



Laveren door het midden

Een nieuwe ronde langs de sociale (wijk)teams in Zwolle,
Elburg,
Ommen-Hardenberg en
Steenwijkerland

Drs. C. Teekman, E. Pruim MSc, Dr. M. Algera
Viaa, Centrum voor Samenlevingsvraagstukken

LAVEREN DOOR HET MIDDEN

Een nieuwe ronde langs de sociale (wijk)teams in Zwolle, Elburg, Ommen-Hardenberg en Steenwijkerland

Drs. C. Teekman
E. Pruijm MSc
Dr. M. Algera

Juni 2017



Laveren door het midden

Een nieuwe ronde langs de sociale (wijk)teams Zwolle, Elburg, Ommen-Hardenberg en Steenwijkerland

Uitgevoerd door het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken

Drs. C. Teekman

E. Pruim MSc

Dr. M. Algera

De volgende docenten werken mee als leercoach in de sociale (wijk)teams:

Sjoerd Haga, Ingrid Pouw-Gortemaker, Beatrijs Dijkman-Dijkstra, Idelet Elbers-Munneke, Froukje Willering van Hogeschool Viaa en Margo te Roller, Annette de Boer en Inge Bekhuis van Hogeschool Windesheim

Lizet Klein Nagelvoort heeft (de helft van de) professionals uit de sociale wijkteams van Zwolle geïnterviewd voor het kwalitatieve onderdeel van dit rapport.

Juni 2017

Redactie: I. Gorissen-Bügel

Lay-out: J. Faber- Zijlstra

Omslagfoto: bewerking van

https://www.skutsjesilen.nl/uploads/sks/images/sks/wedstrijdverslagen/2015/MDJ_8547_SKSGrou180715.jpg

ISBN: 9 789075 545814

Viaa, Centrum voor Samenlevingsvraagstukken

Postbus 10030

8000 GA ZWOLLE

038 – 42 555 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

Dit is het alweer nummer drie in de serie van rapporten waarin sociale teams in hun ontwikkeling en werkwijzen gevolgd worden. Ik word er écht heel gelukkig van wanneer ik lees dat de werkelijke bedoeling van de transformatie in het sociaal domein steeds meer naar voren komt. Waar we in het eerste jaar, na de veranderende wetgeving en een systeemwijziging, voor continuïteit van zorg gingen, zien we in dit onderzoek welke veranderingen de professionals doormaken. En dat gaat snel en goed! Ik heb bewondering voor de manier waarop oude gewoonten, waar nodig, worden losgelaten en nieuwe omarmd.

De afgelopen periode hebben sociale teams samen met de hogeschole medewerkers getraind in onder meer systeemgericht werken en motiverende gespreksvoering. Hiermee creëren de teams een context waarin buurtbewoners in hun eigen kracht en tot eigen oplossingen kunnen komen. Dat zie je direct terug in een andere manier van benaderen. Zo lees ik in dit onderzoek dat er nu veel meer wordt doorgevraagd naar wat mensen krachtig en gelukkig maakt. Talenten en competenties worden benadrukt en versterkt, waarbij een grotere verbinding wordt gemaakt tussen zorg en welzijn. Dit vraagt een andere insteek dan vroeger het geval was: nu kun je langere tijd met de buurtbewoner meelopen, naast hem of haar gaan staan. Maar je moet ook weer kunnen loslaten. Het is een proces dat buurtbewoner en professional, maar ook de buurt, samen aangaan. Wat gaat goed, wat gaat niet goed.

En waar zit de energie om samen stappen te zetten?

Uit de interviews blijkt overigens ook dat dit makkelijker lijkt dan het is. Het omgaan met het dilemma tussen eigen en professionele regie vraagt juist om een professionele aanpak. Het vraagt om goed wegen en inschatten, iemand de tijd geven die nodig is. En ook wanneer iemand zorg weigert, moet je durven loslaten. Een van de professionals noemt dit 'een vak apart'.

En dat is het, een vak apart. Ik heb er alle vertrouwen in dat de professionals in de sociale teams de energie en kracht in zich hebben om deze nieuwe weg verder te bewandelen. Samen brengen we ons gezamenlijke doel steeds dichterbij: de inwoner centraal!



Nelleke Vedelaar

Wethouder sociaal domein in de gemeente Zwolle

Inhoud

WOORD VOORAF.....	5
SAMENVATTING	11
SUMMARY	17
HOOFDSTUK 1. INLEIDING	23
1.1 CONTEXT VAN DIT ONDERZOEKS- EN ONTWIKKELRAPPORT: WERKPLAATS SOCIAAL DOMEIN	23
1.2 SAMENWERKING ROND SOCIALE TEAMS	25
1.2.1 Sociale wijkteams in Zwolle.....	25
1.2.2 Team Doe'th in Elburg.....	26
1.2.3 Gebiedsteams in Ommen-Hardenberg.....	27
1.2.4 Consulente teams in Steenwijkerland	28
1.3 VRAAGSTELLING VAN HET ONDERZOEK	29
1.4 LEESWIJZER	29
HOOFDSTUK 2. SOCIALE WIJKTEAMS NA DE DECENTRALISATIE.....	31
2.1 DE TIEN BELOFTEN VAN DE 3-D'S.....	31
2.2 OPBRENGSTEN VAN TRANSFORMATIE SOCIALE DOMEIN	31
2.2.1 De individualiseringstrechter	31
2.2.2 Regelgestuurde efficiëntie.....	33
2.2.3 Lerende lokale gemeenschappen	34
2.2.4 Het keukentafelgesprek is geen machtsvrije ontmoeting	35
2.2.5 Drievoudige machtsoverdracht nog niet in zicht.....	36
HOOFDSTUK 3. SAMEN LEREN VORMGEGEVEN IN SOCIALE TEAMS.....	39
3.1 VOORGESCHIEDENIS.....	39
3.1.1 Actie Leer Programma (ALP)	39
3.1.2 Maandelijke reflectiebijeenkomsten teamleiders.....	39
3.1.3 Leercoaches.....	40
3.1.4 Trainingen binnen sociale teams.....	40
3.2 AANSLUITEN BIJ WENSEN EN BEHOEFTE VAN PROFESSIONALS.....	42
3.3 WERKATELIERS SOCIALE TEAMS ZWOLLE.....	42
3.3.1 Basisbenadering in methodisch handelen.....	42
3.3.2 Systeemtheoretisch ontwikkelingsperspectief	42
3.3.3 Motiverende gespreksvoering en gezamenlijke besluitvorming	43
3.3.4 Permanente aandacht voor scholing	44
3.4 AANSLUITING OMMEN-HARDENBERG EN STEENWIJKERLAND BIJ WERKPLAATS SOCIAAL DOMEIN.....	44
3.4.1 Dialoogochtenden voor het opvragen van (leer)wensen teams Ommen-Hardenberg	45

3.4.2	<i>Dialogogochtenden voor het opvragen van (leer)wensen teams Steenwijkerland</i>	46
3.4.3	<i>Ondersteuning bij intervisie in teams</i>	46
HOOFDSTUK 4. METHODE VAN ONDERZOEK		47
4.1	POPULATIE/RESPONS	47
4.2	MEETINSTRUMENTEN	49
	<i>Kwantitatief</i>	49
	<i>Kwalitatief</i>	49
4.3	ANALYSE	50
	<i>Kwantitatief</i>	50
	<i>Kwalitatief</i>	50
4.4	BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	50
HOOFDSTUK 5. ONDERZOEKSRESULTATEN		51
	DEELVRAAG 1: HOE GEVEN PROFESSIONALS HUN ONDERLINGE SAMENWERKING VORM?	51
	DEELVRAAG 2: WAT ZIJN DE ERVARINGEN VAN DE PROFESSIONALS MET DE NIEUWE MANIER VAN WERKEN?	56
	DEELVRAAG 3: IN HOEVERRE SLAGEN PROFESSIONALS ERIN OM MET DEZE WERKWIJZE EFFICIËNT EN VRAAGGERICHT ONDERSTEUNING TE GEVEN AAN DE BEWONERS VAN DE BUURT?	63
	DEELVRAAG 4: WAT GEVEN PROFESSIONALS AAN DAT ZIJ AANVULLEND NODIG HEBBEN (AAN COMPETENTIES, KENNIS, METHODIEKEN, VAARDIGHEDEN) OM HET WERK VANUIT DE SOCIALE TEAMS VORM TE GEVEN?	65
	DEELVRAAG 5: WAT GEVEN PROFESSIONALS AAN DAT ZIJ AANVULLEND NODIG HEBBEN AAN ORGANISATORISCHE RANDVOORWAARDEN OM HET WERK VANUIT DE SOCIALE TEAMS VORM TE GEVEN?	68
HOOFDSTUK 6. SIGNIFICANTE VERSCHILLEN METING 2017 VERSUS 2015/2016		73
	DEELVRAAG 6: OP WELKE ASPECTEN LATEN DE SOCIALE TEAMS VAN ZWOLLE IN 2017 SIGNIFICANTE VERSCHILLEN ZIEN TEN OPZICHTE VAN 2016 EN 2015?	73
HOOFDSTUK 7. VERDIEPENDE INTERVIEWS		79
7.1	GENERALISTISCH WERKEN	79
7.1.1	<i>Met welke hulpvragen kunnen buurtbewoners bij het sociaal team terecht?</i>	79
7.1.2	<i>Wat is dat nou: generalistisch werken?</i>	80
7.1.3	<i>Hoe om te gaan met handelingsverlegenheid?</i>	81
7.1.4	<i>Spanningsveld tussen generalistisch werken en specialistisch werken</i>	82
7.1.5	<i>Integrale samenwerking</i>	84
7.2	EIGEN KRACHT	85
7.2.1	<i>Wat is dat nou: eigen kracht?</i>	85
7.2.2	<i>Eigen kracht versus professionele blik</i>	87
7.2.3	<i>Beperkingen van inzetten op eigen kracht</i>	90
7.3	NETWERKGERICHT WERKEN	92
7.3.1	<i>Wat is dat nou: netwerkgericht werken?</i>	92
7.3.2	<i>Netwerk is onderdeel van eigen kracht</i>	93

7.3.3	<i>Beperkingen van netwerkgericht werken</i>	93
7.4	INZETTEN OP COLLECTIVITEIT	95
7.4.1	<i>Wat is dat nou: collectiviteit?</i>	95
7.4.2	<i>Beperkingen inzetten op collectiviteit</i>	96
7.5	OVERIGE OPMERKINGEN	97
7.5.1	<i>Eenduidigheid in werkmethoden</i>	98
7.5.2	<i>Werkdruk door caseload</i>	98
7.5.3	<i>Maatwerk en innovatie</i>	99
7.5.4	<i>Randvoorwaarden</i>	100
7.5.5	<i>Moederorganisaties</i>	101
7.5.6	<i>Scholing</i>	101
7.5.7	<i>Losse opmerkingen</i>	102
HOOFDSTUK 8. CONCLUSIES EN DISCUSSIE		103
8.1	INLEIDING	103
8.2	CONCLUSIES	103
8.2.1	<i>Algehele conclusie</i>	103
8.2.2	<i>Conclusies in het licht van meerjarig onderzoek</i>	104
8.3	DISCUSSIE	105
HOOFDSTUK 9. AANBEVELINGEN.....		111
9.1	AANBEVELINGEN DOOR PROFESSIONALS	111
9.2	AANBEVELINGEN VAN DE ONDERZOEKERS	111
9.2.1	<i>Onderlinge samenwerking</i>	111
9.2.2	<i>Duidelijkheid over de opdracht</i>	112
9.2.3	<i>Tevredenheid over de kwaliteit van het team</i>	112
9.2.4	<i>Praktische randvoorwaarden</i>	112
BIJLAGE ZELFSCORE ASPECTEN ONDERLIGGEND AAN BAKENS		119

TABELLEN

Tabel 1.	Overzicht van tien beloften van de decentralisaties (Hilhorst & Van der Lans, 2015).....	32
Tabel 2.	Overzicht respons per gemeente	47
Tabel 3.	Gemiddelde werkervaring per gemeente, in jaren (n=138).....	48
Tabel 4.	Mening over invulling werkzaamheden, in % (n=124-129).....	63
Tabel 5.	Zelfscore van 1-10 op transitiecompetenties (n=123-129)	66
Tabel 6.	Verschilscore transitiecompetenties (n=123-129)	66
Tabel 7.	Variabelen met een significant verschil t.o.v. 2016 (Mann-Whitney toets $p < .05$).....	73
Tabel 8.	Gemiddelde score Bakens in Zwolle in 2015, 2016 en 2017 (n=resp. 56, 61, 83).....	75
Tabel 9.	Variabelen met een significant verschil t.o.v. 2015 (Mann-Whitney toets $p < .05$).....	76

FIGUREN

Figuur 1. De acht Bakens Welzijn Nieuwe Stijl.....	13
Figuur 2. Eight beacons of New Style Social Work.....	19
Figuur 3. 14 Werkplaatsen Sociaal Domein	24
Figuur 4. Zwolle, Sociale wijkteams	25
Figuur 5. Elburg, Team Doe'th	26
Figuur 6. Ommen-Hardenberg, Gebiedsteams Samen Doen	27
Figuur 7. Steenwijkerland, Consulente teams	28
Figuur 8. Manieren waarop professionals uit Zwolle verdieping willen bereiken (n=40).....	41
Figuur 9. Collectieve leerslagen (Wierdsma & Swieringa, 2011	43
Figuur 10. Opzet van dialoogochtenden Ommen-Hardenberg	45
Figuur 11. Verdeling man/vrouw van respondenten, in % (n=138).....	48
Figuur 12. Aantal jaren werkervaring in het sociale team, in % (n=138)	48
Figuur 13. Opleidingsniveau professionals, in % (n=138)	49
Figuur 14. Mening over manieren van problemen oplossen in sociale team, in % (n=138).....	51
Figuur 15. & Figuur 16. Mening over samenwerking in het sociale team, in % (n=138)	52
Figuur 17. Mening over onderlinge verhoudingen, uiten van meningen en communicatie binnen het sociale team, in % (n=138).....	53
Figuur 18. Visie op het geven van feedback binnen sociale teams, in % (n=138).....	54
Figuur 19. Mening over de aanwezige kwaliteit binnen het sociale team, in % (n=137-138)	54
Figuur 20. De samenwerking zou verbeteren door..., in % (n=138)	55
Figuur 21. Verschil in gedrag en attitude op verschillende stellingen (n=137,138).....	57
Figuur 22. Mogelijkheden van professionals om aandacht te besteden aan genoemde aspecten ten aanzien van burgers, in % (n=138).....	57
Figuur 23. Redenen waarom het aanwenden van kwaliteiten van burgers niet lukt (n=19).....	58
Figuur 24. Mening over gebruik van (burger)initiatieven en ervaringsdeskundigen, in % (n= resp. 123, 138, 138)	59
Figuur 25. Mening over zichtbaarheid sociale team, in % (n=138).....	59
Figuur 26. Mening over generalistisch werken, in % (n=138).....	60
Figuur 27. Mening over actualiteit begrip generalistisch werken, in % (n=138)	60
Figuur 28. Mening over efficiëntie werkwijze en nieuwe manier van werken, in % (n=138)	61
Figuur 29. Hoeveel procent van hun tijd besteden professionals aan direct contact met burger, in % (n=132)	62
Figuur 30. Gemiddelde score Bakens (Baken 1, 2, 5 t/m 8 n=138 en Baken 3 & 4 n=124).....	63
Figuur 31. Mening over verschillende vormen van preventie, in % (n=124, 138)	64
Figuur 32. Mening over verschillende vormen van preventie, in % (n= resp. 124, 138)	64
Figuur 33. Mening over toekennen van voorzieningen, in % (n=138)	65
Figuur 34. Mening over organisatorische kaders, taakafbakening en bevoegdheden, in % (n=132)	69
Figuur 35. Mening over besluitvorming en aansluiten bij burger, in % (n=132).....	69
Figuur 36. Mening over registreren, in % (n=132)	70
Figuur 37. Mening over invloed privacy en samenwerking met (zorg)aanbieders, in % (n=132).....	70
Figuur 38. Gemiddelde scores op werkbeleving (n=132)	71
Figuur 39. Gemiddelde score Bakens in Zwolle in 2015, 2016 en 2017 (n=resp. 56, 61, 83).....	75

Samenvatting

Dit rapport is het derde deel uit een serie onderzoeken van de Werkplaats Sociaal Domein, waarin sociale teams in hun ontwikkeling en werkwijzen gevolgd worden. Eerder verschenen een nulmeting in 2015 en de eerste vervolgmeting in 2016 (Teekman e.a., 2015, 2016). Het nu voorliggende rapport betreft de meting van begin 2017, die zoals in de vorige rapporten niet alleen in Zwolle en Elburg verricht is, maar nu voor het eerst ook in de gemeenten Ommen-Hardenberg en Steenwijkerland. De respons op de vragenlijst is dit jaar met 138 respondenten een stuk hoger (72%) dan voorgaande metingen. Omdat gemeente Zwolle nu voor het derde jaar op rij meedoet met voldoende respondenten, zijn statistische vergelijkingen gemaakt tussen de metingen van 2017 en 2016 respectievelijk 2015. Ook nieuw is dat er verdiepende interviews zijn gehouden met professionals.

In dit rapport is een state-of-the-art beschreven: diverse landelijke en lokale onderzoeken worden in het licht gezien van de tien beloften van de door de overheid in gang gezette decentralisaties (in Jeugd, Zorg en Werk & inkomen), zoals Hilhorst & Van der Lans (2015) die opgetekend hebben. Diezelfde auteurs signaleren ook zogenoemde 'vijf hardnekkige gewoonten', waarmee sociale teams veelal te maken hebben (2016). Hoe die gewoonten in de praktijk doorwerken, staat in deze rapportage vermeld.

Verder is in het rapport plaats ingeruimd om de ontwikkeling van de leerinfrastructuur binnen sociale teams en hun omgeving (professionals, gemeenten, hogescholen en Werkplaats Sociaal Domein) te beschrijven. In een soort procesbeschrijving komt aan de orde welke veranderingen in de afgelopen jaren zijn doorgevoerd in het samen leren met sociale teams. Zo is het (Zwolse) actieleren veelal losgelaten en zijn er trainingen gegeven en (Zwolse) werkateliers opgericht. Met sociale teams van alle vier deelnemende gemeenten is intensief contact om aan te sluiten bij de op elke plek levende wensen en behoeften aan ondersteuning en onderzoek.

Dit onderzoeksverslag geeft een weergave van de uitkomsten, zowel kwantitatief (vragenlijst) als kwalitatief (interviews). De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

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

De onderzoeksresultaten worden hieronder beknopt uitgewerkt aan de hand van zeven deelvragen.

De vragenlijst bevatte de volgende thema's: onderlinge samenwerking, Bakens Welzijn Nieuwe Stijl, efficiënt en vraaggericht ondersteuning bieden, ervaringen van professionals met de nieuwe manier van werken, transitiecompetenties, organisatorische aspecten en werkdrukbeleving.

Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten van de ronde in 2016 zijn zestien professionals uit Zwolle en Elburg bevroegd op de thema's generalistisch werken, eigen kracht, netwerkgericht werken en collectiviteit.

1. Hoe geven professionals hun onderlinge samenwerking vorm?

Professionals reageren veelal gunstig onder andere op met het gemak waarmee hulp aan collega's gevraagd kan worden, het probleemoplossend vermogen van het team dat door de teamleider wordt gestimuleerd, de onderlinge verhoudingen en de binnen het team aanwezige competenties en kennis van de vakinhoud.

Zij zijn wat terughoudender als het gaat om hoe helder het doel van het team hen voor ogen staat en of verschillende manieren van werken binnen het team ter discussie gesteld kunnen worden. Dit geldt ook voor de kwaliteit van de geboden hulp en de mate waarin de samenstelling van het team het mogelijk maakt alle hulpvragen te behandelen. Verder

scoort de mogelijkheid om elkaar terloops of gepland feedback te geven op de inhoud van het werk conform deze lijn, hoewel de geplande feedbackmomenten door meer professionals kritisch beschouwd worden. Relatief het zwakst scoort de mogelijkheid om meningen uit te spreken binnen het team.

Hoewel dus op verscheidene aspecten van samenwerking overwegend gunstig gescoord wordt, zijn de scores toch in meerderheid negatief als het gaat om het gevoel te hebben dat de samenwerking beter moet. Professionals geven ook suggesties hoe die betere samenwerking bereikt kan worden: met een collega op pad gaan dan wel elkaar meer feedback geven.

2. Wat zijn de ervaringen van professionals met de nieuwe manier van werken?

De meeste professionals zijn trajectbegeleider en houden zich ook bezig met het stellen van indicaties. Bijna alle professionals vinden dit leuke werkzaamheden om te doen. Andere werkzaamheden (niet-casusgebonden administratie en overleg en professionaliseringsactiviteiten) zitten minder vaak in het takenpakket van professionals, maar worden toch heel leuk gevonden. Over het algemeen beschikt men over de vaardigheden om deze werkzaamheden uit te voeren, behalve de deskundigheidsbevordering, hetgeen een lastig te duiden resultaat is.

Een tiental aspecten van werkinvulling is door professionals beoordeeld op hoe belangrijk die gevonden worden (attitude) alsook in hoeverre ze in de praktijk van alledag voorkomen (gedrag). Op zes van de tien aspecten is de attitude-score (iets) hoger dan de gedragsscore. Dit kan betekenen dat professionals aangeven bepaalde dingen belangrijk te vinden maar dit niet in de praktijk toepassen, zoals het opkomen voor burgers en het opdoen van nieuwe kennis en vaardigheden. Meestal wijken beide scores niet erg van elkaar af, met als uitzondering het aspect taakvershraling. Daarvan wordt gezegd dat het belangrijk is de eigen vakinhoudelijke kennis te kunnen inzetten, terwijl men in de praktijk minder vaak merkt dat professionals met oorspronkelijk een andere achtergrond andermans werkzaamheden uitvoeren. Voorbeelden van werkaspecten die weliswaar in de praktijk voorkomen, maar wat minder belangrijk gevonden worden, zijn

het loslaten van het eigen referentiekader, het inzetten van vrijwilligers en het ontvangen van feedback van collega's.

Professionals zijn het doorgaans 'deels eens' met stellingen die gaan over de mogelijkheden binnen het team om aandacht te besteden aan belangenbehartiging voor buurtbewoners, het signaleren van misstanden rond buurtbewoners en het aanwenden van hun kwaliteiten. Als daaraan minder aandacht geschonken kan worden, wordt dat veelal toegeschreven aan tijdgebrek.

Gematigd positief is men als gevraagd wordt of het inzetten op en ondersteunen van (buurtbewoner)initiatieven bij het werk hoort dan wel als een mening gevraagd wordt over het belang van het inzetten van ervaringsdeskundigen.

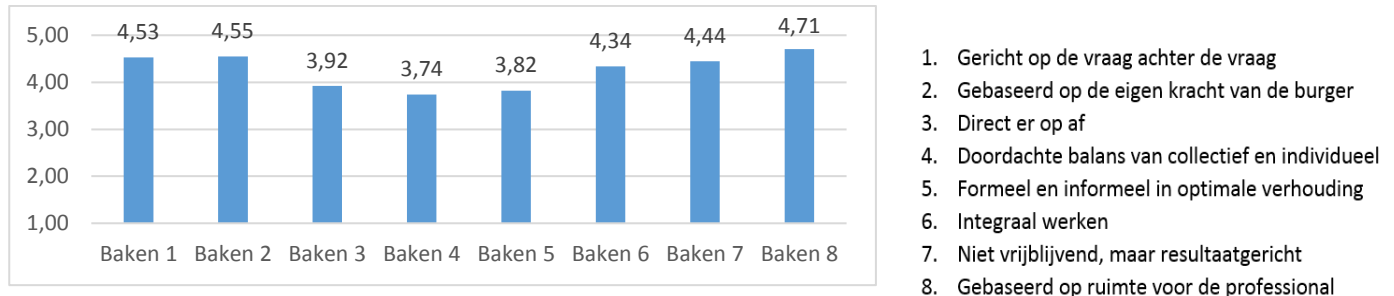
De behoefte om méér generalistisch te gaan werken, leeft bij slechts een minderheid van de professionals. Gevraagd of men zichzelf meer als generalist dan als specialist beschouwt, vallen de professionals in twee groepen uiteen: grofweg de helft wel en de rest niet. Hetzelfde geldt voor de stelling dat generalistisch werken achterhaald zou zijn. Al met al wordt het generalistisch werken dus licht negatief beoordeeld.

3. In hoeverre slagen professionals erin om met deze werkwijze efficiënt en vraaggericht ondersteuning te geven aan bewoners van de buurt?

Professionals zijn overwegend positief gestemd over de mate van efficiëntie van de werkwijze van het team en over de tevredenheid van buurtbewoners over de nieuwe manier van werken, hoewel zeker bij laatstgenoemd aspect het aandeel respondenten zonder uitgesproken mening (niet eens/niet oneens) aanzienlijk is. Hoewel veel professionals van mening zijn dat ze als team in staat zijn bij individuele buurtbewoners een positieve gedragsverandering te bewerkstelligen, schort het volgens het merendeel van hen aan de vroegtijdige opsporing van problemen bij buurtbewoners. Het preventief werken waarvan welzijnsvoorlichting een onderdeel is, komt volgens professionals nog onvoldoende van de grond.

Uit dit onderzoek komt naar voren dat Baken 8 (ruimte voor de professional) gemiddeld het hoogst scoort; de gemiddeld laagste score is op Baken 4 (doordachte balans tussen collectief en individueel aanbod).

Vergeleken met vorig jaar ziet de rangordening in de Bakens er vrijwel exact hetzelfde uit; alleen Baken 1 en 2 verwisselen van plaats. In figuur 1 wordt een totaaloverzicht gegeven.



Figuur 1. De acht Bakens Welzijn Nieuwe Stijl

4. 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 het onderzoek worden veertien zogenoemde transitiecompetenties onderscheiden. Het gaat dan om bijvoorbeeld het gebruiken van enkele professionele vermogens, integraal denken en creativiteit. Professionals geven aan dat hun best ontwikkelde vaardigheid nieuwsgierigheid is, gevolgd door hun analysevermogen en reflectief vermogen (op een tienpuntsschaal gemiddeld 7.5 of hoger). Ondernemerschap aan de dag leggen scoort net als vorig jaar het laagst (gemiddeld 6.3). Professionals geven aan zich vooral te willen ontwikkelen op het inzetten van innoverend vermogen en de competentie 'inzicht geven in resultaten'. Toch komt uit dit onderzoek ook naar voren dat professionals financiën zelden een argument vinden om voorzieningen al dan niet toe te kennen. Hekkensluiters zijn analysevermogen en reflectief vermogen. Met betrekking tot die laatste twee competenties kan dus gesteld worden dat die relatief al behoorlijk hoog scoren, dat men daarin uiteindelijk het best wil zijn, maar dat men (gemiddeld genomen) zichzelf niet zoveel progressie meer ziet behalen. Op de andere transitiecompetenties is meer ruimte voor vooruitgang en ontwikkeling.

Op een open vraag in de vragenlijst hebben respondenten aangegeven wat zij vinden nodig te hebben om hun werk

goed te kunnen uitvoeren. Tijd en een hanteerbare caseload worden veelvuldig genoemd. Men vindt met andere woorden de werkdruk te hoog. Zoals eerder als kwantitatief resultaat vermeld (deelvraag 1), behoeft de onderlinge samenwerking ook nog de nodige aandacht en zorg. Deskundigheidsbevordering en meer contact met de wijk en buurtbewoners zijn ook redelijk breed gedragen wensen om professioneler te kunnen gaan werken. In de verdiepende interviews met Zwolse en Elburger professionals komt aanvullend naar voren dat men eenduidigheid in werkmethoden mist en dat het lastig is maatwerk te leveren en te innoveren, veelal door tijdgebrek en handelingsverlegenheid van de kant van professionals, maar ook door gebrek aan animo van buurtbewoners.

5. Wat geven professionals aan dat zij aanvullend nodig hebben aan organisatorische randvoorwaarden om het werk vanuit de sociale teams vorm te geven?

De organisatorische kaders zijn voor lang niet iedereen duidelijk genoeg. Ook aan de taakafbakening voor professionals schort het nogal, terwijl de bevoegdheden die men heeft jegens buurtbewoners niet in alle gevallen duidelijk zijn. Verder laat de besluitvorming in de sociale teams nog wel wat te wensen over. Veel gunstiger zijn de scores aangaande in hoeverre de samenstelling van het team het mogelijk maakt goed bij hulpvragen van buurtbewoners te kunnen aansluiten. Op-

nieuw wordt de factor tijd in negatieve zin ter sprake gebracht, omdat professionals van oordeel zijn dat het registreren hen te veel tijd kost. Uit de onderzoeksresultaten komt verder naar voren dat het waarborgen van de privacy van buurtbewoners professionals regelmatig in de weg staat om hen op de juiste manier te ondersteunen. De samenwerking met (zorg)aanbieders wordt door de bank genomen redelijk positief beoordeeld.

Ten slotte is een aantal aspecten van werkbeleving voorgelegd. Het gaat hierbij onder andere om werkplezier, invloed op de werkhoud en werkdruk. Het werkplezier komt als de meest gunstige uit de bus; de meeste andere aspecten scoren minstens boven het schaalgemiddelde, hetgeen wil zeggen dat men daarover gematigd tot zeer positief is gestemd.

Professionals geven verder als benodigde organisatorische randvoorwaarden aan dat er meer duidelijkheid over bijvoorbeeld de doelstelling van het team en ontwikkelingen vanuit de eigen gemeente gewenst is. Ook administratieve rompslomp, waaraan telkens andere voorwaarden gesteld lijken te worden, ICT en huisvesting komen geregeld terug in de antwoorden van professionals.

Als aanvulling hierop wordt in de verdiepende interviews aangegeven, dat de werkdruk door een (te) grote caseload te hoog is. Ook de haperende ICT-faciliteiten komen in de gesprekken terug.

Verder werkt het feit dat professionals allemaal een eigen moederorganisatie hebben niet alleen inhoudelijk door – in de zin dat de ene professional wel gewend is bijvoorbeeld het netwerk te betrekken en de ander niet – maar ook in de arbeidsvoorwaarden. Doordat de professionals uit Zwolle per 1 januari 2018 in dienst komen van de gemeente Zwolle lijken deze kwesties voor nu opgelost. Ten slotte wordt de behoefte aan scholing genoemd om de handelingsverlegenheid op te heffen.

6. Op welke aspecten laten de sociale teams van Zwolle in 2017 significante verschillen zien ten opzichte van 2016 en 2015?

Deze onderzoeksvraag heeft uiteraard alleen betrekking op sociale teams in gemeente Zwolle, omdat vergelijkende data

van andere gemeenten niet of onvoldoende voorhanden zijn. Als de scores op herhaaldelijk voorgelegde items in de jaren 2016 en 2017 statistisch vergeleken worden, dan blijken daarop maar weinig significante verschillen aantoonbaar. Dit betekent dat de scores op de meeste punten niet wezenlijk zijn verbeterd (noch verslechterd). Uitzonderingen daarop worden gevormd door twaalf variabelen, waarvan een significant hogere score in 2017 (ten opzichte van 2016) op Baken 3, 4, 5 en 6 (zie de legenda van de figuur 1) wel de meest in het oog springende zijn. Op slechts twee items (facilitering van professionals en registratietijd) wordt in de meest recente meting significant negatiever gescoord dan in 2016; dat facilitering van professionals om nieuwe werkwijzen te leren toepassen tegenwoordig minder nodig geacht wordt, is overigens als positief aan te merken.

Ten opzichte van de meting in 2015 zijn er meer items waarop in 2017 slechter wordt gescoord. Zo scoren Zwolse professionals nu significant lager op de transitiecompetentie 'nieuwsgierig zijn' en is ook hun streefcijfer voor 'onderzoekend vermogen' lager. Ook op Baken 7 ('niet vrijblijvend, maar resultaatgericht') is een lagere gemiddelde score te noteren in 2017. Op enkele andere aspecten wordt nu echter wel weer wezenlijk hoger gescoord dan tijdens de nulmeting van 2015. Het betreft onder andere drie Bakens: 'direct erop af' (nr. 3), 'formeel en informeel in optimale verhouding' (nr. 5) en 'integraal werken' (nr. 6).

7. Hoe beschouwen professionals generalistisch en netwerkgericht werken en het inzetten op eigen kracht en collectiviteit?

Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten van de ronde in 2016 zijn verdiepende interviews gehouden met professionals uit Zwolle en Elburg. Samen met deze teams is gekozen om vier onderwerpen verder uit te diepen.

Generalistisch werken

Buurtbewoners kunnen met de meest uiteenlopende hulpvragen bij sociale teams terecht. Deze teams hebben met een keur aan (zorg)aanbieders te maken: de sociale kaart is breed. Generalistisch werken omvat een werkwijze waarbij een professional breed naar de hulpbehoefte van een buurtbewoner kijkt en niet slechts naar de geuite hulpvraag: de

vraag achter de vraag. Dit doet zij ongeacht haar oorspronkelijke vakachtergrond. Juist dat laatste brengt veel handelingsverlegenheid met zich mee: bijvoorbeeld een van oorsprong Wmo-consulent voelt zich niet altijd bekwaam jeugdzaken op te pakken. Men vraagt in zulke gevallen om samen met een collega op huisbezoek te gaan. Er is een spanningsveld te constateren tussen generalistisch en specialistisch werken: hoewel het boeiend is om over de grenzen van je eigen (oorspronkelijke) vakgebied heen te kijken, wil men het eigen specialisme wel goed bijhouden. Bovendien lijkt het een onmogelijkheid om zoveel verschillende beroepen kwalitatief goed te combineren. Deze spanning wordt volgens de geïnterviewden opgelost door *als team* wel generalistisch te werken (het team kan de meeste hulpvragen aan), maar als individuele professional daarbinnen specialistisch. Bovendien kijkt elke professional tijdens het eerste huisbezoek wel breed naar de hulpbehoefte, maar schakelt een bijbehorende specialist in voor het hulpaanbod; dit wordt ook wel het T-shape profiel van de professional genoemd: breed in de basis, specialistisch in de uitwerking. Als nadeel daarvan wordt geconstateerd dat de insteek 'één gezin, één plan en één gezicht' wordt losgelaten.

Eigen kracht

Buurtbewoners worden positief tegemoet getreden in hun problemen: ze worden door professionals aangemoedigd en bijgestaan in het zelf zoeken van oplossingsrichtingen. Het is een zoekend proces dat buurtbewoner en professional samen aangaan. Ook dit onderwerp levert een spanningsveld op: waar ligt de grens tussen inzetten op eigen kracht van de buurtbewoner en de professionele blik? Wat te doen als een buurtbewoner een oplossing voorstelt waarvan de professional door ervaring en kunde al weet dat die niet gaat werken? Een complicatie daarbij is dat professionals zichzelf als 'doenerig' betitelen hetgeen op gespannen voet met de eigen regie van buurtbewoners kan staan.

Niet altijd lukt het om in te zetten op eigen kracht. Dat kan liggen aan de persoon van de professional (die bijvoorbeeld niet altijd opgewassen lijkt tegen claimende buurtbewoners),

aan de persoon van de hulpvrager (die de capaciteiten mist om de eigen kracht te benutten) of aan de aard van de problematiek (die te zwaar kan zijn om aan eigen kracht te kunnen toekomen).

Netwerkgericht werken

Bij netwerkgericht werken wordt geprobeerd het sociale netwerk van een buurtbewoner in te schakelen om aan diens hulpvraag (mede) te voldoen. Soms wordt het netwerk geholpen (versterkt) om de hulp aan de buurtbewoner te kunnen (blijven) geven. Netwerkgericht werken wordt in de praktijk beperkt door de mindset van professionals (die netwerkgericht werken gewoon nog niet zo in hun systeem hebben zitten), door de wens van de buurtbewoner zelf (die huiverig kan zijn met zijn probleem naar buiten te komen en anderen ermee 'lastig' te vallen) en door de kwaliteit van het netwerk (dat reeds overbelast of niet aanwezig is).

Collectiviteit

Het streven van de overheid is om daar waar mogelijk hulp niet langer individueel aan te bieden, maar collectief.

Groepswork of voorlichtingsbijeenkomsten zijn daarvan goede voorbeelden. Ook het aansluiten bij of faciliteren van reeds bestaande wijkinitiatieven kan hieronder geschaard worden. Ook hier speelt de mindset van professionals de concrete uitwerking van dit streven parten: lang niet elke professional is vanuit zijn beroepsmatige achtergrond vertrouwd met groepswork. Verder kan de aard van de hulpvragen niet geschikt zijn voor een collectieve aanpak, bijvoorbeeld verslavingsproblematiek, terwijl bestrijding van eenzaamheid wel een geëigende hulpvraag kan zijn om groepsgewijs op te pakken. De grote caseload en werkdruk maken het lastig tijd vrij te maken om een collectief aanbod te ontwikkelen; sommige geïnterviewden geven aan dat hun team nog niet toe is aan het inzetten op collectiviteit. Ook moeten professionals goed op de hoogte zijn van de sociale kaart in de wijk of stad en naarmate die actiever en/of groter is, wordt die sociale kaart onoverzichtelijker.

Summary

This study is the third report of a serie of studies conducted by the Workplace Social Domain (“Werkplaats Sociaal Domein”), which monitors social teams in their development and processes. In 2015 a baseline measurement was published, after which a first follow up was conducted in 2016 (Teekman et al., 2015, 2016). The present report concerns the measurement of early 2017, which was carried out in the municipalities of Zwolle, Elburg, Ommen-Hardenberg and Steenwijkerland. The response to the questionnaire this year is much higher than previous measurements (n=138, a total of 72%). Because the municipality of Zwolle is now participating for the third year in a row with sufficient respondents, it was possible to make statistical comparisons between the data of 2015, 2016 and 2017. An addition this year are the in-depth interviews with professionals.

In this report builds on the analyses of Hilhorst & Van der Lans (2016). The ‘ten promises’ of government-initiated decentralizations (in Youth, Care and Work and Income) they described, are used to structure the findings of recent national and local studies on the developments concerning social teams. Also the five so-called ‘stubborn habits’ Hilhorst and Van der Lans identified, and the way these habits influence practice, are described in this report.

In addition, the development of the learning infrastructure within social teams and partners around them (professionals, municipalities, universities of applied sciences working together in the Werkplaats social domain) is described in this report. For example, action learning has ended in some places and has been further developed in other places. Furthermore, social workers have followed training sessions and workshops (“Werkateliers”) have been established.

With social teams from all four participating municipalities, intensive contact is in place to match the needs and needs of support and research in each place. The research question is:

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

The research results are concisely elaborated by seven sub-questions.

The questionnaire contained the following themes: mutual cooperation, Beacons Welfare New Style, efficient and demand-oriented support, experiences of professionals with the new way of working, transition skills, organizational aspects and workload experience.

Following the research results of the round in 2016, sixteen professionals from Zwolle and Elburg have been asked about the themes: generalistic work, clients’ own strength, network-oriented work and collectiveness.

1. How do professionals shape their mutual cooperation?

Professionals often appreciate the ease with which colleagues support them, the problem solving ability of the team promoted by the team leader, the mutual relationships and the competences and knowledge of the field within the team.

They are more cautious when it comes to how clear the goal of the team is and whether different ways of working within the team can be discussed. They are also cautious with regard to the quality of the assistance offered and the extent to which the composition of the team makes it possible to handle all the questions. They

indicate that it is possible to give feedback on the content of work according to this line, incidentally or planned, although several professionals are critical of the planned feedback times. Relatively the weakest scores are in the field of expressing opinions within the team.

Although, on a number of aspects, cooperation is predominantly favorably scored, the scores are in majority negative when professionals were asked if the cooperation should be better. Professionals also provide suggestions on how to achieve better collaboration: learn from a colleague by working alongside or give each other more feedback.

2. What are the experiences of professionals with the new way of working?

Most professionals are counselors who are also involved in appointing indications, which is enjoyed by almost all professionals. Other activities (administration, consultation and professionalization activities) are a less frequent task of professionals, but are appreciated as well. Generally speaking, they have the skills to carry out this work, except for experience-based knowledge, which result is difficult to identify.

Ten aspects of work-activities have been assessed by professionals on how important they are (attitude) as well as to what extent they occur in everyday practice (behavior). In six out of ten aspects, the attitude score is slightly higher than the behavioral score. This may mean that professionals indicate important things, but do not apply it in practice, such as standing up for citizens and gaining new knowledge and skills. Mostly, both scores do not differ greatly from one another, with the exception of the aspect of task-impoverishment. Results indicate that it is important for professionals to be able to use their own professional knowledge, while in practice it is less often found that professionals with originally another background perform other activities. Examples of work aspects that occur in practice, are

shifting their own mindset, involving volunteers, and receiving feedback from colleagues.

Professionals generally 'agree partly' with statements about the possibilities within the team to pay attention to advocating for neighborhood residents, to signal misconduct of neighborhood residents and making use of residents qualities. In case that less attention can be paid to this, it is often attributed to time shortages.

Professionals are moderately positive when they are asked if employing or supporting (neighborhood residents) initiatives at work and asking for an opinion about the importance of employing experts by experience.

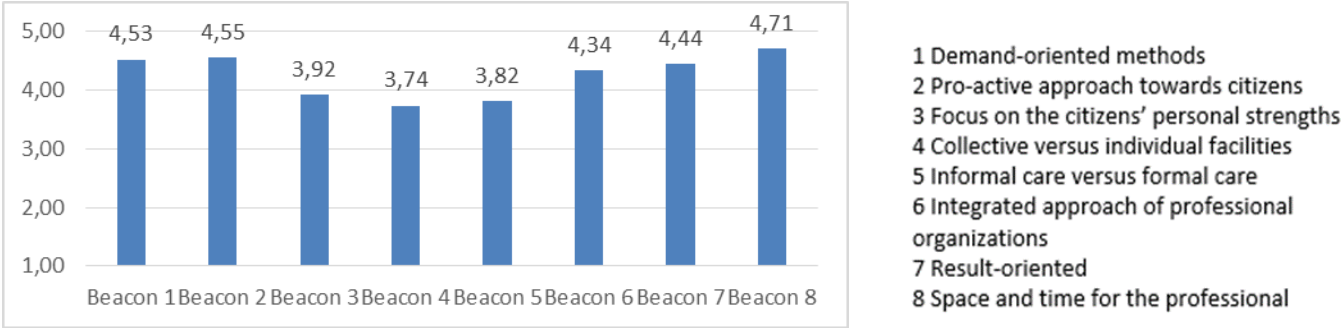
The need to work more generalistic, is considered important by only a minority of professionals. Asked whether they consider themselves more generalist than a specialist, the professionals can be distinguished into two groups: roughly half does and half does not. The same goes for the statement that working generalistic is outdated. Altogether, the generalistic work is thus slightly negatively assessed.

3. To what extent do professionals succeed in providing efficient and demand-oriented support to residents of the neighbourhood?

Professionals are largely positive about the degree of team efficiency and the satisfaction of neighborhood residents about the new way of working. Although in the latter aspect, the proportion of respondents with strong views (not agree / agree) is extensive. Professionals are divided when they are asked if citizens are pleased with the new way of working. Although many professionals believe that they as a team are able to achieve positive behavioral changes with individual neighborhood residents, most of them believe that there is too little attention for the early trouble detection of neighborhood residents. The preventive work of which welfare information is a part, according to professionals, is still insufficient according to professionals.

This research shows that Beacon 8 (professional space) scores the highest score on average; the average lowest score is on Beacon 4 (thoughtful balance between collective and individual offerings). Compared to last year,

almost the exact hierarchy in Beacons is found; only Beacon 1 and 2 have swapped places. Figure 2 gives a total overview.



Figuur 2. Eight beacons of New Style Social Work

4. What do professionals indicate that they need additionally (e.g. competencies, knowledge, methodologies, skills) to shape the work of social teams?

In this research, fourteen so-called transition competencies are distinguished. This involves using professional skills, integral thinking and creativity. Professionals indicate that their best-developed skill is curiosity, followed by their ability to analyze and reflect (on a 10-point scale averaging 7.5 or higher). Entrepreneurship scores the same as last year (average 6.3). Professionals are keen to develop their ability to use innovative skills and the ability to gain insight into results. Nevertheless, this research also reveals that professionals take finance into consideration when it comes to granting facilities. Analytical thinking and reflective power are ranked lowest. With regard to the latter two competences, it can be said that they score relatively high, thus they want to be the best in this, but on average, the professionals do not see themselves progress as much as they want to. The other transition skills have more potential for progress and development.

To an open question in the questionnaire, respondents have indicated what they think they need to do their job well. Time and a manageable caseload are often mentioned. In other words, the workload is considered too high. As mentioned earlier as a quantitative result (subquestion 1), mutual cooperation also needs the necessary attention and care. Professionals want to pay more attention to expertise and more contact with the neighborhood and their residents. In the in-depth interviews with professionals from Zwolle and Elburg, it is also apparent that respondents lack uniformity in working methods and that they find it difficult to provide and innovate, mostly due to lack of time and lack of action by professionals, but also by lack of enthusiasm from neighborhood residents .

5. What do professionals indicate that they need additionally when it comes to organizational frameworks to shape the work of social teams?

The organizational frameworks are not clear enough to everyone. The task-delimitation for professionals is also quite unclear, while the powers that have been assigned to neighborhood residents are not clear in all

cases. Furthermore, the decision-making in the social teams leaves much to be desired. Professionals are much more favorable about the possibility of the team to connect with local residents' requests. Again, the factor time is discussed in a negative sense because professionals believe that registering costs them too much time. The results further show that ensuring the privacy of local residents is regularly preventing professionals from supporting them properly. The cooperation with (care) providers is considered fairly positive.

Finally, a number of aspects of work experience have been presented to the professionals. This includes work pleasure, impact on work content and workload. Work pleasure is considered most favorable. Most other aspects score at least above the scale average, which means moderate to very positive.

Professionals further ask for more clarity about, for example, the goal of the team and developments from their own municipality. Also administrative hassles, ICT and housing are regularly reflected on in the answers of professionals.

In addition, the in-depth interviews indicate that the workload is too high due to a too large case load. The poor ICT facilities are also reflected in the conversations.

Furthermore, the fact that professionals all have their own mother organization, not only in terms of content - in the sense that one professional is used to, for example, involve the network and the other not - but also in the working conditions. As the Zwolle professionals are employed by their municipality by January 1, 2018, these issues seem to be solved. Finally, the need for education is mentioned by the professionals.

6. What aspects of this study conducted in Zwolle show significant differences compared to 2016 and 2015?

This research question relates only to social teams in the municipality of Zwolle, because comparative data from other municipalities are not yet or insufficiently

available. When statistically comparing scores for repeatedly submitted items from 2016 and 2017 data, few significant differences can be found. This means that scores on most points have not been substantially improved (neither worsened). Exceptions are made up of twelve variables, of which a significantly higher score in 2017 (compared to 2016) on Beacons 3, 4, 5 and 6 (see the legend of figure 2). Two items (facilitating professionals and registration time) are scored significantly more negative in the most recent measurement than in 2016.

Compared with the measurement in 2015, there are more items that scored significantly lower in 2017. Thus, professionals from Zwolle now score significantly lower on the transition skills 'curious' and lower their 'research ability' target. In addition, Beacon 7 scored significantly lower. However, in some other aspects, it is now again significantly higher than during the baseline measurement of 2015. These include, among other things, three Beacons: "Pro-active approach towards citizens" (No. 3), "Formal versus informal" (No. 5) and "Integrated approach of professional organizations" (No. 6).

7. How do professionals consider generalistic and network-oriented work and deploying their own strength and collectivity?

Following the research results of the round in 2016, extensive interviews were held with professionals from Zwolle and Elburg. Together with these teams is decided to further explore four subjects.

Generalistic approach

Residents can rely on the social teams for social assistance with diverse questions. These teams have met a number of (care)providers. Generalistic work involves a process in which a professional looks at the needs of a resident and not just the formulated question of help: the 'need behind the question'. The professional does this regardless of her original background. This last

brings requires a lot of action: for example, an SSA-consultant does not always feel capable of tackling youth issues. The solution in such cases is to work along with a colleague. There is tension between generalistic and specialistic approach: although it's fascinating to look over the boundaries of your own (original) field, you want to keep your own specialty as well. Moreover, it seems impossible to combine so many different professions, while maintaining a quality level. According to the interviewees, this tension is solved by working as a team generalistically (the team can handle most requests for help), but as an individual professionals make use of their specialism. In addition, every professional looks at the need for help during the first home visit, but relies on a corresponding specialist for the help offer. This is called the 'T-profile of the professional': broad in the base, specialized in the implementation. As a consequence, it is found that the insertion 'one Family, one caregiver' is being used.

Own strength

Residents are positively addressed in their problems: they are encouraged by professionals and assisted in the search for solutions themselves. It is a process that involves residents and professionals, a topic that also provides tension: what is the boundary between efforts on using the own strength of a citizen versus a professional opinion? What to do if a citizen proposes a solution that the professional already knows that won't work? A complication in this is that professionals see themselves as "handling too quick", which can conflict with the local community's ideas.

It is not always possible to make use of residents own strength. This may depend on the professional (for example, one who has problems handling claiming residents), on the citizen (who lacks the ability to use his own strength) or to the nature of the problem (which is too severe to make use of the own strength).

Network-oriented work

Network-oriented work attempts to enable a residents social network to meet their needs. Sometimes, the network needs to be supported to be able to help the resident and make this support sustainable. Network-oriented work is, in practice, limited by the mindset of professionals (who are not familiar with network-oriented working), by the wishes of the local residents themselves (who can find it difficult to ask help from their network) and by the quality of the network (which is already overloaded or not present).

Collectivity

The government's aim is to offer assistance rather collectively than individually. Examples are group work, information meetings or facilitating local initiatives.

The mindset of professionals plays the part of the realization of these aspirations: not every professional is familiar with group work from his professional background. Furthermore, the nature of the auxiliary questions cannot be suitable for a collective approach, for example addiction problems, while fighting loneliness may be an appropriate aid question to address in a group-wide way. The big caseload and workload make it difficult to release time to develop a collective approach; some interviewees indicate that their team is not yet able to commit to collectivity. Also, professionals must be well aware of the local social infrastructure and, as it is more active and / or greater, that social infrastructure becomes more clear.

General conclusion

If the entire research report is to be summarized in one sentence, the overall conclusion of this measurement among social teams is that social professionals stand for a complex task and must operate within an increasingly political context

Hoofdstuk 1. Inleiding

De wil om te veranderen is er, maar de daadwerkelijke verandering moet nog komen: dat was de hoofdboodschap van de onderzoeken die het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken (Werkplaats Sociaal Domein) binnen de sociale wijkteams in Zwolle en Elburg deed in 2015 en 2016 (Teekman e.a., 2016). Sociale (wijk)teams zijn ingericht met als doel ondersteuning en hulpverlening dicht bij de burger te organiseren, in een goed samenspel tussen alle formele aanbieders en in nauwe aansluiting bij de mogelijkheden van de bestaande informele netwerken. Uit deze onderzoeken werd duidelijk dat een 'first order change' (oppervlakkige verandering van structuur, regels en procedures) ingezet was, maar dat professionals nog niet toe waren aan een 'second order change': fundamentele verandering in overtuigingen en werkwijze (Waters e.a., 2004). Dat deze verandering langzaam verloopt is, volgens Van Bosch (2014) niet schokkend omdat een proces van verandering jaren kan duren. Maar hoe verloopt dat proces verder in Zwolle, Elburg, Ommen-Hardenberg en Steenwijkerland? In dit rapport worden de resultaten gepresenteerd van het vervolg van dit onderzoek, uitgevoerd in de eerste maanden van 2017. In dit hoofdstuk zal worden beschreven hoe het onderzoeks- en ontwikkeltraject is voortgezet na het aansluiten bij het onderzoek van de gemeenten Ommen-Hardenberg en Steenwijkerland in januari 2017. Er wordt beschreven welke activiteiten, bijeenkomsten en onderzoeken hebben plaatsgevonden in de regio Zwolle. In het rapport wordt de term 'sociale teams' gebruikt voor de sociale wijkteams van Zwolle en Elburg, de gebiedsteams in Ommen-Hardenberg en consulententeams in Steenwijkerland.

1.1 CONTEXT VAN DIT ONDERZOEKS- EN ONTWIKKELRAPPORT: WERKPLAATS SOCIAAL DOMEIN

Het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken (CvSv) van Hogeschool Viaa geeft vorm aan de Werkplaats Sociaal Domein voor de regio Zwolle, een voortzetting van de eerdere Wmo-werkplaats.

Tussen 2014 en 2015 heeft de Wmo-werkplaats gewerkt aan samenwerkingsverbanden van hogescholen en lectoraten, zorg- en welzijnsorganisaties en gemeenten, gericht op praktijkonderzoek, beroepsinnovatie en deskundigheidsbevordering. Vanaf 2016 ging de Werkplaats verder als Werkplaats Sociaal Domein en heeft het ministerie van VWS bij de doorstart expliciet gevraagd om regionale kennisnetwerken om sociale professionals toe te rusten voor de omslag in het Sociale Domein. In de Werkplaats stond de verbreding van Wmo naar jeugd- en arbeidsparticipatie centraal en moest er meer aandacht komen voor de verdieping en verbinding met academische Werkplaatsen, met het middelbaar beroepsonderwijs en met landelijke kennisinstituten.

HOE IS DE WERKPLAATS OPGEZET IN DE REGIO ZWOLLE

De Werkplaats Sociaal Domein regio Zwolle wordt vormgegeven door het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken ofwel: het lectoraat van de Academie Social Work & Theologie van Hogeschool Viaa in Zwolle. Gemeente Zwolle is medetrekker van deze Werkplaats. Daarnaast zijn in de hele regio veel verschillende partners betrokken. Deze partners werken met onderzoekers, docenten en studenten van Viaa samen in concrete '4 O-activiteiten': Onderzoek, Ontwikkeling, Opleiding en Ondersteuning. Deze activiteiten zijn georganiseerd binnen drie programmalijnen:

- * Lokaal Samenspel;
- * Netwerkondersteuning;
- * Verbinding Onderwijs-Jeugdhulp.

Een brede programmaraad met vertegenwoordigers uit de regio adviseert de stuurgroep op de invulling van deze programmalijnen.

■ 14 Werkplaatsen Sociaal Domein

Er zijn in Nederland 14 Werkplaatsen Sociaal Domein. Iedere werkplaats is verbonden aan een lectoraat of kenniscentrum van een hogeschool.



Figuur 3. 14 Werkplaatsen Sociaal Domein

Gemeente Zwolle is vanaf 2016 medetrekker van de Werkplaats, bestaande uit drie programmalijnen waarbij de gemeente steeds betrokken is bij de vormgeving daarvan. Op elke programmalijn werkt een medewerker van de gemeente Zwolle samen met onderzoekers, docenten en studenten van Hogeschool Viaa. (Zie jaarverslag 2017; Centrum voor Samenlevingsvraagstukken, 2017).

Binnen de programmalijn 'Lokaal samenspel' is in het afgelopen jaar samen met de gemeente Zwolle onderzocht wat teamleiders en professionals nodig hebben aan ondersteuning, begeleiding en training. Er wordt in samenhang met andere programmalijnen naar verbindingen gezocht in overstij-

gende thema's. Een onderzoek van de programmalijn 'Netwerkondersteuning' binnen de sociale onderneming 'Bint-hout' brengt bijvoorbeeld nieuwe werkwijzen en uitkomsten over arbeidsparticipatie naar voren die ook van belang zijn voor andere lijnen (Algera & Stouten-Hanekamp, 2017).

Deze verbindingen worden niet alleen tweemaandelijks afgestemd met de contactpersonen van de gemeente Zwolle, maar ook binnen de 'brede programmaraad' van de Werkplaats. In deze brede programmaraad zitten betrokken gemeenten en instellingen met wie de Werkplaats samenwerkt en vertegenwoordigers van cliënten(raden). Deze partijen worden intensief betrokken bij de programmering van de programmalijnen en komen vier keer per jaar bij elkaar met als doel om verbindingen te leggen, kennis uit te wisselen en te kijken naar (nieuwe) thema's die in de samenleving spelen om te komen tot een gedragen meerjarige kennisagenda. Op deze manier kunnen onderwerpen ook regionaal opgepakt worden en ontstaan er regionale netwerken van kennisuitwisseling. Dit wordt in het rapport 'Uit de steigers' (Zunderdorp e.a., 2015) als succesformule van de (voormalige) Wmo-werkplaatsen genoemd en gaat nu verder in de Werkplaatsen Sociaal Domein. Met name de wisselwerking tussen onderzoek, onderwijs en praktijk wordt als krachtig beoordeeld.

De veertien Werkplaatsen Sociaal Domein in Nederland (zie figuur 3) worden gefinancierd door een combinatie van een subsidie van het ministerie van VWS en bijdragen uit het werkveld en van hogescholen zelf. In de 'programmaraad ondersteuning sociale teams' participeren gemeenten, de roc's Landstede en Deltion en Hogeschool Windesheim en Hogeschool Viaa. Veel zaken over stages, onderzoek, scholing en training worden in dit overleg voor de sociale teams in Zwolle, Elburg, Ommen-Hardenberg en Steenwijkerland afgestemd.

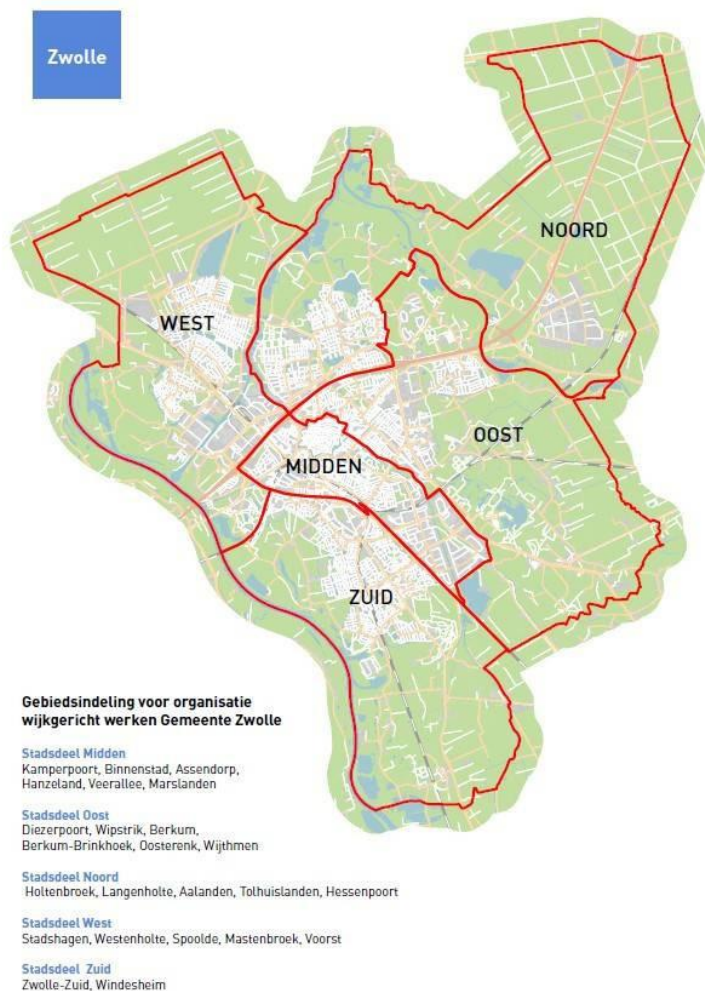
De leden van het regionaal overleg van Wmo adviseurs IJsselland (gemeenten Zwolle, Raalte, Steenwijkerland, Dalfsen, Zwartewaterland, Ommen, Hardenberg, Staphorst en Kampen) worden tweemaal per jaar door de Werkplaats geïnformeerd over de uitgebrachte onderzoeken van de Werkplaats.

1.2 SAMENWERKING ROND SOCIALE TEAMS

Voor de programmalijn 'Lokaal samenspel' wordt momenteel samengewerkt met de gemeenten Zwolle, Elburg, Ommen-Hardenberg en Steenwijkerland. In deze paragraaf worden de sociale teams binnen de verschillende gemeenten in het kort toegelicht.

1.2.1 SOCIALE WIJKTEAMS IN ZWOLLE

De sociale wijkteams zijn er voor alle bewoners van Zwolle. Bewoners kunnen met vragen terecht bij een sociaal wijkteam, dat hun vraag breed bekijkt en integraal naar alle leefgebieden verder oppakt (Gemeente Zwolle, 2014). Er zijn vijf sociale wijkteams in Zwolle: Noord, Zuid, West, Oost en Centrum (zie figuur 4).

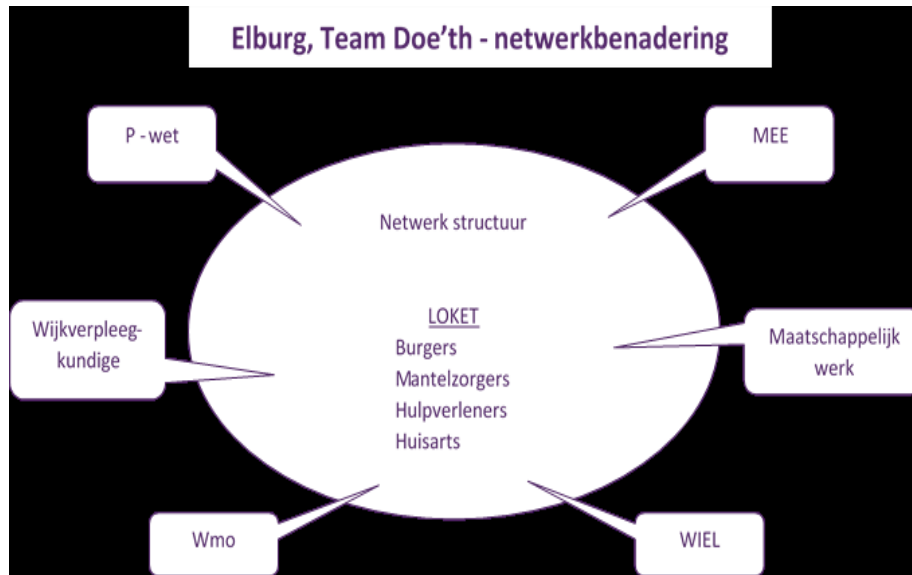


Figuur 4. Zwolle, Sociale wijkteams

1.2.2 TEAM DOE'TH IN ELBURG

Team Doe'th is het sociaal team van de gemeente Elburg; zij richt zich op ondersteuningsvragen in het sociaal domein. Een professional uit het sociaal team pakt de vraag of het signaal van de bewoner op en kijkt eerst of er misschien in de

eigen omgeving van de hulpvrager voor een oplossing gezorgd kan worden. Als dit niet kan, gaat zij de ondersteuningsvraag verder onderzoeken. Indien nodig wordt deskundige ondersteuning ingeschakeld (Gemeente Elburg, 2014).



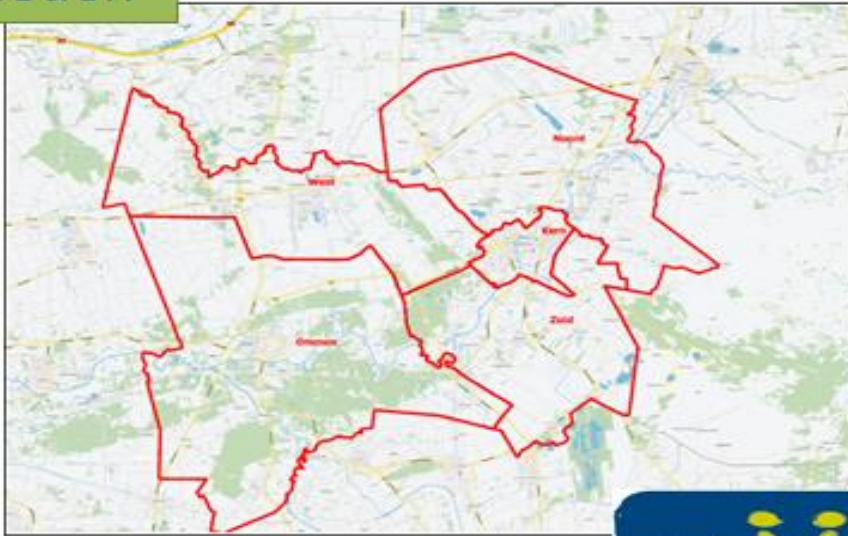
Figuur 5. Elburg, Team Doe'th

1.2.3 GEBIEDSTEAMS IN OMMEN-HARDENBERG

Vanuit de vijf gebiedsteams Samen Doen in Ommen-Hardenberg wordt integrale ondersteuning geboden om de zelfredzaamheid en participatie te vergroten. Daarbij sturen de teams aan op de kwaliteiten van mensen: wat kan iemand

(nog wel) zelf? Iedereen kan bij deze teams terecht met vragen over ondersteuning op het gebied van wonen, welzijn, inkomen en zorg (Gemeente Hardenberg, 2014).

Gebieden

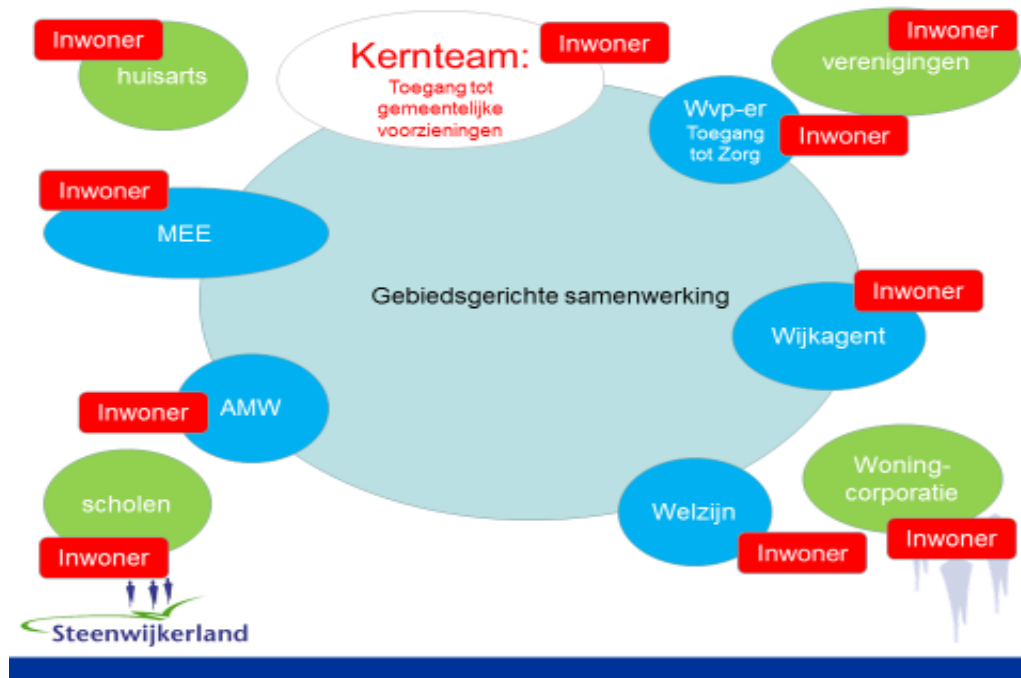


Figuur 6. Ommen-Hardenberg, Gebiedsteams Samen Doen

1.2.4 CONSULENTENTEAMS IN STEENWIJKERLAND

Per 1 januari 2017 heeft de gemeente Steenwijkerland een geïntegreerd gebiedsteam Jeugd en Wmo ingesteld. De belangrijkste redenen om consulententeams aan te stellen, liggen in het vergroten van de klantvriendelijkheid en herkenbaarheid, het realiseren van effectievere ondersteuning op

meerdere levensdomeinen, het vergroten van de efficiëntie in de uitvoering en de noodzaak van snel en doortastend transformeren (Gemeente Steenwijkerland, 2016).



Figuur 7. Steenwijkerland, Consulententeams

1.3 VRAAGSTELLING VAN HET ONDERZOEK

Voor de Werkplaats is onderzoek verrichten en gezamenlijk nieuwe methoden en interventies ontwikkelen altijd gelinkt aan de praktijk. Met onderstaande hoofd- en deelvragen sluit de Werkplaats aan bij vragen die gesteld worden door professionals, teamleiders en gemeenten binnen de sociale teams in Zwolle, Elburg, Ommen-Hardenberg en Steenwijkerland.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

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

De hoofdvraag is uitgewerkt in de volgende deelvragen:

Deelvraag 1: Hoe geven professionals hun onderlinge samenwerking vorm?

Deelvraag 2: Wat zijn de ervaringen van 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?

Deelvraag 4: Wat geven professionals aan dat zij aanvullend nodig hebben (aan competenties, kennis, methodieken, vaardigheden) om het werk vanuit de sociale teams vorm te geven?

Deelvraag 5: Wat geven professionals aan dat zij aanvullend nodig hebben aan organisatorische randvoorwaarden om het werk vanuit de sociale teams vorm te geven?

Deelvraag 6 richt zich alleen op de gemeente Zwolle (zie ook hoofdstuk 6): Op welke aspecten laten de sociale teams van Zwolle in 2017 significante verschillen zien ten opzichte van 2016 en 2015?

Deelvraag 7: Hoe beschouwen professionals generalistisch en netwerkgericht werken en het inzetten op eigen kracht en collectiviteit?

1.4 LEESWIJZER

In dit rapport worden de uitkomsten beschreven van de (kwantitatieve) vragenlijst die in januari 2017 bij alle professionals in de plaatsen Zwolle, Elburg, Ommen-Hardenberg en Steenwijkerland is afgenomen.

In dit onderzoek zijn de professionals uit Ommen-Hardenberg en Steenwijkerland voor het eerst bevraagd met behulp van een digitale vragenlijst. In het najaar van 2016 zijn zestien professionals geïnterviewd uit Elburg en Zwolle naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek 'In de Running...' (Teekman, e.a., 2016). De uitkomsten van de interviews worden in dit rapport meegenomen in hoofdstuk 7.

In **hoofdstuk 2** wordt teruggekeken naar wat de decentralisaties na twee jaar hebben opgeleverd en waar de ontwikkeling binnen het integraal werken in de wijk nu staat.

In **hoofdstuk 3** wordt beschreven op welke wijze de Werkplaats Sociaal Domein in de afgelopen twee jaar vorm heeft gegeven aan het samen leren in sociale teams.

In **hoofdstuk 4** worden de methoden van onderzoek verder uitgewerkt.

In **hoofdstuk 5** worden de resultaten van het (kwantitatieve) onderzoek gepresenteerd en in **hoofdstuk 6** staan de statistische vergelijkingen van de metingen van 2015/2016 en 2017 in Zwolle centraal. **Hoofdstuk 7** bevat de (kwalitatieve) onderzoeksresultaten afkomstig van de interviews met professionals.

In **hoofdstuk 8** worden conclusies getrokken en toegelicht en worden tegelijkertijd vragen gesteld over de uitkomsten van het onderzoek in de discussie. In het laatste **hoofdstuk 9** worden de aanbevelingen geformuleerd.

Hoofdstuk 2. Sociale wijkteams na de decentralisatie

In dit hoofdstuk wordt teruggekeken naar wat de decentralisaties na twee jaar hebben opgeleverd en waar de ontwikkeling binnen het integraal werken in de wijk nu staat. Er is in de afgelopen twee jaar veel onderzocht, gesproken en geschreven over wat goed ging binnen de sociale teams maar ook zeker over wat er beter kon en welke veranderingen er nog moesten plaatsvinden om bijvoorbeeld de professionals echt de ruimte te geven en de burger zelfredzamer te maken. In het kort komen in dit hoofdstuk de tien beloften van de drie decentralisaties (in Jeugdzorg, Werk- en inkomen en Zorg aan langdurige zieken en ouderen) aan bod alsook de vijf belangrijkste ‘hardnekkigste gewoonten’ die volgens Hilhorst & Van der Lans (2016) naar voren komen na twee jaar werken met sociale teams in Nederland. Deze punten worden kritisch getoetst en samen met andere onderzoeken beschreven.

2.1 DE TIEN BELOFTEN VAN DE 3-D’S

In het onderzoek ‘In de Running’ (Teekman, e.a., 2016) werd beschreven dat de operatie ‘Decentralisatie in het Sociale Domein’ enorm was en de verantwoordelijkheid die naar gemeenten ging per 1 januari 2015 ongekend. De grondstof voor deze vernieuwingsagenda kondigde zich al jaren aan in de Vogelaarwijk aanpak, achter-de-voordeur-experimenten, het programma Welzijn Nieuwe Stijl en de kanteling. Er werden vele pogingen ondernomen om op een andere wijze te werken, om integraal werken mogelijk te maken en burgers meer dan in het verleden aan het roer te zetten. Deze pogingen waren voorlopers van het post-1 januari-2015-tijdperk waarin de kiem gezaaid werd voor de tien grote beloften (zie tabel 1) die met elkaar de innovatieagenda vormen voor de veranderingen in het Sociale Domein. In ditzelfde onderzoek werden de tien beloften van de decentralisaties naast de Zwolse en Elburgse situatie binnen de sociale teams gelegd. Er werd bij elke belofte geput uit andere onderzoeken en een ‘leerwinst’ geformuleerd. Dit waren concrete punten waarmee de sociale teams mee aan de slag konden gaan (Teekman e.a., 2016).

2.2 OPBRENGSTEN VAN TRANSFORMATIE SOCIALE DOMEIN

Hilhorst & Van der Lans (2016) volgden deze ontwikkelingen tussen juni 2015 en december 2016 en schreven hierover dertig afleveringen op de website www.socialevraagstukken.nl. Hierin beschreven zij diverse onderwerpen die veelal met de werkelijkheid van routines te maken hebben en waar de professionals binnen het Sociale Domein tegen aanlopen en zich in herkennen. In deze paragraaf worden de vijf ‘hardnekkigste gewoonten’ beschreven die naar voren zijn gekomen na twee jaar transformatie binnen het Sociale Domein (Hilhorst & Van der Lans, 2016).

2.2.1 DE INDIVIDUALISERINGSTRECHTER

De *eerste hardnekkige gewoonte* van professionals in het Sociale Domein is individualisering. Individualisering is het standaard organisatieprincipe in professionele praktijken. Vanaf de indicatie wordt er gebruik gemaakt van gesprekstechnieken door een professional en van financieringssystemen en registratiesystemen. Hilhorst & Van der Lans (2016) noemen het de ideologie van zelfredzaamheid waarin alles wordt getrechterd naar een individu. De zelfredzaamheid van een individu werd beschreven als een armoedig ideaal door Bredewold in een artikel in Trouw (12 oktober 2016) dat veel stof deed opwaaien bij voor- en tegenstanders. Iedereen gelooft in zelfredzaamheid, naast de politiek ook de professionals, maar professionals handelen er niet naar blijkt uit onderzoek (Bredewold e.a., 2016) en bewoners willen hun familie niet belasten. Op de website van Sociale Vraagstukken werden als vervolg op deze discussie diverse artikelen geplaatst waarin tegengeluiden werden gegeven. Voorstanders gaven aan dat juist gespecialiseerde professionals de kracht van mensen en hun netwerken systematisch overschatten. Tegenstanders lieten blijken dat er een grote kloof bestaat tussen het ideaal van zelfredzaamheid en de dagelijkse praktijk van sociaal werk (www.socialevraagstukken.nl).

De tien beloften van de decentralisaties:

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

Tabel 1. Overzicht van tien beloften van de decentralisaties (Hilhorst & Van der Lans, 2015)

De decentralisatie had voor ogen om los te komen van een individu die aanspreekbaar en verantwoordelijk zou zijn. De individualiseringstrechter moest verdwijnen om de dienstverlening als het ware te socialiseren. Vandaar de nadruk op het inschakelen van sociale netwerken, het inbedden van professionals in buurten, het zoeken naar andere verhoudingen tussen formele en informele zorg (Hilhorst & Van der Lans, 2016). Na twee jaar kan aangegeven worden dat hier nog maar weinig van terecht komt. Sociale (wijk)teams zijn nu nog vooral lokale samenwerkingsverbanden voor individuele hulpverlening waar nog weinig aandacht gaat naar samenlevingsopbouw. Het blijkt dat de sociale wijkteams een blinde vlek hebben voor het collectief kijken naar de wijk (Hilhorst & Van der Lans, 2016). Het is bepaald nog geen gewoonte om

bijvoorbeeld lotgenoten bij elkaar te brengen en elkaar te laten ondersteunen. Dit lieten ook de uitkomsten zien in de onderzoeken van de Werkplaats Sociaal Domein in 2015 en 2016 binnen de sociale wijkteams in Zwolle en Elburg.

De professionals kwamen (nog) niet toe aan het collectief en netwerkgericht werken in de wijken. Er waren in het eerste jaar oppervlakkige veranderingen van structuur, regels en procedures zichtbaar, maar nog geen fundamentele veranderingen in overtuigingen en werkwijze zoals verwacht door laagdrempelig en wijkgericht te werken (Teekman e.a., 2015, 2016). Deze individualiseringstrechter komt ook naar voren in andere onderzoeken waar de teams voornamelijk worden ingezet als middel voor activering en zelfredzaamheid van bewoners en in veel mindere mate worden ingezet als middel

bij sociale netwerken, bij bewonerinitiatieven en ervaringsdeskundigen en cliëntvertegenwoordigers (Arum & Lub, 2014; Waal, 2016; Doelman-Van Geest, 2013). Het gevolg is dat er per saldo weinig is veranderd. De professionals schieten toch weer in de bekende hulpverleningsmodus waar de zelfredzaamheid van de bewoner centraal staat. Bij deze zelfredzaamheid van bewoners worden vraagtekens gezet. In de praktijk blijken mensen niet zo zelfredzaam en willen zij hun familie niet belasten (Trouw, juni 2016). Uit een langlopend onderzoek (2016-2018) onder zes gemeenten in Nederland van de Universiteit voor Humanistiek en Universiteit van Amsterdam komt naar voren dat hulpbehoevenden de draai naar een beroep doen op hun netwerk nog niet hebben gemaakt. Ook dat weerhoudt professionals ervan naasten aan te spreken Bredewold e.a., 2016). De ervaring leert dat juist niet-zelfredzame bewoners aankloppen bij een sociaal team (Tuk & Evenblij, 2016). Ook zorgt het laagdrempelig werken in het sociale team ervoor dat er eerder meer werk dan minder werk binnenkomt. Bewoners komen met een vraag binnen en dan blijkt er een complex aan problemen achter te steken. De professional is casemanager en betrokken bij zijn cliënt, maar blijkt het moeilijk te vinden om de casus af te ronden, juist omdat hij zo veel weet van de cliënt. Bredewold (2017) pleit in het tijdschrift 'Zorg+Welzijn' voor meer helderheid over hoe ver de betrokkenheid van professionals moet gaan.

Professionals moeten een beroep doen op de kring om de bewoner heen, maar lang niet altijd is er zo'n sociaal netwerk van familie en vrienden. En als die mensen er wel zijn, dan moeten ze niet zelf bijna overspannen zijn van de hulp die ze al bieden (Bredewold e.a., 2017). De vraag kan gesteld worden of de bewoner dan altijd in staat is om regie te voeren over zijn eigen casus, zoals gemeente Zwolle verwacht (Tuk & Evenblij, 2016). Er wordt een onderscheid gemaakt in procesregie door het sociale team, de behandelregie voeren door een eventuele zorgaanbieder en de casusregie door de bewoner die hulp vraagt (Tuk & Evenblij, 2016).

Het is volgens Bredewold een mooie gedachte om van een bewoner zelfredzaamheid te vragen maar erken als overheid dat er ook een andere kant aan zit waardoor niet alle mensen zelfredzaam (kunnen) zijn. Het kan schadelijke effecten heb-

ben. Sommige mensen hebben gewoon hulp nodig en bespaar hen die pijnlijke ervaring ze steeds te vertellen dat ze zelfredzaam moeten zijn, terwijl ze dat niet kunnen (Bredewold e.a., 2016). In het onderzoek van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2017) wordt dit bevestigd. Er worden in de hedendaagse samenleving hoge eisen gesteld aan de zelfredzaamheid van bewoners. Redzaamheid vraagt niet alleen het nodige denkvermogen maar ook 'doenvermogen'. Om redzaam te zijn, moet je een plan kunnen maken, in actie komen, volhouden en kunnen omgaan met verleidingen en tegenslag. De overheid heeft soms te hoge verwachtingen van het 'doenvermogen' van bewoners (WRR, 2017).

2.2.2 REGELGESTUURDE EFFICIËNTIE

De tweede hardnekkige gewoonte van professionals in het Sociale Domein is regelgestuurde efficiëntie. Regelgestuurde overheidsorganen zoals de Belastingdienst of RDW, werken efficiënt met boetes en beslagleggingen. Ook de lokaal gestuurde gemeenten sturen op effecten en resultaten (Hilhorst & Van der Lans, 2016). Gemeenten en instellingen worden steeds meer geconfronteerd met een enorme toename van contracten, tarieven en verantwoordingseisen. Het is zorgelijk dat zowel aan gemeentelijke kant als aan de kant van grote instellingen de administratie en controleafdeling exponentieel gegroeid zijn. In het boek 'Kwesties en keuzen in wijkgericht werken' (Jansen e.a., 2017) van de gezamenlijke Werkplaatsen Sociaal Domein komt naar voren dat professionals enerzijds worden aangesproken op hun professionele kracht maar dat zij anderzijds impliciet gebonden zijn aan bestaande kaders en geacht worden beleid uit te voeren. Dat was niet de bedoeling zoals in de derde belofte van de decentralisaties (tabel 1) beschreven. Er zou juist anti-bureaucratisch gewerkt gaan worden met snelle, heldere en zo nodig onorthodoxe oplossingen. Hier keert het doel van de decentralisaties (verschil maken) zich tegen zichzelf (Transitiecommissie Sociaal Domein, 2016).

Uit een onderzoek van de gemeente Zwolle komt naar voren dat professionals spanning ervaren in het zoeken van de balans tussen het monitoren van effecten en het voorkomen van bureaucratie. De ervaring leert dat druk wordt ervaren

bij het afgeven van indicaties omdat zij voor een korte termijn worden afgegeven, zeker wanneer de doelen toch niet eerder dan over een jaar of later behaald kunnen worden én er nieuwe aanmeldingen bij komen. Daarbij lijkt het soms beter om doelen te stellen over langere tijd dan korte termijn-doelen wanneer voorzien wordt dat dit zowel voor de bewoner als voor de gemeente Zwolle beter is qua inspanning en kosten (Tuk & Evenblij, 2016). In een gezamenlijk onderzoek door Hogeschool Windesheim en de Werkplaats Sociaal Domein naar de interne en externe samenwerking van de sociale wijkteams in Zwolle geven de meeste professionals aan dat zij voldoende vrijheid ervaren om te kiezen voor een passende zorgaanbieder. Alleen als er systeemvraagstukken rondom macht, structuur en financiering de overhand krijgen, dan worden professionals onzeker over hun positie en terughoudend in de samenwerking. Zorgaanbieders daarentegen ervaren dat de (on)beschikbaarheid van financiële middelen een negatief stempel drukken op de samenwerking met de sociale wijkteams in Zwolle (Vries e.a., 2016).

Er is bij professionals uit de Zwolse sociale wijkteams behoefte aan financiële sturingsinformatie (Tuk & Evenblij, 2016). Het gebrek eraan wordt zelfs als de grootste bedreiging genoemd omdat de sociale wijkteams nu een black box lijken te zijn waar veel geld mee gemoeid is. Maar ook organisaties buiten het wijkteam hebben behoefte aan goede monitoring. Door diverse professionals is genoemd dat zij behoefte hebben aan monitoring zodat zij de effecten van hun inzet en samenwerking kunnen meten en vergelijken met andere organisaties en stadsdelen. Het inzichtelijk maken van kosten en effecten werd in 2016 als aanbeveling gegeven door de Werkplaats Sociaal Domein aan de gemeente Zwolle en sluit aan bij belofte 9 waar naar voren komt dat integrale kosten-batenanalyses gewenst zijn (Teekman e.a., 2016). Ook wordt opgemerkt dat cijfers alléén te beperkt zijn omdat menig maatschappelijk effect niet in cijfers uit te drukken is. Het gaat ook om het verhaal achter de cijfers (Tuk & Evenblij, 2016).

2.2.3 LERENDE LOKALE GEMEENSCHAPPEN

In de derde hardnekkige gewoonte staat het leren centraal waarbij in het nieuwe werken het beeld hoort van de lerende, kennisdelende professional, nieuwsgierig en onderzoekend.

Leren is nu nog vaak vanuit een centraal punt georganiseerd, aanbodgedreven en niet ontstaan vanuit de dilemma's van de praktijk met kleinschalige kennisuitwisseling tussen professionals. Hilhorst & Van der Lans (2016) pleiten voor lerende, lokale gemeenschappen van professionals van verschillende snit die geoefend worden in het bevragen van elkaar en elkaar opzoeken om kwesties te bespreken en met elkaar op te trekken: een horizontale, lokaal georiënteerde cultuur waarin psychiaters, sociaal werkers, specialisten en ambtenaren van elkaar kunnen leren. In veel onderzoeken komt het samen leren en het bieden van ruimte om hiermee te experimenteren terug (Steenbergen & Wittmayer, 2014; Biene, 2013; Teekman e.a., 2016). Door gezamenlijk te reflecteren op casuïstiek kunnen professionals zich ontwikkelen in en aanleren van nieuwe competenties. Samenwerking met andere professionals buiten de sociale teams komt volgens Kluft (2016) in het gedrang omdat de constructie van aanbestedingen en marktwerking een onderliggende oorzaak is. Bij het maken van afspraken over aanbestedingen en marktwerking is er te veel uitgegaan van een ideaalsituatie waarin de uitvoering op rolletjes loopt. Als je nieuwsgierige, over grenzen heen denkende en handelende professionals wilt inzetten, dan is het nodig om deze tijd en ruimte te geven om elkaar te bevragen, te reflecteren op eigen handelen en samen te leren.

De Transitiecommissie Sociaal Domein (2015) bezocht sociale teams en hield diverse expertsessies om zicht te krijgen op de vraag of de tien beloften van de decentralisatie kunnen worden waargemaakt. Zij stelt in haar derde rapportage dat er een nieuwe professionaliteit nodig is en pleit voor 'de verankering van het leervermogen van de wijkteams in ontwikkel- en leersystemen' (p.4). Transformatief leren is altijd ingrijpend voor lerenden. Er treedt drastische verandering van het eigen referentiekader op. Nieuwe inzichten verwerven en handelen gaan niet altijd gelijk op. Resultaten van transformatief leren worden vaak beschreven als cultuurverandering. Stam & Wilken (2015) stellen dat transformatief leren start vanuit de noodzaak om iets te leren wat geen van de deelnemers al weet en wat te complex is om met een eenvoudige methode, recept of training over te dragen. Bolhuis (2016) beschrijft hoe onzekerheidstolerantie van belang is om te kunnen ontwikkelen in een wereld van toenemende com-

plexiteit en verandering. Het is mogelijk om onzekerheidstolerantie te ontwikkelen door mensen langzaam te laten wennen aan meer open leersituaties. Maar het bevorderen van een 'leercultuur' en het ontwikkelen van nieuwe kennis blijkt een belangrijk knelpunt. Teamleiders van sociale teams kunnen als middenmanagers een unieke, verbindende leiderschapsrol vervullen die de transformatieprocessen ondersteunt, mits ze ruggensteun krijgen van het hoger management en beschikken over passende bevoegdheden om ruimte te scheppen voor het leren van professionals (Jansen e.a., 2017).

In de facilitering van het leren van beroepskrachten in de wijk en wijkteams in het bijzonder kunnen Werkplaatsen, kenniscentra en onderwijs een nuttige rol vervullen vanuit een grotere betrokkenheid en verbondenheid met de praktijk. Studenten, docenten en onderzoekers uit het (beroeps)onderwijs zijn namelijk relatief onafhankelijke derden omdat ze geen direct belanghebbende zijn (Jansen e.a., 2017). Daarnaast is de kerncompetentie van het beroepsonderwijs het begeleiden van leerprocessen. De ontwikkeling van hybride leeromgevingen lijkt veelbelovend. Het betreft leeromgevingen waar praktijk, onderwijs en doorgaans onderzoek samenwerken vanuit het principe van het werkplekleren in bijvoorbeeld een wijkcentrum of zorginstelling. Ook de Werkplaats Sociaal Domein werkt momenteel samen binnen een hybride leeromgeving met het Zwolse sociale team Oost, Travers (opbouwwerk) en Zwolse onderwijsinstellingen. Acht studenten, afkomstig van vier onderwijsinstellingen (Deltion College, Landstede, Windesheim en Hogeschool Viaa) participeren gezamenlijk in een (onderzoeks)opdracht naar het meidenwerk in de Zwolse wijk Diezerpoort.

Maandelijks zetten teamleiders uit Zwolle, Ommen-Hardenberg en Steenwijkerland docenten van de betrokken hogescholen in om het gezamenlijk leren (casuïstiek/intervisie) in de sociale teams verder vorm te geven. Tweemaal per jaar gebruikt de Werkplaats evenementen om juist (nieuwe) kennis uit te wisselen met teamleiders en professionals en een plek te bieden om ervaringen te delen. Naast het betrekken van professionals uit sociale teams bij gastcolleges en werkbezoeken op Hogeschool Viaa biedt de Werkplaats een werkervaringsplek voor professionals die samen willen onderzoeken, ontwikkelen en innoveren. Vorig (school)jaar is Lizet

Klein Nagelvoort, professional in het sociale team in Elburg, een periode betrokken geweest binnen de Werkplaats. Vanaf juni 2017 zal Ellen van Kampen, professional in het sociale team Oost in Zwolle, waarschijnlijk een plek innemen. Margo te Roller is docent Social Work (Windesheim) en als leercoach verbonden aan het sociale team in Zwolle-Zuid. Zij heeft in juni 2017 binnen de Werkplaats Sociaal Domein haar eindthesis Master Social Work afgerond met een actieonderzoek over de kwaliteitsverbetering van het casusleren binnen het integraal leren/werken. Op verschillende manieren is de Werkplaats betrokken bij het leren in sociale teams en het gezamenlijk vormgeven aan een open leerinfrastructuur voor de regio Zwolle.

2.2.4 HET KEUKENTAFELGESPREK IS GEEN MACHTSVRIJE ONTMOETING

Met de doelstelling 'één-gezin-één-hulpverlener-één-plan', binnen een integrale aanpak, kreeg het keukentafelgesprek vanaf 2015 een plek in de transitie waar breed moest worden gekeken naar de leefgebieden van een bewoner. Er werd gekeken naar wat goed liep, waar ondersteuning nodig was en wie dit kon doen. Zo werd samen met de bewoner en het eigen netwerk een plan gemaakt door een professional van een sociaal team (Hilhorst & Van der Lans, 2016). De bewoner had de belangrijkste stem bij de keuze voor (een) eventuele ondersteuningsaanbieder(s) en hiervoor was inzicht nodig welke aanbieders er waren. De ondersteuning moest gericht zijn op het bereiken van de resultaten die met de bewoner waren besproken in het keukentafelgesprek en vastgelegd in het ondersteuningsplan (Tuk & Evenblij, 2016). De overweging was in de vierde hardnekkige gewoonte of de bewoner eigenaar was van zijn eigen plan en eigen regie voerde of niet.

Op papier leek het keukentafelgesprek de plek waar een professional met aandacht en begrip een gesprek voerde om gezamenlijk tot een ondersteuningsplan te komen waar de bewoner, met zijn netwerk, tot zijn recht zou komen. In de praktijk pakte dit echter heel anders uit. In de door de Transitiecommissie Sociaal Domein uitgegeven essaybundel 'Wie houdt er niet van kakelbont' (2016) schrijft filosoof René ten Bos: "Keukentafelgesprekken hebben de neiging te onttaarden in keukentafelpreken (p.56). In de ontmoeting tussen leefwereld en systeemwereld zijn het gesprekken die onder

spanning staan. Het gaat om een ontmoeting tussen een professional en bewoner waarin mensen worden uitgenodigd om zelf met oplossingen en voorstellen te komen. In werkelijkheid ervaren mensen het vaak als beoordelingsgesprekken. Als mensen zich zieliger voordoen dan is de kans groter dat de overheid je hulp aanbiedt.”

De keukentafelgesprekken zijn dan eerder examens in zieligheid dan een startpunt voor empowerment volgens Hilhorst & Van der Lans (2016). Er bestaat in kringen van professionals een grote terughoudendheid om anderen in zo’n gesprek te betrekken, laat staan om bewoners ook echt zeggenschap te geven. Dat kost veel tijd. Professionals zullen wel die kant op moeten bewegen en de hulpverlening daarop moeten afstemmen. Uit een onderzoek van de gemeente Zwolle (2016) komt naar voren dat professionals de behoefte hebben om in gesprek te blijven met bewoners over de grenzen van eigen kracht en de invulling van de regie door bewoners. Professionals stellen de vraag of dit altijd mogelijk is omdat het veelal ethische vraagstukken zijn waarover geen eenduidige werk-instructie kan worden opgesteld. Vanuit beleidskaders wordt van professionals gevraagd om anders te werken, namelijk wijkgericht en vanuit de eigen kracht van bewoners. Er worden echter beleidsaannamen gedaan die nogal wat ethisch-normatieve vragen oproepen. Professionals moeten vaker zelf ethische afwegingen maken in complexe situaties. Dat betekent dat hun beroep nadrukkelijker normatief wordt. Zij zullen zich op dit vlak moeten doorontwikkelen, bijvoorbeeld door bewust ruimte te creëren voor ethisch overleg (Hojtink e.a., 2017). Vragen over of participatie vanuit eigen kracht wel voor iedereen is weggelegd? Wat is de rol van de sociale professional als dergelijke kwesties in de praktijk naar voren komen? Andere rollen en bijbehorende spelregels zijn volgens Linders e.a. (2016) meer dan het uitvoeren van nieuwe scripts: ze brengen nieuwe verhoudingen en nieuwe logica’s met zich mee. Hier moet met elkaar over gesproken worden omdat er spanningen kunnen ontstaan tussen de (bestuurlijke) opdracht en de professionele identiteit. Professionals grijpen onder invloed van onder andere werkdruk en bureaucratische ontwikkelingen eerder naar een bekende oplossing dan dat ze in staat zijn een sociaalkritische houding aan te nemen ten aanzien van het beleid en de kaders waarbinnen ze hun werk moeten doen (Jansen e.a., 2017).

Het is volgens professionals in Zwolle niet alleen een cultuuromslag van het sociale team, maar ook van bewoners (Tuk & Evenblij, 2016). Dat bewoners ook moeten wennen aan nieuwe rollen en taken, komt naar voren uit een studenten-onderzoek onder acht Zwolse zorgvragers, drie professionals van sociale teams en tien (toekomstige) ondersteuners van keukentafelgesprekken. Zij zijn bevraagd op hun ervaringen met een keukentafelgesprek (Bouwhuis e.a., 2016). Er werd gesignaleerd dat er behoefte is aan een voorbereidingsgesprek voor zorgvragers en dat dit gesprek bepalend was voor het verloop van het keukentafelgesprek. Professionals geven aan dat een ondersteuner samen met een zorgvrager vooraf de zorgvraag helder kan maken.

2.2.5 DRIEVOUDIGE MACHTSOVERDRACHT NOG NIET IN ZICHT

De decentralisaties zijn gestoeld op de gedachte dat bewoners meer zeggenschap moeten krijgen over hun eigen leven en dus ook over de zorg en ondersteuning die ze krijgen. Deze verplaatsing van zeggenschap is allereerst gezien als een organisatievraagstuk veelal in de vorm van het opzetten van sociale teams. Als er een antwoord gegeven moet worden op de vraag of de decentralisaties een succes zijn, dan moeten bewoners bevraagd worden of zij meer te zeggen hebben gekregen over hun leven. Niet of de bezuinigingen zijn gerealiseerd of dat er organisatorische hervormingen zijn doorgevoerd, maar of bewoners de hulp krijgen die ze nodig hebben om vooruit te komen (Hilhorst & Van der Lans, 2016). Om echt fundamentele stappen te kunnen zetten, moet er ook vanuit dit perspectief naar de veranderingen gekeken worden. Voor een geslaagde verbetering van de zorg en de lokale dienstverlening is een drievoudige machtsoverdracht nodig. Of het nu gaat om bewoners, beroepskrachten, organisaties of overheden, de transformatie vereist dat alle participanten in het Sociale Domein leren anders te kijken en te handelen dan ze gewend waren (Stam & Wilken, 2015). Van het Rijk naar de gemeente (of te wel van staat naar stad), van beleidsmakers naar uitvoerende professionals en van hulpverleners naar bewoners. Over deze machtsoverdracht gaat de vijfde hardnekkige gewoonte van Hilhorst & Van der Lans (2016).

Van Rijk naar gemeente

Transformeren is een proces waar oude bureaucratie niet meer voldoet, maar waar nog geen nieuwe protocollen en richtlijnen zijn (Transitiecommissie Sociaal Domein, 2015). Er is sprake van een complexiteit op organisatorisch en politiek niveau. Er zijn zoveel betrokkenen dat het eigenlijk niet te overzien is en ook niet in een klassiek schema te vatten is. Om de transformatie te laten slagen, is samenwerking nodig tussen vele partijen: bewonerskracht, beroepskracht, stuurkracht, kennis- en leerkracht en bedrijfs- en ondernemerskracht (Stam & Wilken, 2015). Volgens Han Noten, burgemeester van Dalfsen en voorzitter van de Transitiecommissie Sociaal Domein, is het Rijk de grote winnaar bij de veranderingen in het Sociale Domein. Na jaren van gesteggel over kostenstijgingen in de AWBZ heeft het Rijk nu eindelijk een besparing gerealiseerd. Bovendien verwacht Noten dat de decentralisatie de uitvoeringspraktijk in de wijken minder bureaucratisch zal maken (Transitiecommissie Sociaal Domein, 2016). Uit onderzoek komt naar voren dat het draagvlak onder ambtenaren voor de decentralisaties Zorg, Jeugd en Werk & inkomen in het afgelopen jaar is gegroeid, evenals het zelfvertrouwen over de uitvoering van de taken door gemeenten. De decentralisaties pakken in kleine gemeenten (tot 20.000 bewoners) beter uit voor bewoners dan in grotere gemeenten, vinden ambtenaren. Hoe kleiner de gemeente, des te soepeler de (her)inrichting van het sociaal domein verloopt (I&O research, 2016).

Ook onderzoeker Raaijmakers van Universiteit Leiden denkt dat het Rijk de grote winnaar is. Raaijmakers deed historisch onderzoek naar (bijna) alle decentralisaties in de afgelopen 200 jaar (Raaijmakers, 2014). De regering heeft volgens Raaijmakers een slepend probleem opgelost. Uit zijn onderzoek blijkt bovendien dat decentralisaties vrijwel nooit worden teruggedraaid. Het is hooguit voorgekomen dat de Rijks-overheid een deel van de taken weer dichterbij zich toe trekt.

Van beleidsmakers naar uitvoerende professionals

Veel gemeenten hebben de vrijheid genomen om vergaand te kunnen ingrijpen in organisatievormen, samenstellingen

en werkwijzen van sociale teams. Dat maakt deze teams tevens kwetsbaar en zorgt ervoor dat professionals hun complexe werk steeds meer ook in een politieke omgeving dienen uit te voeren (Jansen e.a., 2017). Professionals zijn de uitvoerders van sociaal beleid met hun beperkt ingevulde be-grippen én dienen zich hier kritisch toe te verhouden vanuit hun vak. Tegelijkertijd hebben zij steeds de rol om tussen de systeemwereld (organisaties en beleid) en de leefwereld van de bewoners te interacteren. Dit is extra complex als de eigen systeemwereld van de professional volop in verandering is (Roller, 2016d). Duyvendak & Tonkens (2017) zetten vraagtekens bij de hoop en verwachtingen van beleidsmakers en bij de geheel nieuwe verhoudingen tussen burgers en overheid die zouden moeten ontstaan. Zij zien een tekort aan democratische verhouding tussen burgers en overheid in het sociaal domein. De belofte was dat professionals meer ruimte zouden krijgen en dus meer discretionaire bevoegdheden om hun werk naar eigen inzicht uit te voeren. Maar professionals krijgen vooral meer verantwoordelijkheid: ze zijn verantwoordelijk geworden voor een veel breder terrein en moeten vaak zowel indiceren als helpen. Ze ervaren weinig zeggenschap over de manier waarop ze die brede verantwoordelijkheid kunnen en willen dragen. Netto blijven ze daardoor achter met een gevoel van machteloosheid en verlatenheid (Duyvendak & Tonkens, 2017).

Van professionals naar bewoners

Over hoe bewoners de transities in het sociaal domein beoordelen, is nog maar beperkte informatie beschikbaar. Uit een onderzoek van I&O research (2016) onder 3.944 bewoners komt naar voren dat zij het somberder inzien. Van de Wmo-clënten vindt bijna de helft (46 procent) dat de zorg in 2016, ten opzichte van 2015, is verslechterd en slechts tien procent is van oordeel dat deze is verbeterd. Van de bewoners die jeugdzorg krijgen, geeft ook 46 procent aan dat de zorg is verslechterd en acht procent dat deze is verbeterd (I&O research, 2016).

In het onderzoek 'Weten is nog geen doen; een realistisch perspectief op redzaamheid' van de WRR (2017) wordt beschreven dat de overheid soms een te hoge verwachting heeft van het 'doenvermogen' van bewoners. De impliciete veronderstelling achter veel van het huidige beleid lijkt te zijn

dat weten automatisch leidt tot handelen en dat informeren en sanctioneren volstaat. Maar met een realistisch perspectief op de mentale vermogens van bewoners denkt de WRR dat het tijd is voor een nieuw sociaal contract tussen de overheid en bewoners dat bijdraagt aan de redzaamheid van bewoners en de legitimiteit van overheid en beleid (WRR, 2017).

In dit hoofdstuk zijn de vijf hardnekkige gewoonten die in twee jaar transformatie naar voren zijn gekomen op een rij gezet. Vanuit verschillende onderzoeken is gereageerd op deze gewoonten en er kan geconcludeerd worden dat er een 'start' is gemaakt. Er is een veranderingsproces begonnen

met andere vormen van financiering en organisatie waarachter een werkelijkheid van routines, vanzelfsprekendheden en werkwijzen schuilgaat. Zonder deze veranderingen was dit nooit aan de oppervlakte gekomen (Hilhorst & Van der Lans, 2016). De Werkplaats Sociaal Domein probeert de veranderingen van het werken in de wijk met professionals in sociale teams te volgen en in beeld te brengen. Het blijft een boeiende zoektocht die van zowel bewoners, professionals als gemeente en overheid veel inzet en commitment vraagt. In het volgende hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de wijze waarop de Werkplaats Sociaal Domein Zwolle samen met professionals, teamleiders en gemeenten de afgelopen 2,5 jaren (samen) hebben geleerd binnen de sociale teams.

Hoofdstuk 3. Samen leren vormgegeven in sociale teams

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de wijze waarop de Werkplaats Sociaal Domein regio Zwolle vorm heeft gegeven aan het samen leren binnen sociale teams vanaf 1 januari 2015. Er wordt beschreven welke veranderingen er zijn doorgevoerd om beter aan te sluiten bij de individuele en collectieve leerwensen van professionals in sociale teams en hoe de leerinfrastructuur door de Werkplaats verder wordt geïmplementeerd.

3.1 VOORGESCHIEDENIS

Bij de start van de Wmo-werkplaats op 1 januari 2014 kreeg Hogeschool Viaa (toen nog 'Gereformeerde Hogeschool Zwolle') de mogelijkheid om een uitvoeringsteam in stadsdeel Zwolle Oost met de opgave 'iedereen doet mee & organiseren van (in)formele verbanden' te begeleiden met de methodiek 'Actieleren'. Deze methode is ontwikkeld door de Wmo-werkplaats van de HAN-Hogeschool en is een leervorm met als doel sociale teams te ondersteunen, door middel van samen werken, leren en actie ondernemen. Deze methodiek is binnen tientallen teams in de regio Arnhem en Nijmegen geïntroduceerd. In het rapport 'Van begeleiding naar zelfsturing' dat de Werkplaats schreef over deze Zwolse pilot kwam naar voren dat professionals vanuit negen verschillende organisaties aangaven meer geleerd te hebben over 'het nieuwe werken' volgens de Bakens Welzijn Nieuwe Stijl (Pruim & Van Til, 2014). De methode 'Actieleren' sloot aan bij de wensen van de gemeente Zwolle om de startende sociale wijkteams te begeleiden in het samen leren en het ontwikkelen van de juiste competenties die aansloten bij het nieuwe werken. Het zorgde ervoor dat de Werkplaats in januari 2015 de vijf teamleiders in Zwolle trainde met de methode 'Actieleren' met de bijbehorende instrumenten van het Actie Leer Programma (Teekman e.a., 2015).

3.1.1 ACTIE LEER PROGRAMMA (ALP)

Bij het actieleren zijn de dagelijkse praktijken van de sociale 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' (Dries & Van Biene, 2015). De instrumenten die binnen het ALP worden gebruikt, zijn de partnerschapskaart, casusleren, Bakens Welzijn Nieuwe Stijl en de kanteelbox (Teekman e.a., 2015).

De sociale teams gebruikten de partnerschapskaart om te beschrijven hoe zij wilden samenwerken, welke voorwaarden zij hiervoor nodig hadden en wat zij hiervoor wilden doen. Door deze kaart in te vullen werd het overzichtelijk wat professionals belangrijk vonden en creëerden zij gezamenlijke doelen. Binnen de sociale teams werd het casusleren gebruikt tijdens intervisiemomenten met professionals om vragen uit de praktijk te bespreken. Volgens de reflectieve teammethode werd professionals geleerd om in stappen te reflecteren op de Bakens Welzijn Nieuwe Stijl. Na deze reflectie werd er aan de hand van drie vragen uit de kanteelbox gekeken of de Bakens gebruikt waren en welke competenties van 'de nieuwe sociale professional' werden ingezet (Teekman e.a., 2015).

3.1.2 MAANDELIJKE REFLECTIEBIJENKOMSTEN TEAMLEIDERS

In 2015 en 2016 kwamen de teamleiders uit Zwolle maandelijks bij elkaar om ervaringen uit te wisselen en terug te koppelen hoe het Actie Leer Programma in de teams werd ontvangen. In het eerste jaar is veel tijd besteed aan het uitwisselen van ervaringen met het werken in nieuwe teams, binnen nieuwe (gemeentelijke) structuren, nieuwe teamrollen en in een nieuwe relatie tot (zorg)aanbieders.

In het eerste rapport van de rapportenreeks van de Werkplaats Sociaal Domein Zwolle 'Uit de startblokken' werd beschreven dat veel aandacht was gegaan naar de manier waarop teams moesten samenwerken maar ook naar voornamelijk praktische zaken (Teekman e.a., 2015). In de reflectiebijeenkomsten met teamleiders in 2016 kwam meer aandacht voor het samenwerken van de teamleiders in de nieuwe gemeentelijke structuur, de verdeling en invulling

van portefeuilles onder de teamleiders en was er na de ‘first order change’ in het najaar van 2016 meer ruimte om aan de slag te gaan binnen de sociale teams met een ‘second order change’ (Teekman e.a., 2016).

Vanaf januari 2017 werden de maandelijkse reflectiebijeenkomsten gewijzigd in vier regionale themabijeenkomsten met de teamleiders van Zwolle, Ommen-Hardenberg en Steenwijkerland. De gemeente Elburg beraadt zich op dit moment of zij tijdens deze bijeenkomsten zal aansluiten. Het doel van de Werkplaats is om het gezamenlijk leren en uitwisselen van ervaringen verder vorm te geven samen met de teamleiders. Er kunnen op deze manier regionale thema’s op de agenda gezet worden bij de verschillende gemeenten.

3.1.3 LEERCOACHES

In de tweede helft van 2015 zijn docenten van Hogeschool Viaa en Windesheim getraind als leercoaches om de teamleiders uit Zwolle te ondersteunen met het Actie Leer Programma binnen de sociale wijkteams. De leercoaches (docenten van de betrokken hogescholen) stonden ‘met de voeten in de klei’ en het werd hen al snel duidelijk dat de overgang naar het nieuwe werken voor alle betrokken partijen een spannend proces was. Zowel professionals als bewoners hadden te maken met verschuivende rollen ten opzichte van elkaar en van de gemeente Zwolle (Teekman e.a., 2015).

“Kantelen begint van onderen...” is waarschijnlijk één van de meest uitgesproken zinnen in het hele begeleidingsproces van leercoaches. Al vrij snel werd helder dat niemand precies wist waar we met elkaar naar toe gingen en wat daarin de beste manier van werken zou zijn. Paradoxaal genoeg riep deze onzekerheid juist de reactie op om terug te vallen op patronen en structuren die bekend waren. Maar juist het niet weten creëerde een unieke mogelijkheid om met elkaar te gaan verkennen. Het deed daarmee een beroep op ieders eigen kwaliteiten en creativiteit om tot een samenwerkingsmodel te komen. Het was de taak van de leercoach om dit proces te begeleiden en te faciliteren. Hoe meer het team zelf zijn verantwoordelijkheid draagt en de eigen casuïstiek kan afhandelen, des te groter het zelfvertrouwen en groei naar een autonoom team (Bos- de Groot e.a., 2017).

In het eerste jaar werd door leercoaches opgemerkt dat er weinig ruimte was voor het casusleren in de sociale teams omdat de hectiek van de dag voorrang had en het casusleren geen ruimte bood om verdiepende vragen te stellen. In de tweede helft van 2016 leek het of er meer stabiliteit in de teams ontstond toen de wisselingen en uitval van professionals verminderde (dit zal in hoofdstuk 7 van dit rapport ook worden beschreven als één van de uitkomsten van het kwalitatieve onderzoek onder zestien professionals in Zwolle en Elburg). Ook werd duidelijk dat niet alle teamleiders de begeleiding van docenten wilden inzetten bij het casusleren maar bijvoorbeeld gebruikten voor individuele coachingsvragen of als deskundige tijdens teambijeenkomsten. Teamleiders waren vrij om de vier uur per maand samen met de leercoach in te vullen.

Uit een evaluatie van het sociale team Zwolle Zuid komt naar voren dat de professionals de kwaliteit van het casusleren wilden verbeteren. Zij gaven aan dat de huidige vorm van casusleren zijn waarde had gehad in het kennismaken en (snel) kennis delen met elkaar. Er was nu meer behoefte aan diepgang, het met elkaar verder ontwikkelen van ‘integraal werken’ en men wilde ruimte voor de persoonlijke vragen van de inbrenger. Ook was er behoefte om de gevolgde scholing en training (basismethodieken) te integreren in het casusleren. Nu de teams twee jaar functioneren, is er op operationeel niveau een zekere rust gekomen: men is toe aan verdieping (Roller, 2016c).

3.1.4 TRAININGEN BINNEN SOCIALE TEAMS

Vanuit een vraag van de gemeente Zwolle tijdens een bijeenkomst van de ‘programmaraad sociale wijkteams’ zijn de professionals in Zwolle getraind in de methode ‘Gespreksvoering in complexe situaties’ en de methode ‘Sociale netwerken’.

Training Gespreksvoering in complexe situaties

In het najaar van 2015 zijn 93 professionals van de sociale wijkteams in Zwolle geschoold in de training ‘Gespreksvoering in complexe situaties’ (gebaseerd op de methoden ‘Gezamenlijke besluitvorming’ en ‘Motiverende gespreksvoering’) door Hogeschool Windesheim. Na afloop gaven 31 medewerkers een score op een schaal van 1 tot 10 voor een aan-

tal trainingsonderdelen. Gemiddeld werd de training beoordeeld met een score 7,1. De meerwaarde van de training voor de werkpraktijk werd beoordeeld met een score van 6,7.

In de aandachtspunten werd als kritiek aangegeven dat de verschillende onderdelen te gefragmenteerd werden aangeboden. Ook werd opgemerkt dat de inhoud onvoldoende aansloot bij het niveau en voorkennis van de medewerkers.

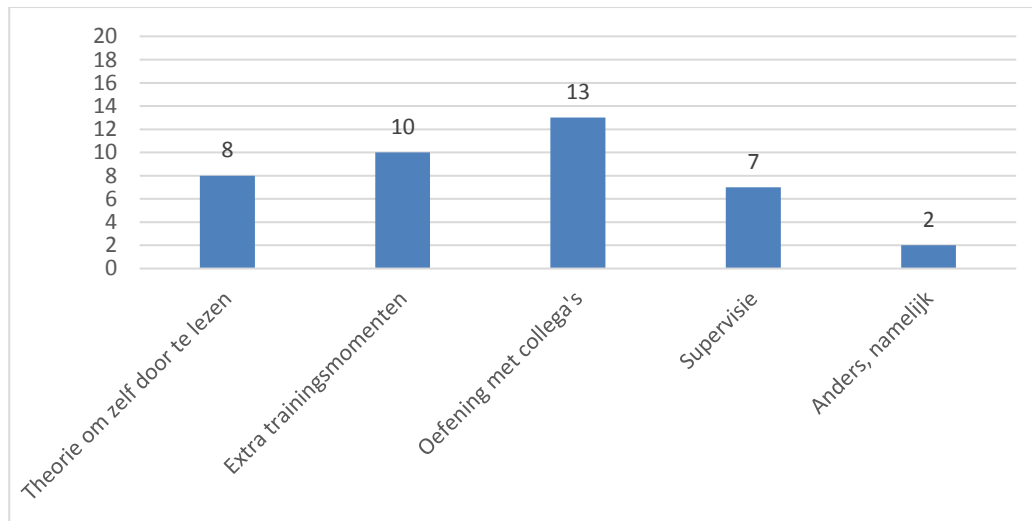
De inhoud bevatte te veel informatie in te korte tijd en werd door enkelen als oppervlakkig beschouwd. Als positief punt werd genoemd dat de beide methoden goed passen bij de werkpraktijk van het sociale wijkteam (Bunthof, 2016).

Training sociale netwerken

Van maart tot en met mei 2016 zijn de sociale wijkteams in Zwolle getraind in het werken met sociale netwerken.

Het eerste dagdeel is door MEE verzorgd, de twee overige dagdelen zijn verzorgd door Els Bos van Hogeschool Viaa en Geraldine IJzerman, teamleider sociaal wijkteam West van gemeente Zwolle. In totaal hebben 45 medewerkers van de sociale wijkteams in Zwolle de evaluatie ingevuld.

Uit de evaluatie is naar voren gekomen dat professionals de inhoud van de training bruikbaar vonden voor de praktijk. Zij willen graag als vervolg een verdiepingsslag maken. In figuur 8 is zichtbaar op welke manier de professionals deze verdieping zouden willen bereiken. Oefenen met het collega's is het populairst. Daarna volgen extra trainingsmomenten en theorie om zelf door te lezen en ten slotte supervisie. Bij 'anders, namelijk...' worden verdieping en netwerkversterking genoemd (Pruim, 2016).



Figuur 8. Manieren waarop professionals uit Zwolle verdieping willen bereiken (n=40)

De twee trainingen waren verplicht voor de professionals in Zwolle en worden beschreven als de basismethodieken van de sociale wijkteams in Zwolle (Gemeente Zwolle, 2016).

3.2 AANSLUITEN BIJ WENSEN EN BEHOEFTE VAN PROFESSIONALS

De overgang van de Wmo-werkplaats (2014-2015) naar Werkplaats Sociaal Domein (2016-2018) is voor de onderzoekers aanleiding geweest om kritisch te kijken naar de methode 'Actieleren' die binnen de sociale teams in Zwolle en Elburg werd gebruikt. In de maandelijkse reflectiebijeenkomsten met teamleiders en de intervisiebijeenkomsten met docenten die betrokken waren bij de Zwolse sociale teams kwamen vragen naar voren over de toepassing van het actieleren in de teams. Niet in alle teams werden de instrumenten van het actieleren gebruikt tijdens intervisiemomenten. Het actieleren werd gebruikt voor het bespreken van veel casussen maar gaf weinig ruimte voor verdiepvragen waar professionals wel behoefte aan hadden (Roller, 2016b).

Om nog meer aan te sluiten bij de behoeften en (leer)wensen van professionals is er in juni 2016 een ronde langs de teams geweest in Zwolle en Elburg. Tijdens deze ronde is er een terugkoppeling gegeven van het onderzoek 'In de Running' (Teekman e.a., 2016) en is gevraagd naar thema's waaraan professionals samen met de Werkplaats (verder) wilden werken.

De hoofdthema's die uit de ronde bij de sociale teams van Zwolle naar voren kwamen, gingen over het faciliteren van de dialoog en het borgen van het leren in de sociale teams. Er werd besloten dat hiervoor de basismethodieken 'Gespreksvoering in complexe situaties' en 'Systeemgericht werken' gebruikt zouden worden om te zorgen voor gemeenschappelijke 'taal' en wijze van werken. De leidende principes zijn hierbij 'van onder af'/'bottom-up' en vanuit een organisatie waar het individueel en collectief leren centraal staat. In het najaar is aan de Werkplaats gevraagd om deze methodieken te integreren en (vervolg-/verdiepings)cursussen in 2017 aan te bieden. Hierover is het stuk 'Werkateliers sociale teams Zwolle' geschreven (Bos-de Groot e.a., 2017).

Op grond van de uitkomsten van het gesprek in het team in Elburg zijn geen concrete acties ontwikkeld.

3.3 WERKATELIERS SOCIALE TEAMS ZWOLLE

Het Werkatelier is (door)ontwikkeld in opdracht van de gemeente Zwolle op basis van leerervaringen uit de Werkplaats binnen de sociale teams. Er wordt gebruik gemaakt van concepten uit de systemische benadering, sociale netwerkstrategieën, oplossingsgerichte benadering, motiverende gespreksvoering en gezamenlijke besluitvorming. Ten aanzien van de doelgerichtheid van het sociale team schrijft de gemeente Zwolle dat men nog niet toekomt aan collectief en netwerkgericht werken omdat in 2015 vooral continuering van zorg voorop stond. De trainingen 'Motiverende gespreksvoering' en 'Systeemgericht werken' blijven een belangrijk onderdeel van het opleidingsprogramma om hiermee een 'second order change' te bewerkstelligen (Gemeente Zwolle, 2016).

3.3.1 BASISBENADERING IN METHODISCH HANDELEN

In het Werkatelier gaat men uit van het vakmanschap van de medewerkers van het wijkteam die beroepshalve methodisch moeten handelen, hetgeen in een ambachtelijke setting verder ontwikkeld kan worden. Ambachtelijke ontwikkeling houdt in dat mensen leren van elkaar: als 'ambachtslieden' die verder zijn of op gelijke voet staan en aan elkaar kennis overdragen, elkaar bezielen en met elkaar reflecteren op wat men bewondert en wat anders kan in het werk. Volgens Tonkens (2011) is een professional iemand die ambachtelijk werkt en dat democratisch wil doen. Een waarborg in die democratische werkwijze is intervisie met vakgenoten en de dialoog tussen cliënt en professional. Andere kernwoorden in deze ambachtelijke werkwijze zijn dialoogsturing, geduld, acceptatie van toeval en onbeheersbaarheid en verbeelding, met een onophoudelijk bijschaven (Bos-de Groot, 2016).

3.3.2 SYSTEEMTHEORETISCH ONTWIKKELINGSPERSPECTIEF

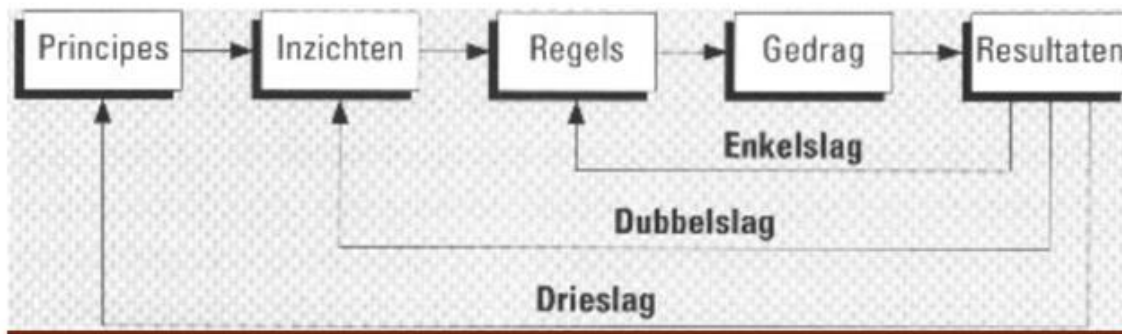
Uitgangspunt is dat essentiële informatie altijd voorhanden is binnen het cliëntsysteem. Het is de kunde van de systeemdenkende professional om deze informatie met toestemming in dit krachtenveld woorden te geven, zodat beweging kan ontstaan. Hiermee is een systeemdenkend professional in ontwikkeling tot een deskundige op het gebied van eigen kracht en betekenisvolle relaties (IJzerman & Bos-de Groot,

2016). De professional streeft ernaar, in samenhang met zijn team en de gemeente, de verschillende ordeveranderingen te bewerkstelligen (zie figuur 9):

8. Een eerste orde verandering gaat om het beseft dat onze handelingen niet effectief zijn en een nieuw handelingsmodel wordt uitgetroefd, binnen het heersende denkkader en achterliggende aannamen. Het gaat om een verandering in gedrag, structuur, regels en procedures.
9. Een tweede orde verandering gaat over het kijken buiten onze denkkaders in het zoeken naar oplossingen en

het bijstellen van deze denkkaders. Dit betreft veranderingen op cognitieniveau, in overtuigingen en werkwijze, waardoor vernieuwing plaatsvindt.

10. Een derde orde verandering gaat over kaderverruiming en paradigmaverandering, wat dit met zich meebrengt en hoe dit kan worden gerealiseerd. Dit betreft een herbezinning van principes (relaties en betekenissen) en de ontwikkeling hiervan. Het is een proces van gezamenlijke betekenisgeving (Watzlawick, 2001; Wierdsma & Swieringa, 2011).



Figuur 9. Collectieve leerslagen (Wierdsma & Swieringa, 2011)

In het Werkatelier komt het gebruikmaken van een systeemogram terug en het maken van hypothesen met meervoudige perspectieven. Ook is er aandacht voor het reframen, het voeren van een interne dialoog en het organiseren van de begeleidingscontext. Hierbij is aandacht voor de denkwijze, vaardigheden, positionering en ontwikkelkansen in de toepassing van het systeemdenken binnen het wijkteam. In de uitwerking wordt gebruik gemaakt van de basisattitude systeemdenkende medewerker, ontwikkeld door Aptroot & Spaander (2016).

3.3.3 MOTIVERENDE GESPREKSVOERING EN GEZAMENLIJKE BESLUITVORMING

Motiverende gespreksvoering (MGV) is een op samenwerking gerichte, doelgerichte gesprekstijl met bijzondere aandacht voor verandertaal. De methodiek heeft als doel de persoonlijke motivatie voor en de commitment aan een bepaalde verandering te versterken door het ontlokken en verkennen van iemands eigen redenen om te veranderen (Miller & Rollnick, 2012). In MGV worden vier processen onderscheiden in het begeleiden van gedragsverandering. Die vier processen zijn: engageren, focussen, ontlokken en plannen. Zij zijn opeenvolgend, repeterend en elkaar ondersteunend.

Dit betekent dat er in een motiverend gesprek altijd eerst nadruk wordt gelegd op engageren, dat wil zeggen op het bouwen van een werkrelatie. Wanneer die er is, wordt er samen met de cliënt een focus bepaald: welk veranderdoel komt centraal te staan? Als er samen overeenstemming is over het veranderdoel, zal de werker met betrekking tot dit doel verandertaal ontlocken: dit is het kern van MGv. Tijdens alle vier processen wordt gebruik gemaakt van de basisgespreksvaardigheden: open vragen stellen, reflectief luisteren, bevestigen, samenvatten en het geven van informatie en advies met toestemming.

Gezamenlijke besluitvorming werd oorspronkelijk ontwikkeld in de somatische gezondheidszorg als een methode waarbij cliënten en professionals gezamenlijk en in onderling overleg beslissen over de aard, inhoud en intensiteit van een behandeltraject (Elwyn e.a., 2012). Gezamenlijke besluitvorming heeft enkele uitgangspunten. Ten eerste is dat de gedeelde verantwoordelijkheid voor besluiten genomen door cliënten en hulpverleners. Tevens wordt de cliënt geïnformeerd over de voor- en nadelen van de verschillende keuzemogelijkheden. Speciaal voor situaties waarin complexe problemen aan de orde zijn en waarin ook een netwerk betrokken is, wordt gestart met het verhelderen van de kwestie: kwestiegesprek (stap 1). Vanuit de verschillende perspectieven van de bewoner en zijn netwerk wordt verhelderd wat nu de werkelijke vraag of behoefte is van de cliënt. Na dit gesprek volgt het optiegesprek (stap 2) waarin allerlei mogelijke oplossingen voor een situatie worden besproken. Belangrijk is dat met de opties die de bewoner zelf in gedachten heeft, wordt gestart en dat deze eventueel aangevuld worden door de werker. Dan volgt (stap 3) een gesprek over de voor- en nadelen van de verschillende opties. Uiteindelijk volgt een gezamenlijk besluit voor een bepaalde optie.

3.3.4 PERMANENTE AANDACHT VOOR SCHOLING

Met het plan van de Werkateliers wordt er door de sociale teams in Zwolle gewerkt aan de professionalisering van hun medewerkers. Hierin is aandacht voor de generieke en specifieke deskundigheid van professionals waarin permanente aandacht is voor scholing.

Verbinding wordt gelegd tussen individuele en collectieve professionalisering met concrete afspraken over registratie jeugdmedewerkers, scholing en opleidingskosten. Er wordt gesteld dat elke 'medewerker Jeugd & Gezin' een eigen plan maakt met betrekking tot zijn beroepsontwikkeling.

Beleid op deskundigheidsbevordering zal door de sociale teams zelf verder ontwikkeld moeten worden. Het lijkt wenselijk om hierbij doorlopend en structureel aandacht te hebben voor de koppeling tussen het individuele en collectieve leren, het integreren van de basismethodieken en de eigen verantwoordelijkheid van de professional voor eigen (leer)ontwikkeling. Doordat ontwikkelingen zich in hoog tempo voltrekken, hebben werkenden tijdens hun loopbaan steeds nieuwe kennis en vaardigheden nodig. Leren wordt meer en meer gezien als een proces waarin de lerende eigen kennis construeert (Kwakman, 2003). Mogelijk kan deze ontwikkeling bijdragen aan het creëren van 'tijd en ruimte om het goede te doen' zoals dit bepleit wordt door de Transitiecommissie Sociaal Domein (2016).

De Werkplaats Sociaal Domein beweegt mee met de nieuwe werkwijze en blijft de leerervaringen volgen en onderzoeken. In de afgelopen twee jaren is geleerd om dit vooral 'bottom-up' en vanuit het gezichtspunt van de bewoners en professionals gestalte te geven. Met het aansluiten van de sociale teams in Ommen-Hardenberg en Steenwijkerland brengt de Werkplaats het geleerde gelijk in de praktijk. In de volgende paragraaf wordt toegelicht op welke wijze de Werkplaats hogeschooldocenten heeft ingezet om allereerst te starten met het opvragen van (leer)wensen van professionals in de sociale teams. Zij organiseerden hiervoor dialoogochtenden in Ommen-Hardenberg en Steenwijkerland.

3.4. AANSLUITING OMMEN-HARDENBERG EN STEENWIJKERLAND BIJ WERKPLAATS SOCIAAL DOMEIN

Uit het onderzoek 'Uit de steigers' (Zunderdorp e.a., 2015) komt naar voren dat Werkplaatsen zich zeer dicht op de praktijk hebben gepositioneerd door de centrale rol die professionals spelen in de Werkplaatsen. Krachtig is met name de wisselwerking tussen onderzoek, onderwijs en praktijk, de driehoek die aan de basis staat van de Wmo-werkplaatsen.

Daarnaast is het regionaal maatwerk dat de Werkplaatsen Sociaal Domein bieden een kritische succesfactor. De werkplaats heeft niet de opdracht te zoeken naar onderwerpen die voor alle Nederlandse gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen relevant zijn, maar sluit bij haar inhoudelijke positionering zonder al te veel compromissen juist aan bij de regionale/lokale praktijk (Zunderdorp e.a., 2015). Met het aansluiten van de gebiedsteams in Ommen-Hardenberg en de consultantenteams Jeugd en Wmo in Steenwijkerland krijgt de Werkplaats meer een regionale functie.

3.4.1 DIALOOGOCHTENDEN VOOR HET OPVRAGEN VAN (LEER)WENSEN TEAMS OMMEN-HARDENBERG

In de teams in Ommen-Hardenberg is in overleg met de desbetreffende gemeenten de keuze gemaakt om niet 'top

down' te werken met een methodiek die zoals bij de (beginnende) teams in Zwolle en Elburg is aangeboden maar juist te werken met dialoogochtenden voor het opvragen van (leer)wensen in de sociale teams. De ervaringen van de afgelopen twee jaar en de wensen vanuit de teams in Ommen-Hardenberg sloten hierbij aan.

Door de gebiedsmanagers in Ommen-Hardenberg is de wens uitgesproken om een verdiepingsslag te maken in het samen leren, ontwikkelen en ervaringen delen binnen de sociale teams. De Werkplaats organiseerde hiervoor drie dialoogochtenden waarin gebiedsmanagers en betrokken hogeschooldocenten elkaar leerden kennen. In december 2016, februari en maart 2017 zijn hiervoor de eerste dialoogochtenden georganiseerd.



Figuur 10. Opzet van dialoogochtenden Ommen-Hardenberg

3.4.2 DIALOGOCHTENDEN VOOR HET OPVRAGEN VAN (LEER)WENSEN TEAMS STEENWIJKERLAND

Vanaf januari 2017 is er een geïntegreerd gebiedsteam Jeugd en Wmo samengesteld in Steenwijkerland. Voor de twee consulenteams (binnen- en buitengebied) is niet alleen de samenstelling van de teams nieuw, maar ook de positionering van het team in de gemeentelijke structuur. Tijdens twee (dialoog)ochtenden hebben de betrokken hogeschooldocenten vooral aandacht besteed aan het met elkaar kennismaken en gezamenlijke leervragen formuleren. De vragen waren gericht op het gezamenlijk leren ten behoeve van innovatie en de wijze waarop de teams een sleutel tot een andere manier van werken (transitie) kunnen zijn. Tijdens de casuïstiekbesprekingen is er naast de inbreng van een casus ook ruimte geweest voor kennismaking, bijvoorbeeld aangaande ieders opleidingsachtergrond en werkervaring. In een beginnend team is het belangrijk om elkaar te leren kennen, maar ook met elkaar te bespreken op welke manier er samengewerkt wordt. Onduidelijkheden omtrent randvoorwaarden, kaders en afspraken kunnen professionals beletten om gebruik te maken van handelings- en experimenteer ruimte (Teekman, e.a., 2015). De teams hebben met elkaar een mooie start gemaakt door met elkaar te praten over hun 'droom team' met daarin aandacht voor transformatie en innovatie (Bos-de Groot & De Boer, 2017).

3.4.3 ONDERSTEUNING BIJ INTERVISIE IN TEAMS

Drie teams uit Ommen-Hardenberg en twee teams uit Steenwijkerland krijgen ondersteuning/begeleiding bij hun casuïstiekvragen. Specifieke (leer)vragen worden per team geformuleerd en op maat gemaakt met behulp van een docent van Hogeschool Viaa of Windesheim. Deze docenten zijn voor vier tot acht uur per maand gekoppeld aan een team in Ommen-Hardenberg en Steenwijkerland. Leren is in essentie het verbinden van nieuwe kennis aan wat je al weet en kunt. Ander gedrag kan alleen in de praktijk geoefend worden. Om op organisatieniveau te kunnen leren, is individueel leren en leren op teamniveau een voorwaarde. Het leren van professionals moet zichtbaar worden in de cultuur en vernieuwing is niet van bovenaf opgelegd, maar komt voort uit andere inzichten, waarden en handelen van medewerkers en teams (Kwakman, 2003).

Door de Werkplaats Sociaal Domein wordt dit leerproces ondersteund en begeleid, waarbij hogeschooldocenten hun expertise inzetten en aansluiten bij (hulp)vragen uit de praktijk. Dit leerproces wordt door middel van onderzoek gevolgd en uitkomsten worden teruggebracht in de teams om vorm te geven aan het samen leren.

In dit hoofdstuk is een overzicht gegeven van de wijze waarop de Werkplaats samen met professionals, teamleiders en gemeenten de afgelopen tweeënhalf jaar (samen) hebben geleerd binnen de sociale teams. Met de uitkomsten van de onderzoeken (binnen de drie onderzoekslijnen van de Werkplaats) wordt het (nieuwe) curriculum van studenten Social Work & Theologie aangescherpt om goed aan te sluiten bij de veranderingen in de praktijk.

In het volgende hoofdstuk worden de methoden van onderzoek toegelicht, zoals die voor het kwantitatieve en het kwalitatieve onderzoeksdeel gebruikt zijn.

Hoofdstuk 4. Methode van onderzoek

De in dit onderzoek gebruikte vragenlijst is een onderdeel van een meerjarig kwantitatief en kwalitatief onderzoek onder sociale teams in Zwolle, Elburg, Ommen-Hardenberg en Steenwijkerland. Deze vragenlijst is digitaal uitgezet in januari 2017. Het gaat hierbij om een 2-meting. Begin 2015 heeft een 0-meting plaatsgevonden en in januari 2016 een 1-meting.

In dit hoofdstuk worden de populatie en respons beschreven, vervolgens de meetinstrumenten en de analysemethoden. Ten slotte wordt stilgestaan bij de betrouwbaarheid en validiteit.

4.1 POPULATIE/RESPONS

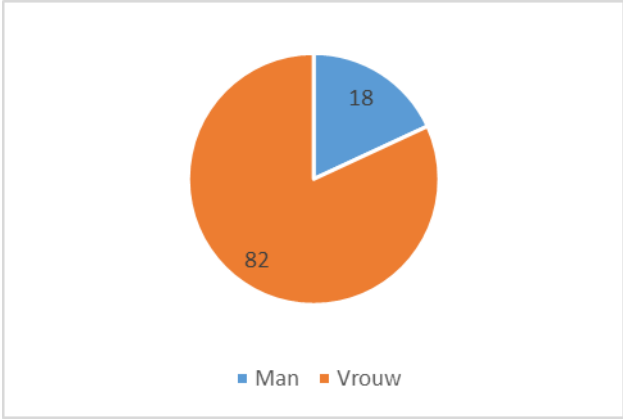
De populatie van dit onderzoek bestaat uit alle sociale teams in Zwolle, Elburg, Ommen-Hardenberg en Steenwijkerland.

Voor de twee laatstgenoemde gemeenten is dit jaar het eerste jaar dat zij meedoen. Per gemeente worden de sociale teams anders genoemd. In Zwolle wordt gesproken over sociale wijkteams, in Elburg over Team Doe'th, in Ommen-Hardenberg over gebiedsteams en in Steenwijkerland over consulenteams. In deze rapportage is ervoor gekozen om de term 'sociale teams' te bezigen. In de analyse zijn de resultaten van 138 professionals meegenomen. De meeste professionals werken in Zwolle (60%). Vier procent van de populatie werkt in Elburg. Respectievelijk 10% en 26% werkt in Steenwijkerland en Ommen-Hardenberg. In tabel 2 is een overzicht van de respons per gemeente weergegeven. Alle cijfers in deze tabel zijn absoluut, behoudens de onderste cursieve regel. Per jaar is weergegeven hoeveel professionals aangeschreven zijn en hoeveel er gereageerd hebben. Bijvoorbeeld: in 2015 hebben in Zwolle 56 van de 105 professionals gereageerd. Opvallend is dat in 2017 de respons bijna twintig procent hoger is in dan de afgelopen twee metingen.

	2015		2016		2017	
	Totaal	Respons	Totaal	Respons	Totaal	Respons
Zwolle	105	56	120	61	114	83
Elburg	8	7	8	8	8	5
Steenwijkerland					15	14
Ommen-Hardenberg					54	36
Totaal	113	63	128	69	191	138
<i>Respons-percentages</i>		<i>55,8</i>		<i>53,9</i>		<i>72,3</i>

Tabel 2. Overzicht respons per gemeente

De man/vrouw verdeling onder de respondenten is in figuur 11 weergegeven. Zoals te verwachten, is het merendeel vrouw.



Figuur 11. Verdeling man/vrouw van respondenten, in % (n=138)

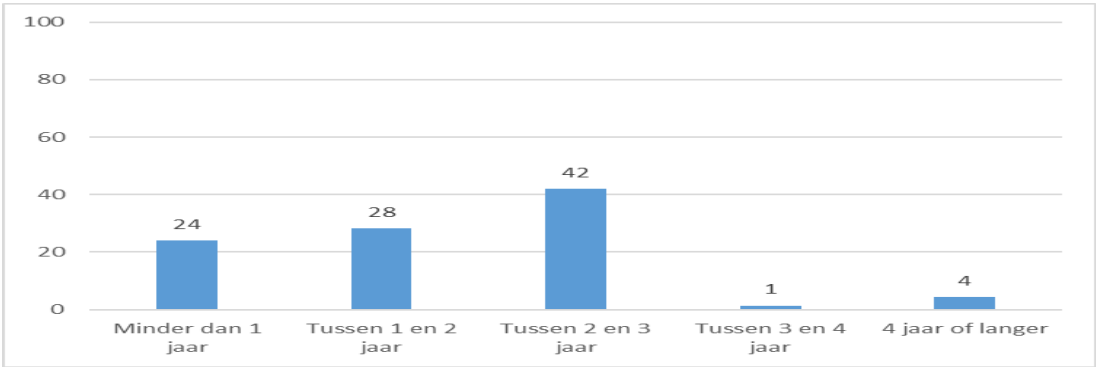
De gemiddelde leeftijd is 42,0 jaar (SD 11,5). De jongste professional is 18 jaar, de oudste is 64 jaar. De professionals hebben gemiddeld 13 jaar (SD 9,9) werkervaring in het sociaal domein. In tabel 3 is de gemiddelde werkervaring per gemeente weergegeven.

Werkervaring	
Zwolle	14,8
Elburg	10,6
Steenwijkerland	14,6
Ommen-Hardenberg	8,3

Tabel 3. Gemiddelde werkervaring per gemeente, in jaren (n=138)

In figuur 12 is zichtbaar dat verreweg de meeste professionals minder dan drie jaar ervaring hebben in het sociale team. Dat is geen verrassing, aangezien er weinig teams zijn die vóór 2015 startten.

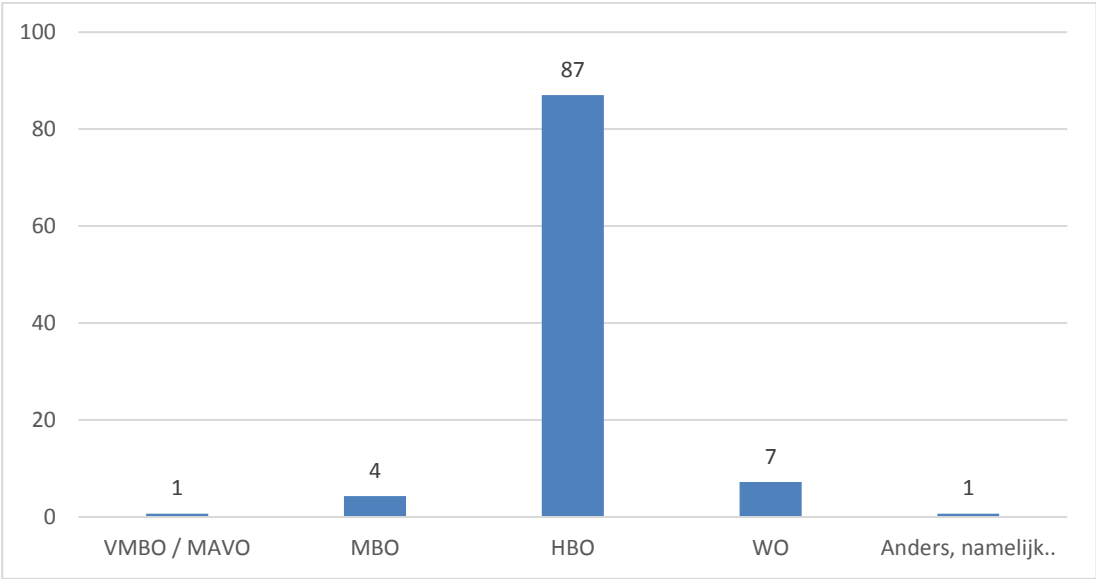
Daarnaast is gevraagd welke functie de respondenten hadden. De meerderheid (94%) bestaat uit teammedewerkers. Daarnaast is 4% teamleider/gebiedsmanager en 1% stagiair. Bij ‘anders namelijk’ werd wijkverpleegkundige, orthopedagoog, sociaal werker, generalist en maatschappelijk werker ingevuld.



Figuur 12. Aantal jaren werkervaring in het sociale team, in % (n=138)

Verreweg de meeste professionals zijn HBO-geschoold (87%). Dat is zichtbaar in figuur 13.

Bij de invuloptie ‘anders namelijk’ werd aangegeven dat de opleiding V.O. Organisatie & Management, Master of Innovation gevolgd is.



Figuur 13. Opleidingsniveau professionals, in % (n=138)

4.2 MEETINSTRUMENTEN

KWANTITATIEF

Voor het samenstellen van de vragenlijst zijn verschillende theorieën en documenten gebruikt. Zo zijn er net als voorgaande jaren (Teekman e.a., 2016) stellingen aan respondenten voorgelegd die deels afgeleid zijn van de theorie van de groepsdynamica van Levine, van self-efficacy-schalen ten opzichte van collega’s en leidinggevenden, transitiecompetenties, onderzoek van Westhues e.a. (2001), en werkdrukbeleving. Dit jaar zijn vragen toegevoegd over de inzet van ervaringsdeskundigen en het inzetten op preventief werken. Voor laatstgenoemd thema is gevraagd naar primaire, secundaire en tertiaire preventie.

Per gemeente bestonden er verschillen in de vragenlijsten. Omdat in Steenwijk de professionals zich niet richten op vragen in het voorliggende veld, zijn vragen met dit thema voor

hen geschrapt. Bij Zwolle zijn ten opzichte van de overige gemeenten een aantal extra vragen toegevoegd over hun lokale context: er is gevraagd naar zaken als het innovatiebudget en hoe zij hun training afgelopen jaar hebben ervaren. Om het aantal items voor deze gemeente te reduceren, is er een kleiner aantal werkbelevingsaspecten aan hen voorgelegd.

KWALITATIEF

Vanuit de overheid is de wens uitgesproken dat de inhoud van het werk van sociaal werkers drastisch moet veranderen. Er is gerept over vier beleidsdoelen: generalistisch werken, meer inzetten op eigen kracht van burgers, meer netwerkgericht werken, meer aandacht voor collectief werken. Uit twee eerdere kwantitatieve onderzoeken van het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken (Teekman e.a., 2015, 2016) blijkt dat de inhoudelijke verandering van het werk nog niet altijd plaatsvindt. Er zijn vele redenen te bedenken voor het waarom, maar uit het kwantitatieve onderzoek kan dit niet

volledig gedestilleerd worden. In samenspraak met professionals uit Elburg en met de Parelwerkgroep, een groep van vertegenwoordigers uit alle sociale wijkteams (Zwolle) die met elkaar werkwijzen ontwikkelen en onderling afstemmen, is daarom besloten om in een kwalitatief onderzoek deze redenen te bevragen. De onderzoeksvragen die centraal staan, zijn:

1. Hoe wordt in en door de praktijk invulling gegeven aan succesievelijk generalistisch werken, inzetten op eigen kracht, netwerkgericht werken en inzetten op collectiviteit?
2. Welke belemmeringen staan realisering van de vier beleidsdoelen in de weg?

4.3 ANALYSE

KWANTITATIEF

De vragenlijst is uitgezet middels het programma Analyzer. Voor de analyse is gebruik gemaakt van het statistisch verwerkingsprogramma SPSS. Verschillen tussen deze en voorgaande metingen zijn getoetst met behulp van de Mann-Whitney-toets. De resultaten daarvan zijn in hoofdstuk 6 weergegeven. In hoofdstuk 5 staan de resultaten van de vragen die aan respondenten uit alle gemeenten gevraagd zijn. Elk sociaal team heeft naast dit rapport ook een eigen bijlage ontvangen, waarin de door het team behaalde scores geplaatst worden naast de gemeentelijke scores. Ook vragen die alleen in gemeente Zwolle zijn gesteld, zijn in die bijlage teruggekoppeld en niet in dit rapport opgenomen.

KWALITATIEF

De interviews die zijn gehouden met de professionals uit Zwolle en Elburg, zijn geanalyseerd met behulp van het computerprogramma Atlas-Ti. Door twee verschillende onderzoekers zijn de interviews gecodeerd. Hiervoor is eerst een concept-codeboom opgesteld. Beide onderzoekers hebben tijdens het proces van coderen codes toegevoegd. Nadat er onderlinge afstemming heeft plaatsgevonden, is er een definitieve codeboom vastgesteld. Eén van de onderzoekers heeft op basis van deze codeboom de kwalitatieve data geanalyseerd.

4.4 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

Bij deze 2-meting zijn meerdere onderzoekers betrokken geweest ter bevordering van de inter-beoordelaarsbetrouwbaarheid van de vragenlijst. Verder zijn experts vanuit het veld betrokken geweest bij het bijstellen van de vragenlijst. Bij de presentatie van de 1-meting in 2016 is de professionals gevraagd of zij bepaalde vragen toegevoegd zouden willen hebben. Mede op basis daarvan is door de onderzoekers een aantal vragen over de feitelijke invulling van de uren door de professionals, ervaringsdeskundigheid en preventief werken toegevoegd. Deze stappen zijn ondernomen om de betrouwbaarheid te vergroten en tot een goede begripsvaliditeit te komen.

In het volgende hoofdstuk worden de uitkomsten van de vragenlijsten die begin 2017 zijn afgenomen in de gemeenten Zwolle, Elburg, Ommen-Hardenberg en Steenwijkerland gepresenteerd.

Hoofdstuk 5. Onderzoeksresultaten

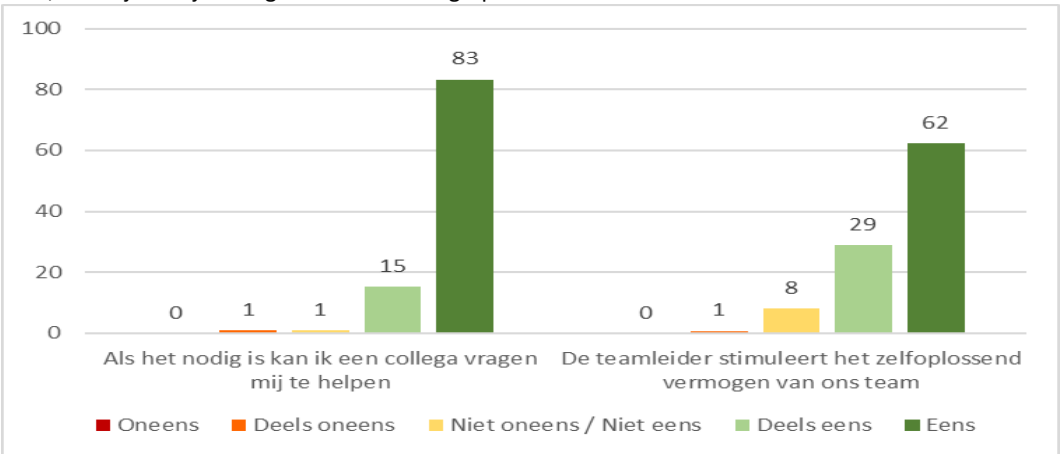
In dit hoofdstuk worden de resultaten van de vragenlijst gepresenteerd. In de beantwoording van de eerste vijf deelvragen worden de reacties uit de gemeenten Elburg, Ommen-Hardenberg, Steenwijkerland en Zwolle weergegeven.

DEELVRAAG 1: HOE GEVEN PROFESSIONALS HUN ONDERLINGE SAMENWERKING VORM?

Om deze deelvraag te beantwoorden, zijn vragen gesteld over hoe de professionals de onderlinge samenwerking persoonlijk ervaren, hoeveel ruimte er is voor onderlinge feedback, hoe zij aankijken tegen samenwerking op teamniveau

en hoe zij de competenties en vaardigheden op teamniveau inschatten.

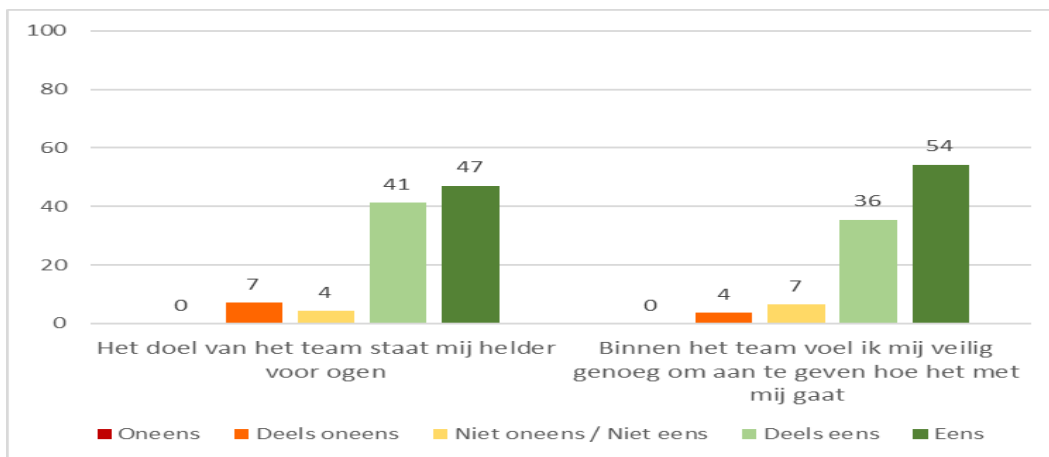
In figuur 14 is zichtbaar dat vier op de vijf (83%) professionals van mening zijn dat zij, indien nodig, hulp aan een collega kunnen vragen. Het komt nauwelijks (1%) voor dat respondenten het oneens met deze stelling zijn. Daarnaast wordt duidelijk dat het zelfoplossend vermogen van de professionals in veel gevallen (62%) wordt gestimuleerd door de teamleider.



Figuur 14. Mening over manieren van problemen oplossen in sociale team, in % (n=138)

In figuur 15 en 16 zijn stellingen op het gebied van samenwerking weergegeven. Bijna de helft (47%) van de professionals is het eens met de stelling dat het doel van het team hen helder voor ogen staat. Iets meer dan 40% is het hier deels

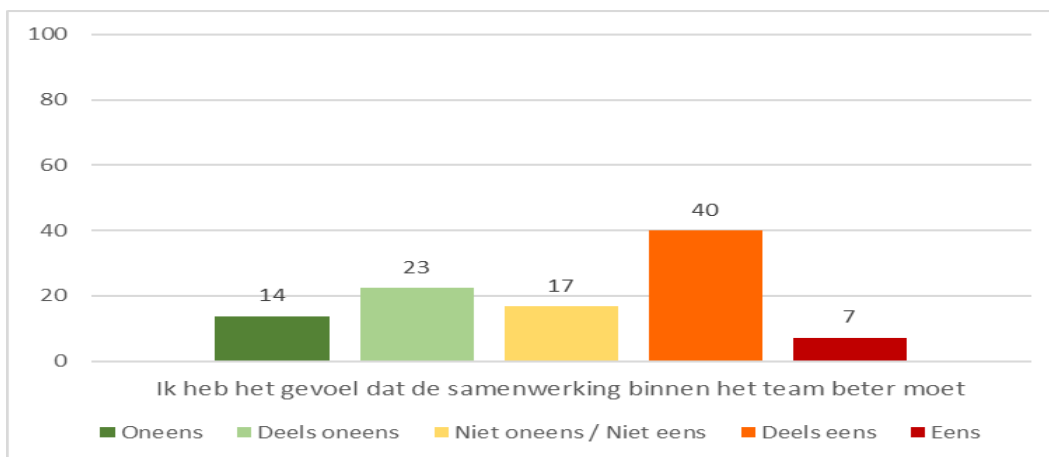
mee eens. Een vergelijkbare verdeling is zichtbaar bij de stelling 'Binnen het team voel ik mij veilig genoeg om aan te geven hoe het met mij gaat.' Hiermee is 54% het eens en 36% het deels eens.



Figuur 15.

Bij de vraag of de samenwerking binnen het team beter moet, komt in figuur 16 een wat gespreid beeld naar voren: 7% is het hier mee eens en 40 % is het hier deels mee eens.

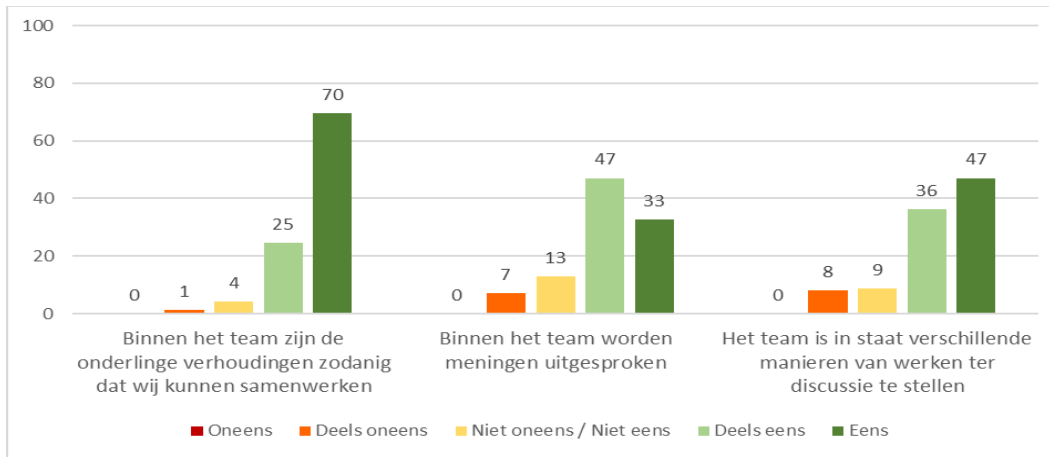
Tevens is zichtbaar dat 14% het oneens is met deze stelling en 23% het deels oneens is.



Figuur 16. Mening over samenwerking in het sociale team, in % (n=138)

In figuur 17 staan stellingen op het gebied van het uiten van meningen binnen het team centraal. Hier is te zien dat de drie stellingen alle positief scoren: telkens is een meerderheid het ermee eens. De stelling ‘Binnen het team zijn de onderlinge

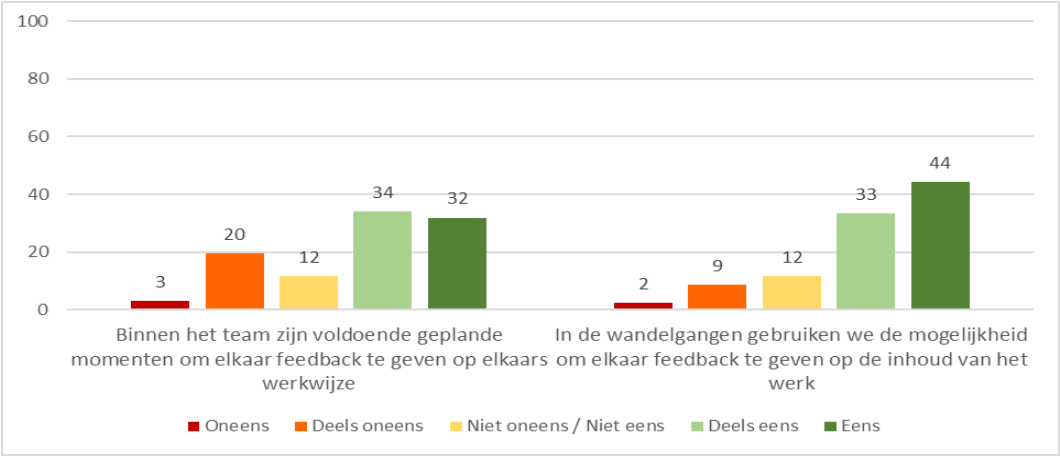
verhoudingen zodanig dat wij kunnen samenwerken’ scoort het meest positief. Bij de twee stellingen aan de rechterzijde van de grafiek hebben de professionals vaker ‘deels eens’ aangegeven.



Figuur 17. Mening over onderlinge verhoudingen, uiten van meningen en communicatie binnen het sociale team, in % (n=138)

In figuur 18 staan de reacties van de professionals op de stellingen over feedback. Er zijn voldoende geplande momenten om elkaar feedback te geven, een meerderheid is hier positief over.

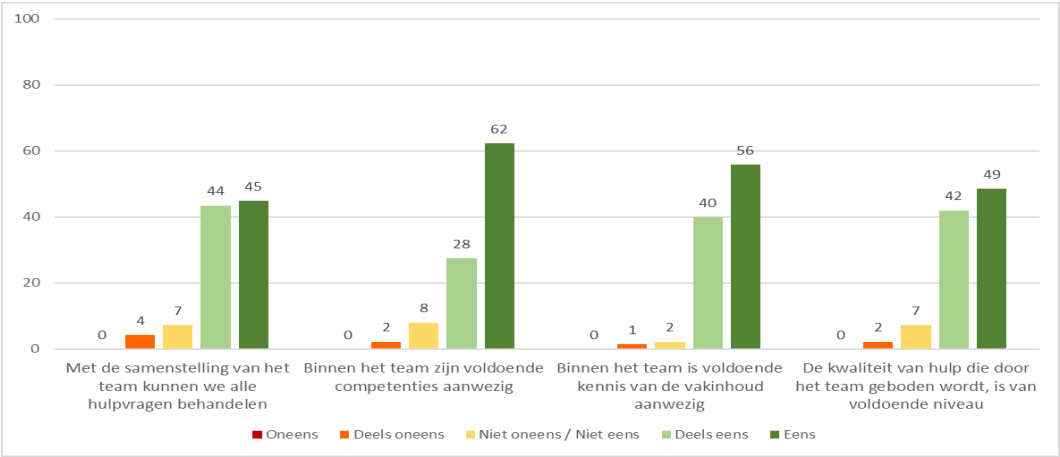
Hetzelfde geldt voor de tweede stelling: een meerderheid reageert ook hier positief.



Figuur 18. Visie op het geven van feedback binnen sociale teams, in % (n=138)

In figuur 19 is de mening van de professionals over de aanwezige kwaliteit in het team weergegeven. Duidelijk wordt dat geen van de professionals het met één van de stellingen volledig oneens is. Verder is zichtbaar dat per stelling de

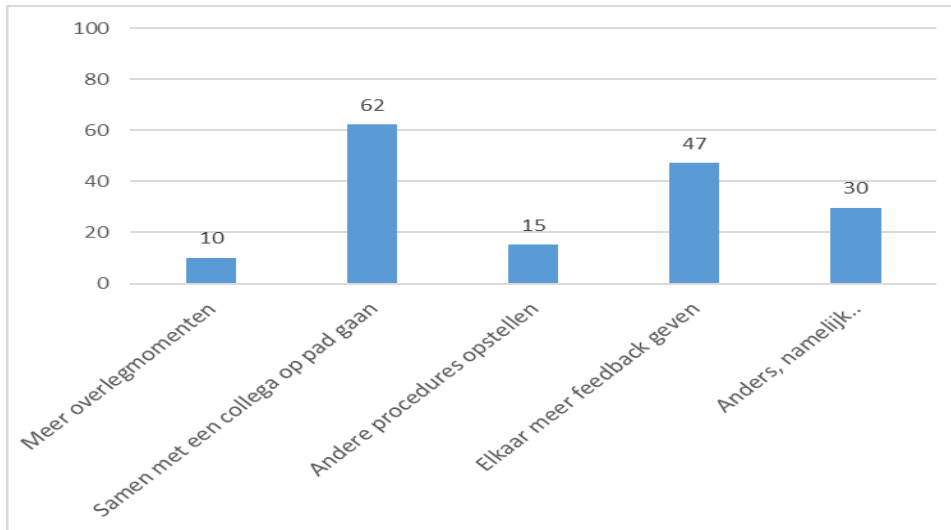
meerderheid positief reageert. Verschillen zijn zichtbaar binnen de verdeling ‘deels eens’ en ‘eens’. De stelling ‘Binnen het team zijn voldoende competenties aanwezig’ heeft het hoogste percentage respondenten dat het ermee eens is.



Figuur 19. Mening over de aanwezige kwaliteit binnen het sociale team, in % (n=137-138)

Aan de professionals is gevraagd hoe de samenwerking zou kunnen verbeteren. De resultaten daarvan zijn zichtbaar in figuur 20.

De professionals konden hierbij meerdere antwoorden invullen. Samen met een collega op pad gaan en elkaar meer feedback geven werden het vaakst genoemd.



Figuur 20. De samenwerking zou verbeteren door..., in % (n=138)

Bij 'anders, namelijk...' kwamen zes thema's naar voren. Per thema zijn citaten toegevoegd die een beeld geven van de reacties. Tussen haakjes staat het aantal opmerkingen dat onder een bepaald thema geschaard kan worden.

Kleinere teams (8)

Dit thema kwam alleen bij het team Zwolle Noord voor. Zwolle Noord is het grootste team in onze populatie.

"Kleinere teams samenstellen waar het overzichtelijk is. Doordat er sprake is van een kleiner team, zullen de teamleden elkaar beter leren kennen en (kan) een veilige werkomgeving gecreëerd worden zodat bijna alles bespreekbaar gemaakt kan worden. Hierdoor kunnen medewerkers hun eigen werkwijze centraal stellen en feedback vragen." (Zwolle Noord)

Geen verbetering nodig (7)

Professionals uit de teams Zwolle Oost, West en Midden en professionals uit de teams Samen Doen Noord, Zuid en West noemden dit thema.

"De samenwerking loopt heel goed binnen ons team."
(Zwolle Oost)

"De samenwerking in het team is goed en we gaan al veel met elkaar op stap en geven elkaar al feedback."
(Samen Doen Noord)

Verlagen van werkdruk (7)

Alleen teams uit Zwolle noemden dit thema. De teams Zwolle Noord, Oost, Zuid en West waren vertegenwoordigd.

“Een verminderde werkdruk, de caseload is erg hoog. Hierdoor wordt de kwaliteit van hulp inhoudelijk beter en de tevredenheid van de burger hoger.” (Zwolle West)

“De werkdruk is enorm hoog. Hierdoor komen we er niet aan toe om alle bovenstaande punten op te pakken. Ik denk dat er meer FTE moet komen. Daardoor krijgen collega's meer ruimte om naar de andere punten te kijken die ook van toepassing zijn (...). De reden waarom andere collega's soms minder goed samenwerken, komt door de werkdruk. Niet door onwil.” (Zwolle Zuid)

Investeren in elkaar (6)

Professionals uit Zwolle Noord, Oost en Zuid, alsook Elburg en Steenwijk Binnen gaven antwoorden binnen dit thema.

“Elkaar beter leren kennen, elkaars kwaliteiten en valkuilen kennen en daarnaast (een) veilige werkomgeving creëren waarin een ieder durft te zeggen hoe hij zich voelt.” (Zwolle Oost)

“Elkaar beter leren kennen. Waar ligt iemands kracht, wat zit in de allergie, waar komt dat vandaan enz.” (Steenwijk Binnen)

Preventief werken (3)

Professionals uit de teams Samen Doen Kern, Zwolle West en Zuid noemden preventief werken.

“Meer tijd/ruimte creëren om preventief te kunnen werken.” (Samen Doen Kern)

“Ruimte om preventief te werken. Zonder afspraak erop uit te gaan. Collectieve initiatieven op te zetten en/of te stimuleren. Vanuit talent en kracht van bewoners te werken in plaats van op de hulpvraag te blijven zitten. Mensen met elkaar verbinden door middel van bijvoorbeeld ervaringsdeskundigen.” (Zwolle West)

Overig (8)

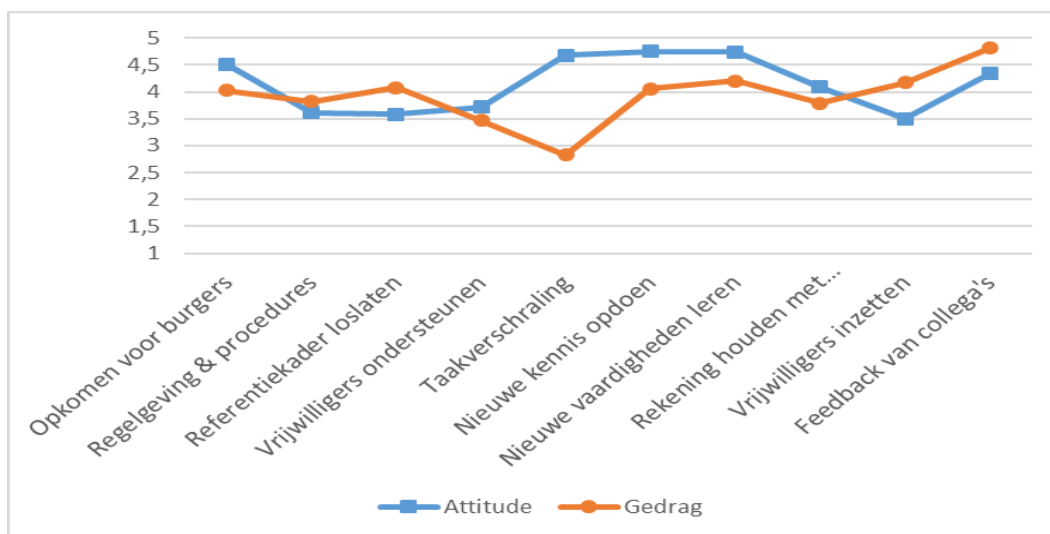
Bij 'overig' werden zaken genoemd als kritisch zijn op elkaar, casusbespreking in kleiner verband laten plaatsvinden, overlegmomenten concreter maken, een gezamenlijk beeld vormen van wat hen te doen staat en het inplannen van een leuke activiteit. Professionals uit de teams Samen Doen Kern en Zuid, Elburg, Zwolle West en Steenwijk waren bij dit thema vertegenwoordigd.

Conclusie deelvraag 1

Resumerend kan gesteld worden dat de professionals overwegend positief zijn over het vormgeven van de onderlinge samenwerking. Duidelijk is dat de professionals zich overwegend veilig voelen in het team, dat het doel van het team helder is, en dat zij elkaar kunnen opzoeken voor feedback en hulp. Toch blijkt er gelegenheid om de onderlinge samenwerking te verbeteren. Onder andere het met elkaar meelopen en elkaar meer feedback geven worden als eventuele mogelijkheden ter verbetering aangedragen.

DEELVRAAG 2: WAT ZIJN DE ERVARINGEN VAN DE PROFESSIONALS MET DE NIEUWE MANIER VAN WERKEN?

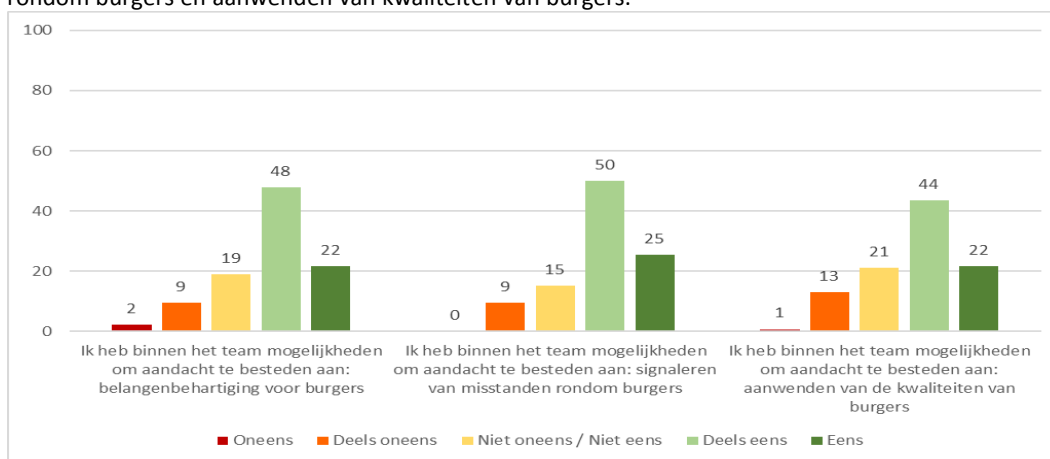
Om de tweede deelvraag te beantwoorden, is de professionals een aantal stellingen voorgelegd. Ten eerste volgt in figuur 21 de vergelijking tussen tien stellingparen die over het nieuwe werken gaan. Elk stellingpaar bestaat uit een component die de houding ten opzichte van een element van het nieuwe werken beschrijft (attitude) en een component die weergeeft hoe de professional hierin handelt (gedrag). In de figuur wordt duidelijk dat gedrag en attitude nogal eens uit elkaar liggen. Dat betekent dat er een verschil is tussen wat professionals belangrijk vinden en hoe de feitelijke situatie op het werk is. Bij vier van de tien aspecten wordt het vaker toegepast dan dat men het belangrijk vindt. Dat geldt voor vrijwilligers inzetten, feedback van collega's, regelgeving en procedures en het referentiekader loslaten. Bij de overige zes aspecten is het andersom: daar vindt men het belangrijk om het toe te passen, maar komt dit niet altijd voor. Dat geldt voor opkomen van burgers, vrijwilligers ondersteunen, taakverschraling, nieuwe kennis opdoen, nieuwe vaardigheden leren en rekening houden met financiën.



Figuur 21. Verschil in gedrag en attitude op verschillende stellingen (n=137,138)

In figuur 22 is weergegeven in hoeverre de professionals de mogelijkheid hebben om aandacht te besteden aan belangenbehartiging voor burgers, signaleren van misstanden rondom burgers en aanwenden van kwaliteiten van burgers.

Hier is zichtbaar dat bij elke stelling minimaal 44% het deels eens is en minimaal 22% het eens is. Verder valt op dat het scorebeeld op alle drie items vergelijkbaar is.

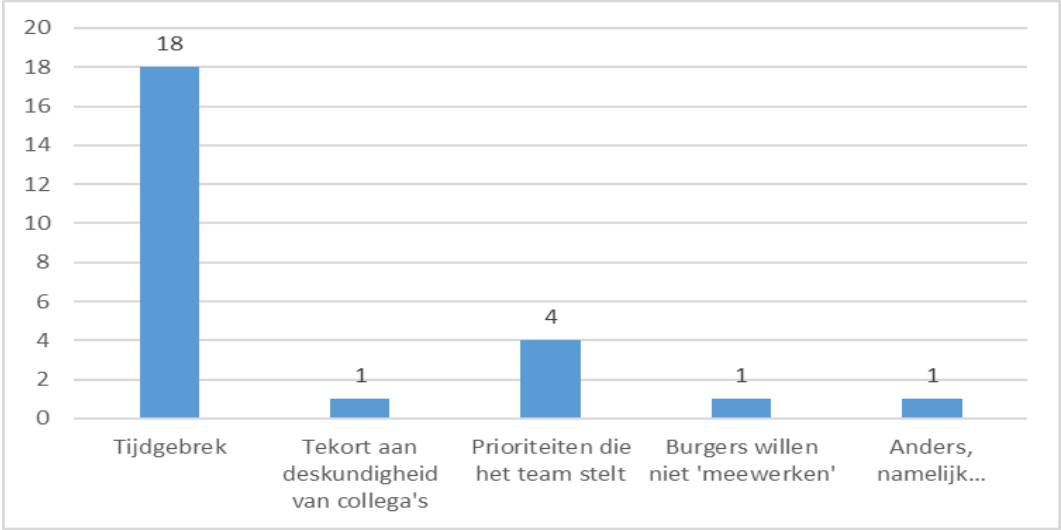


Figuur 22. Mogelijkheden van professionals om aandacht te besteden aan genoemde aspecten ten aanzien van burgers, in % (n=138)

Indien een professional 'oneens' of 'deels oneens' invulde bij de stelling 'Ik heb binnen het team mogelijkheden om aandacht te besteden aan: aanwenden van de kwaliteiten van

burgers', kreeg de respondent de vraag voorgelegd als weergegeven in figuur 23. Bijna alle respondenten geven tijdgebrek als belangrijkste reden aan. Bij 'anders namelijk' werd

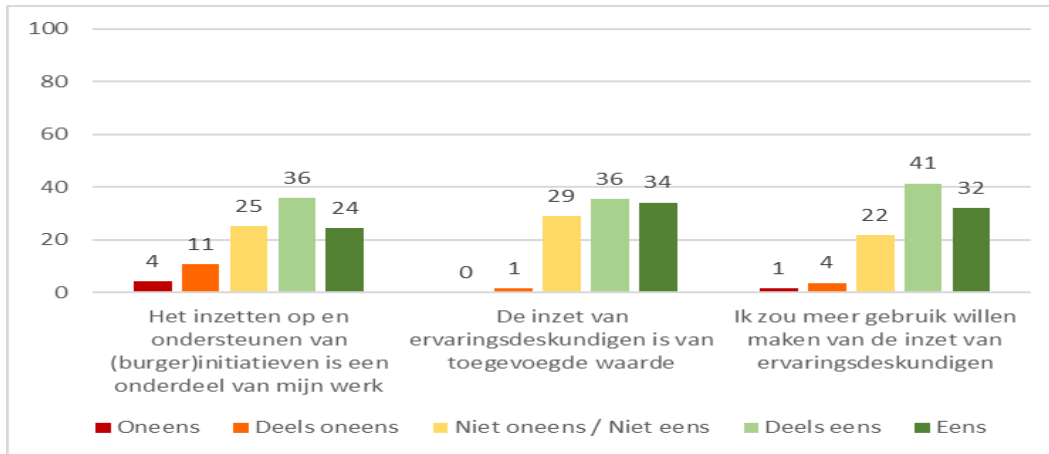
door één persoon genoemd dat er een vacaturebank met vraag en aanbod op sociaal gebied ontbreekt waar professionals en vrijwilligers uit kunnen putten.



Figuur 23. Redenen waarom het aanwenden van kwaliteiten van burgers niet lukt (n=19)

In figuur 24 zijn stellingen weergegeven over het ondersteunen van (burger)initiatieven en het gebruik maken van ervaringsdeskundigen.

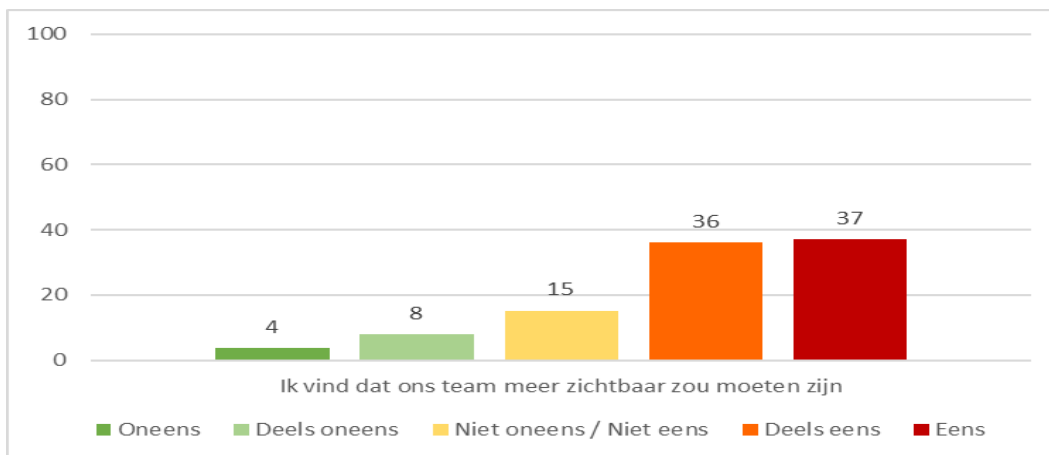
Per stelling is minimaal één op de vijf professionals neutraal: zij vulden niet oneens/niet eens in. Verder is de verdeling positief te noemen.



Figuur 24. Mening over gebruik van (burger)initiatieven en ervaringsdeskundigen, in % (n= resp. 123, 138, 138)

In figuur 25 zijn de reacties van de professionals op de stelling 'Ik vind dat ons team meer zichtbaar zou moeten zijn' weergegeven.

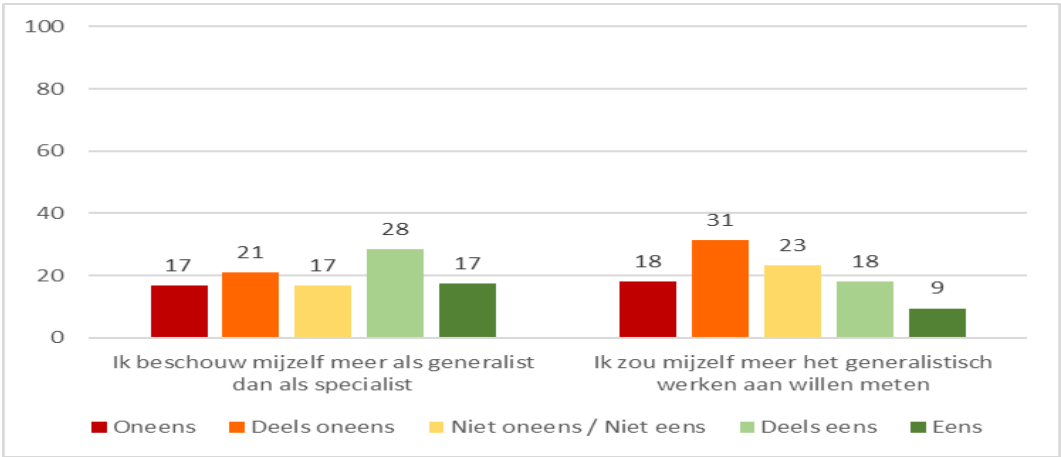
Hier komt een negatief beeld naar voren: 36% geeft aan het ermee deels eens te zijn en 37% geeft aan het ermee eens te zijn.



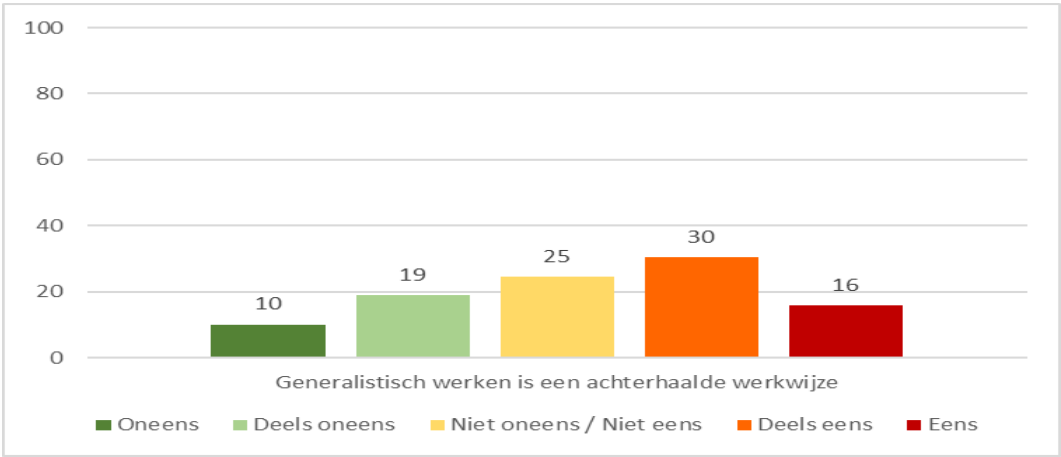
Figuur 25. Mening over zichtbaarheid sociale team, in % (n=138)

In figuur 26 en 27 zijn stellingen weergegeven die gaan over generalistisch werken. Hier komt een duidelijk gespreid beeld naar voren. Bij de stelling ‘Ik beschouw mijzelf meer als generalist dan als specialist’ geeft 17% aan het ermee oneens te zijn. Een even groot percentage reageert neutraal of is het ermee eens.

Meer professionals reageren negatief dan positief op de stelling ‘Ik zou mijzelf meer het generalistisch werken aan willen meten’. Bij de derde stelling, zichtbaar in figuur 27, ‘Generalistisch werken is een achterhaalde werkwijze’, geeft 30% aan het deels eens te zijn en nog eens 16% is het hier mee eens.



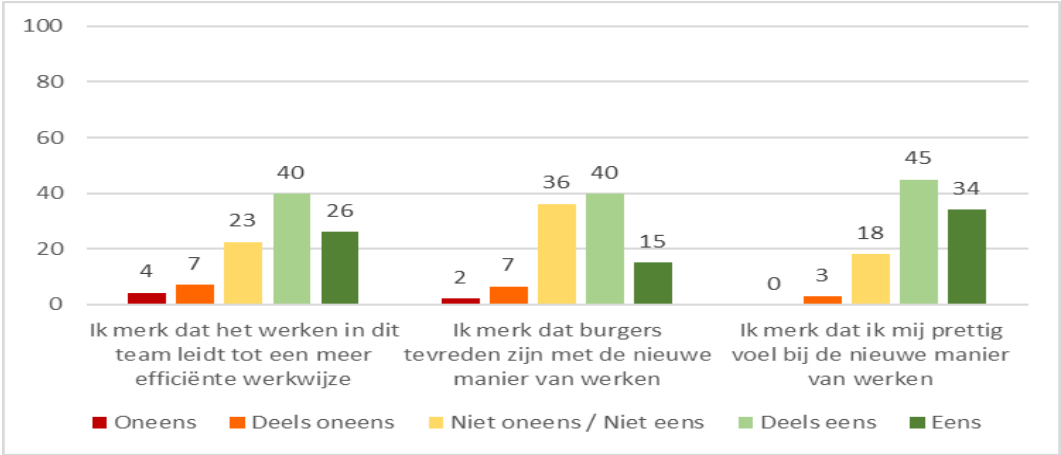
Figuur 26. Mening over generalistisch werken, in % (n=138)



Figuur 27. Mening over actualiteit begrip generalistisch werken, in % (n=138)

In figuur 28 zijn grafieken over de mening van de professionals over de efficiëntie van de werkwijze en de nieuwe manier van werken weergegeven. Veertig procent is het deels eens en 26% is het eens met de stelling dat het werken in het team leidt tot een meer efficiënte werkwijze.

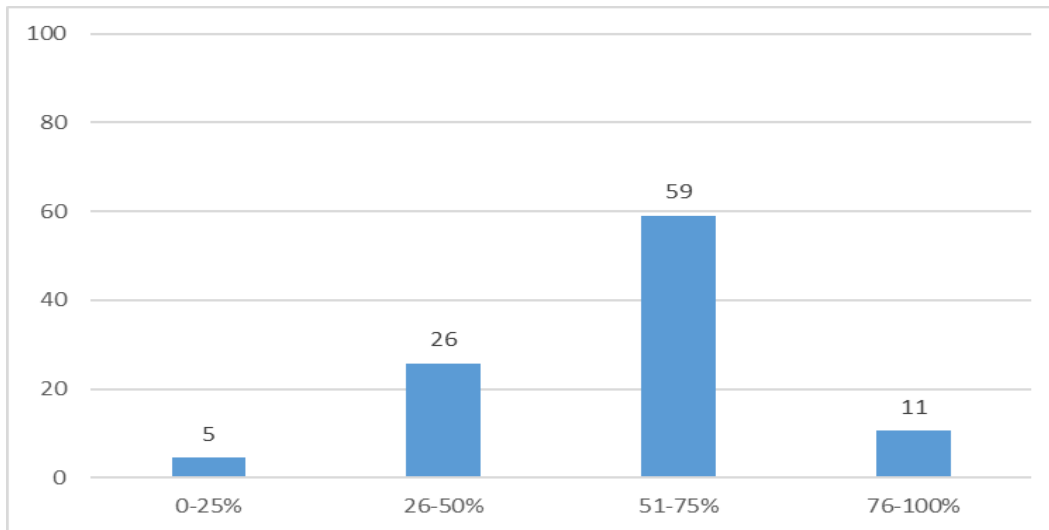
Wat betreft de tweede stelling, hier is ook de meerderheid positief, maar zichtbaar is dat een relatief grote groep neutraal reageert. De professionals is tevens gevraagd of zij zich prettig voelen bij de nieuwe manier van werken. Hiervan geeft 45% aan het deels ermee eens te zijn en 34% geeft aan het ermee eens te zijn.



Figuur 28. Mening over efficiëntie werkwijze en nieuwe manier van werken, in % (n=138)

In figuur 29 zijn de resultaten zichtbaar van de vraag hoeveel procent van hun tijd de professionals doorgaans besteden aan direct contact met de burger. Meer dan de helft (59%) van de professionals spendeert 51-75% van hun tijd aan direct contact met de burger. Iets meer dan één op de vier professionals besteedt 26-50% hieraan.

Vijf procent besteedt 0-25% en 11 procent besteedt 76-100%. Daarbij dient aangetekend te worden dat de meerderheid van de personen die 0-25% aan direct contact met de burger besteedt uit teamleiders bestaat.



Figuur 29. Hoeveel procent van hun tijd besteden professionals aan direct contact met burger, in % (n=132)

Er is aan professionals gevraagd naar de invulling van hun werkzaamheden. In tabel 4 staat hier een overzicht van. Een aantal zaken kan hier toegelicht worden. Ten eerste dat 88% aangeeft casemanager/trajectbegeleider te zijn. Van deze groep beschikt 93% over de bijbehorende vaardigheden en de 92% vindt dit leuk om te doen. Driekwart van de professionals is in de praktijk bezig met niet-casusgebonden administratie en overleg, 93% van deze professionals geeft aan hier de vaardigheden voor te beschikken. Bijna al deze professionals (99%) vinden het leuk om te doen. Indiceren wordt door 82% van de professionals gedaan. Hiervan geven alle professionals aan de vaardigheden ervoor te hebben en bijna alle professionals (95%) vinden het leuk om te doen. Twee op

de drie professionals geven aan zich bezig te houden met professionaliseringsactiviteiten, iets meer dan de helft heeft hier de vaardigheden voor en praktisch iedereen (99%) vindt dit leuk om te doen.

Van de vier genoemde activiteiten is de meest voorkomende activiteit die van de casemanager. Bijna alle professionals die de activiteiten toepassen, vinden het leuk om te doen. Wat betreft de vaardigheden: die scoren bij drie van de vier activiteiten hoog. Alleen bij professionaliseringsactiviteiten ervaart de helft handelingsverlegenheid.

	Ik doe dit in de praktijk	Ik beschik over de vaardigheden om dit te doen	Ik vind dit leuk
Casemanager / trajectbegeleider zijn	88	93	92
Niet-casusgebonden administratie en overleg	74	93	99
Indiceren	82	100	95
Professionaliseringsactiviteiten, bezoek aan symposia	66	56	99

Tabel 4. Mening over invulling werkzaamheden, in % (n=124-129)

Conclusie deelvraag 2

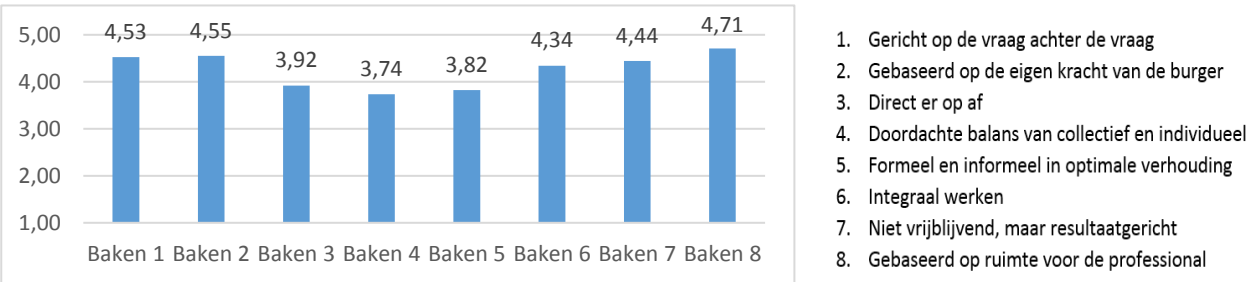
Samenvattend kan over de ervaringen van de professionals met het nieuwe werken gesteld worden dat er vaak sprake is van enig verschil tussen attitude (wat men vindt) en gedrag (wat men in de praktijk toepast of bij anderen waarneemt). De professionals reageren niet positief op generalistisch werken: een meerderheid geeft aan het niet méér toe te willen passen en vindt het een achterhaald begrip. Professionals vinden dat hun sociale teams meer zichtbaar mogen zijn. Zij zijn positief over de mogelijkheden van het inzetten van ervaringsdeskundigen en in hoeverre zij op verschillende manieren aandacht kunnen geven aan burgers.

DEELVRAAG 3: IN HOEVERRE SLAGEN PROFESSIONALS ERIN OM MET DEZE WERKWIJZE EFFICIËNT EN VRAAGGERICHT ONDERSTEUNING TE GEVEN AAN DE BEWONERS VAN DE BUURT?

Om de derde deelvraag te beantwoorden, is aan de professionals gevraagd in hoeverre zij de Bakens Welzijn Nieuwe Stijl toepassen in hun werk. Er is niet letterlijk naar de Bakens ge-

vraagd, maar er zijn 24 stellingen geformuleerd die betrekking hebben op de acht Bakens (zie bijlage). Op basis van de scores op deze stellingen is een gemiddelde waarde per Baken berekend. De gemiddelde waarde ligt tussen 1 (de professional past dit Baken niet toe in het werk) en 5 (de professional past dit Baken veel toe in het werk). De professionals uit Steenwijkerland is een aantal stellingen behorende bij Bakens 3 en 4 niet voorgelegd, omdat de geformuleerde stellingen niet aansluiten bij de werkwijze van deze teams. Daarom zijn hun resultaten voor deze Bakens niet meegenomen.

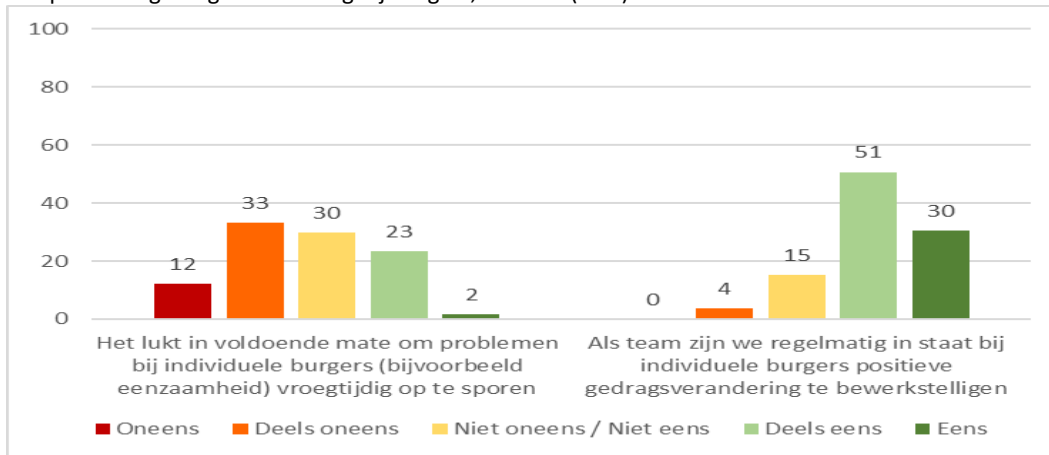
In figuur 30 is de gemiddelde score van de Bakens weergegeven. De top 3 bestaat uit Baken 8, 2 en 1 (respectievelijk 'ruimte voor de professional', 'eigen kracht van de burger' en 'gericht op de vraag achter de vraag'). De laagst scorende drie Bakens zijn Baken 4, 5 en 3: 'doordachte balans van collectief en individueel', 'formeel en informeel in optimale verhouding' en 'direct erop af'. Hieruit komt het beeld naar voren dat met name de Bakens die op het netwerk, op outreachend werken en collectiviteit zijn gericht, laag scoren, terwijl de meer individueel gerichte Bakens beter scoren.



Figuur 30. Gemiddelde score Bakens (Baken 1, 2, 5 t/m 8 n=138 en Baken 3 & 4 n=124)

De grafieken in figuur 31 en 32 hebben preventie als overkoepelend thema. Daarin is zichtbaar dat preventief werken niet altijd uit de verf komt. In figuur 31 komt naar voren dat de professionals redelijk tevreden zijn over het bewerkstelligen van positieve gedragsverandering bij burgers, de helft (51%)

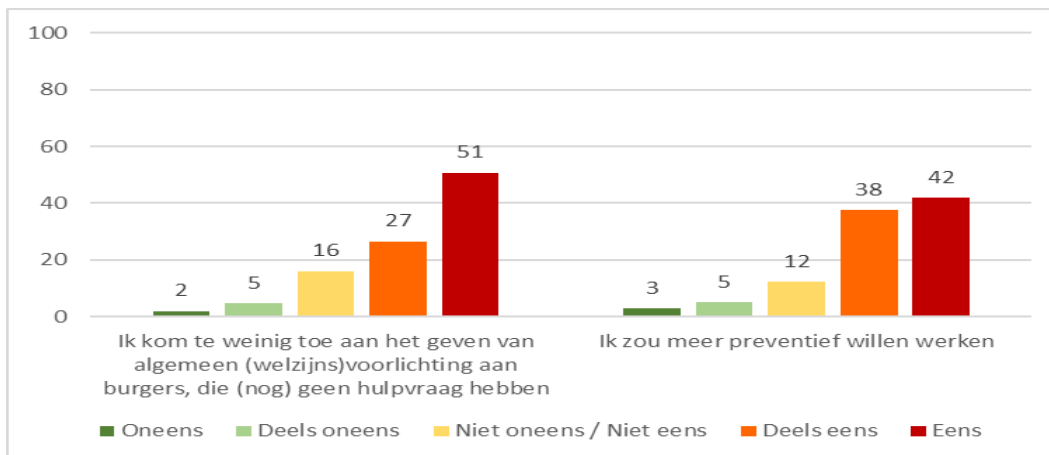
is het hier deels mee eens en nog eens een derde (30%) is het hiermee eens. Als het gaat om problemen vroegtijdig op te sporen, is er een gespreid beeld zichtbaar. Meer mensen reageren hier negatief dan positief.



Figuur 31. Mening over verschillende vormen van preventie, in % (n=124, 138)

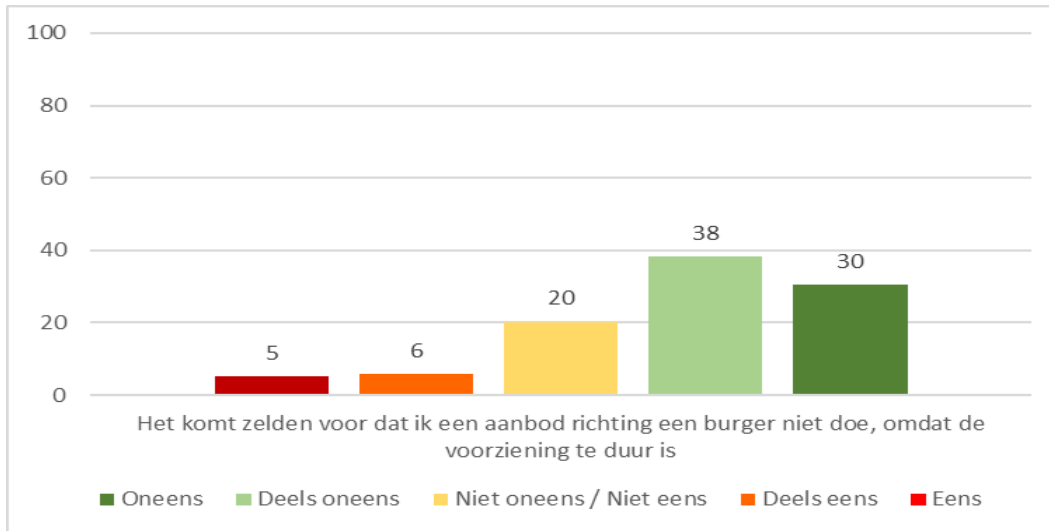
In figuur 32 komt naar voren dat 51% zich aansluit bij de stelling dat zij te weinig toekomt aan voorlichting bij burgers die nog geen hulpvraag hebben. Bovendien is 27% het hiermee

deels eens. Het is dan ook geen verrassing dat 42% zich aansluit bij de stelling 'Ik zou meer preventief willen werken, terwijl 38% het hiermee deels eens is.



Figuur 32. Mening over verschillende vormen van preventie, in % (n= resp. 124, 138)

In figuur 33 komt naar voren dat een meerderheid positief reageert op de stelling ‘Het komt zelden voor dat ik een aanbod richting een burger niet doe, omdat de voorziening te duur is’.



Figuur 33. Mening over toekennen van voorzieningen, in % (n=138)

Conclusie deelvraag 3

In de beantwoording van de derde deelvraag komt naar voren dat met name de Bakens gericht op outreachend werken, op collectiviteit en het netwerk laag scoren. De meer individueel gerichte Bakens scoren hoger. Op het gebied van preventief werken zijn er mogelijkheden tot verbetering. Professionals zijn ook bereid hier meer op in te zetten: een meerderheid van de professionals geeft aan meer preventief te willen werken.

DEELVRAAG 4: 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 tabel 5 is zichtbaar dat de professionals zichzelf het hoogst inschatten op de competenties nieuwsgierig zijn, analyseren van situaties/kwesties en het reflectief vermogen aanwenden.

Innoverend vermogen inzetten, inzicht geven in resultaten en ondernemerschap aan de dag leggen scoren relatief het laagst. Gemiddeld over alle veertien transitiecompetenties geven de professionals zichzelf een 7,1 en willen zij toewerken naar een 8,2.

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

Tabel 5. Zelfscore van 1-10 op transitiecompetenties (n=123-129)

In tabel 6 staat de verschillscore weergegeven. Dat houdt in het verschil tussen waar men naartoe wil groeien en hoe men zichzelf inschat. Hoe hoger het scoreverschil, des te meer men hierop wil inzetten. Innoverend vermogen gebruiken, inzicht geven in resultaten en inzetten van probleemoplossend vermogen vormen de top-3. De laagste verschillscores zijn op het gebied van onderzoekend vermogen gebruiken, analyseren van situaties en kwesties en reflectief vermogen gebruiken. Gemiddeld willen de professionals zichzelf met 1,1 punt (op een tienpuntsschaal) verbeteren.

	Verschil-score
Innoverend vermogen inzetten	1,3
Inzicht geven in resultaten	1,3
Inzetten van probleemoplossend vermogen	1,2
Creativiteit aanwenden	1,2
Ondernemerschap aan de dag leggen	1,1
Nieuwsgierig zijn	1,1
Mobiliserend vermogen gebruiken	1,1
Patronen herkennen	1,1
Doelgericht netwerken	1,1
Overtuigingskracht en lef hebben	1,0
Integraal denken	0,9
Onderzoekend vermogen gebruiken	0,9
Analyseren van situaties/kwesties	0,9
Reflectief vermogen aanwenden	0,9

Tabel 6. Verschilscore transitiecompetenties (n=123-129)

In de enquête is de deelvraag (wat heeft u nodig om het werk in het team goed vorm te kunnen geven?) op open wijze gesteld. Daaruit kwam na analyse een aantal antwoordcategorieën naar voren. Tussen haakjes staat het aantal respondenten dat hier een reactie op gegeven heeft.

Tijd en ruimte (26)

Onder deze noemer kwamen zaken als tijd, werkdruk of een te hoge caseload naar voren. Het merendeel van de reacties kwam uit Zwolle. De overige vier reacties kwamen uit Ommen-Hardenberg.

“Volgens mij is de werkdruk te hoog om te voldoen aan alle taken van het wijkteam. Met name op het gebied van preventie, signalering en crisisinterventies lukt het soms niet tijdig in te stappen door de werkdruk.” (Zwolle Oost)

“We hebben veel aanmeldingen binnen ons team. We hebben daardoor regelmatig te maken met dat we aanmeldingen niet direct kunnen oppakken. Meer tijd weten te vinden om de wijk in te gaan, naar de scholen, peuterspeelzalen, kinderdagverblijven, buurtkamers, en dergelijke.” (Samen Doen Kern)

Onderlinge samenwerking (21)

Binnen dit thema kwamen relatief veel opmerkingen vanuit de gemeente Steenwijkerland. Dat is geen verrassing, aangezien de professionals daar net begonnen zijn. Zeven reacties kwamen vanuit deze gemeente. Vijf reacties kwamen uit Ommen-Hardenberg en de overige negen reacties kwamen uit Zwolle.

“Meer ruimte voor intervisie en om gezamenlijk met collega's op pad te gaan om van elkaar te leren.” (Steenwijkerland buiten)

“Meer samen op pad met collega's zodat we gericht feedback kunnen geven. Dit is ooit al eens afgesproken maar lukt in de dagelijkse praktijk niet altijd even goed.” (Samen Doen Noord)

Deskundigheidsbevordering (17)

Reacties met deskundigheidsbevordering als thema kwamen voornamelijk uit Zwolle (14). De drie overige kwamen uit Ommen-Hardenberg.

“Opleidingen en trainingen om mezelf te blijven ontwikkelen. En dat kan heel breed zijn.” (Samen Doen Kern)

“Ontwikkelen door het volgen van een opleiding zodat ik de inwoner beter kan begeleiden, ondersteunen en hulp kan verlenen.” (Zwolle Noord)

Meer contact met wijk en bewoner (16)

Relatief veel professionals (8) uit Ommen-Hardenberg gaven aan hierin meer te willen doen. Zes professionals uit Zwolle en twee professionals uit respectievelijk Elburg en Steenwijkerland gaven dit ook aan.

“Meer tijd om met de burger zelf in gesprek te zijn, zodat de ‘kantel’-gedachte naar minder specialistische zorg ook goed besproken kan worden en de burger zich wel gesteund blijft voelen.” (Zwolle West)

“Ik zou graag meer toekomen aan preventief werken. Ook richting bijvoorbeeld scholen, sportverenigingen, kerken, buurtkamers/wijkgebouwen e.d. Ik denk dat we daarin veel winst kunnen behalen. Daarnaast zou ik graag meer zichtbaar zijn voor de inwoners.” (Samen Doen Kern)

Contact met organisaties buiten het team (5)

Bij reacties van vier professionals uit Zwolle en één professional uit Ommen-Hardenberg kwam dit thema naar voren.

“Het kost tijd om met wachtlijsten bij zorgaanbieders om te gaan, met name in de Jeugdzorg. Het 'leuren' met een kind om zo snel mogelijk zorg binnen te krijgen doet me denken aan hoe het jaren geleden al was. Wanneer je erop uitkomt dat specialistische zorg nodig is, moet deze ook goed en snel inzetbaar zijn. Is dit niet, dan kom je uit op lapmiddelen, die tijd kosten.” (Samen Doen Kern)

“Beter overzicht van de beschikbare voorzieningen en de aanbieders (zowel voorliggend als gecontracteerd). Daardoor zouden we veel efficiënter kunnen werken. Bijvoorbeeld website met zoekfuncties.” (Zwolle Zuid)

Ruimte voor de professional (3)

Twee professionals uit Zwolle en één professional uit Ommen-Hardenberg gaven aan ruimte voor de professional belangrijk te vinden.

“Eenvoudige werkprocessen, niet te veel regels, ruimte.” (Zwolle Noord)

Tevredenheid (3)

Twee professionals uit Ommen-Hardenberg en één professional uit Zwolle noemden tevreden te zijn.

“Ik ben tevreden over hoe ik mijn werk kan doen vanuit mijn team. We hebben een prettige en veilige sfeer binnen ons team. Iedereen werkt hard en zet zich volop in voor de burger maar ook voor het team. Ik ben ook zeer tevreden over onze gebiedsmanager.” (Samen Doen Kern)

Taakverschraling (2)

Taakverschraling kwam bij de reacties van twee professionals uit Ommen-Hardenberg naar voren.

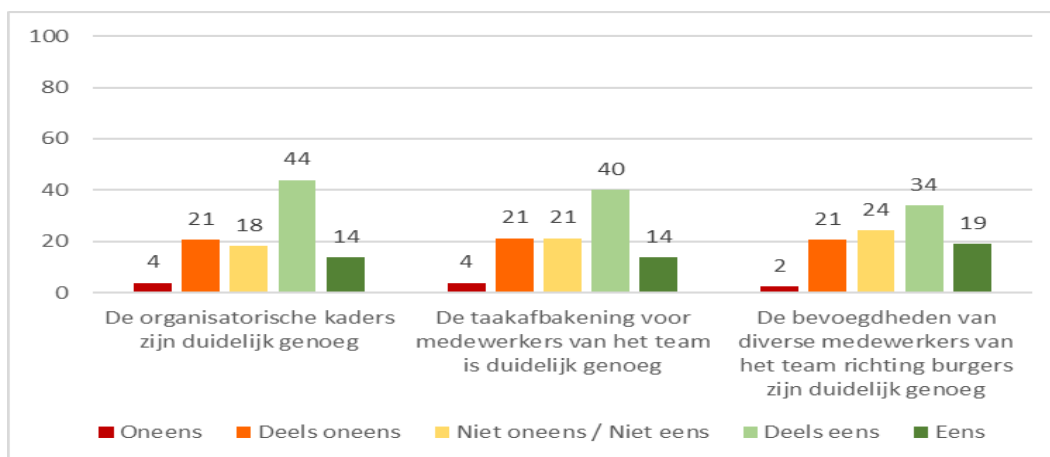
“Er wordt veel aandacht besteed aan trainingen e.d. Echter vind ik het jammer dat ik mijn eigen persoon niet verder kan ontwikkelen, omdat er geen ruimte is om dit in de praktijk daadwerkelijk in te zetten. Bijvoorbeeld groepswork of coachingsgesprekken met de inwoner. Deze taken worden uitbesteed aan derden zoals Algemeen Maatschappelijk Werk. Dat mis ik wel een beetje.” (Samen Doen Kern)

Conclusie deelvraag 4

Resumerend kan gesteld worden dat de professionals redelijk tevreden zijn over hun eigen functioneren: zij scoren zichzelf gemiddeld een 7,1. Daarnaast komt naar voren dat zij zichzelf willen verbeteren: gemiddeld willen de professionals toewerken naar een 8,2. Professionals scoren zichzelf het hoogst op nieuwsgierig zijn en het laagst op ondernemerschap aan de dag leggen. Zij willen zichzelf het meest verbeteren op innoverend vermogen inzetten en zien het minste potentieel in het aanwenden van reflectief vermogen. Tot slot kan aangegeven worden dat tijd en ruimte, onderlinge samenwerking, deskundigheidsbevordering en contact met wijk en bewoner de meest genoemde thema's zijn om het werk goed vorm te kunnen geven.

DEELVRAAG 5: WAT GEVEN PROFESSIONALS AAN DAT ZIJ AANVULLEND NODIG HEBBEN AAN ORGANISATORISCHE RANDVOORWAARDEN OM HET WERK VANUIT DE SOCIALE TEAMS VORM TE GEVEN?

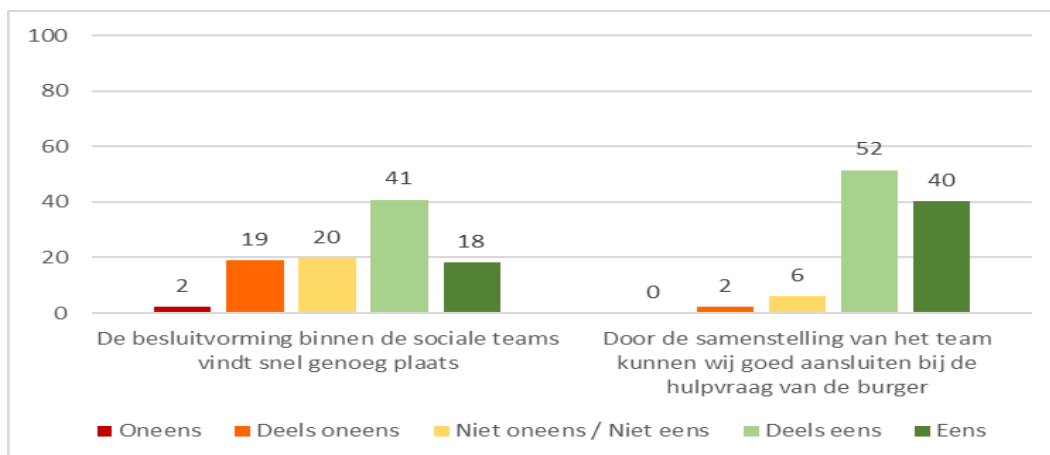
In figuur 34 zijn de meningen over organisatorische kaders, taakafbakening en bevoegdheden weergegeven. Op de stellingen over de organisatorische kaders en de taakafbakening komt een vergelijkbaar beeld naar voren. Op beide stellingen is veertien procent het eens en vier procent het oneens. Aangaande de bevoegdheden van diverse medewerkers van het team richting burgers duidelijk genoeg zijn, geeft 19% aan het hiermee eens te zijn. Bijna één op de vier respondenten heeft niet oneens/ niet eens ingevuld en een klein percentage (2%) geeft aan het oneens te zijn.



Figuur 34. Mening over organisatorische kaders, taakafbakening en bevoegdheden, in % (n=132)

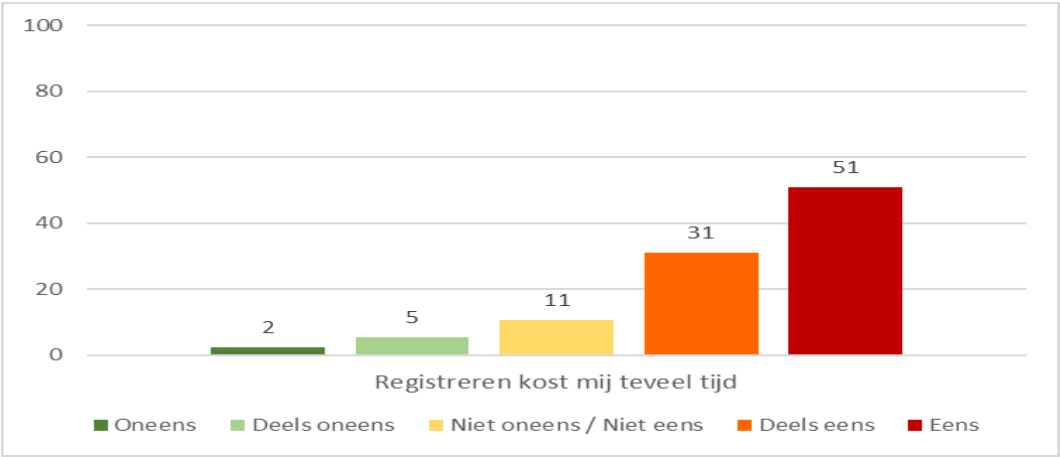
De professionals is tevens gevraagd hoe zij aankijken tegen besluitvorming en aansluiten bij de burger. De resultaten hiervan staan in figuur 35. In beide gevallen reageert een meerderheid positief. De professionals zijn met name van

mening dat zij door de samenstelling van het team goed kunnen aansluiten bij de hulpvraag van de burger. Ook wat betreft de besluitvorming is men redelijk positief, al dient hier aangetekend te worden dat één op de vijf (19%) professionals aangeeft het deels oneens met de stelling te zijn.



Figuur 35. Mening over besluitvorming en aansluiten bij burger, in % (n=132)

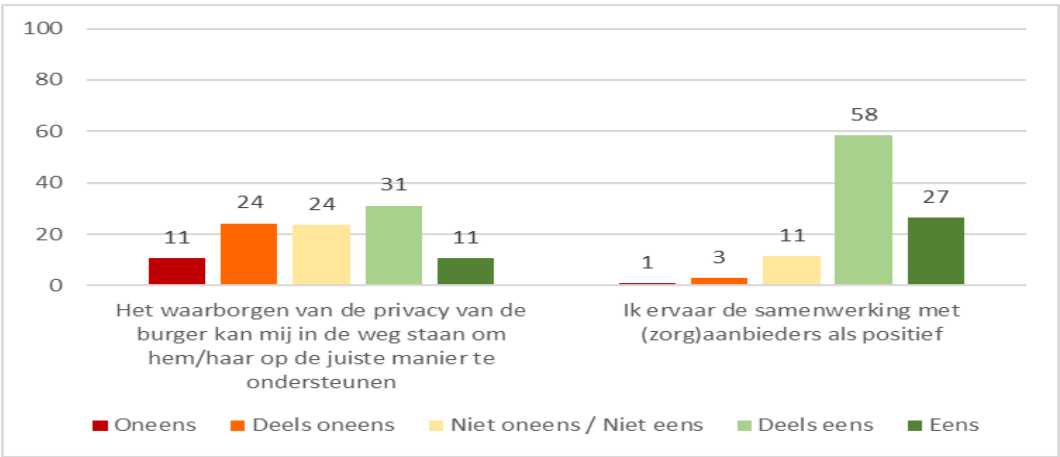
In figuur 36 is weergegeven hoe professionals het registreren ervaren. Hier is zichtbaar dat de professionals van mening zijn dat registreren te veel tijd kost. Meer dan de helft (51%) is het hiermee eens, 31% is het hiermee deels eens.



Figuur 36. Mening over registreren, in % (n=132)

In figuur 37 zijn stellingen over de invloed van privacy en de samenwerking met (zorg)aanbieders weergegeven. De eerste stelling ‘Het waarborgen van de privacy van de burger kan mij in de weg staan om hem/haar op de juiste manier te ondersteunen’ geeft een gespreid beeld.

Duidelijk is wel dat er meer professionals positief dan negatief reageren. De professionals ervaren de samenwerking met (zorg)aanbieders als positief: 58% is het hier deels mee eens, 27% is het hiermee eens.



Figuur 37. Mening over invloed privacy en samenwerking met (zorg)aanbieders, in % (n=132)

In figuur 38 zijn de gemiddelde scores op het gebied van werkdrukbeleving weergegeven. Een hoge score betekent dat het aspect dat genoemd wordt een positieve werkbeleving bevordert. Een lage score kan ervoor zorgen dat een negatieve werkbeleving bevordert wordt. Gunstig is dat professionals aangeven met plezier naar hun werk te gaan, het gevoel hebben zich voldoende te kunnen ontwikkelen en uitgedaagd worden initiatief te nemen ter verbetering van de

werksituatie. De laagste scores zijn op het gebied van achterstallige klussen en het hebben van een activiteitenplanning voor de langere termijn.

In de gemiddeldebepaling is rekening gehouden met de richting van het item. Dat houdt in dat voor de items 'Ons team kan alleen de meest noodzakelijke voorziening realiseren' en 'Ik heb te maken met achterstallige klussen' het gemiddelde herberekend is zodat een hogere score en gunstiger resultaat impliceert.



Figuur 38. Gemiddelde scores op werkbeleving (n=132)

Uit de open vraag die aan de professionals gesteld is ('Wat heeft u nodig om het werk vanuit het team nog beter vorm te kunnen geven?') kwam een aantal antwoordcategorieën naar voren dat te maken heeft met organisatorische randvoorwaarden.

- **Duidelijkheid (18)**

Duidelijkheid is een thema dat bij professionals uit alle gemeenten speelt. Twaalf reacties kwamen uit Zwolle, drie uit Steenwijk, twee uit Elburg en één uit Ommen-Hardenberg.

"Duidelijkheid over doel/perspectief team en taakstelling individuele teamleden." (Elburg)

"Duidelijke communicatie vanuit gemeente over ontwikkelingen." (Zwolle Noord)

"Duidelijke kaders ten aanzien van samenwerking WMO/Jeugd. Blijven we apart werkzaamheden uitvoeren of worden we generalist?" (Steenwijkerland binnen)

- **Administratie (13)**

Acht professionals uit Zwolle, drie uit Ommen-Hardenberg en één professional uit Steenwijkerland noemden administratie in hun antwoord.

“Door de wijzigingen in het administratieve traject, TOP ondersteuningsplannen en indicaties, is het heel vaak puzzelen hoe het nu ook al weer moet. Dit kost veel tijd. Als je het weet, verandert het weer. Er zijn veel dingen die je maar af en toe doet, wat maakt dat het zoeken is, hoe moet het ook al weer?” (Zwolle Noord)

“Minder administratie en duidelijk één systeem daarvoor hebben.” (Samen Doen Kern)

- **Faciliteiten (13)**

Acht professionals uit Zwolle, vier uit Ommen-Hardenberg en één professional uit Steenwijk gaven aan dat er verbetering zou moeten plaatsvinden op het gebied van faciliteiten.

“Een rustige en goede werkplek. Tafels op hoogte instelbaar en de mogelijkheid om rustig met inwoners

te kunnen bellen zonder dat andere instanties mee kunnen luisteren.” (Samen Doen Ommen)

“De huisvesting en de facilitering (internetverbinding, klimaat, beschikbaarheid werkplekken) is onvolgende.” (Zwolle Noord)

Conclusie deelvraag 5

In de beantwoording van de vijfde deelvraag komt naar voren dat de professionals redelijk positief zijn over de samenstelling van de sociale teams over de besluitvorming binnen deze teams. Niet alle professionals geven aan dat zij de organisatorische kaders en de taakafbakening duidelijk vinden, maar overwegend is men hier positief over. Privacy kan enkele professionals in de weg staan om burgers op de juiste manier te ondersteunen. Registreren komt als heikel punt naar voren: dit kost te veel tijd. Daarnaast komt in enkele teams naar voren dat er meer duidelijkheid over perspectief en ontwikkelingen, alsook betere faciliteiten mogen komen.

Hoofdstuk 6. Significante verschillen meting 2017 versus 2015/2016

DEELVRAAG 6: OP WELKE ASPECTEN LATEN DE SOCIALE TEAMS VAN ZWOLLE IN 2017 SIGNIFICANTE VERSCHILLEN ZIEN TEN OPZICHTE VAN 2016 EN 2015?

Omdat de professionals van Zwolle een vergelijkbare vragenlijst is voorgelegd als vorig jaar, is het mogelijk om verschillen te toetsen. Omdat het aantal professionals in Elburg niet groot genoeg is om tot een betrouwbare analyse te komen, zijn de data van deze gemeente niet meegenomen.

Middels de Mann-Whitney toets is onderzocht welke stellingen in 2017 een significant verschil opleveren ten opzichte van 2016 (en 2015). Er zijn 88 variabelen getoetst, waarvan twaalf een significant verschil opleveren. Dat betekent dat van deze variabelen in sterke mate de veronderstelling ondersteund wordt dat het verschil niet vanuit toeval verklaard kan worden, maar dat er wel degelijk een wezenlijk verschil is ten opzichte van vorig jaar. In tabel 7 is een overzicht van deze variabelen (stellingen en Bakens) gegeven.

Variabele	2017 vs. 2016	P<0,05
1. Regelgeving, procedures en standaardisering vind ik nodig om het werk goed te kunnen uitvoeren	+	0,019
2. De organisatorische kaders zijn duidelijk genoeg	+	0,035
3. Registreren kost mij te veel tijd	–	0,000
4. Het doel van het team staat mij helder voor ogen	+	0,048
5. Door de samenstelling van het team kunnen wij goed aansluiten bij de hulpvraag van de burger	+	0,000
6. De bevoegdheden van de diverse medewerkers van het sociale team richting burgers zijn duidelijk genoeg	+	0,012
7. Binnen het team zijn voldoende geplande momenten om elkaar van feedback te voorzien	+	0,019
8. Facilitering van ervaren professionals is noodzakelijk om in dit team nieuwe werkwijzen te leren toepassen	–	0,000
9. Baken 3	+	0,001
10. Baken 4	+	0,010
11. Baken 5	+	0,002
12. Baken 6	+	0,002

Tabel 7. Variabelen met een significant verschil t.o.v. 2016 (Mann-Whitney toets $p < .05$)

Professionals hebben op een aantal stellingen in tabel 4(X) significant anders gescoord dan vorig jaar. De stellingen in deze tabel zijn te verdelen in twee thema's: de eerste vier stellingen kunnen onder de noemer 'onderlinge samenwerking' geschaard worden, de laatste vier stellingen onder de noemer 'randvoorwaarden'. Wat betreft randvoorwaarden: hier kan een aantal zaken uitgelicht worden. Ten eerste wordt duidelijk dat structuur belangrijker wordt geacht dan voorheen, zoals zichtbaar is in de eerste stelling. Daarnaast blijkt het registreren nog steeds een probleem. Sterker, professionals geven meer dan vorig jaar aan dat dit hen te veel tijd kost. Aan de positieve kant zijn drie zaken waar te nemen: professionals geven aan dat zowel de organisatorische kaders als hun bevoegdheden nu nog duidelijker zijn. Daarnaast is het doel van het team voor hen nu duidelijker dan voorheen.

Wat betreft onderlinge samenwerking: professionals zijn sterker dan vorig jaar van mening dat er voldoende geplande momenten zijn om elkaar van feedback te voorzien. Ook zijn professionals sterker van mening dat zij door de samenstelling van het team goed kunnen aansluiten bij de hulpvraag van de burger. Ten slotte kan aangegeven worden dat minder dan vorig jaar noodzakelijk wordt geacht om facilitering van ervaren professionals om nieuwe werkwijzen toe te passen.

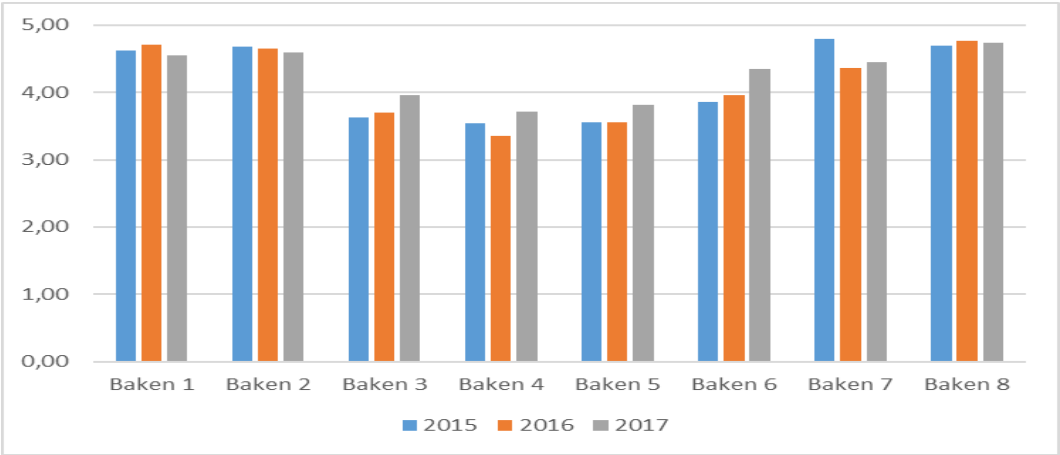
Naast een significant verschil op bovenstaande stellingen, is er een significant verschil gevonden op een aantal Bakens. Om dat verschil te kunnen berekenen is een aanpassing doorgevoerd. De 24 items die aan de Bakens ten grondslag liggen, zijn in het onderzoek van 2015 en 2016 gescoord op een schaal die loopt van 'nooit' naar 'altijd'; alle andere schalen lopen echter van 'oneens' naar 'eens'. Doordat de vragenlijst voor het 2017-onderzoek opnieuw gedigitaliseerd moest worden, is per ongeluk de verkeerde schaal aangehouden, waardoor nu ook de items van de Bakens op de schaal 'oneens-eens' gescoord werden. Dit is niet erg voor wat betreft de presentatie van de bevindingen voor 2017 (de onderlinge vergelijking van de scores op de Bakens is prima te doen), maar bemoeilijkt een vergelijking met eerdere metingen in het kader van dit hoofdstuk wel. Het blijkt dat de schaal 'oneens-eens' relatief een stuk hogere scores op de Bakens te weegbrengt dan eerder op de schaal 'nooit-altijd' het geval was. Om een vergelijking met voorgaande metingen mogelijk

te maken, moest een correctiefactor gevonden worden, zodat de beide schalen meer in elkaars verlengde komen te liggen.

Om tot een correctiefactor te komen, zijn de 24 items van de Bakens verdeeld over twee nieuwe vragenlijsten. Elk item komt in één van de twee vragenlijsten twee keer voor: een keer met de schaal 'nooit-altijd' en één keer met de schaal 'oneens-eens'. De twaalf paren per vragenlijst zijn uit elkaar gehaald en in willekeurige volgorde in de vragenlijst geplaatst. Ook zijn af een toe schalen omgedraaid (van 'altijd' naar 'nooit' respectievelijk van 'eens' naar 'oneens'). Vervolgens zijn 28 respondenten in Zwolle (n=15) en Ommen-Hardenberg (n=13) bereid gevonden één van de twee vragenlijsten in te vullen. Door deze handelwijze is per respondent bekend hoe men een bepaald item scoort op zowel de ene als op de andere schaal. Indien nodig werd de schaal gehercodeerd zodat telkens een hogere score een positiever resultaat betekent. Door voor elk item op beide schalen het gemiddelde te bepalen en daarna de items per schaal te middelen, kan het gemiddelde verschil tussen de 24 itemparen berekend worden en vervolgens uitgedrukt als percentage. Zo ontstaat een correctiefactor. Het gemiddelde over alle scores van 28 respondenten op 24 Baken-items bedraagt op de 'oneens-eens'-schaal 4.16 en op de 'nooit-altijd'-schaal 3.72. Als beide gemiddelden op elkaar gedeeld worden, dan is de quotiënt 1.12. De scores op de 'nooit-altijd'-schaal (2015 en 2016) moeten derhalve vermenigvuldigd worden met een correctiefactor 1.12 om de score op de 'oneens-eens'-schaal, die in 2017 gebruikt is, te benaderen.

In tabel 8 en figuur 39 zijn de gemiddelden van de Bakens van 2015, 2016 en 2017 voor Zwolle weergegeven. In de figuur is zichtbaar dat er een duidelijke tendens is: Baken 3, 4 en 5 scoren gemiddeld lager dan de overige Bakens. De verschillen tussen de jaren 2016 en 2017 zijn getoetst op significantie. Daaruit kwam naar voren dat er een significant verschil was voor Baken 3, Baken 4, Baken 5 en Baken 6.

De Zwolse professionals scoren zichzelf nu wezenlijk beter op deze Bakens dan eerder het geval was. Dat houdt in dat er volgens hen sprake was van een wezenlijke verbetering op 'direct erop af', collectief werken, formeel en informeel werken en integraal werken.



Figuur 39. Gemiddelde score Bakens in Zwolle in 2015, 2016 en 2017 (n=resp. 56, 61, 83)

	2015	2016	2017
Baken 1	4,62	4,71	4,55
Baken 2	4,68	4,65	4,59
Baken 3	3,62	3,70	3,96
Baken 4	3,54	3,36	3,71
Baken 5	3,56	3,56	3,82
Baken 6	3,86	3,95	4,35
Baken 7	4,80	4,36	4,45
Baken 8	4,70	4,76	4,74

Tabel 8. Gemiddelde score Bakens in Zwolle in 2015, 2016 en 2017 (n=resp. 56, 61, 83).

Er is ook een toetsing uitgevoerd op het verschil tussen stellingen die in 2015 en 2017 voorgelegd zijn aan de Zwolse professionals. In tabel 9 is een overzicht gegeven van de stellingen die significant verschillen. Zichtbaar is dat net als ten opzichte van 2016 de stelling ‘Het doel van het team staat mij helder voor ogen’ in positieve mate verschilt. Daarnaast komt naar voren dat de professionals meer gelegenheid hebben om op te komen voor burgers in kwetsbare situaties.

Vervolgens staat in tabel 9 een aantal stellingen weergegeven die minder scoren: professionals zijn minder op de hoogte van regelgeving, nemen minder het financiële kostenplaatje mee en vinden het minder belangrijk om voldoende

tijd te hebben om vrijwilligers goed toe te rusten. Tot slot is er een significant verschil gemeten op een aantal transitiecompetenties en Bakens. De professionals schatten zichzelf minder nieuwsgierig in dan in 2015 en willen wat betreft deze competentie naar een minder hoog cijfer dan in 2015 toewerken. Ook willen zij qua onderzoekend vermogen naar een gemiddeld lager cijfer toewerken. Wat betreft de Bakens, drie hiervan scoren significant hoger dan in 2015. Het gaat hier om Baken 3 (Direct erop af), Baken 5 (Formeel en informeel in optimale verhouding) en Baken 6 (Integraal werken). Op Baken 7 (Niet vrijblijvend, maar resultaat gericht) wordt anno 2017 significant lager gescoord dan in 2015 het geval was.

Variabele	2017 vs. 2015	P<0,05
1. Het doel van het team staat mij helder voor ogen	+	0,000
2. Ik heb in mijn werk gelegenheid me bezig te houden met het opkomen voor burgers in kwetsbare situaties	+	0,040
3. Ik ben op de hoogte van de actuele regelgeving procedures en standaarden	–	0,031
4. Ik neem het financiële kostenplaatje mee in mijn ontwikkeling	–	0,050
5. Ik vind het belangrijk om voldoende tijd te hebben vrijwilligers goed toe te rusten	–	0,046
6. Onderzoekend vermogen: ik wil naar het volgende cijfer toewerken	–	0,047
7. Nieuwsgierig zijn: ik beschik er in de volgende mate over	–	0,030
8. Nieuwsgierig zijn: ik wil naar het volgende cijfer toewerken	–	0,024
9. Baken 3	+	0,002
10. Baken 5	+	0,004
11. Baken 6	+	0,000
12. Baken 7	–	0,001

Tabel 9. Variabelen met een significant verschil t.o.v. 2015 (Mann-Whitney toets $p < .05$)

Conclusie deelvraag 6

Samenvattend kan aangegeven worden dat er ten opzichte van 2016 meer duidelijkheid is voor de Zwolse professionals, maar dat zij wel hechten aan regelgeving, procedures en standaardisering. Registratietijd blijft een aandachtspunt. Aangaande onderlinge samenwerking kan gesteld worden dat er ten opzichte van 2016 voldoende geplande momenten

zijn om feedback te geven en dat zij de input van ervaren professionals minder noodzakelijk achten om nieuwe werkwijzen toe te passen.

Ten opzichte van 2015 zijn er zes stellingen die minder scoren en twee stellingen die positiever scoren. Op het gebied van de Bakens heeft er volgens de professionals ten opzichte van 2015 wat betreft drie van de acht Bakens een verbetering plaatsgevonden en op één Baken een afname van de gemiddelde score.

Hoofdstuk 7. Verdiepende interviews

In dit hoofdstuk staat deelvraag 7 centraal. In hoofdstuk 4 is al beschreven dat vanuit een ronde langs teams in Zwolle en Elburg naar aanleiding van het kwantitatieve onderzoek van 2016 vier thema's bevestigd zijn in zestien interviews met leden van de Parelwerkgroep Zwolle en Elburg. De thema's zijn:

- 1 **Generalistisch werken;**
- 2 **Eigen kracht;**
- 3 **Netwerkgericht werken;**
- 4 **Collectiviteit.**

In dit hoofdstuk worden de inzichten op deze vier thema's in afzonderlijke paragrafen beschreven. Er is een vijfde paragraaf toegevoegd die overige belangwekkende informatie bevat, die in de interviews is opgehaald, maar die niet onder deze vier thema's past.

Het kwantitatieve deel van het onderzoek (hoofdstuk 6) en het in dit zesde hoofdstuk gepresenteerde kwalitatieve deel zijn niet van gelijk 'niveau'. Ten eerste is dat zo, omdat de kwalitatieve gegevens in dit hoofdstuk verzameld zijn bij professionals uit Zwolle en Elburg en niet óók bij professionals uit Steenwijkerland en Ommen-Hardenberg, die allen een vragenlijst kregen voorgelegd. Ten tweede is er sprake van ongelijkheid, omdat de kwantitatieve respons van 138 professionals in geen verhouding staat tot de zestien interviews. De representativiteit van de interviews is duidelijk lager dan die van de kwantitatieve meting, maar de verkregen gegevens zijn minstens zo 'rijk', omdat hier het verhaal achter de cijfers verteld wordt. In het discussiehoofdstuk worden enkele resultaten dan ook met de nodige voorzichtigheid met elkaar in verband gebracht.

7.1 GENERALISTISCH WERKEN

Scholte e.a. omschrijven een generalistische professional als volgt: *"Iemand die verbindt tussen de leefwereld van burgers en de institutionele wereld, maar ook tussen professionals onderling en burgers onderling, met een sterke nadruk op empowerment"* (2012, p. 16).

Een van de onderwerpen die in de interviews besproken zijn, is het generalistisch werken. In deze paragraaf wordt de opgehaalde informatie gepresenteerd in vijf onderwerpen. Eerst wordt beschreven met welke vragen buurtbewoners zoal bij het sociaal team terecht kunnen. Vervolgens komt aan bod wat volgens de geïnterviewden nu eigenlijk dat generalistisch werken inhoudt. Daarna wordt uitgewerkt hoe professionals omgaan met handelingsverlegenheid. Ten slotte wordt uitvoerig ingegaan op het spanningsveld tussen generalistisch werken en specialistisch werken in dit kader, waarna nog enige opmerkingen over integrale samenwerking tussen het sociaal team en externe professionals volgen.

7.1.1 MET WELKE HULPVragen KUNNEN BUURTBEWONERS BIJ HET SOCIAAL TEAM TERECHT?

Tussen de regels door geven professionals aan dat zij met een keur aan hulpvragen van buurtbewoners geconfronteerd worden. Een aantal voorbeelden in willekeurige volgorde zijn de volgende: hulpvragen op het gebied van algemeen maatschappelijk werk, schuldhulpverlening, schoolmaatschappelijk werk, uitvoering Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo), hulpvragen rond psychische en lichamelijke beperkingen, jeugdbescherming, wijkverpleegkundige zorgvragen, vrijwilligerswerk, vluchtelingenwerk, thuisadministratie, relatieproblematiek, zingeving, tijdsbesteding, huisuitzettingen en verslavingsproblematiek.

Om de sociale kaart (van hoofdzakelijk Zwolle) te schetsen en een indruk te geven van met hoeveel en welke organisaties en professionals het sociaal team te maken heeft, volgt hierna een (niet uitputtende) opsomming: Dimence, Icare, Travers, MEE, De Kern, Stichting Present, Bureau Jeugdzorg, Focus, Frion, RIBW, woningcorporatie, Stinskracht, sociaal raadslieden, handhaving, Stimenz, sociale recherche, Zwolle Doet, ambulante begeleiding, Humanitas, huisarts, jeugd-GGZ, Veilig Thuis, 't Huiken, Resto Van Harte, Tactus en WIJZ.

7.1.2 WAT IS DAT NOU: GENERALISTISCH WERKEN?

Wat generalistisch werken globaal behelst, wordt goed weergegeven in het volgende citaat: *“(...) Ik kom op huisbezoek, hoe zit je erbij? Hoe zit het met je overbelasting? (...) Waar haal je je steun vandaan? Hoe zit het met je netwerk? Zijn er nog voorliggende dingen die maken dat jij bij (...) deze vraag komt? Hoe (...) zit je met je financiën? Hoe zit je met je relatie? Hoe zit het, ja het zijn gewoon heel veel dingen die maken dat mensen hulp gaan zoeken. En nou ja wat je merkt, en dat is natuurlijk logisch want dat doen we allemaal, is dat je daar één ding uitpakt en denkt van: ‘daar heb ik het meest last van, daar kom ik mee binnen.’ Maar dat wil niet zeggen dat dat ook datgene is; (dat) als je dáár een antwoord op hebt, dat dan je probleem opgelost is. De kracht vanuit een wijkteam is om gewoon breed te kijken. En met iemand mee te kijken, hoe komt het nou dat je daar zo’n last van hebt? En dat is het leuke van het werk in een wijkteam”*. Het gaat dus om de vraag achter de vraag. Er wordt breed gekeken, niet alleen naar de reden van aanmelding door de buurtbewoner, maar zijn hulpvraag wordt in een bredere context geplaatst. Diverse omstandigheden en oorzaken worden verkend en in het plaatje meegenomen, om vervolgens te komen tot een Ondersteuningsplan, waarin de leefgebieden van de buurtbewoner staan beschreven en welke vragen op die leefgebieden zich voordoen. Nog een citaat dat de generalistische werkwijze illustreert: *“(...) Tegenwoordig is ook wel heel erg het leefplezier en wij moeten het welbevinden van mensen eigenlijk heel erg uitvragen. Wat vindt u belangrijk in uw leven en wat maakt het dat u de dag goed doorkomt, wat zijn daarin geluksmomenten, wat vindt u echt belangrijk en dat je dan samen gaat zoeken van, oké waarin kunnen we u helpen, zeg maar”*.

Generalistisch werken impliceert dat de professional over de grenzen van diens (oorspronkelijke) vakgebied heen kijkt. Een depressief iemand die ook een scootmobiel aanvraagt, wordt door één en dezelfde professional te woord gestaan; diens hulpvragen worden niet opgeknipt al naar gelang de aard ervan. Hierdoor wordt hulpverlening aan mensen verbonden. Dit komt vooral tot uiting tijdens bereikbaarheidsdiensten en de inloop: *“Ik denk dat de mensen die loket draaien wel generalisten zijn”*. Op die momenten komt een heel scala aan hulpvragen voorbij, die elke professional in

principe moet kunnen verkennen. Men moet van alles een beetje weten: *“We hebben een team, gezamenlijk kunnen we alle vragen aan (...) en iedereen kan ook een fatsoenlijk eerste gesprek voeren; dat is ook dat T-profiel. (...) Dat is wel een soort basiscompetentie waarvan we wel vinden dat alle medewerkers dat moeten kunnen: dat je gewoon kan verbinden, dat (...) je kunt luisteren....”*; *“Nou, wat generalistisch werken is – dat (zou het in) mijn beleving (...) in ieder geval moeten zijn – (is) dat iedereen jong-oud, dik-dun, aan elk sociaal wijkteamlid een vraag zou kunnen stellen en daar in eerste instantie een soort van intake of een eerste gesprek mee zou kunnen doen, dan wel een tweede”*.

Een hulpvrager wegwijs maken lukt als generalist wel. Loketdiensten draaien en overlegsituaties helpen professionals een bredere blik op de sociale kaart te krijgen. Hierdoor worden professionals ook wel op ideeën gebracht: ‘ik hoorde laatst iets over..., zou dat iets voor u kunnen zijn?’. Aan de andere kant is er een hele waslijst aan initiatieven in buurten (weggeefwinkel, eetgroepen, zanggroepen, breigroepen, buikdansen en wat al niet meer), die samen de sociale kaart vormen. Dan is het best lastig om daarop (volledig) zicht te krijgen (zeker als dat na kantoortijd van het sociaal team plaatsvindt) om vervolgens er naartoe te kunnen verwijzen.

Generalistisch werken helpt een breder scala aan signalen te kunnen oppikken: professionals observeren breder en zijn op meer zaken bedacht. Dat dit voor de buurtbewoner gunstig is en bijvoorbeeld een effectiever gebruik van voorzieningen uitwerkt, komt naar voren in het volgende, dat uit de mond van een professional is opgetekend. De geïnterviewde ging mee met een Wmo-consulent om een rolstoel aan te meten. Die klus was gauw geklaard, waarop de respondent zich afvroeg of er niet breder (generalistisch) naar de casus gekeken moest worden. De collega was van mening dat het zo wel goed was. Drie maanden later bleek echter de rolstoel ongebruikt in de schuur te staan. Er was aandacht geweest voor een van de problemen van de buurtbewoner, maar deze waren niet in hun context bekeken, waardoor de boot gemist werd.

7.1.3 HOE OM TE GAAN MET HANDELINGSVERLEGENHEID?

Dat velen wel achter de generalistische visie kunnen staan, betekent nog niet dat zij zich daarbij in de praktijk altijd thuis voelen: *“Nou, je moet natuurlijk, je komt niet alleen voor dat-gene, de vraag achter de vraag onderzoeken is niet iets wat iedereen gewend is. (...) Dus daarin moet je gewoon moet je een brede switch maken”*. Er is handelingsverlegenheid, omdat een deel van de hulpvragen het eigen specialisme, waartoe men oorspronkelijk opgeleid is, overstijgt. Eén van de interviewers vat samen: *“Je hebt wel een bredere blik, je weet meer te vragen, je weet waar je terecht kunt, maar dat betekent niet dat je per se overal in kunt handelen”*. Generalistisch werken vergt ook nogal wat van professionals. Eén van hen geeft aan het vermoeiend te vinden zich telkens weer op heel andere cases te moeten richten, terwijl in haar vroegere werk de gevallen homogener waren. Nu moet zij steeds weer andere vaardigheden aanspreken, hetgeen ze boeiend vindt, maar mentaal wel zwaarder.

De belangrijkste oplossing voor het tekortschieten in specifieke kennis, inzicht en ervaring, is het meevragen van een collega-professional die een andere, bij (één van) de hulpvragen passende achtergrond heeft. Uit de interviews wordt duidelijk dat collega's gemakkelijk met elkaar meegaan, het leerzaam en leuk vinden om over de grenzen van het eigen (oorspronkelijke) domein heen te kijken en dat daarvoor vanuit de organisatie ook ruimte is, als men de noodzaak voor een gezamenlijk huisbezoek maar kan verantwoorden. Er zijn gevallen die zo complex zijn, dat het wijs lijkt om niet alleen op het eigen (feilbare) oordeel af te gaan. Soms wordt de casus in z'n geheel overgedragen aan een ter zake kundige collega, maar dat gaat niet altijd goed. Het komt voor dat er geen 'warme overdracht' plaatsvindt en dat de hulpvrager dan weer onderaan de wachtlijst gezet wordt. *“Als ik iets met participatie heb, dan ga ik dat samendoen, want ik heb daar te weinig verstand van. Dus ik zoek wel een maatje dan. Dan doen andere mensen immers ook, we lopen wel met elkaar mee en we doen samen zaken en dat helpt wel. (...) Wat ik wel doe, is bijvoorbeeld in een cliëntsituatie waarin dat ter sprake komt en waar ik al ben vanwege andere dingen, dan zeg ik tegen mijn collega vanuit die oorsprong van: ‘help me even’ of ‘wil jij nu eens even komen want dit echtpaar is licht verstandelijk beperkt, nu gaat het om een douchezitje; help’,*

weet je wel?” De oorspronkelijke professional houdt doorgaans de lead en houdt de relatie met de cliënt; de collega met specifieke expertise vliegt slechts voor het ontbrekende stukje specialisme even binnen (al dan niet zichtbaar voor de cliënt). Een minder tijdrovende oplossing is het achter de schermen raadplegen van een meer ter zake kundige collega. Wat zijn ook al weer precies de voorwaarden voor het toekennen van een scootmobiel, waarmee moet ik rekening houden? Of een collega gevraagd wordt mee te gaan of slechts geconsulteerd wordt, hangt af van de inschatting van de complexiteit van de casus. Eén van de professionals vraagt zich hardop af of dat overdragen misschien toch ook wel verwarrend is voor de cliënt; ze heeft eigenlijk geen idee. Volgens een collega valt die verwarring wel mee, als je het maar goed begeleidt. Door met een collega met een andere insteek samen naar een buurtbewoner te gaan, kunnen problemen boven tafel komen, waarmee de tweede professional (niet het aanvankelijke aanspreekpunt) de hulpvraag op een bepaald aspect overneemt.

Hoewel de buurtbewoner met de eerste professional inmiddels een vertrouwensband heeft opgebouwd, betekent een doorverwijzing naar een meer gespecialiseerde collega conform de (geëxploreerde) hulpvraag niet een overnieuw moeten opbouwen van een band met professional nr. 2. Dit geldt in het geval van een warme overdracht, waarbij de buurtbewoner vertrouwt op het oordeel van professional nr. 1. Professional nr. 1 kijkt ook wel of professional nr. 2 in de casus 'past': gaat daar naar verwachting wel een klik zijn? Soms stelt professional nr. 1 voor dat de collega en de cliënt samen verder gaan en dat zij zichzelf dan iets meer terug trekt. In andere gevallen zijn er gewoon twee trajecten naast elkaar: de één doet de schuldhulpverlening en de ander concentreert zich op de verslavingsproblematiek.

Iemand anders heeft haar hoop gevestigd op haar lerend vermogen: *“Je hoopt natuurlijk in de loop der jaren dat je zelf ook wel enige kennis gaat krijgen van die Participatiewet en dat je daar misschien in plaats van dat ik nu zo niets zinnigs kan zeggen daarover of daarin mee kan denken, hoop ik over een tijdje misschien dit (wel te kunnen doen)”*. Een Wmo-training volstaat echter niet.

Professionals hebben het gevoel zich bezig te moeten houden met zaken waarvoor ze niet zijn opgeleid. Op deze handlingsverlegenheid zijn in het begin de oprichting van de sociale teams mensen stukgelopen en vertrokken. Een professional beoordeelt op onderdelen te moeten werken zonder voldoende bagage: *“Dat vind ik het lastigst en vind ik ook het meest energievretend. Dus wegwezen met die dingen [Wmo-voorzieningen; MA]. Dan zet je een tandem in en dan is het weer niet de goede tandem en dan kan de baby er weer niet bij op. Bah, wat een gezeur”*. Zeker als buurtbewoners op hun ‘rechten’ gaan staan, waarbij de professional niet goed kan beoordelen of dat wel terecht is, ontstaan ongemakkelijke situaties. Eisend gedrag komt ook wel voor bij pgb-indicaties, maar daarmee is men meer bekend en kan daardoor beter gehanteerd worden. Andere professionals geven aan dat zij zich helemaal niet willen bezighouden met sommige hulpvragen. Het betreft dan meestal praktische zaken als Wmo-voorzieningen (rolstoelen, scootmobielen, verhoogde toiletputten). *“Precies en het gewicht van de cliënt en weet je wel al dat soort zaken waarvan ik denk dat ik wil ik helemaal niet allemaal weten. Dat is het meer. Niet dat ik daar handlingsverlegen in ben, want ik kom ook uit de zorg voor mensen met een lichamelijk beperking dus ik weet ook wel iets van die dingen, maar dat zit zo specifiek vast aan regels. Wanneer mag iemand wel of geen scootmobiel of ik noem maar wat. Nou, daar moet je een bepaald functieverlies hebben maar je moet bijvoorbeeld ook, je mag geen medicatie hebben die de rijvaardigheid beïnvloedt. Er moet stallingsmogelijkheid zijn, weet je wel, allemaal dat soort dingen waarvan ik denk: ‘daar ga ik vast iets van vergeten en dan ga ik mensen iets toezeggen of juist niet toezeggen’ en om dat te voorkomen, zeg ik ‘help’ tegen mijn collega”*.

7.1.4 SPANNINGSVELD TUSSEN GENERALISTISCH WERKEN EN SPECIALISTISCH WERKEN

Hét dilemma in het werken in een sociaal team betreft de verhouding tussen generalistisch en specialistisch werken. Op allerlei manieren komt dit spanningsveld in de interviews ter sprake. Sommigen vinden het interessant om over de muren van het eigen specialisme te kunnen of te moeten kijken en verbazen zich erover dat een probleem ook op een heel andere manier dan de vertrouwde wijze aangevlogen kan worden, terwijl anderen de stelling ‘schoenmaker, blijf bij je

leest’ huldigen. In sommige teams is al vrij snel na de start in 2015 het strikt generalistisch werken losgelaten: *“daar komen brokken van”*.

Enerzijds raakt dit dilemma aan de eerder uitgewerkte handlingsverlegenheid: *“Als je er gewoon geen verstand van hebt, moet je het gewoon niet oppakken”*. Het voelt voor professionals aan dat ze hun carrière met één beroepsopleiding zijn gestart, maar dat ze nu eigenlijk in een stuk of wat beroepen tegelijk werken. Hoe kan men nu in al die verschillende vakgebieden, waarmee leden van sociale teams zich geconfronteerd zien, even goed zijn en even goed op de hoogte zijn? Enkele geïnterviewden geven de indruk het gevoel te hebben maar half werk te leveren, omdat ze niet bekwaam (genoeg) zijn op andere vakgebieden dan het eigen: *“We hebben hier ook drie wetten, geloof ik, die we uitvoeren; Wmo, Participatie en Jeugd. Dat zijn de drie wetten die wij moeten uitvoeren. En op al die gebieden hetzelfde niveau van kennis te bereiken net als je eigen expertise, dat is onmogelijk”*.

Anderzijds lijkt te ver doorgevoerd generalistisch werken de beroepseer aan te tasten: dit gaat van ‘collega’s die er niet voor opgeleid zijn, begeven zich toch op mijn vakgebied’ tot (en vooral) ‘hoe houd ik mijn eigen specialisme nog bij?’. Generalistisch werken wordt in het veld wel eens beschouwd als taakverschralling, maar een van de professionals nuanceert dit: *“Nou ja, specialismeverschralling zou ik eerder denken. Taakverbreding juist, het is helemaal geen taakverschralling. Het wordt juist heel breed. Als je het goed doet, dan verschrallt die helemaal niet. Nee. Je moet wel goed in de gaten houden dat je je specialisme wel op peil houdt. Want anders krijg je straks, en dat is denk ik wat er bedoeld wordt, dat we straks een eenheidsworst zijn. Dat het niet meer uitmaakt wie je waar naar toe stuurt. Omdat je het allemaal een beetje weet en net niet goed genoeg. En dat is natuurlijk wel een risico. Dus dat is wel wat je goed op peil moet houden”*. Een medewerker Jeugdzorg, dus niet oorspronkelijk betrokken bij mensen met een beperking à la MEE, vult aan: *“Vanuit MEE hebben we nog elke maand..., worden we bijgeschoold over mogelijke onderwerpen en thema’s. En die kunnen we ook zelf aandragen van: ‘goh, ik loop hier tegen aan.’ Kun je daar..., en dan wordt het allemaal georganiseerd. Ja dat is iets wat je niet moet willen. Dat we allemaal hetzelfde kunnen. En dus uiteindelijk bijna niks”*. Men wil als professional

wel het eigen vakgebied blijven onderhouden. Cursussen die aan het sociaal team worden aangeboden, zijn (uiteeraard) oppervlakkig, omdat Wmo- en Jeugdhulpcollega's ook naar bijvoorbeeld diezelfde schuldhelpverleningscursus gaan. Ieder wil de eigen vakliteratuur bijhouden en niet (in die mate van diepgravendheid) die van de aanpalende vakgebieden die in het sociaal team vertegenwoordigd zijn.

Dit dilemma lijkt zich vooral voor te doen bij specifieke wertereinen als Wmo-voorzieningen en jeugdbescherming. Voormalig gemeenteambtenaren zijn doorgaans meer op de hoogte van uitkeringen, jobcoaches, scholingsmogelijkheden en arbeidsachtige zaken. Op al deze gebieden is het werken zo aan regelgeving gebonden, dat professionals die niet oorspronkelijk uit die velden afkomstig zijn, zich hierbij ongemakkelijk voelen. Het ongemak wordt veroorzaakt door desinteresse (ik ben maatschappelijk werker en nu sta ik rolstoelen aan te meten) of door professionele onzekerheid (heb ik nu wel aan alles gedacht, ook juridisch gezien?). Veiligheidsaspecten in combinatie met dat het bij Jeugdzorg om kinderen gaat, maken dat het daar voor het gevoel er meer op aankomt. Niet alleen een component van gedetailleerde kennis speelt hier een rol, maar er zijn in het geval van Jeugdzorg ook wettelijke beperkingen: *"Het is wel echt zo dat Jeugdzorg daarin verschillend is, omdat je daar gekwalificeerd voor moet zijn. Dat mag gewoon niet iedereen doen. Dat dat gewoon een eis is. Dus niet iedereen van participatie is niet handig om op een jeugdcase te zetten, zeg maar"*. De aangegeven kwalificatie betreft de SKJ-registratie (Stichting Kwaliteitsregister Jeugd). Verder geven diverse professionals aan dat collega's die juist deze twee vakgebieden als achtergrond hebben, toch een 'ander slag mensen' zijn. Generaliserend gesproken zijn Wmo-consulenten van origine heel erg praktisch ingesteld en minder 'praterig', terwijl Jeugdzorgmedewerkers van nature vaak een wat belerende insteek zouden hebben. Beide attitudes waren goed voor hun werk vroeger, maar niet meer voor het werken in een sociaal team. Juist deze professionals hebben een grotere switch in hun denken moeten maken dan professionals die het altijd al van hun gesprekstechnieken moesten hebben. Maatschappelijk werkers waren van oudsher al meer generalisten, vinden sommige professionals.

Een van oorsprong schuldhelpverlener geeft overigens aan nu ervan te genieten een bredere blik te mogen hebben, zodat ze ook de onderliggende problematiek kan verkennen en (laten) aanpakken en meer bezig te kunnen zijn met het positieve: wat gaat wel goed, waar ben je wel goed in? Dat de aandacht multifactorieel mag zijn, doet recht aan de complexe werkelijkheid van situaties van buurtbewoners.

De professionele achtergrond van professionals werkt nog sterk door in hoe men in z'n werk staat (zie ook § 7.5). Dit is zowel aanvullend, in de zin dat situaties van buurtbewoners integraal beoordeeld kunnen worden en dat collega's elkaar met de eigen zienswijze dingen kunnen leren, als lastig, indien er sprake is van een verkokerde blik of het gebrek aan gevoel bij 'krachtgericht werken' als je geen helpverlenersachtergrond hebt.

Er wordt verteld over een teamleider die sommige medewerkers aangespoord en andere wat afgeremd heeft om generalistisch te werken en het eigen specialisme te behouden, al naar gelang iemand naar haar inschatting aankan.

GEKOZEN OPLOSSING VOOR SPANNINGSVELD GENERALISTISCH VERSUS SPECIALISTISCH WERKEN

Het compromis lijkt gevonden te worden door als team generalistisch te zijn en dus alle hulpvragen aan te kunnen, maar daarbinnen individueel het eigen specialisme te handhaven: *"Dus we zijn weer terug naar onze eigen expertise maar wel met de afspraak dat we generalistisch proberen te kijken. Dus we blijven specialisten maar nu met een generalistische kijk"* en *"Dat hele generalistisch werken is gewoon een beetje achterhaald. Wat ik mooi vind, (is) dat je gewoon in een team zit waarin je alles hebt en dat is dan maar generalistisch, denk ik dan"*.

Deze gecombineerde insteek is niet alleen bevredigender voor de professional, maar doet ook meer recht aan de hulpvraag van de buurtbewoner: hij krijgt dan de beste kwaliteit. Een van de ondervraagden laat het woord 'matching' vallen: hulpvragen worden gekoppeld aan iemand met specifieke deskundigheid. *"En binnen dat je dat (generalistisch werken) kan, heb je gewoon je eigen aandachtsgebied en matchen we ook gewoon inwoners op vraagstelling op deskundigheid van de medewerkers. Zo vallen er ook geen brokken. Doen we ook*

recht aan de inwoners maar ook aan de medewerkers met hun kwaliteiten". Een ander citaat in dit verband: "Dus ik vind naar de burger toe ook eerlijk dat zij iemand over de vloer krijgen die verstand heeft van de vraag waarmee zij binnenkomen. En dat daar dan nog van alles achterligt en dat je af en toe wat expertise ergens anders vandaan moet peuteren, dat is dan zo. Dus op zich vind ik het..., de insteek vind ik mooi, maar wel met je eigen specialisme".

Een tweede component van de tussenweg tussen generalistisch en specialistisch werken is de insteek dat elke professional (als individu) wel generalistisch denkt en observeert en vervolgens vooral specialistisch handelt. Met andere woorden: er wordt bij een eerste contact door iedereen wel breed en contextueel gekeken naar de behoeften van buurtbewoners en voor een deel worden die ook door iedereen opgepakt (generalistisch werken), maar zodra het te specifiek wordt (specialistisch werken), wordt een ter zake kundige collega erbij gehaald of geraadpleegd. Integraal kijken naar hulpvragen, zich enigszins begeven op andere vakgebieden dan het oorspronkelijke, maar toch een focus op het 'eigen' beroep, wordt verwoord in het volgende citaat: *"Nou, in dit team (...) is het eigenlijk altijd wel dat je pakt wat dichtbij je hart of dichtbij je interesses zit en dat is wel zo gebleven. Ik heb weleens gehoord dat het in andere teams echt anders is gegaan. En heus wel is het ook zo dat je meekijkt naar participatie of met stukken waar je niet zo bekend mee bent, zodat je die kennis ook wat meer krijgt. Maar het is nu wel veel meer gericht op: ieder doet zijn eigen specialisme".* Als de werkvoorraad (zoals alle aanmeldingen bij elkaar genoemd worden) wordt verdeeld tijdens een plenaire vergadering, dan *"(pakt) iemand van Jeugd iets van jeugd op en als het dan toch meer over psychiatrie gaat, dan pakt iemand dat met maatschappelijk werk als achtergrond".* In andere teams lijken degenen die de aanmelding opnemen hierin een rol te spelen.

Een professional vertelt dat ze altijd maar hoopt dat de toeleiding van hulpvragen goed gaat en dat ze die hulpvragen in haar werkvoorraad krijgt, die refereren aan haar opleiding of anders aan haar interesse, of waarvan zij energie krijgt. Vragen die hieraan niet voldoen, kunnen in principe teruggegeven worden, maar als de caseload van anderen erom vraagt,

terwijl die van haar minder is, dan neemt ze die toch wel over. Niet iedereen zou dit doen, overigens.

GEVAREN SPECIALISERING

Er worden twee gevaren signaleerd die kunnen optreden door het inzetten van specialismen. Het eerste risico is dat de hulpvrager met meerdere professionals in aanraking komt, terwijl toch de insteek is: 'één gezin-één gezicht'. Hoewel er een tweede schil van deskundigheid nodig kan zijn, zou dat, volgens sommigen, bij voorkeur achter de schermen moeten zijn, zodat aan de voorkant de buurtbewoner slechts één professional in het blikveld heeft. Dat geldt nog sterker als het een buurtbewoner betreft met een verstandelijke beperking: het overzicht gaat dan al snel verloren. Ook in situaties waarin veel (zorg)professionals betrokken zijn, is het verstandig overzicht te creëren. Soms wordt dan een regiegroep in het leven geroepen, een soort multidisciplinair overleg.

Een ander gevaar van specialisatie is meer intern: doordat professionals toch nog specialisten blijven, zij het met een in aanleg generalistisch blik, loopt een team de kans dat het wijgevoel minder ontwikkeld wordt. Iemand maakt zelfs melding van onderlinge concurrentie. Toch constateert iemand anders ook het tegenovergestelde: doordat men als organisaties fysiek in één team zit, wordt een casus niet zo gauw 'over de schutting gekieperd'; de communicatielijnen zijn korter en helderder en is er een groter gevoel van 'samen zijn we verantwoordelijk'. Dit helpt volgens deze respondent om van het eigen eilandje af te komen.

7.1.5 INTEGRALE SAMENWERKING

Er wordt niet alleen geleerd van en samengewerkt met de eigen collega's van het sociaal team, maar ook wel van medewerkers van organisaties met wie een sociaal team contact heeft (zie § 7.1.1). In die zin omvat de brede blik ook aanpalende werkelden. Een voorbeeld betreft het contact met Stinskracht, een vrijwilligersinitiatief, dat burenhulp (zowel vraag als aanbod) aan elkaar koppelt. Het sociaal team doet dan het zorgdeel indien daarvan sprake is. Er wordt over en weer naar elkaar doorverwezen en eens in de twee maanden volgt een casuïstiekbespreking om van elkaar te leren. Men vult elkaar aan qua openingsuren en bemenst samen het inlooppreekuur.

Ook met allerlei eerder genoemde organisaties bestaan contacten, om gezamenlijk problemen te signaleren en/of aan te pakken, soms ook preventief. De samenwerking met externe professionals (van buiten het sociaal team) om situaties integraal te behandelen, verloopt volgens een professional bijna altijd goed. Over de kleine restcategorie (zo'n vijf procent is haar inschatting) moet men het gesprek gaande zien te houden, is zij van mening. Een ander beoordeelt de samenwerking met ambulant begeleiders als soms problematisch: de taakverdeling tussen de ambulant begeleider en het sociaal team is niet altijd even helder afgestemd en ook niet wanneer het sociaal team weer in beeld komt, als de casus uit handen gegeven is. Wie de regie voert in jeugd-ggz-zaken is ook wel eens onduidelijk. Dat de integrale samenwerking diffuus is, wordt door verscheidene professionals onderkend: vroeger handelde men vanuit het eigen domeintje en daarmee basta. Het in de gaten houden van bijvoorbeeld probleemgezinnen is nu verdeeld over een aantal partijen, waaronder het sociaal team. Daardoor is het nu veel vloeibaarder waar de (eind)verantwoordelijkheid ligt.

Een specifiek voorbeeld van integrale samenwerking gaat over het samen met de gemeente ontheffen van iemand van diens sollicitatieplicht, om daarmee de rust te creëren aan het eigen gezin toe te komen en orde op zaken te kunnen stellen. De 'tegenprestatie' van de buurtbewoner is dan dat hij zich verplicht aan het hulpaanbod deel te nemen. Een professional meldt dat 80% van de doorverwijzingen naar de GGZ via de huisarts verloopt.

Al die verwijzingen komen dus meteen in de tweedelijns gezondheidszorg terecht en dat is duur. Het sociaal team probeert nu huisartsen te bewegen ook aan de eerstelijns te denken. Dit lijkt in gang gezet te worden, doordat huisartsen nu geregeld jeugdzorgwerkers van het sociaal team vragen hun expertise in te zetten.

7.2 EIGEN KRACHT

In deze paragraaf wordt het begrip 'eigen kracht' verkend. Eerst wordt, mede aan de hand van citaten, beschreven hoe dat begrip in de praktijk wordt opgevat. Vervolgens wordt ingegaan op het door professionals geconstateerde dilemma

tussen eigen kracht versus de professionele zienswijze, hetgeen raakt aan de eigen regie van buurtbewoners, om af te sluiten met een korte verhandeling over de gesignaleerde beperkingen van het inzetten op eigen kracht.

7.2.1 WAT IS DAT NOU: EIGEN KRACHT?

De meeste geïnterviewden kunnen zich wel vinden in de volgende definitie: "Meestal verwijst 'eigen kracht' naar talenten en mogelijkheden van mensen om zelf oplossingen te vinden voor problemen. Vaak wordt benadrukt dat ook mensen met beperkingen talenten en mogelijkheden hebben en dat daar onvoldoende aandacht voor is. Door hier ruimte en aandacht aan te geven, kunnen mensen hun eigen kracht benutten en vergroten" (Movisie, 2013, p. 7).

De attitude van professionals om op eigen kracht in te zetten, is onderzoekend van aard: wat kun je nog wel zelf, waarin heb je ondersteuning nodig, hoe zie jij zelf oplossingen en als er geen oplossingen meer blijken te zijn: hoe ga je dan met dat gegeven om? Verder wordt de hulpvrager positief tegemoet getreden: bemoedigend, aansporend en gericht op mogelijkheden in plaats van op onmogelijkheden. De vier volgende lange citaten illustreren de kern van eigen kracht. *"Je komt bij een wijkteam als er iets, als je een probleem ervaart op een levensgebied. Hoe herken ik het? Nou, op diverse manieren. Door vaak te benoemen naar mensen wat ze goed kunnen of door echt na te vragen van: 'goh hè, wat doe je zelf?' en daar ook de focus op te leggen. (...) Ik heb nu bijvoorbeeld net een cliëntgesprek gehad over heel veel dingetjes, met de opvoeding en met geld, lichamelijke gezondheid die naar beneden gaat van iemand waardoor het contract niet wordt verlengd, daardoor inkomstenverlies... Partner met letsel, weet je, dus een heleboel dingen die dan hop, hop, hop om gaan vallen in dat leven, maar dat ze wel mij belt van: 'goh, dit gaat nu niet goed en ik voorzie meer problemen richting geld en wil jij met mij meedenken?' Zij is prima in staat om te budgetteren dus, maar ze zegt tegen mij: 'ik merk nu dat ik overspoeld word.' Nou ik zeg: 'prima en die baas heeft gezegd als jij straks weer lichamenlijk gezond bent, willen zij je heel graag weer aannemen, want dan hebben ze zeker weer een plekje voor je. Dat is dus heel positief.' In die zin (...) ga ik haar daarop bekrachtigen van: 'top hé, dat heb je! Je hebt nu omdat je in de ziektewet zit, gaan ze uiteraard je contract niet*

verlengen, maar kijk eens wat een mooi vooruitzicht... Hoe zorgen we dat je weer beter wordt, wat heb je nodig om weer beter te worden en hoe voorkom je dat die problemen even nu die in financiële vorm staan, dat die jou over gaan nemen.' Ja heel voorzichtig weer kijken van wat je kan, hoe kun je dat weer opbouwen? Maar goed, dat is een verstandelijk beperkte meneer (...). Ik denk van: 'oh ja, een kopje thee in de veertien dagen hier, waar hij even zijn verhaal kan doen' en waarvan hij ook zegt: 'oh dat moet ik doen' of 'dat heb ik zo gedaan'. (...) Nou vertelde hij laatst dat hij iemand had geholpen die van de fiets was gevallen, dat soort hele kleine dingen, dat je dan kan zeggen van: 'hé, maar wat goed dat je dat ziet' of 'hé, ik wilde de buurman helpen met zijn tuin dus dat heb ik aangeboden, maar ja die zegt altijd 'nee', hoe doe ik dat nou?' Hè, hoe ga ik dat toch proberen om die hulp aan te bieden". De professional zet de buurtbewoner hier vooral in de eigen kracht door te bemoedigen, aanmoedigen, complimenteren, het positieve eruit halen, het beste in iemand naar boven halen.

"Hier [in de definitie; MA] wordt dan gesproken over mensen met bijvoorbeeld een verstandelijke beperking, maar het zijn ook de dak- en thuislozen, het zijn de verslaafden, weet je, eigenlijk iedereen, en wat we natuurlijk heel erg gewend waren als hulpverleners, is vooral werken vanuit de problemen; je hebt een probleem en hoe gaan we dat oplossen. (...) En deze methodiek, en dat herken ik ook wel in deze definitie, gaat heel erg uit van: 'nou wat wil je nou eigenlijk, die problemen, nou ja goed, die zijn er en die zijn er morgen ook nog wel en misschien volgende week ook nog wel en dat is allemaal hartstikke vervelend, maar wat wil je nou eigenlijk'. (...) Dus niet zo zeer van: 'goh, wat zijn je beperkingen, hoe kun je daar mee leven en welke oplossingen zijn daar allemaal voor', maar richt je je vooral op de krachten en op de talenten en op de drijfveren van iemand, en een krachteninventarisatie met alle levensgebieden [in het Ondersteuningsplan; MA] is dan eigenlijk ook het uitgangspunt". Door al die levensgebieden langs te gaan, wordt in kaart gebracht waar de hulpvragen zich bevinden. "Nou dan ga je bijvoorbeeld naar (het levensgebied) 'gezin en opvoeding'. Nou, wat zijn je wensen? En door uit te gaan van wat iemand zijn wensen zijn in plaats van wat iemand zijn problemen zijn, kom je dus bij iemand zijn drijfveren, bij wat iemand drijft, waardoor je iemand ook weer in beweging zet (...), waardoor iemand weer warm loopt

en dan heb je het dus ook niet over doelen, maar je hebt het over wensen; je hebt het niet over: 'ik heb een zinvolle dagbesteding', nee hups, overboord, dan zegt zo iemand: 'ik wil gewoon overdags wat leuks te doen hebben.' Mooi, nou heb ik je, en wat is dat dan? (...) Wat is dat leuks en hoe ziet dat er dan uit? En stel dat je dat hebt, wat doet dat dan met jou?"

Om de eigen kracht van de hulpvrager te kunnen (laten!) aanboren, moet deze eerst verkend worden. Dit vergt naast het nemen van tijd ook een generalistische blik. In de interviews geven professionals aan zich op (onder andere) de volgende vragen te richten. "Want eigen kracht zit ook heel erg in het onderzoek van (...) waar loop je tegen aan? En wat voor eigen oplossing kun je daarin verzinnen? Dus daarin denk ik van, heeft eigen kracht te maken met horen en vertrouwen op de basiskennis van degene die voor je zit. (...) Mensen kunnen heel erg putten uit een hun eigen (...) ervaring, kennis. Alleen je moet hem wel aanhoren". "Ik herken zeker [in de definitie; MA] (...) dat mensen vaak vergeten dat ook mensen met een beperking een talent of een kracht hebben. Dat je vaak geneigd bent om te kijken naar van: waar zitten de problemen of wat kunnen mensen niet zo goed. Terwijl vaak vergeten wordt van: wat kan iemand wel goed en wat kan, hoe kan die dat nog weer gebruiken, hoe kan je dat nog weer inzetten?" Het gaat er dus om iemand weer zo zelfredzaam mogelijk te krijgen, zodat iemand weer vooruit kan. De professional helpt de hulpvrager diens eigen mogelijkheden te verkennen: "Dus je denkt daarin wel mee, maar je laat het uiteindelijk aan die cliënt zelf over van: ik [de cliënt; MA] zet zelf de stappen". Vaak weet een buurtbewoner ook niet welke mogelijkheden er allemaal zijn: "Dan heb je een gesprek en dan heeft dat een heel ander uiteinde dan dat iemand van te voren verwacht. Dus iemand komt met: 'ik moet een indicatie voor hier en daar zus en zo voor hebben' en dan kom je tijdens het gesprek van: er is nog veel meer in een voorliggend veld waar wij, zeg maar, ook in mee kunnen denken en daar kom je dan uiteindelijk op uit. Dat kom ik nog wel eens tegen". En ten slotte: "Deze methodiek gaat heel ook heel erg uit van dat wat er niet is, wat je allemaal bent kwijtgeraakt, dat is voor jou schijnbaar van waarde, dus ook een verdriet en al die ellende en al die problemen, dat heeft waarde voor jou, dus wat ben je nou kwijtgeraakt en wat betekende dat voor jou, dus daar kun je ook op doorgaan. (...) Dat lijkt ook heel erg op het oplossingsgericht werken en de rehabilitatiemethodiek en ga zo

maar door, dus het is eigenlijk niets nieuws, maar het gaat wel heel erg uit van: nou jij als mens, wat is voor jou nou belangrijk, en als je daar, als je iemand dáár weet te raken, dáár weet te komen, dan komt iemand in beweging (...) En dan hoef je zelf als werker ook niet zo hard te werken”.

Voor een dergelijke analyse moet je als professional dan wel tijd uittrekken. Het aanboren van de eigen kracht vindt plaats in de dynamiek tussen professional en cliënt en wel volgens de formule ‘1+1>2’. Onderdeel maakt daarvan uit en wordt door een respondent als voorwaarde gezien, dat er sprake is van nabijheid. Als dan *“iemand weer iets in zichzelf ontdekt, dat vind ik eigenlijk ook altijd een mooi moment”*. Om nog weer een andere formulering aan te halen: *“Dat heeft ook te maken met betekenis geven aan je leven, iedereen heeft behoefte aan betekenis op wat voor manier dan ook en het is echt de kunst om dat uit te vragen van “waar ligt die bij jou? Voel je je van betekenis in de wereld?”*

Het probleemoplossend vermogen van de hulpvrager wordt aangesproken. Voor een dergelijke, door hemzelf aangedragen oplossing is hij ook meer gemotiveerd dan wanneer een professional hem het antwoord zou aanreiken: *“Ik herken vooral (...) dat mensen uiteindelijk vaak zelf de oplossingen ergens toch wel hebben. (...) En als ze het uiteindelijk zelf formuleren of (er) mee komen, dan is het toch meer hun eigen ding en waar ze ook gemotiveerd voor zijn. (...) Dus ik herken wel de burger eigen kracht heeft”*. *“Uiteindelijk is het mooiste als je ook van de klant kunt horen ‘goh, ik zou graag dat doen of ik zou graag dat willen.’”* Talenten en competenties worden benadrukt en versterkt, waarbij tegenwoordig een grotere verbinding gemaakt wordt tussen zorg en welzijn. Dit vergt een andere insteek dan vroeger het geval was: nu kun je langere tijd met de buurtbewoner meelopen, naast hem of haar gaan staan.

Uit bovenstaande komt het beeld naar voren dat het in eigen kracht zetten een tijdrovend en zoekend proces is. Dat zal vaak het geval zijn, maar niet altijd. Het aandeel van het sociaal team in het laten aanspreken van de eigen kracht kan namelijk soms ook heel eenvoudig en praktisch zijn. Er wordt een voorbeeld gegeven van hoogopgeleiden in een bepaalde wijk. Die mensen regelen hun boel zelf wel, het sociaal team

hoeft alleen maar praktisch te faciliteren met een beschikbare ruimte en koffie. Een Elburger professional merkt op dat zij loketvragen, die veelal van praktische aard zijn, niet al te problematiserend aanpakt: *“Tenminste mijn eerste gedachte is wel om niet meteen in een hulpverlenende houding of in een... om hem meteen te gaan helpen, maar om dan samen op te trekken, dus dat is wel een beetje waar het wijkteam voor staat”*. Soms is het in eigen kracht zetten alleen maar de vraag stellen: ‘wat wil je dan?’ die iemand uitlokt om zelf oplossingen te gaan zoeken.

Volgens de professionals is er een raakvlak tussen het inschakelen van het netwerk en werken vanuit eigen kracht, hoewel dat niet in de definitie tot uitdrukking komt. In de wandelgangen wordt dit wel ‘samenkracht’ genoemd. In § 7.3, die over netwerkgericht werken gaat, wordt hierop dieper ingegaan. Hier wordt volstaan met de volgende samenvatting van een professional: *“We zijn eigenlijk geen hulpverleners, maar heel erg gericht op het benutten van competenties, het vergroten van competenties, het aanspreken van talenten, kijken van waar ligt de persoonlijke kracht van iemand. Maar ook: waar ligt de kracht in de buurt, dus. En dan proberen we eigenlijk altijd te kijken van: wat gaat niet goed, maar wat gaat ook wel goed. En waar zit de energie om wat stappen te zetten, zeg maar”*.

7.2.2 EIGEN KRACHT VERSUS PROFESSIONELE BLIK

In het voorgaande stuk is ‘eigen kracht’ vanuit diverse invalshoeken belicht: die van de buurtbewoner zelf en die van diens netwerk. De optiek van de professional is er echter ook nog en soms botsen die twee met elkaar. Hoe ermee om te gaan en waar de grens te trekken als de oplossing die iemand vanuit diens eigen kracht voorstaat voor de professional duidelijk een suboptimaal is? Welke insteek moet dan prevaleren: de eigen kracht of mag die overruled worden door de professionele blik? Dit speelt vooral in situaties waarbij (kinder)veiligheid in het geding is. Dan moet er zonder dralen gehandeld worden, vinden professionals. Dat kan dan nog wel met respect voor de wensen en ideeën van de hulpvrager gebeuren, maar eerder wordt hij dan ‘ondersteund’ in de richting van de door de professional noodzakelijk geachte oplossing. *“Kan zijn dat moeder daarin ook nog wat ondersteuning*

nodig heeft. Weetje, dan kan je gewoon, ja, haar blijven ondersteunen. En haar zorg en haar overbelasting serieus nemen. Maar wel vanuit haar eigen oplossingen, kijken van: hoe, ja wat is het meest passend bij jou. En dat is soms wat anders als waar ze in eerste instantie mee aankomen, maar dat en niet omdat ik dan denk van: ‘dat is goedkoper’, maar wel van: ‘dat is veel meer passend omdat...’. (...) De oplossing die (ze) zelf bedacht had, heeft heel veel haken, die ze zelf dan niet had gezien”. Iemand anders vertelt dat ze in dergelijke situaties uit zichzelf probeert het netwerk van de buurtbewoner te verbreden: “Dus dan zet je het ook al wel in, dan zit ik er meer boven op. Dan heb ik wel meer zoiets van dat je scherp moet blijven op hoe het verder gaat”. Een vergelijkbaar probleem speelt in het gezin waarin een kind de andere gezinsleden tiranniseert: “Die jongen heeft persoonlijke problemen en die ouders zijn zwakbegaafd, dus die begrijpen het niet. Dus hij is helemaal losgeslagen. We hebben van alles geprobeerd, echt al een jaar, hoor. Het wordt beter, maar het is echt niet goed genoeg. Heel naar allemaal. Dus we hebben vandaag een gesprek gehad met die mensen: ‘we hebben zoveel ingezet, we denken toch dat het beter is dat jullie zoon gedeeltelijk of misschien wel helemaal ergens anders gaat wonen.’ Dan heb je het niet meer over de regie bij de burger. Dat kan niet. Dat vind ik al heel naar, want liever doe ik dat allemaal niet”. Uiteindelijk gaan de ouders akkoord en vragen zij de professional waar hun kind dan heen gaat. “Ik zei: ‘Hebben jullie zelf een idee dan waar hij naar toe kan gaan?’ ‘Naar oma’. Dan denk ik van: ‘ik weet niet of het een goed alternatief is’, maar ik ga er wel naar kijken en dat steunt ouders ook weer dat ze mee kunnen denken en maakt het die uithuisplaatsing misschien wat makkelijker en misschien is oma (toch wel) een heel goed alternatief. Dus ik vond dat al heel wat in dit gesprek, want het was een moeilijk gesprek”. Een van de respondenten maakt een vergelijking met een patiënt die op de intensive care wordt opgenomen. Zo iemand wordt ook niet gevraagd: ‘goh, wat vindt u er zelf van?’; vanwege de zware problematiek wordt de zorg gewoon overgenomen. Of, zoals iemand het met een andere metafoor uitdrukt: “Je moet gewoon eerst handelen en aansluiten bij wat is er nu nodig, en dan moet je niet met praatjes komen als ‘wat is jouw talent?’, als iemand zijn huis in de fik staat”.

Een professional mijmert over het dilemma tussen eigen kracht en professionele input dat zij in zichzelf ontwaart:

“Soms denk ik van: ‘is dat nou oud denken... of niet, ben het nog voor mezelf bezig om het te plaatsen?. Maar soms merk ik dat ik als hulpverlener een bepaalde visie heb, waarbij ik ook echt denk: ‘het moet die kant op!’ Staat dat dan haaks op eigen kracht? Dat weet ik niet. Ik weet het niet. (...) Dus ik weet niet of dat zozeer slecht is dat je denkt: ‘ik wil eigenlijk dat het die kant op gaat’, misschien is het de kunst om dat oordeel in jezelf nog ietsje uit te stellen tot de klant zelf dan daar eens mee komt”. Strijdbaarder is de volgende professional: “Ja, en dat je dus je professionele identiteit gewoon mag behouden en dat daar hele goede dingen in zitten (...) en dat dat ook weer gezegd mag worden. Ik denk ook wel dat we toe zijn aan de fase dat een aantal dingen die misschien het afgelopen anderhalf jaar soms ook wel bijna haast een taboe werden, van dat wat waarden voor jou waren, waar je goed in was... ‘mag ik nog hulpverlenen? mag ik nog zorgzaam zijn, mag ik nog ingrijpen, mag ik het soms ook nog voor een deel overnemen?’ Om vervolgens uiteindelijk... Dat was bijna taboe geworden en de wetmatigheden in een mensenleven tonen wel aan dat ook dat nodig is om uiteindelijk bij eigen kracht te komen. Dus er zijn wel een aantal dingen die wat mij betreft wel een beetje uit de taboesfeer mogen”. Weer een andere collega is nuchter: “Daar zijn we natuurlijk in de jaren zeventig, tachtig heel erg in (door)geschoten dat wij gingen overrulen: wij wisten wel wat heel erg goed was voor de mensen. Dat is het óók niet (...), dus je moet in... je hebt elkaar nodig in dat proces, dus in Zwolle hebben we ook al een hele tijd gezegd: we willen heel graag dat de regie zoveel het lukt bij de inwoner kan blijven en soms lukt het niet en dat moeten we dan ook onder ogen zien!”

DOENERIGHEID VAN PROFESSIONALS VERSUS EIGEN REGIE VAN BUURTBEWONERS

In minder ernstige situaties speelt de drive van veel hulpverleners op: velen zijn doeners en willen gráág helpen: “Ja maar dat is natuurlijk moeilijk, want we willen graag dienst verlenen. Snap je? We willen het toch graag oplossen”. Begeleiden met de handen op de rug blijft lastig en het is verleidelijk zelf in te grijpen. Toch realiseert één van hen zich: “Ik moet wel opletten dat ik dan zelf achteruit blijf zitten. Dat is een beetje mijn eigen valkuil”. Daarbij komt dat buurtbewoners vaak zelf niet verwachten dat zij onderdeel van de oplossing gemaakt worden. Zij denken een probleem te droppen en verlangen

van de professionals een oplossing. Dan is het ook voor hen wennen dat dat tegenwoordig anders gaat. Bevoogding is voorbij, zoals dat in het verleden wel gebeurde, maar als het hen lukt de regie over het eigen leven te hernemen, dan is dat ook voor hen zelf vaak een opsteker.

Het IQ van de hulpvrager is soms een criterium om minder in te zetten op eigen kracht en om de zorg eerder over te nemen. Spottend beschrijft ze hoe het er dan soms aan toe gaat: *“Ah IQ van 45. Nou, ik zet er wel iemand op en dan heeft die de regie. Dan gaan we als hulpverleners een mooi plan maken en dan ga jij dat uitvoeren en dan controleer jij dat. En dan kom jij nog af en toe langs. En dan zit de bewoner erbij van: (...) ‘ging het over mij of...’? Dus die, ja dat is een valkuil. En waar, dat is een lastige”*. Ook al heeft iemand ‘minder mee te brengen’, dan is het de kunst om die ander te laten inzien dat bijvoorbeeld zijn leefomstandigheden wél onhygiënisch zijn, ook al is dat inzicht er bij de persoon zelf niet. Negatief geformuleerd zou dit als manipulatie betiteld kunnen worden, wat sommige collega’s van deze respondent met ironie ook doen. Dat vereist een respectvolle bejegening, *“maar dan is de verleiding groot om te denken dat jij wel weet wat beter is”*.

Soms weet je als professional uit ervaring dat het antwoord op een bepaalde hulpvraag specialistische zorg is. Een van hen heeft eens de regie naar zich togetrokken en een behandelcontext georganiseerd. *“Dat kan ze [de cliënt; MA] zelf niet namelijk, anders had ze het allang gedaan”*. De teamleider adviseerde vervolgens die professionals in huis te halen, die de hulpvrager al kende, zodat er weer aangehaakt werd bij de regie van de cliënt. Haar collega vult stellig en met realiteitszin aan dat het goed is *“dat je je verantwoordelijkheid [als professional; MA] neemt en dat je op zoek bent naar wat het beste aanslaat. En daar maken wij ook fouten in, want dan heb jij een standpunt ingenomen en dan blijkt het toch niet helemaal te werken, want zo gaat het ook. En dat vind ik (...) heel belangrijk dat we met elkaar moeten durven te gaan voor wat wij denken dat het beste is voor die ander, zonder dat we die ander uit beeld verliezen, want dat is de andere kant”*.

Een collega signaleert een ander, bijna ethisch probleem: *“Kijk, als je nu een wat zwakker gezin, als je dat regelmatig*

volgt vanuit het sociaal wijkteam, kan je niet zeggen: ‘dat is eigen kracht, die mensen roepen zelf om hulp.’ Maar wij hebben wel de illusie dat als je dat (gezin) volgt, bepaalde dingen vóór kunt zijn. Dat je erger voorkomt. Maar hoe meet je dat? Want op (het) moment dat ik dat doe, dan ben ik niet meer bezig met eigen kracht van mensen want dan zit je ze, zeg maar, te volgen. Noem het gewoon steunen. Ik bedoel dat ze hun verhaal weer kwijt kunnen, OK. Maar daar zit natuurlijk wel een grens. Dat is de vraag van: hoeveel moet je nou steunen en erbij blijven of moet je het zo laten dat, als mensen echt niet verder kunnen, dat ze dan aan de bel trekken?” Min of meer in het verlengde daarvan staat het volgende citaat: *“Ah de grens ja. Dus dan denk ik dat grenzen altijd al... dat het altijd schuurt omdat als je dan een beroep zou doen op hun eigen kracht; dan kun je daar iemand ook mee laten zwemmen. Is misschien niet capabel genoeg om zich kenbaar te maken of woordelijk te uiten. Tegelijkertijd zou het dan misschien ook een discriminatie kunnen zijn, omdat je (...) misschien wel dingen zou gaan overnemen terwijl iemand best wel dingen prima zelf kan”*.

Een meta-gedachte, die uitdrukt dat het omgaan met dit dilemma tussen eigen en professionele regie juist een professionele aanpak vergt, is de volgende: *“En tegelijkertijd ook verdragen dat iemand soms nog wel even tijd krijgt om een keuze te nemen die heel spannend is, maar dan is dat jouw professionele inschatting dat je weet: ‘dit kan nog even’, hè, ‘ik kan hiermee spelen’. Maar dat vraagt dus wel veel van jou als professional dat je dat goed kunt wegen en inschatting kunt maken”*. Durven loslaten, ook als iemand zorg weigert, wordt door haar een ‘vak apart’ genoemd.

In een laatste citaat wordt het onderhavige dilemma nogmaals verwoord: *“En die presentiebenadering is natuurlijk ook wel zo’n thema, ook wel zo’n thema van...van... de wijk. We zijn dáár waar het probleem zich aandient, je bent actief, je bent nabij en hoever gaat dat? Is dat voetje tussen de deur of niet? Ga je prediken? Hè, dat is wel, vind ik, soms bijna de paradox met het idee van eigen kracht. En die beide opdrachten hebben we. Dus we hebben misschien ook wel verwarrende opdrachten”*.

7.2.3 BEPERKINGEN VAN INZETTEN OP EIGEN KRACHT

Onvoorwaardelijk inzetten op eigen kracht lijkt niet in alle gevallen wijs: *“Ik vraag me af of je de werkelijkheid van de mensen en van de professionals daarmee recht doet”*. Op grond van de interviews zijn drie oorzaken aan te wijzen waardoor het soms niet goed lukt om in te zetten op de eigen kracht van buurtbewoners. Dit kan gaan om:

1. de persoon van de professional;
2. de persoon van de hulpvrager;
3. te zware problematiek om voor de buurtbewoner aan eigen kracht te kunnen toekomen.

Met de nodige citaten worden deze drie oorzaken onderbouwd en toegelicht.

DE PERSOON VAN DE PROFESSIONAL

Niet elke professional heeft mensen met een beperking altijd goed in beeld, wat vooral afhankelijk lijkt van de moederorganisatie van waaruit men komt. Vanuit bijvoorbeeld MEE is de visie al dat men werkt vanuit de eigen kracht van de bewoner. Men is dan al meer gewend om de eigen kracht van de buurtbewoner te versterken; anderen zijn dat wellicht nog minder gewoon. Een ander merkt op het lastig te vinden dat mensen probleemgericht binnen stappen bij het sociaal team: men heeft een of ander probleem op een bepaald leefgebied en wil dat opgelost zien. *“Dus dan ben je vaak niet geneigd om te kijken naar wat je goed kan, talent of wat je kan...”* Een professional die veel jeugdzaken doet, vertelt dat zij in het begin van het contact met een nieuwe cliënt wel aandacht besteedt aan diens eigen kracht: wat kun je wel, waar kun je hulp vinden in je omgeving? Zodra het contact echter specialistischer wordt, wordt er meer vanuit de professional antwoord gegeven op de hulpvragen.

Een van de ondervraagden relateert het inzetten op eigen kracht door professionals: *“Kritische kanttekening (is) dat je tuurlijk mensen niet zomaar... dat klinkt iets als iets heel lineairs: ‘je kan mensen in hun eigen kracht versterken.’ Wij kunnen alleen maar een context creëren waarin iemand in zijn kracht kan komen, maar niet lineair: ‘ik versterk jou in je eigen kracht.’ Dat moet je zelf namelijk doen. Het enige wat wij kunnen doen, is die context creëren”*.

Een opmerking wordt geplaatst dat er nu alleen nog maar sprake is van een structuurverandering; de (bijbehorende) cultuurverandering moet goeddeels nog plaatsvinden, vindt deze respondent, en dat neemt jaren in beslag. Zo bezien is het niet vreemd dat inzetten op eigen kracht niet altijd in de praktijk lukt, omdat professionals dat nog onvoldoende tussen de oren hebben zitten.

Op de grens van professional en hulpvrager bevindt zich de volgende oorzaak. *“En je hebt natuurlijk ook mensen die (...) gewoon vinden dat ze ergens recht op hebben en kijk, dan heb je andere gesprekken, om mensen te motiveren om toch nog... Ja, dan moet je met gesprekstechnieken proberen om iemand toch te motiveren om bepaalde dingen zelf op te pakken. Dat zijn lastige dingen”*. Zogenaamde ‘professionele hulpvragers’ vormen een moeilijk te hanteren groep, vindt een van de professionals: *“Heel af en toe komt er zo iemand binnen als je spreekuur hebt en die begint dan, dan denk ik van; ‘o en jij hebt al, jij hebt te veel ondersteuning en hulp gehad.’ (...) Die maak je niets meer, ja die gaat mij vertellen wat zij of hij nodig heeft ja dan; dat zijn wel de uitdagende klanten. (...) Ja, nee, het is niet zo dat ze dan met eigen kracht oplossingen komen, nee. (...) Dan is het van: ‘ik heb dit nodig en ik heb dat nodig en ik wil dat je dit doet en dat doet’”*. Dit soort gevallen liggen op de grens tussen hulpvrager en hulpverlener, omdat het de hulpvrager is die stellig en claimend is, maar de crux zit ‘m in hoe de hulpverlener daarmee professioneel omgaat. Hierover zijn al eerder opmerkingen in dit hoofdstuk geplaatst.

DE PERSOON VAN DE HULPVRAGER

Er is ook een categorie cliënten die buiten de boot valt als het gaat om de eigen kracht aan te spreken: *“Er is gewoon best wel een grote groep die daar wel, die wel bereid zijn om wat te doen maar die dat gewoon zelf niet kunnen bedenken, die die eigen kracht niet in hun pakket hebben, zeg maar, dus die je daar wel bij moet begeleiden om wel wat te doen, want anders komt dat daar niet van”*. Als voorbeelden van deze categorie worden genoemd: zorgmijders en mensen met psychiatrische of verstandelijke beperkingen. In de doelgroep zitten relatief ook veel passieve mensen, zo wordt gezegd, die echt bij de hand genomen moeten worden en goed in het vizier gehouden moeten worden, omdat ze uit zichzelf niet

geneigd zijn iets aan hun situatie te veranderen. Eigen regie van de burger staat dan op gespannen voet met bijvoorbeeld vroegsignalering van problemen door professionals. Iemand anders koppelt een bepaald verwachtingspatroon van de hulpvrager aan wat hij nog aankant: enerzijds is het denkpatroon van hulpvragers: 'ik klop aan met een probleem, welke oplossing raden jullie mij aan?' Anderzijds zijn sommige hulpvragers ook zo getekend door het leven, dat denken in eigen competenties achter hun horizon ligt en langetermijndenken is.

"Volgens mij krijg je ook iemand in zijn eigen kracht door niet te vragen of in te gaan op de dingen die je niet kan. Dus als iemand iets niet kan, kun je wel steeds zeggen: 'Hoe ga je dat dan leren?' Dat kan met sommige dingen hè, (...) maar als jij een verstandelijk IQ hebt van 58, ik noem maar wat, dan weet ik van: 'ik kan jou niet leren om zelf je boekhouding bij te houden, dat gaat hem gewoon niet worden.' En dat moet ik dan ook niet proberen, dan moet je zorgen van: 'dat zetten we weg, wie kan het voor jou doen?', dan breid je de eigen kracht uit naar het netwerk. 'Mensen met wie jij omgaat, hebben die mogelijkheden om jou te ondersteunen bij bepaalde dingen?' En dan maak je een soort van arrangement: wie doet wat in jouw omgeving, zeg maar. Dus volgens mij is eigen kracht ook juist de dingen die iemand niet kan, erkennen."

Hoewel een professional de visie van 'eigen kracht' van harte onderschrijft, stelt zij, dat het *"tegelijkertijd (...) ook een ongelooftlijk ingewikkelde opdracht (is), want heel veel mensen zitten helemaal niet te wachten direct op eigen kracht. Ik zeg altijd maar: 'help mij, maar verander mij niet.' Omdat het eigen kracht is, verander je jezelf. Ga daar maar eens aan staan"*.

TE ZWARE PROBLEMATIEK

Het kan ook voorkomen dat de zwaarte van de problematiek waarmee de buurtbewoner te maken heeft, belemmerend is voor het inzetten op diens eigen kracht. Eigen kracht bij zware problematiek kan wel, maar *"dat kost meer tijd en meer energie"* van de professional. Volgens een andere professional klinkt inzetten op eigen kracht dan wel mooi, maar werkt het in de praktijk vaak niet zo: *"Dat zit meer in het feit dat de burger zelf al vaak door een eigen kracht (heen) is,*

voordat ze hier komen. Dus eigen kracht is een heel beperkt begrip, hoe meer je in de problemen zit, hoe meer je doorzakt door je eigen kracht heen. Dan heb je je netwerk (al) gebruikt. (...) Wat ik juist merk, is dat ik graag veel eerder betrokken had willen worden. Dus mensen zitten in hun eigen kracht, proberen dingen te regelen, proberen ook zelfstandig dingen te regelen, dat lukt dan niet, proberen ze het nog een keer. Proberen ze vrienden erbij te betrekken en familie, lukt ook niet. Pas dan kom ik in beeld. Als het kalf, zeg maar, met de neus net boven water hangt. (...) (Zeker) als het probleem zich verschuift over meerdere leefgebieden dan vind ik het spannend worden. Dus dat dat stukje niet wordt meegenomen, daar heb ik moeite mee. Dus het vangnet wat je vroeger had voor de allerzwaksten onder ons, dat wordt nu teruggeleid naar eigen kracht. Dat vind ik eng". Een ander beweert dat eigen kracht tekort schiet, *"wanneer er (op) heel veel leefgebieden problemen zijn. Dan grijp ik in. Dan denk ik: 'dit kunnen mensen gewoon niet meer zelf redden'"*. In situaties waarin het netwerk soms al jarenlang ingeschakeld is om de buurtbewoner in een bepaalde toestand het hoofd net boven het water te kunnen laten houden, voelt het ongemakkelijk om nog weer in te zetten op eigen kracht met behulp van het (overbelaste) netwerk (zie ook § 7.3): *"Dat hebben ze dan al gedaan"*.

De regie wordt de burger wel eens uit handen genomen in geval van zware problematiek: *"Het is ook als mensen echt zwaar in... (...), als je dusdanig weggezakt bent, dan is het heel fijn dat iemand zegt van: 'joh, kom maar even.' En dat gaat dan vaak in etappes en dan op een gegeven moment als de zwaarste problematiek weer voorbij is of (...) er is weer licht aan de horizon, dan zie je dat mensen ook automatisch ook al weer meer regie pakken"*. Diverse collega's herkennen dit en een van hen beschrijft het als volgt: *"Terwijl het wel in sommige gevallen wel even de verlichting geeft, zeker als ik denk aan schuldenproblematiek. Als dan iemand gewoon niet meer weet hoe die, waar die moet beginnen, dan kan het dus heel zinvol zijn om te zeggen van: 'nou weet je, ik ga even dat telefoontje voor je doen of ik ga diegene benaderen'"*.

Naast dat soms zorg overgenomen moet worden om eerst de scherpste kantjes van de problematiek af te halen, is een andere situatie, dat professionele zorginzet soms gewoon geëi-

gend is. Volgens een van de respondenten moet de maatschappij dit dan ook accepteren: niet altijd is 'eigen kracht' opportuun. *"Ik vind dat hele eigen kracht verhaal ook wel heel erg opgeblazen als een soort beleidsding en daar moeten die wijkteams aan gaan voldoen. En misschien is het ook wel zo, dat we met zijn allen ook wel weer wat realistischer worden. Dus ik weet niet eens of ik het nou wel of niet een compliment... Realistisch gezien: de volle omvang van al die problemen zien van mensen in de wijk, betekent soms ook van dat je juist alleen maar heel veel nabijheid moet tonen en geef je ook iets anders aan de mensen wat net zo waardevol is. En pas daarna kan misschien die eigen kracht of dat talent aangeboord worden".*

7.3 NETWERKGERICHT WERKEN

Uit de onderzoeksresultaten van 2016 (Teekman e.a., 2016) komt naar voren dat netwerkgericht werken minder gepraktiseerd wordt dan vanuit de doelstellingen van sociale teams verwacht mag worden. In de interviews is hiernaar navraag gedaan. Allereerst is verkend wat men onder 'netwerkgericht werken' verstaat. In de gesprekken zijn verschillende hinderissen in het netwerkgericht werken naar voren gekomen; die worden in deze paragraaf besproken.

7.3.1 WAT IS DAT NOU: NETWERKGERICHT WERKEN?

De volgende definitie is in het onderzoek aangehouden: "Een verzameling van betekenisvolle mensen om een persoon dat dienst doet als ondersteuningsbron voor het eigen welzijn en welbehagen" (Steyaert, 2012).

Een sociaal netwerk rond een hulpvrager bestaat niet alleen uit gezins- of familieleden. Ook buurtgenoten en geloofsgenoten kunnen tot iemands netwerk behoren. Hoewel de definitie, die hierboven is afgedrukt, zegt dat het 'betekenisvolle mensen' uit de omgeving zijn die het netwerk vormen, kunnen ook onbekende vrijwilligers daarvan deel uitmaken, vertelt een van de ondervraagden.

Aan netwerkgericht werken kunnen twee aspecten onderscheiden worden:

1. het aanspreken van het huidige netwerk van een hulpvrager;

2. het ondersteunen en/of uitbouwen van het huidige netwerk van een hulpvrager; dit wordt ook wel netwerkversterking genoemd.

NETWERKGERICHT WERKEN

Als er een hulpvraag wordt aangemeld, is het de bedoeling dat de professional inventariseert welke hulp uit het netwerk van de hulpvrager ingezet kan worden. Sommigen halen de methode Sociale Netwerk Versterking aan, waarbinnen het zoeken naar hulpbronnen centraal staat. Hiertoe wordt dat netwerk eerst in kaart gebracht met behulp van een ecogram of geogram, socio-kaarten of gewoon een tekening. Vaak blijkt het netwerk van iemand groter dan de persoon zelf aanvankelijk dacht. Professionals verkennen het netwerk door allerlei vragen te stellen: *"Wie staan er nou om je heen? (...) En soms is dat een tante die heel belangrijk voor jou is, want we kijken dan gewoon: wie was er op jouw bruiloft; toen je eerste kind geboren was, wie heb je toen als eerste gebeld? (...) Wie zijn er allemaal bij je langs geweest om te kijken? Dat je niet alleen in het nu kijkt, maar ook: wie was er in het verleden belangrijk voor je. En als je die vraag zo stelt, dan denk je: 'ja geen idee.' Maar als je hem wat specifiekere maakt: wie komt op je verjaardag en toen je man ziek werd, wie heb je toen gebeld? Dan komen er soms ook nog wel mensen naar voren die je denkt, ja de juf van school leeft ook heel erg mee en die zou je zelf dan niet noemen in je netwerk. Op het moment dat je kijkt: (...) wie is er betekenisvol? (...) Wie vindt het belangrijk dat het goed gaat met jou, of met je kind?"*

Het lijkt een misvatting die onder hulpvragers leeft, dat netwerkgericht werken alleen maar praktische inzet van familie en bekenden betekent: *"Het gaat er niet om dat de één de ramen lapt en de ander je vloer veegt, maar het gaat erom, wie kan er meedenken? Dus we maken daar meedenkvragen en (...) maken gewoon een plan. Nou ja, we proberen dat plan te borgen door iemand vanuit het netwerk basaal met de vragers medeverantwoordelijk (...) te maken".* Soms gebeurt het dat leden van het netwerk op afstand meedenken en via de mail communiceren.

Of het netwerk daadwerkelijk wordt aangesproken en ingezet, hangt – naast uiteraard van de bereidwilligheid van de netwerkleden – in belangrijke mate af van de wens van de hulpvrager. Is deze om welke reden dan ook niet akkoord (en

kan hij of zij ook niet overtuigd worden van het nut ervan), dan wordt er geen beroep op het netwerk gedaan. De wens van de buurtbewoner is leidend hierin.

NETWERKVERSTERKING

In de interviews worden nauwelijks opmerkingen geplaatst over het ondersteunen van het huidige netwerk, met andere woorden: eraan bijdragen dat degenen die momenteel al bijspringen, hun zorg ook kunnen volhouden: *“Het is meer dat ze dan bij een overleg aanwezig zijn en wat kunnen aangeven wat zij zien, maar het is niet zozeer dat zij dan een praatpaal hebben. Je gaat er eigenlijk een beetje vanuit dat mensen dat zelf ergens vinden”*.

Wel wordt het netwerk soms geïnstrueerd om niet te veel de regie van de buurtbewoner over te nemen, maar dit lijkt eerder geadviseerd te worden met het oog op de zelfredzaamheid van de hulpvrager dan als ondersteuning van het netwerk. Uit het volgende citaat blijken netwerkversterking en netwerkgebruik twee verschillende zaken: *“Wij hebben heel veel mensen toegeleid naar vrijwilligerswerk, naar activiteiten dus dat is eigenlijk wel netwerkversterking maar het huidige netwerk aanspreken, dat is nog best wel lastig”*.

7.3.2 NETWERK IS ONDERDEEL VAN EIGEN KRACHT

Volgens verscheidene professionals is er een nauw verband tussen het eigen netwerk en eigen kracht van de hulpvrager. Het zijn bijna synoniemen: *“Eigen kracht en netwerk (liggen) heel dicht bij elkaar, ook in je werk”*. Iemand anders: *“(Uit het netwerk), daar haal je wel veel eigen kracht uit, laat ik het zo zeggen”*. Deze relatie tussen netwerk en eigen kracht komt in de gebruikte definitie van Movisie onvoldoende tot uiting, vindt een enkeling. *“Want eigen kracht bestaat ook uit: hoe heb je het georganiseerd. (...) Als jij een kind moet opvoeden, maar je hebt zelf weinig mogelijkheden, maar je moeder woont naast je en die neemt een heel stuk van je over, dan heb je het vanuit eigen kracht (...) ook goed georganiseerd”*. Een andere reactie: *“Ja (...) eigen kracht koppel ik eigenlijk altijd aan netwerk. Want netwerk is eigen kracht (...); zo voelen ouders of mensen dat ook vaak. Want ze kunnen zelf iets oplossen (...) in dat netwerk. Dat is van henzelf. (...) Dan kun je dat doen zonder inmenging van professionals”*. Eigen

kracht lijkt dus niet uitsluitend individueel bepaald, maar mede-afhankelijk van het netwerk.

7.3.3 BEPERKINGEN VAN NETWERKGERICHT WERKEN

Verschillende redenen liggen volgens de geïnterviewden ten grondslag aan het minder tot zijn recht komen van netwerkgericht werken. Het betreft het denkpatroon van professionals, de wens van de buurtbewoner of de kwaliteit van het netwerk.

DENKPATROON VAN PROFESSIONALS

Sommige professionals weten zelf eigenlijk niet zo goed waarom het netwerk niet méér betrokken wordt. Deze werkwijze lijkt niet zozeer in hun handelingspatroon te zitten. *“Hoe alert ben je er zelf op?”*, vraagt een professional zich hardop af. De druk van de caseload speelt hierbij ook geen bevorderende rol; het ontbreken van voldoende tijd om ervaren op te doen met netwerkgericht werken en dat te organiseren, is een groot obstakel. Toch wordt ook aangegeven dat diverse moederorganisaties met het betrekken van het netwerk vertrouwd zijn. MEE, Travers en De Kern worden dan met name genoemd. Het systemische denken binnen de jeugdbescherming lijkt ook netwerkgericht werken te vergemakkelijken. Desondanks wordt opgemerkt dat het lastig kan zijn zich op het netwerk te richten, omdat er verschillende belangen kunnen spelen binnen het netwerk, die niet altijd overeenkomen met wat de hulpvrager wil. Dit wordt *“het spanningsveld binnen het werken in een wijkteam”* genoemd. Een collega bespeurt een ander dilemma: *“Dat vind ik wel het allermoeilijkste in het werk: de balans tussen formeel, informeel en tijd”*. Weer een andere respondent verwacht dat netwerkgericht werken in 2016 wel hoger zal scoren, omdat de aanloopperiode nu wel voorbij is, hoewel er nog steeds sprake is van handelingsverlegenheid: *“Bij netwerkversterking merk ik ook dat ik het zelf soms nog heel lastig vind om daar op een goede manier handen en voeten aan te geven. (...) We hebben daar welgeteld één of twee dagdelen training in gehad [van MEE; MA]”*.

Wat ook door professionals als lastig, bijna als impertinent beschouwd wordt, is het in kaart brengen van het netwerk om er dan achter te komen dat dat bijzonder klein is. Verboden relaties worden bijvoorbeeld pijnlijk duidelijk. Ten slotte

verwijten professionals zichzelf nog altijd te doenerig te zijn en al gauw zelf hulp aanbieden (*“Wilt u dat ik meefiets naar de vrouwenochtend?”*), terwijl de buurvrouw ook best wil meefietsen.

Ook qua hulpaanbod lijkt het professionals van sociale teams vrij te staan om te besluiten zelf de hulp te gaan verlenen dan wel een externe organisatie in te schakelen. De ingeschatte lengte van het traject lijkt hierbij het criterium: betreft het een beperkt aantal huisbezoeken, dan wordt dat wel zelf opgepakt; is de begeleiding langdurig en intensief, dan wordt de hulpvraag doorgezet naar externe organisaties. Uiteraard heeft dit z’n consequenties voor de directe eigen caseload, ook al moet de professional het traject blijven monitoren.

WENS VAN BUURTBEWONERS

Als het gaat om de persoon van de hulpvrager, dan komt daarbij wel eens schaamte kijken om aan niet-professionals, aan mensen die je in een andere hoedanigheid (buurman, gemeentelid) kent, hulp te vragen: *“Mensen zijn ook wel geneigd om hun eigen probleem te willen oplossen en niet zozeer de vuile was buiten (te) willen hangen. Dat gaat dan nog wel naar de eigen ouders bijvoorbeeld, maar burens erbij dat is toch ook wel een beetje raar, denk ik. Dat doe je toch niet zomaar en ja, volgens mij is dat de maatschappij”*. Met het vragen om hulp, worden ook de eigen problemen openbaar. Los daarvan denkt de hulpvrager vaak namens een netwerklid en wimpelt in gesprek met het sociaal team diens eventuele inzet al af met de verklaring dat die het toch al zo druk heeft, zonder de persoon in kwestie gevraagd te hebben.

Het ligt trouwens ook aan de soort vraag, want als iemand zegt slecht ter been te zijn en om een hulpmiddel vraagt, dan kan het netwerk wel in kaart gebracht worden, maar dat heeft dan niet zoveel nut. Ook medisch handelen overstijgt wat van een netwerk gevraagd kan worden, zo wordt gezegd. Soms wordt een professional een beetje voor het blok gezet: de buurtbewoner wil een (her)beschikking en de zorgaanbieder zit al aan tafel; dan is het lastig nog in te steken op het netwerk.

KWALITEIT VAN NETWERK

Netwerkgericht werken veronderstelt een bereidwillig en positief netwerk. Daarvan is niet altijd sprake: *“Soms is het netwerk gewoon niet echt heel helpend, dus dan is het niet zo’n handige zet”*. Iemand anders vertelt over een zwak en overbelast netwerk, dat, als dat ingezet zou worden, eerder averechts werkt voor de hulpvrager. Een voorbeeld is een netwerksessie, waarbij het hele netwerk vond dat de moeder geen goede moeder kon zijn; zie dan nog maar eens aan eigen kracht te werken. Een respondent vertelt dat de theorie van de eigenkrachtbijeenkomsten was dat dat vanzelf verder zou gaan, maar volgens haar blijkt dat in de praktijk tegen te vallen. Doorvragen leert dat afspraken met het informele netwerk nogal eens verwateren. Men is wel betrokken op de hulpvrager, maar is niet altijd even consequent in het ‘in de gaten houden’ van hun naaste. De eigen drukte die ook (aspirant)leden van een netwerk ervaren, verhindert meer dan eens de inzet van dat netwerk: *“Maar ik merk ook dat het gewoon een drukke tijd is, een maatschappij is met veel dubbelverdieners, opa’s en oma’s die ook nog aan het werk zijn, die helemaal geen oppas kunnen bieden. Broers en zussen die gezinnen hebben en die het ook nog druk hebben, want die hebben ook dubbele banen. Het is wel heel mooi bedacht, maar in de praktijk valt het nog weleens tegen, vind ik. In hoeverre mensen echt steun kunnen hebben aan hun netwerk”*. Bovendien moet het allemaal wel realistisch blijven: *“Het is mooi dat het netwerk meedenkt en meedoet, maar daar zit waarschijnlijk ook een grens aan. Ik kan niet van een buurman verwachten dat hij elke dag iemand ophaalt”*. Toch moeten professionals ook weer niet te snel genoeg nemen met een tegenspuiterend netwerk; de echte mogelijkheden mogen nog wel wat beter ‘afgepeld’ worden, geeft een respondent te kennen. Zowel hulpvrager als netwerk zijn vaak verrast als ‘slechts meedenken’ ook gewaardeerd wordt. Hier speelt verwachtingenmanagement een rol. Daar staat tegenover dat het netwerk ook wat terughoudend kan zijn hulp aan te bieden; ‘afgeleerd gemeenschapsgevoel’ noemt iemand dat en een doorgeschoten verheffing van de privacy.

Zij maakt het wel mee dat zowel hulpvrager als netwerk schaamte hebben: de één om hulp te vragen, de anderervaart schroom om ‘zomaar’ in een bepaalde situatie te treden. Wanneer een professional dan toch een opening weet

te bewerkstelligen, dan kan dat voor beide partijen een opluchting zijn.

7.4 INZETTEN OP COLLECTIVITEIT

Het onderwerp van deze paragraaf betreft het aanbieden van collectieve voorzieningen in tegenstelling tot individueel hulpaanbod. Allereerst wordt beschreven wat professionals in de praktijk verstaan onder collectiviteit. Verder komt aan bod waarom het moeilijk blijkt om collectieve voorzieningen te treffen.

7.4.1 WAT IS DAT NOU: COLLECTIVITEIT?

De voorlegde definitie van 'collectiviteit' luidt als volgt: "Het beantwoorden van een hulpvraag via een collectief aanbod. Een voorbeeld is het groepsmaatschappelijk werk. Ook kan een algemene voorziening, zoals een wijkcentrum het antwoord zijn op een collectieve vraag" (Movisie, z.j., p. 1).

Uit de gehouden interviews blijken twee zaken verstaan te worden onder 'inzetten op collectiviteit'. Enerzijds is dat het aanbieden van interventies aan een groep mensen in plaats van aan individuen, anderzijds omvat het begrip het op de hoogte zijn van de aanwezige talenten en kennis van de burger in de wijk. Dit laatste raakt het aansluiten bij andere wijkinitiatieven.

GROEPSGEWIJS HULPAANBOD

Hoewel veel professionals aangeven het lastig te vinden om voorzieningen in collectieve vorm aan te bieden (zie ook § 7.5), verwoordt één van hen het voordeel van groepsgericht werken boven de individuele insteek: *"Niet meer een-op-een, want mensen helpen elkaar veel beter dan ik dat kan. Mooi- ste voorbeeld in het hier en nu: een heleboel woningen (gaan) plat en dan komen er mooie woningen voor terug. Dat geeft meer positieve input dan ik in tien jaar kan doen. Snap je, omdat er dan ook een ander soort beweging komt in zo'n wijk. En dat gaat van binnenuit, vanuit de kern. En ik zit van buiten uit te werken, dat is veel moeilijker"*. Andere voordelen die genoemd worden, zijn dat er een preventieve werking vanuit gaat en onderlinge steun geboden kan worden door de deelnemers aan dergelijke activiteiten.

Groepswork zou buurtbewoners meer het gevoel kunnen geven niet de enige met een bepaald probleem te zijn; er zijn 'lotgenoten'. Dit ziet een professional als een belangrijke meerwaarde. Of die onderlinge ondersteuning zich ook naar buiten de groepsbijeenkomsten uitstrekt, betwijfelt deze respondent.

Er wordt gezegd dat van oudsher – en nog steeds – Travers het collectieve werk veelal oppakt, onder andere op het gebied van taal.

AANSLUITEN BIJ WIJKINITIATIEVEN

Diverse leden van sociale teams geven aan dat men aansluit bij wijkinitiatieven die door andere organisaties genomen zijn. Voorbeelden zijn Stinskracht, WIJZ, Zwolle Doet en eet-club 'Resto van Harte'. Naar zulke organisaties wordt door het sociaal team verwezen en soms wordt er wat intensiever mee samengewerkt. Om dat goed te kunnen doen, moet de sociale kaart goed bij de professionals bekend zijn en dat valt nog niet mee, zeker als de wijk groot is. Wat er ook maar in de wijk georganiseerd wordt – of het nu een expositie is of een 'weggeefweek' –, het sociaal team is erbij. Professionals laten hun gezicht zien, soms ter profilering van het sociaal team, soms anoniem om sfeer te proeven en feeling te houden met de wijk.

Af en toe wordt er in een buurt gewoon aangebeld door het sociaal team om te vragen of er nog iets speelt. Dit lijkt in het verlengde te liggen van het tweejaarlijks buurt-voor-buurt-onderzoek in Zwolle; met dergelijke acties probeert men verborgen problemen zoals eenzaamheid op te sporen, waarop eventueel een collectief aanbod gezet kan worden.

Voorbeelden van groepswork die vanuit het verleden gegeven worden, zijn een cursus 'omgaan met geld', een cursus 'omgaan met post' of een assertiviteitstraining, terwijl er ook een collectief aanbod is omtrent de thema's 'huiselijk geweld' en 'armoede'. Verder is er wel eens een pubercursus geweest voor ouders met al dan niet een migratieachtergrond. Overwogen wordt iets te doen met computerles, een sollicitatietraining of het thema 'eenzaamheid'. Een van de professionals vindt dat mensen met een beperking vooralsnog een belangrijke doelgroep voor gezamenlijke voorzieningen zijn.

Dat het inzetten op collectief aanbod nog niet erg van de grond gekomen is, blijkt wel uit de constatering dat er (pas) begin 2017 in de Zwolse teams gebrainstormd zou worden: *“Dus hoe kunnen we sommige individuele begeleidingsvragen beantwoorden met een collectief aanbod? (...) Waar die mensen ook van elkaar kunnen leren?”* In de volgende paragraaf wordt uitvoerig ingegaan op redenen waarom het inzetten op collectiviteit in de praktijk nog onvoldoende ingang vindt.

7.4.2 BEPERKINGEN INZETTEN OP COLLECTIVITEIT

Het is een opdracht vanuit de gemeente om meer groepsgericht te werken, zo beweert een van de professionals. Toch worden er nogal wat argumenten ingebracht, waaruit blijkt waarom dat collectieve aanbod achterblijft bij de verwachtingen. Het gaat hierbij om:

- het denkpatroon van professionals, die nog niet gewoon zijn te denken aan collectiviteit;
- de aard van de hulpvragen;
- randvoorwaarden.

DENKPATROON VAN PROFESSIONALS

Een van de oorzaken moet gezocht worden in de attitude van de professionals: *“Ik ben beter in het individuele, in kleinere systemen”*. Denken in collectief aanbod zit nog onvoldoende tussen de oren van professionals, zo blijkt. Sommige professionals zijn heel goed in het bij elkaar brengen van hulpvragen uit verschillende gezinnen; anderen leggen veel minder een verband tussen individuele problemen binnen de wijk. Overigens is zo’n koppeling tussen probleemgezinnen (als soort lotgenotencontact) niet altijd opportuun, omdat hun eigen overbelasting hulp aan anderen in de weg staat. Sommige professionals vinden het vanuit hun werkverleden of moederorganisatie moeilijk om weg te komen van hun spreekuur of ontvangkamer en de buurt in te trekken voor collectieve activiteiten. Daarnaast wordt de noodzaak soms minder gevoeld, omdat er al heel veel instellingen zijn die dingen oppakken.

AARD VAN HULPVragen

Sommige hulpvragen lenen zich naar de mening van professionals minder voor collectieve aanpak dan andere. Voorbeelden waarbij de individuele aanpak eerder geëigend lijkt te zijn, zijn verslavingsproblematiek en geldzorgen. Andere hulpvragen, zoals eenzaamheid en andere, in de hiervóór genoemde voorbeelden, lenen zich eerder om groepsgewijs op te pakken. Schaamte, niet de weg weten of geen zin hebben in andermans probleem staat een collectief aanbod ook wel eens in de weg; buurtbewoners willen het zelf lang niet altijd.

Daarbij komt dat het imago van een groepsactiviteit niet altijd positief is: een initiatief ter bestrijding van eenzaamheid heeft volgens sommigen te kampen met het beeld van een ‘kneuzenclub’, waardoor het bepaalde, toch eenzame buurtbewoners zou afschrikken. Soms matchen buurtbewoners niet met elkaar: persoonlijk leed schreeuwend delen met een doof iemand werpt nu eenmaal drempels op.

Wat ook nog wel eens parten speelt, is dat het moeilijk blijkt een goed vervolg te geven aan bijvoorbeeld een informatiemarkt over allerlei voorliggende voorzieningen. Soms is de animo in de buurt (in dit geval voor een opvoedmarkt) letterlijk nul. Het blijkt lastig de beoogde doelgroep te bereiken met informatie en hen vervolgens te laten zien dat ze baat zouden (kunnen) hebben van een dergelijk aanbod. Zo is ook een KIES-project (kinderen in echtscheiding) door gebrek aan deelnemers niet van start gegaan. Er stranden op die manier meer initiatieven: ter bestrijding van eenzaamheid in een wijk met veel mensen met een beperking is gepoogd hen te koppelen aan verzorgingshuisbewoners in dezelfde wijk. Toen het initiatief na een voorbereidingsperiode in de steigers gezet zou worden, haakten diverse personen af (onder andere door verhuizing of overlijden), waardoor uiteindelijk slechts een 32-jarige aan een 88-jarige gekoppeld werd. Een cursus mindfulness voor de jeugd heeft met pijn en moeite acht kinderen weten te bereiken en liep prima, maar de continuïteit ontbreekt vervolgens. In z’n algemeenheid loopt men er tegenaan, dat *“we, nou ja, mensen moeilijk in de benen krijgen blijktbaar. En ik snap ook wel, dat als je iets leest en denkt: ‘oh leuk’, dan ga je scheiden en heb je niet meer bedacht: ‘dat was daar ook al weer’.* (...) Dus wanneer breng

ik informatie waar”. Huis-aan-huisbladen hebben een beperkt bereik vanwege NEE-NEE-stickers, folders in het wijkcentrum en websites kunnen aanvullend zijn.

Een deel van de hulpvragen die met een collectief aanbod beantwoord zouden kunnen worden, komt overigens helemaal niet terecht bij de sociale teams, maar wordt rechtstreeks gesteld aan de moederorganisaties. Er lijkt wel eens wat concurrentie te bestaan tussen de moederorganisaties en de sociale teams: wie pakt een hulpvraag op? Soms wordt een (assertiviteits)training gegeven door twee professionals die in het sociaal team werken, maar staat het aanbod op de website van hun moederorganisatie. In Elburg is men zoekend: je kunt wel signalen uit de wijk ophalen, maar wat doe je er vervolgens mee en vanuit welke organisatie: vanuit de moederorganisatie of vanuit het sociaal team? Collectiviteit bevindt zich daar momenteel op het niveau van overleg en casusbesprekingen en komt binnen het sociaal team vooralsnog nauwelijks van de grond.

Bovendien weten bijvoorbeeld scholen nog niet altijd de weg te vinden naar de sociale teams, terwijl de lijnen van oudsher er wel naar de moederorganisaties liggen. Hierdoor worden sociale teams ook niet echt in positie gebracht als het gaat om collectief aanbod. Beter zou zijn, zo suggereert een professional, als er een soort partnerschap tussen moederorganisatie en sociaal team zou ontstaan.

RANDVOORWAARDEN

Als derde achtergrond voor achterblijvende collectiviteit is aan te wijzen dat het opzetten van collectieve voorzieningen nogal wat tijd kost, zeker als men meer gewend is aan individuele voorzieningen of ook de vaardigheden mist een draaiboek voor bijvoorbeeld een training op te stellen. Deze randvoorwaarde ‘tijd’ is een kwetsbare, gelet op de caseload van professionals, die soms werken in teams met 35 individuele hulpvragen op de wachtlijst. Het volgende citaat geeft dit spanningsveld weer: *“En wat we wel steeds proberen om weer bij andere manieren, nou ja in te zetten, zeg maar, maar wat wel lastig is. (...) Ja en dat (heeft) gewoon met werkdruk en knelpunten te maken. (...) Maar wat de kracht zou moeten zijn van werken in de wijk, is dat je signalen bundelt. En daar iets collectiefs zelf op inzet. En ja dat uhm, de wil is er wel,*

maar dat blijft gewoon nog achter vanwege de werkdruk”. Iemand anders legt de prioriteit ook niet bij het collectief werken: eerst maar eens zorgen dat ‘het normale werk (...) beter functioneert’ en dan later hopelijk toekomen aan een andere stap richting collectiviteit. Ook anderen doen nog niet zo veel aan collectiviteit, omdat het er te vroeg voor zou zijn in de ontwikkeling van hun team.

Een andere randvoorwaarde is het kennen van de sociale kaart en dat is lastiger naarmate de grootte van het werkgebied toeneemt. Zo is niet elke wijk in Zwolle even actief dan wel even groot, terwijl het enige team in Elburg niet alleen de stad Elburg bedient, maar ook nog de toch wel van Elburg verschillende dorpen Doornspijk en ’t Harde. Zo’n uitgestrekt werkgebied bemoeilijkt dan verbinding te maken met de burger. In Elburg wordt ’t Huiken als een mooi voorbeeld beschouwd *“van hoe individuele vragen samen kunnen komen en zo begeleid kunnen worden tot een collectieve voorziening”*.

Hoewel kosteneffectiviteit door geen van de geïnterviewden als argument voor collectiviteit ten opzichte van individueel aanbod naar voren is gebracht, is er wel iets over geld gezegd. Sommige collectieve voorzieningen bedruipen zichzelf door bijvoorbeeld een heel lage bijdrage te vragen (twee euro voor een knipbeurt). Voor andere collectieve voorzieningen kunnen soms fondsen verworven worden, hetgeen natuurlijk niet speelt bij individuele voorzieningen. Weer iemand anders merkt op dat voor een bepaalde collectieve voorziening de ene aanbieder duurder is dan de andere.

7.5 OVERIGE OPMERKINGEN

In deze laatste paragraaf worden nog enkele aspecten aangehaald die in de interviews naar voren gekomen zijn, maar die buiten het kader van de vier onderzochte thema’s liggen. Het betreft hier onderwerpen als:

- te weinig eenduidigheid in werkmethoden;
- de werkdruk mede door een grote caseload;
- maatwerk en innovatie;
- randvoorwaarden;
- moederorganisaties;
- scholing.

Deze paragraaf wordt afgesloten met een opsomming van wat wetenswaardige informatie, die niet zozeer te scharen valt onder bovenstaande punten of vorige paragrafen.

7.5.1 EENDUIDIGHEID IN WERKMETHODEN

Het volgende citaat illustreert hoezeer sociale teams nog in ontwikkeling zijn en welke verwarring dat met zich meebrengt: “(...) Al die wijzigingen die we iedere keer hebben. En dan heet het weer zus en dan heet het weer zo. En dan moet je het weer zus en dan moeten we weer een nieuw Ondersteuningsplan maken. En dan moeten we weer, nee toch niet. We gaan het toch weer zo doen, oh nee, die is afgekeurd, we gaan toch weer terug. Er zit nog heel veel, er is nog heel veel in ontwikkeling. (...) En er (is) nog niet helemaal de rust (...) om dat goed vorm te geven. Dus dat is wel iets wat achterblijft.” Een andere respondent steekt het dat de hele transitie van bovenaf is opgelegd, hetgeen weerstand oproept. Haar collega ziet hierin “ook wel golfbewegingen, zeg maar. Nu is het misschien wel weer een moment dat het even weer wat duidelijker wordt van: hoe gaan we nu verder?”

Het is een voormalig gemeenteambtenaar opgevallen dat haar vroegere werk veel meer vervat was in regeltjes, procedures en jurisprudentie, terwijl ze nu veel minder kaders heeft om vanuit te werken en meer haar creativiteit kan aanspreken. Iemand anders meldt dat (in Zwolle) voorheen de Zelfredzaamheidsmatrix werd gebruikt als format om hulpvragen in kaart te brengen. Terwijl Elburg de ZRM juist is gaan gebruiken, is er in Zwolle nu niet meer zo’n leidraad: er wordt nu ‘gewoon breed’ gekeken.

Hoewel binnen de sociale teams integraal wordt gewerkt, lopen professionals nog wel eens aan tegen de schotten die in andere organisaties, zoals de gemeente, nog bestaan. Ook willen buurtbewoners lang niet altijd kantelen; die willen gewoon de door hen verlangde voorziening. Al eerder (§ 7.2) is aangehaald dat sommige professionals aangeven verwarrende opdrachten te hebben: vanuit de overheid moet er ingestoken worden op eigen kracht van de burger, maar die zit vaak helemaal niet op die eigen kracht te wachten. Iemand anders noemt de beleidsopdrachten zelfs paradoxaal: de hulpvraag moet van alle kanten verkend worden, maar in het

aanbod wordt zacht gestuurd en moet liefst voldoen aan de transitiedoelinden van participatie en dergelijke.

Werkwijzen van sociale teams zijn theoretisch nauwelijks onderbouwd, merken een paar professionals op. *“We zijn gewoon maar aan de slag gegaan van onderaf, we zien wel een aantal dingen die wel en niet werken. Dat is wel helder. En ook wat de effecten zijn van het aanwezig zijn, zo vroeg mogelijk...”*. Een collega valt de vorige spreekster bij: *“Het woord ‘werkende weg’, dat kan ik niet meer horen....”*. Ook nu nog komen er vanuit de gemeente *“allerlei mail en dit en dat en aanpassing en een wetje zo en een beetje zus”*.

7.5.2 WERKDRUK DOOR CASELOAD

De hoge werkdruk wordt met name veroorzaakt door een grote caseload. Buurtbewoners en andere organisaties lijken het sociaal team steeds beter te vinden, er zijn veel hulpvragen en hulpvragers worden soms gedurende lange tijd in de gaten gehouden. *“We krijgen elke week in principe twee nieuwe klanten op je caseload. Twee nieuwe vragen. En de ene vraag is een zoekvraag van: ‘goh, ik loop hiertegen aan dus sommigen kun je ook nou ja zoek je dingen uit. Of over eigen bijdrage. Nou dat soort praktische vragen, zeg maar. Klopt het dat dit of dit of dit? (...) Soms kun je (het met) een telefoontje af. Of zoekwerk dat je denkt van ‘hé, maar die was al betrokken, kan je hem dóór doen [doorverwijzen; MA]?’ Ik zie dat die en die organisatie hierbij betrokken is, kunnen we samen even in gesprek? Nou ja, de korte vragen dus, die je snel weg kan zetten. Er zitten ook vragen bij waarin je gewoon een langer traject met iemand loopt of waarin je zelf een traject met iemand loopt die je dan een tijdje even regelmatig ziet. (...) Dus alle mensen die zich januari 2015 gemeld hebben, die staan nog steeds. Als jij betrokken raakt met iemand, maak je jezelf coördinator in het systeem”*. Ook anderen ‘beklagen’ zich dat er wel steeds meer bijkomt, maar niets van de werkvoorraad afgaat. Zodoende bouwt de caseload zich op, niet alleen qua agenda, maar ook mentaal. Van een andere orde is het aantal her-indicaties, dat professionals als een jaarlijks terugkomende taakverzwarende zien.

Naast de grote caseload speelt ook een rol dat sociale teams nog erg in ontwikkeling zijn, zoals onder het vorige kopje is uitgewerkt. Dit verhoogt de ervaren werkdruk, omdat het

professionals handelingsverlegen kan maken of soms frustreert. Ook extra werkzaamheden als deelname aan werkgroepjes leggen allemaal beslag op de spaarzame tijd. Als gevolg van zowel de werkdruk als het nog niet uitgekristalliseerd zijn van de werkwijzen, lijken enkele beleidsdoelen voor sociale teams, zoals netwerkgericht werken en inzetten op collectiviteit (zie § 7.3 en 7.4) nog onvoldoende uit de verf te komen. Het bedreigt ook het generalistisch werken, getuige de opmerking die met het oog op met jeugdzaken overbelaste jeugdzorgmedewerkers geplaatst wordt: *“Die ervaren gewoon niet de ruimte om (andersoortige hulpvragen) eraan te doen. (...) Ze zouden zich misschien wel breed willen ontwikkelen, maar als je de ruimte en tijd niet ervaart, ja hoe zou je dat moeten doen? Dus dat is wel een dingetje. Dat weten we ook van elkaar, dus dat laten we nu maar even zo”*.

Er is chronisch te weinig tijd om te investeren in een relatie met de hulpvrager, wat volgens een professional alle vier punten die in het eerdere van dit hoofdstuk beschreven staan, ondermijnt. Iemand anders signaleert bij zichzelf de neiging minder probleemverkenkend bezig te zijn en eerder iets toe te wijzen, zodat die hulpvraag weer afgevinkt kan worden. Dit gaat dan meestal richting externe organisaties, terwijl het voorliggende veld dan onontgonnen blijft, omdat dat weer meer tijd kost.

De tijdsdruk heeft een negatieve weerslag op de kwaliteit van het werk, zo geven verscheidene ondervraagde professionals aan: *“Ja we zijn te reactief nog. We wachten te veel af en dat zit niet in dat we het niet anders willen, maar we zijn overspoeld door werk. We zouden graag, tenminste, ik zou graag pro-actiever erop uit willen. Ja dat, met alle wil van de wereld, ik zou niet weten hoe”*. Sommigen nemen het zichzelf kwalijk dat zij tussentijds niet méér aandacht aan bepaalde problematiek hebben geschonken, waardoor trieste ontwikkelingen hen ontglipt zijn. Ook van gestructureerd werken komt het niet altijd, zodat bijvoorbeeld de veertig tot vijftig mails per dag niet netjes gearchiveerd worden. Elk overleg gaat ten koste van de direct te besteden tijd aan hulpvragers, waardoor wachtlijsten groeien. Dit geeft sommige professionals een opgejaagd gevoel. Als de werkvoorraad in het ene team in Zwolle te groot wordt, wordt wel eens hulp ingeroepen van andere sociale teams in de stad.

Een van de professionals neemt even de tijd voor reflectie. Zij stelt dat werkdruk bij sociale teams een landelijk probleem is, maar dat de keuze in Zwolle voor heel brede sociale teams wel de existentiële vraag oproept *“Wat is nou eigenlijk in oorsprong onze taak geweest? (...) Gaan wij nu alleen maar steeds opplussen? Weer meer medewerkers erin? Terwijl we ook tegelijkertijd zien dat het feit dat we er zijn, dat het ook een aantrekkende kracht heeft. Als je niet oppast, ga je aan je eigen succes ten onder.”*

In één van de Zwolse teams is in het verleden een ondersteuningsteam ingezet dat een heel aantal beschikkingen heeft afgehandeld. Dat heeft meer ruimte en rust gegeven aan de andere professionals waardoor die zich meer konden ontwikkelen en de kwaliteit van het sociaal team kon toenemen.

Het wordt als lastig ervaren om uit een heel scala aan vergaderingen en professionaliseringsaanbod de juiste dingen te kiezen. Alles kost maar weer tijd en de taken verdelen en dan later aan elkaar terugkoppelen, is weliswaar een efficiënte werkwijze, maar ook dat kost weer... tijd!

7.5.3 MAATWERK EN INNOVATIE

Uit de meeste interviews komt naar voren dat professionals maatwerk willen leveren: wat heeft deze persoon in deze omstandigheden (waaronder de (on)mogelijkheden van het netwerk) nu nodig? *“Als je oprecht geïnteresseerd bent en oprecht nieuwsgierig bent, dan wil die ander graag zijn verhaal doen en als je zelf ook helder bent in wat je kunt bieden. (...) Ik geef meestal aan van: ‘ja wat ik kan doen, is meedenken, ik kan je verhaal aanhoren en ik kan meedenken, ook ik heb vaak geen pasklare antwoorden, maar ik wil wel samen met je zoeken’”*. Om dat goed te verkennen, heeft de professional tijd en kennis nodig. Naast alle keren dat het aanbod wel adequaat is, blijkt in de praktijk ook wel eens het tegendeel te gebeuren: *“Dus je denkt dat je de vragen beantwoordt en je zet er een aanbod op en toch blijkt dan dat het aanbod net niet aansluit blijkbaar bij de vraag”*. De animo voor een (collectief) aanbod is echter vaak onvoorspelbaar. Zo bleken tijdens een opvoedcursus lager opgeleiden niet tot hun recht te komen ten opzichte van de hoge ropgeleiden. Daarop anticiperend werd een aparte cursus opgezet en juist onder deze doelgroep geworven, maar er kwamen maar twee lager

opgeleiden opdagen. In het kader van § 7.4, waar inzetten op collectiviteit werd besproken, zijn over de mate van passendheid van het aanbod al diverse opmerkingen geplaatst, maar ook aansluiten bij de eigen kracht en het netwerk van de hulpvrager (§ 7.2 respectievelijk § 7.3) vergt inhoudelijk maatwerk.

Maatwerk wordt ook nagestreefd door als collega's van oorspronkelijk verschillende disciplines met elkaar mee te gaan op huisbezoek of elkaar te raadplegen. Hierover is in het kader van generalistisch werken (§ 7.1) al het nodige gezegd. Maatwerk wordt nog weer iets anders opgevat als het gaat om het door professionals zelf voeren van hulpverleningsgesprekken; zo lang men maar kan verantwoorden dat er meer huisbezoeken nodig zijn, dan is het akkoord. Het Ondersteuningsplan is de basis van waaruit gewerkt wordt, of het nu door het sociaal team is of door een externe organisatie, maar gaandeweg kan blijken dat er toch nog andere vragen onderliggend zijn. Die worden dan alsnog opgepakt.

Het blijkt niet mee te vallen innovatief bezig te zijn. Eerder in dit hoofdstuk aangehaalde verklaringen daarvoor zijn aan de kant van de professionals handelingsverlegenheid en tijdgebrek en aan de zijde van hulpvragers soms weinig animo. Het is een zoeken naar hoe initiatieven op gang te krijgen en indien dat gelukt is, hoe die te continueren. Buurtbewoners willen soms ook niet de wijk uit om elders in de stad een cursus te volgen. In een van de Zwolse wijken wordt overwogen een zorgboulevard te creëren: een soort wijkcentrumfunctie, waarin zorgorganisaties waarmee bewoners toch al veel te maken hebben, zitting nemen in een gebouw, ook 's avonds, waardoor er laagdrempeliger contact is. Initiatieven van buurtbewoners kunnen gemakkelijker gehonoreerd worden omdat men ruimte in dat gebouw kan huren. Ook het sociaal team kan daar z'n (collectieve) aanbod kwijt. In Elburg lijkt de focus nog wat minder op de burger te liggen, maar: *"We merken gewoon dat, wil je een bepaald thema als eenzaamheid of armoede, die grote thema's die er spelen, wil je die oppakken en kans van slagen hebben, dan moet je gewoon die verbinding met de burger zoeken. Want dan heb je grootste kans, dat als de burger het zelf inziet en zelf met oplossingen kan komen, dan heb je veel groter draagvlak"*.

Wordt de hele transitie als innovatie beschouwd, dan past daarbij het volgende reflectieve citaat: *"Wat ik extra vervelend vind, is dat natuurlijk dat soort ontwikkelingen [verwarde personen in het straatbeeld, wachtlijsten; MA] heel erg nu worden aangegrepen om de decentralisatie of het veranderproces te diskwalificeren. Terwijl dat natuurlijk... Wachtlijsten waren er ook 2013, 2012 (...) en schrijnende gevallen ook. Verwarde personen, fragmentatie, het was er allemaal. En het is niet zo... we hebben nu ineens een stelselwijziging en hier hebben we de pleister en alles is opgelost. Dat vraagt gewoon heel veel tijd en we weten eigenlijk niet eens zeker of dit wel de goede oplossing is. Dat kan ook zomaar zo zijn"*.

7.5.4 RANDVOORWAARDEN

Een aantal randvoorwaarden wordt door sommige professionals gemist. Na alles wat hiervóór onder de noemer 'werkdruk' is geschreven, wekt het geen verbazing dat 'tijd' een zeer belangrijke randvoorwaarde is. En dan niet zo zeer als 'prettige bijkomstigheid', maar als essentieel voor het functioneren als sociaal team, zowel naar de hulpvragers toe als voor het samenwerken met en leren van elkaar binnen het team. In een team wordt de collegialiteit wel eens op de proef gesteld, nu sommigen het bemensen van het loketsprekuur of de bereikbaarheidsdienst een lagere prioriteit geven; andere collega's – die natuurlijk ook druk zijn – moeten dan maar bijspringen.

Door verscheidene professionals wordt de ICT als falende randvoorwaarde genoemd. Men moet soms thuis gaan werken, omdat er op kantoor weer niet ingelogd kan worden. Het streven naar digitalisering impliceert dat er weinig meer op papier staat. Als het computersysteem dan vervolgens niet benaderbaar is, dan houdt dat erg op en kan men niet verder werken. Ook het aantal werkplekken volstaat niet, hetgeen mensen nog meer naar thuiswerken drijft. Hierdoor zien collega's elkaar nog minder vaak. Iemand anders ziet het overigens wel zitten als hulpvragers digitaal met het sociaal team kunnen corresponderen in hun eigen 'mijn sociale team'-omgeving. Men zou dan eigen documenten kunnen inzien, zoals aanvraagformulieren en verslagen.

Het zou de transparantie ten goede komen, vindt zij. Een randvoorwaarde van andere orde is de fysieke aanwezigheid van een teamleider. Hoewel zij digitaal goed bereikbaar is, zou face-to-face-overleg in sommige gevallen prettiger zijn. Het streven van de teamleider naar zelfsturing van het team ligt hieraan vermoedelijk ten grondslag.

7.5.5 MOEDERORGANISATIES

Door dit hele hoofdstuk heen wordt wel duidelijk dat de achtergrond die professionals hebben, ten eerste van invloed is op hun werkzaamheden. Is men van origine maatschappelijk werker, dan is de professional al veel meer gewend aan integraal kijken en netwerkgericht werken. Vaak mist men dan wel de specialistische kennis van Wmo-voorzieningen of Jeugdbescherming. Door de initieel generalistische blik met het daarop volgend specialistisch handelen lost men dit doorgaans wel op. Al eerder is geconstateerd dat al naar gelang de moederorganisatie het 'slag professionals' verschilt: *"Kijk, voor MEE is het niet wezenlijk anders. Dus voor ons is het makkelijkst, relatief gesproken. En voor Jeugdzorg... (...) een jaar geleden zei ik altijd 'als je dan door de gangen loopt, kan je precies horen wie er aan de telefoon is.' De mensen van Jeugdzorg zijn heel erg belerend en bevoogdend. De mensen van MEE zijn heel, die hebben een heel andere toon in hun gesprek. De mensen van Wmo hebben weer heel andere... (...) (Het verschil zit 'm in) de manier waarop je het gesprek ingaat. (...) En dat verschil gaat steeds kleiner worden"*. Niet iedereen trekt met hetzelfde gemak de buurt in; voor sommigen zit dat niet in hun denkkader, terwijl anderen bijvoorbeeld veel meer in hun genen hebben zitten collectief te denken.

Toch werken al die verschillende bloedgroepen binnen één sociaal team ook op andere vlakken door. Op het moment van onderzoek waren (op één na) alle professionals van sociale teams in dienst van hun moederorganisatie en gedetacheerd naar het sociaal team. In Zwolle verandert dat per 2018 en komt iedereen in dienst van de gemeente. Voor nu geldt nog heel concreet, dat de cao's per moederorganisatie anders zijn, waardoor de ene professional in het sociaal team wel op de vrijdag na Hemelvaartsdag vrij is en de andere niet. Ook qua salarisschalen zijn er nogal wat verschillen, terwijl men in principe toch wel hetzelfde werk doet. Te denken valt

ook aan de verschillende bedrijfsculturen, die nu allemaal samenkomen in een sociaal team. Een van de professionals signaleert dan ook bij alle collega's loyaliteitsproblemen, omdat men twee werkgevers heeft: op de loonlijst bij de moederorganisatie, maar uitvoerend binnen het sociaal team. Een zekere mate van concurrentie tussen beide werkgevers (zie ook § 7.1 en § 7.4) lijkt hieraan mede debet, omdat moederorganisaties hun bestaansrecht willen garanderen. Naarmate men niet ook nog uitvoerend is voor de moederorganisatie, lijkt het sociaal team zich meer als team te kunnen vormen. Qua teambuilding is er hier en daar nog wel winst te boeken, concluderen sommige professionals. Toch wordt ook positief aangemerkt dat allerlei professionals nu bij elkaar zitten, wat de communicatielijnen transparanter en korter maakt.

Het valt in de interviews op, dat men spreekt over iemands 'Wmo-collega', daarmee feitelijk diens oorspronkelijke aandachtsgebied tot specialisme makend binnen het integrale sociaal team. Soms is er sprake van 'mijn eigen organisatie' als het gaat over de moederorganisatie. Het spraakgebruik getuigt in die zin nog niet van integraliteit en saamhorigheid.

7.5.6 SCHOLING

In het eerdere van dit hoofdstuk is regelmatig de term 'handelingsverlegenheid' gevallen. Scholingsaanbod zou hierin idealiter moeten voorzien. De deskundigheidsbevordering kan variëren van een andere denkwijze tot heel praktisch: hoe voer ik een overtuigend gesprek? De moederorganisaties geven hun werknemers in het sociaal team trainingen om hun oorspronkelijke vakgebied op peil te houden. Voor het enige teamlid dat via een uitzendorganisatie werkt en dus geen moederorganisatie heeft, is dat ook meteen een probleem: hoe bijscholing te ontvangen?

In sommige teams wordt het echter gebruikelijk dat men elkaar tipt over eventueel te volgen trainingen bij de niet-eigen moederorganisatie. Educatie kan zich richten op specialistische kennis en dito handelen, maar kan ook meer generiek zijn: hoe verleg je je focus naar het voorliggende veld? Andere voorbeelden zijn trainingen van MEE hoe om te gaan met licht verstandelijk beperkte mensen of hoe groepswork aan te pakken of sociale netwerkversterking, terwijl Bureau Jeugdzorg leden van sociale teams bijspijkt in het opstellen

van veiligheidsplannen. Wel zijn sommige trainingen te kort om zich een nieuwe attitude te kunnen aanmeten. Verder vindt een enkeling aangeboden deskundigheidsbevordering soms te generiek, omdat hetzelfde materiaal ook wordt aangeboden aan niet-inhoudsdeskundige collega's; voor de eigen ontwikkeling van de (oorspronkelijke) expertise is de stof dan logischerwijs te oppervlakkig.

Op teamniveau wordt er aan intervisie, supervisie en casuïstiekbesprekingen gedaan, wat ook een lerend effect heeft. De rol van Hogeschool Viaa wordt daarin onderkend. *“Kruisbestuiving”* noemt een van de respondenten dit. Intercollegiaal contact, het gemakkelijk met elkaar meegaan op huisbezoek, is een andere, meer informele wijze van scholing. De acht Bakens Welzijn Nieuwe Stijl vormen in sommige teams een handvat om hun teamfunctioneren te evalueren.

Een professional suggereert dat het ‘overkill’ is om alle teamleden op het niveau van SKJ te krijgen, terwijl de meesten daarmee maar zijdelings te maken zullen hebben. Het is nog zoeken naar de juiste balans hierin.

7.5.7 LOSSE OPMERKINGEN

In het kwalitatieve deel van het onderzoek komt een aantal punten aan bod, dat niet zozeer onder een van de vorige paragrafen valt noch past onder de kopjes van deze paragraaf. Toch lijken deze opmerkingen interessant genoeg om aan het praktijkveld terug te geven. Ze worden hieronder puntsgewijs en niet becommentarieerd opgesomd.

- Het komt voor dat professionals aarzelen advies in te winnen bij een medisch adviseur vanwege de hoge kosten die zo'n advies met zich meebrengt.
- Er worden wel eens beschikkingen afgegeven, waarvan de professional zelf deel uitmaakt. Dit worden nulbeschikkingen genoemd.
- De gemeente zou de moed moeten hebben om oudere mensen (60+), die zich (contractueel) als vrijwilliger inzetten, van de lijst met te re-integreren werkzoekenden af te halen. Dit vergt vertrouwen en het loslaten van regeltjes; het zou wel recht doen aan realiteitszin: het heeft geen nut meer een Ondersteuningsplan voor zo iemand op te stellen en zo is hij of zij toch van waarde voor de maatschappij.
- Professionals vragen zich af waar de grenzen van een sociaal team liggen als het gaat om het aanbieden van nog ongevraagde hulp. Als de buurt tipt dat een buurtbewoner hulp nodig heeft, hoe vaak moet je dan langsfietsen om contact te leggen als de persoon in kwestie de deur niet open doet? Daaraan gerelateerd: hoe ver moet je gaan als professional in de vroegsignalering? Hoe lang moet je iemand blijven volgen?
- Afhankelijk van de moederorganisatie van origine hebben professionals van sociale teams niet altijd de (on)mogelijkheden van mensen met een licht verstandelijke beperking helder op het netvlies. Deze doelgroep zou hiervan wel eens nadeel kunnen ondervinden.

Hoofdstuk 8. Conclusies en discussie

8.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk worden de conclusies gepresenteerd van het derde onderzoek dat ditmaal binnen dertien sociale teams in de gemeenten Zwolle, Elburg, Ommen-Hardenberg en Steenwijkerland is uitgevoerd eind 2016 (kwalitatief onderzoeksdeel), begin 2017 (kwantitatief onderzoeksdeel). Dit onderzoek vormt een vervolg op de 0-meting die begin 2015 heeft plaatsgevonden binnen de sociale teams in Zwolle en Elburg en de daaropvolgende 1-meting in dezelfde gemeenten, begin 2016. In januari 2017 zijn de gemeente Ommen-Hardenberg en Steenwijkerland aangesloten bij de Werkplaats Sociaal Domein. Deze zeven teams hebben dit jaar voor het eerst de vragenlijst ingevuld. Onderstaande vraag staat centraal in dit onderzoek:

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

In 8.2 staan de belangrijkste conclusies uit dit onderzoek centraal, terwijl die in 8.3 nog eens tegen het licht gehouden worden en enkele kanttekeningen geplaatst worden.

8.2 CONCLUSIES

De conclusieparagraaf is opgebouwd uit een algehele conclusie met betrekking tot de meting van 2017 en daarnaast conclusies uit dit meerjarige onderzoek.

8.2.1 ALGEGHELE CONCLUSIE

Het is duidelijk dat professionals in sociale teams een pittige klus hebben te klaren. Professionals worden onder meer verwacht alle hulpvragen op te kunnen pakken, zowel individueel als collectief te kunnen denken en handelen, meer gericht te zijn op de eigen kracht van bewoners en daarbij gebruik te

maken van het netwerk en/of vrijwilligers en ervaringsdeskundigen. Kortom: het sociaal werk is complexer geworden. Dit komt zowel uit het kwantitatieve onderzoek als uit het kwalitatieve onderzoek onder professionals naar voren. Het werk vindt plaats in een politieke context wat in de theoretische onderbouwing en in het kwalitatieve onderzoek duidelijk naar voren komt. Zij moeten niet alleen de belangen van bewoners dienen, maar hebben ook met een lokale overheid te maken die veel verantwoordelijkheid draagt en dicht bij de sociaal werkers gesitueerd is. Daarbij moeten telkens weer overwegingen gemaakt worden. In die zin is het voor de professionals echt laveren, zoals de titel van het rapport ook al aangeeft. Soms kan het belang van een bewoner overeenkomen met de belangen van de (lokale) overheid. Het kan echter ook voorkomen dat deze belangen botsen. Er kan gesteld worden dat de transformatie vereist dat alle participanten (bewoners, professionals, organisaties en (lokale) overheden in het Sociale Domein) moeten leren anders te kijken en te handelen dan ze gewend waren (Stam & Wilken, 2015). Daar is zeker een belangrijke rol weggelegd voor de professional die zich moet verhouden tussen deze verschillende werelden. Uit dit onderzoek komt naar voren dat professionals hier hard aan werken.

ONDERLINGE SAMENWERKING

Zo is er in de sociale teams een breed gedragen gevoel dat de samenwerking goed verloopt, men is overwegend tevreden over de aanwezige competenties en kennis van de vakinhoud binnen het team. Het doel van het team staat niet iedereen helemaal helder voor ogen, zij het wel een stuk meer dan vorig jaar. De onderlinge samenwerking zou nog verder verbeterd kunnen worden door elkaar meer feedback te geven. In de praktijk blijkt dat dit vaker in de wandelgangen gebeurt dan op geplande momenten.

TEVREDENHEID MET DE KWALITEIT VAN HET TEAM

Uit dit onderzoek komt naar voren dat de helft van de professionals het eens is met de stelling dat de kwaliteit van de hulpverlening binnen het team van voldoende niveau is.

Dit komt echter in mindere mate terug in de afzonderlijke aspecten van hulpverlening. Zo blijkt dat er ruimte voor verbetering is op het gebied van preventief werken. Professionals scoren zichzelf bijvoorbeeld laag op het gebied van vroegtijdige signalering van eenzaamheid. Daarnaast komt men te weinig toe aan welzijnsvoorlichting. Dit lieten ook de uitkomsten zien in de onderzoeken van de Werkplaats Sociaal Domein in 2015 en 2016 binnen de sociale wijkteams in Zwolle en Elburg (Teekman e.a., 2015, 2016). De professionals kwamen (nog) niet toe aan het collectief en netwerkgericht werken in de wijken. In het huidige onderzoek is eenzelfde tendens zichtbaar: vooral werkzaamheden die op het netwerk, op outreachend werken en collectiviteit zijn gericht, scoren laag, terwijl de meer individueel gerichte Bakens beter scoren.

VORDERINGEN WORDEN GEMAAKT

Sociale teams ontwikkelen zich met de tijd verder. Op enkele Bakens Welzijn Nieuwe Stijl kunnen die zelfs statistisch aangetoond worden, alsmede op enkele losse aspecten. Sociale teams blijken nog druk in de weer te zijn met het wennen aan hun nieuwe taakstelling. Daardoor komen zij – ook na twee jaar sinds de start in 2015 – nog onvoldoende toe aan zaken die meer tijd en energie kosten om zich in te verdiepen: met name netwerkgericht werken en inzetten op collectieve voorzieningen. Inzetten op eigen kracht lijkt dichterbij de meeste professionals te liggen. Hoewel het generalistisch werken als concept doorgaans toegejuicht wordt, beoordeelt men het in de praktische uitwerking licht negatief. Diverse teams hebben hiervoor een oplossing gezocht, vooral in de vorm van de T-shaped professional. In de interviews met Zwolse en Elburger professionals worden bij al deze vier thema's kanttekeningen geplaatst: men moet het nieuwe denken nog verder tussen de oren krijgen – de beschikbare tijd is daarbij een belemmerende factor – en soms is de praktijk weerbarstiger dan de beleidslijnen doen vermoeden. Het schort op onderdelen aan duidelijkheid van de opdracht aan professionals. Niet voor niets is de hoofdconclusie van deze onderzoeksrapportage dat het werk van professionals van sociale teams zeer complex is en steeds meer in een politieke context uitgevoerd moet worden. Twee jaren zijn te kort om nóg meer vorderingen te mogen verwachten dan nu al gemaakt zijn.

8.2.2 CONCLUSIES IN HET LICHT VAN MEERJARIG ONDERZOEK

In het theoretisch kader (hoofdstuk 2) zijn net als vorig jaar de tien beloften van de decentralisaties van Hilhorst & Van der Lans (2016) in het kort samengevat om hierna terug te kijken naar de vijf 'hardnekkigste gewoonten' die na twee jaar transformatie binnen het Sociale Domein naar voren kwamen. Er kan gesteld worden dat de torenhoge ambities van het werken met sociale (wijk)teams, met teams in de wijk, dicht bij de (zelfredzame) burger met eigen netwerken en (burger)initiatieven nog niet direct in de praktijk verwezenlijkt zijn. Vorig jaar werd duidelijk dat professionals een 'first order change' (oppervlakkige verandering van structuur, regels en procedures) hadden ingezet, maar dat de professionals nog niet toe waren aan een 'second order change': een fundamentele verandering in overtuiging en werkwijzen (Waters e.a., 2004). Om verdere stappen te kunnen zetten in dit transitieproces moest er meer ingezet worden op daar waar verandering het meest gevraagd werd: door meer collectief, netwerkgericht en in samenspraak met burgers te werken (Teekman e.a., 2016).

Er zijn voor de gemeente Zwolle significante verschillen waarneembaar ten opzichte van vorige jaren. Er is voor de Zwolse professionals meer duidelijkheid dan in 2016. Het doel van hun werk als sociaal team is voor hen meer helder dan in 2015 en 2016. Registratietijd blijft een aandachtspunt. Wat betreft onderlinge samenwerking kan geconcludeerd worden dat er voldoende geplande momenten zijn om feedback te geven en dat de inzet van ervaren professionals om nieuwe werkwijzen toe te passen minder noodzakelijk wordt geacht. Waarschijnlijk hebben de professionals het gevoel meer grip op de nieuwe werksituatie te hebben. Wat betreft de Bakens: hier is een vergelijkbare trend met afgelopen jaren zichtbaar, maar er kan ook gezegd worden dat er voor vier van de acht Bakens de professionals zichzelf beter scoren dan de afgelopen jaren. Het gaat hier om Baken 3 (direct erop af), Baken 4 (doordachte balans van collectief en individueel), Baken 5 (formeel en informeel in optimale verhouding) en Baken 6 (integraal werken). Op deze Bakens kan geconcludeerd worden dat er een positieve ontwikkeling zichtbaar is. Op Baken 7 (niet vrijblijvend, maar resultaatgericht) wordt tegenwoordig wezenlijk lager gescoord dan in 2015.

8.3 DISCUSSIE

In deze paragraaf worden enkele onderzoeksresultaten nader beschouwd. Eerst volgt een heel stel inhoudelijke opmerkingen; afgesloten wordt met een aantal methodologische kanttekeningen bij dit onderzoek.

GENERALISTISCH WERKEN

In het kwantitatieve onderzoeksdeel is een aantal items uitgewerkt dat over generalistisch werken gaat. Daaruit komt naar voren dat ongeveer de helft van de respondenten niet méér generalistisch wil werken en dat een even grote groep generalistisch werken als een achterhaalde werkwijze beschouwt. Ook uit de analyse van de interviews komen kritische geluiden naar voren: er wordt nogal wat handelingsverlegenheid aangegeven alsmede een spanningsveld tussen generalistisch werken en specialistisch werken geconstateerd. Eén van de Zwolse teams heeft al in de eerste maand na de start generalistisch werken (in strikte zin) losgelaten. Bij de start van de sociale teams gaven professionals aan dat zij verwachtten dat zij meer generalistisch zouden gaan werken, maar dat zij 'geen eenheidsworst' wilden worden en hun eigen expertise op peil wilden houden (Teekman e.a., 2015). Twee jaar later zegt één op de zes professionals zich meer als generalist te beschouwen dan als specialist. Los van alle praktische consequenties, die in het rapport uit de monden van professionals opgetekend zijn, wordt in de interviews het concept 'generalistisch werken' wel omarmd, meer dan uit het vragenlijstonderzoek blijkt (zie verderop bij de methodologische kanttekeningen). Het compromis lijkt gevonden te worden door *als team* generalistisch te werken en dus alle hulpvragen aan te kunnen, maar daarbinnen individueel het eigen specialisme te handhaven. Voor zover van deze positieve attitude sprake is, sluit deze aan bij het concept 'domein-overstijgend werken', dat steeds meer ingang vindt in het Sociale Domein. Een streven naar ontschotting, of dat nu inhoudelijk of meer op financiële gronden plaatsvindt, wordt al veel langer nagejaagd. Generalistisch werken, op welke manier dan ook, bijvoorbeeld conform het T-shaped profiel, draagt bij aan het denken over grenzen heen en aan integraliteit en wordt ondersteund door een holistische (mens)visie.

De gedachten over generalistisch werken vanuit de overheid en gemeenten sluiten niet aan bij de werkwijze van de teams in de praktijk. Uit de interviews met professionals komen twee gevaren naar voren vanuit het werken met een specialisme in de sociale teams. Door het inzetten van specialismen bestaat het risico dat een bewoner met meerdere professionals in aanraking komt, terwijl toch de insteek is: 'één-gezin-één-plan-één-hulpverlener'. Een ander gevaar van specialisatie is meer intern: doordat professionals toch nog specialisten blijven, zij het met een in aanleg generalistische blik, loopt een team de kans dat het wij-gevoel minder ontwikkeld wordt. In de praktijk ervaren professionals het werken vanuit een specialisme als waardevol en voelen ze zich prettig hierbij.

MAATWERK

In § 7.5.3 is kort verslag gedaan van opmerkingen die geïnterviewden gemaakt hebben over maatwerk. Professionals hebben oog voor het (doen) leveren van zorg, toegesneden op de behoeften en (on)mogelijkheden van deze ene buurtbewoner. Maatwerk raakt de thema's inzetten op collectiviteit, inzetten op netwerkgericht werken en het aansluiten bij de eigen kracht van de buurtbewoner. Hoewel de opmerkingen over maatwerk in wezen 'bijvangst' waren van dit onderzoek, is de onderliggende attitude essentieel voor het realiseren van de beloften van de decentralisaties.

WERK IN UITVOERING

Sociale teams zijn inmiddels ruim twee jaar onderweg. Voor veel van de kinderziekten is in de achterliggende jaren wel een remedie ontwikkeld. Toch kan niet gesteld worden dat alle doelen al volledig bereikt zijn. Alle vier thema's die door het werkveld uit de meting van 2016 geselecteerd zijn en in de interviews uitgediept, blijken óf nog onvoldoende tussen de professionele oren te zitten (netwerkgericht werken en inzetten op collectiviteit) óf in aangepaste vorm toegepast te worden (generalistisch werken) óf de nodige beperkingen te kennen (inzetten op eigen kracht). Naast alles wat al wel goed gaat, is de focus voornamelijk minder op collectieve voorzieningen en als die wel georganiseerd worden, dan ontbreekt het nogal eens aan animo van buurtbewoners of aan continuïteit. Dit gegeven zal de meeste professionals niet sti-

muleren nog meer (onwennige) stapjes op deze weg te zetten. Het gaat er vooral om positieve ervaringen op te doen – of het nu gaat om collectieve voorzieningen of netwerkgericht werken. In de woorden van een professional, die een positieve, geslaagde ervaring beschrijft, klinkt dat zo: *“En weet je, zo’n verhaal is ook weer mooi voor mezelf; dat ik denk van: ‘oh ja, zó werkt het dus wel goed’ en zo kan ik dat ook weer naar een andere cliënt doen”*.

Opvallend is dat niemand het heeft over het inzetten op collectieve voorzieningen als bezuinigingsmethode: los van het sociale gehalte is een collectieve voorziening veelal goedkoper dan die voorziening individueel aan te bieden. Met betrekking tot eigen kracht worden door een enkeling daaraan wel financiële motieven toegedicht: *“Maar ja, laten we eerlijk zijn: het (inzetten op eigen kracht) is natuurlijk ook gewoon een andere manier van om een bezuiniging door te laten gaan”*. Hoewel sommigen wel degelijk rekening met de financiën houden – het inschakelen van bepaalde externe zorgaanbieders wordt door een enkeling welbewust overwogen vanwege de kosten – weerhouden de kosten professionals doorgaans niet een bepaalde voorziening te indiceren, in 2017 zelfs significant minder vaak dan in 2015.

Ten aanzien van ‘eigen kracht’ kan opgemerkt worden dat dit niet een soort zelfbeschikkingsrecht is: ‘ik kies als cliënt ervoor om niks te willen, dan moet jij als professional mij in mijn waarde laten en niet aan mij lopen trekken.’ Een professional verwoordt het als volgt: *“Het is soms ook gewoon wel een risico dat je denkt van: ‘dit is wat ik zie, dat die (persoon) dat zou kunnen’, terwijl diegene dat zelf nog niet ziet. Of je moet wel blijven uitdagen, of inderdaad, het is misschien helemaal niet aantrekkelijk om dat te doen, omdat het leven uit niet-eigen-kracht ook wel voordelen heeft. En dan moet je wel iemand in beweging zien te brengen en dan zit er natuurlijk wel een soort van uitdaging vanuit ons gezien. Dat je niet alleen maar denkt: ‘jij wil niks, dat is eigen kracht, toedeledoki’”*.

DUIDELIJKHEID OVER DE OPDRACHT

De decentralisaties zijn gestoeld op de gedachte dat burgers meer zeggenschap moeten krijgen over hun eigen leven en dus ook over de zorg en ondersteuning die ze krijgen. Daarvoor is een drievoudige machtsoverdracht nodig van het Rijk

naar de gemeente, van beleidsmakers naar uitvoerende professionals en van professionals naar bewoners (Hilhorst & Van der Lans, 2016; zie ook hoofdstuk 2). Binnen al deze groepen moet duidelijkheid bestaan over het doel en de opdracht die zij hebben en hoe zij dit kunnen uitvoeren.

Uit dit onderzoek komt naar voren dat ongeveer de helft van de professionals aangeeft dat het doel van het werken in sociale teams hen helemaal helder voor ogen staat; voor de meeste anderen geldt dat ten dele. Een verklaring daarvoor kan erin liggen dat uit de resultaten blijkt dat de organisatorische kaders, taakafbakening en bevoegdheden voor de professionals onduidelijk zijn. Wel is het zo dat het doel voor de (Zwolse) professionals (significant) duidelijker is dan in voorgaande jaren. Professionals geven in de interviews aan dat zij verwarrende opdrachten krijgen. Vanuit de overheid moet er ingestoken worden op eigen kracht van de burger, maar die zit vaak helemaal niet op die eigen kracht te wachten. Het is volgens Bredewold e.a. (2016) een mooie gedachte om van een bewoner zelfredzaamheid te vragen, maar als overheid moet ook erkend worden dat er een groep is die dit zelf niet kan.

Ook worden de beleidsopdrachten door professionals paradoxaal genoemd: de hulpvraag moet van alle kanten verkend worden, maar in het aanbod wordt zacht gestuurd en moet het liefst voldaan worden aan de transitiedoelinden van participatie en dergelijke. Professionals worden enerzijds aangesproken op hun professionele kracht maar merken anderzijds dat zij impliciet gebonden zijn aan bestaande kaders en worden geacht beleid uit te voeren (Jansen e.a., 2017). Vanuit beleidskaders wordt van professionals gevraagd om anders te werken, namelijk wijkgericht en vanuit de eigen kracht van bewoners. Er worden echter beleidsaannamen gedaan die nogal wat ethisch-normatieve vragen oproepen. Andere rollen en bijbehorende spelregels zijn meer dan het uitvoeren van nieuwe scripts, ze brengen nieuwe verhoudingen en nieuwe logica's met zich mee (Linders e.a., 2016). Dat maakt deze teams tevens kwetsbaar en zorgt ervoor dat professionals hun complexe werk steeds meer in een politieke omgeving dienen uit te voeren (Jansen e.a., 2017). Over de duidelijkheid van de opdracht noemt een professional een duidelijk punt: *“De keuze voor brede sociale teams roept bij*

mij wel de existentiële vraag op: Wat is nou eigenlijk in oorsprong onze taak geweest? Gaan wij nu alleen maar steeds opplussen? Weer meer medewerkers in de sociale teams? Terwijl we ook tegelijkertijd zien dat het feit dat we er zijn een aantrekkende kracht heeft. Als je niet oppast, ga je aan je eigen succes ten onder”.

Duyvendak & Tonkens (2017) zetten vraagtekens bij de hoop en verwachtingen van beleidsmakers en bij de geheel nieuwe verhoudingen tussen burgers en overheid die zouden moeten ontstaan. Zij zien een tekort aan democratische verhouding tussen burgers en overheid in het sociaal domein. De belofte was dat professionals meer ruimte zouden krijgen en dus meer discretionaire bevoegdheden om hun werk naar eigen inzicht uit te voeren. Maar professionals krijgen vooral meer verantwoordelijkheid: ze zijn verantwoordelijk geworden voor een veel breder terrein en moeten vaak zowel indiceren als helpen. Een ander effect wordt benoemd door Hoijtink e.a. (2017): professionals moeten vaker zelf ethische afwegingen maken in complexe situaties. Dat betekent dat hun beroep nadrukkelijker normatief wordt. Zij zullen zich op dit vlak moeten doorontwikkelen, bijvoorbeeld door bewust ruimte te creëren voor ethisch overleg.

BAKENS WELZIJN NIEUWE STIJL

De acht Bakens Welzijn Nieuwe Stijl geven een samenvatting van volgens welke richtlijnen sociale teams werken. In het geval van Zwolle kan een meerjarige trend onderscheiden worden. Baken 1 (gerichtheid op de vraag achter de vraag), Baken 2 (gerichtheid op de eigen kracht van de burger) en Baken 8 (gebaseerd op ruimte voor de professional) scoren vrij constant en vrij hoog, zeker in vergelijking met andere Bakens. Blijkbaar zijn deze aspecten van meet af aan beter te realiseren geweest in de beleving van de respondenten. De gemiddelde scores op Baken 3 tot en met Baken 5 (respectievelijk ‘direct eropaf’, ‘doordachte balans van collectief en individueel’ en ‘formeel en informeel in optimale verhouding’) blijven in alle drie metingen achter en bewegen zich tussen neutraal en ‘deels eens’ in; ‘gematigd positief’ kan de duiding van deze scores luiden. Deze lagere scores lijken samen te vallen met het nog onvoldoende uit de verf komen van het inzetten op collectiviteit en netwerkgericht werken. Op Baken 4 wordt tegenwoordig significant beter gescoord in

Zwolle dan in 2016. Toen er sprake was van een wezenlijke lagere score. In 2017 zit men weer boven het niveau dat in 2015 behaald werd. Na geen progressie op Baken 5 in 2016, wordt er op dit Baken wel (significant) beter gescoord in 2017. Op Baken 3 (direct erop af) en 6 (integraal werken) wordt in de derde meting beduidend hoger gescoord dan eerder.

Overigens komen de gemiddelde scores op de Bakens in hoofdstuk 6 (figuur 39) niet helemaal overeen met die in hoofdstuk 5 (figuur 30), omdat in hoofdstuk 5 in de gemiddelden alle vier gemeenten verwerkt zijn en niet alleen gemeente Zwolle, zoals in hoofdstuk 6 wel het geval is.

TEVREDENHEID OVER DE KWALITEIT VAN HET TEAM

Denken in collectief aanbod zit nog onvoldoende tussen de oren van professionals, zo blijkt ook uit de interviews met professionals. Professionals geven aan dat zij beter zijn in individuele cases en in het begeleiden van kleinere systemen, en volgens hen lenen niet alle (hulp)vragen zich voor een collectieve aanpak. Ook wordt er aangegeven dat de prioriteit ook niet bij het collectief werken ligt maar men eerst moet zorgen dat ‘het normale werk’ gebeurt en dat men dan later hopelijk toekomt aan een andere stap richting collectiviteit. Tevens zouden bewoners niet altijd met elkaar matchen tijdens een collectieve activiteit of komen er weinig bewoners op af en is er te weinig continuïteit. Daarnaast wordt de noodzaak soms minder gevoeld, omdat er al heel veel instellingen zijn die collectieve zaken in de wijk oppakken. Het zou kunnen zijn dat het collectief werken meer door andere organisaties in de wijk wordt opgepakt maar dat is in dit onderzoek niet meegenomen.

Iets minder dan de helft van de ondervraagde professionals geeft aan dat met de huidige samenstelling van het team alle vragen opgepakt kunnen worden. In grofweg de andere helft van de gevallen zullen daarvoor externe professionals geraadpleegd moeten worden. Professionals beschikken over de competentie om dat juist in te schatten: zij scoren zichzelf hoog op integraal denken. In die lijn ligt ook het resultaat dat 40% van de professionals aangeeft dat zij met de samenstelling van het team goed kunnen aansluiten bij de burger.

De professionals zijn minder tevreden als het gaat over de werkdruk en het verder uitkristalliseren van de werkwijzen. De tijddruk zou een negatieve weerslag hebben op de kwaliteit van het werk. Er is chronisch te weinig tijd om te investeren in een relatie met de hulpvrager, de neiging bestaat om minder probleemverkenkend bezig te zijn en eerder iets toe te wijzen en bovendien zouden professionals meer proactief willen werken.

Iets meer dan de helft van de professionals is van mening dat er voldoende vakinhoudelijke kennis aanwezig is binnen het team. Daarnaast scoren zij zichzelf relatief hoog op het opdoen van nieuwe kennis. Toch blijkt uit de interviews dat het niet altijd meevalt om innovatief en vernieuwend te werken door handelingsverlegenheid en chronisch tijdgebrek. Uit het kwantitatieve onderzoek komt naar voren dat een derde van de professionals de toegevoegde waarde ziet van ervaringsdeskundigheid en een derde wil meer gebruik ervan maken.

ONDERLINGE SAMENWERKING EN FEEDBACK

Drie op de vijf professionals geven aan dat de teamleider het team stimuleert zelfoplossend vermogen toe te passen. Dit lijkt overeen te komen met een hoge score (4.1 op een vijf-puntsschaal) als het gaat om het uitgedaagd worden initiatief te nemen om de werksituatie te verbeteren.

Teamleiders van sociale teams kunnen als middenmanagers een unieke verbindende leiderschapsrol vervullen die de transformatieprocessen ondersteunt, mits ze ruggensteun krijgen van het hoger management en beschikken over passende bevoegdheden om ruimte te scheppen voor het leren van wijkteammedewerkers (Jansen e.a., 2017). Professionals scoren vrij hoog wat betreft reflectief vermogen. Ook geven zij aan dat zij hun referentiekader durven los te laten. Op teamniveau geeft echter ongeveer de helft aan dat het team in staat is om verschillende manieren van werken ter discussie te stellen. Door gezamenlijk te reflecteren op casuïstiek lukt het professionals op individueel niveau hun competenties te ontwikkelen, maar is er op teamniveau ruimte voor verbetering.

Het ontvangen van feedback van collega's komt in de praktijk veelvuldig voor (zie figuur 21), maar wordt door professionals

gematigd als belangrijk gewaardeerd. Dit is des te opmerkelijker, omdat de helft van hen onderlinge feedback als handreiking voor een betere samenwerking noemt.

PRAKTISCHE RANDVOORWAARDEN

Uit dit onderzoek komt naar voren dat professionals het matig belangrijk vinden om rekening te houden met financiën. In de praktijk blijkt het echter niet vaak voor te komen dat professionals door kostenoverwegingen 'nee' verkopen, zeggen drie op de tien professionals. Uit een onderzoek van de gemeente Zwolle blijkt dat professionals de kosten van aangeboden voorzieningen een black box vinden. Zij beseffen dat er veel geld mee gemoeid is, maar zouden graag willen monitoren wat de kosten en effecten van hun inzet is zodat zij dit kunnen vergelijken met andere organisaties en stadsdelen (Tuk & Evenblij, 2016). Het inzichtelijk maken van kosten en effecten werd in 2016 als aanbeveling gegeven door de Werkplaats Sociaal Domein aan de gemeente Zwolle en gemeente Elburg en sluit aan bij belofte 9 waar naar voren komt dat integrale kosten-batenanalyses gewenst zijn (Teekman e.a., 2016).

In dit onderzoek is tijdgebrek een belangrijk item; het komt vaak naar voren in de resultaten van dit onderzoek zowel in het kwantitatieve als in het kwalitatieve deel. Professionals hebben te maken met achterstallige klussen en krijgen hun werk niet binnen de afgesproken tijd af. Dit betekent niet dat zij niet hard genoeg werken maar dat er veel winst te boeken is in de (technische) randvoorwaarden. Er is verbetering mogelijk in het registreren, wat volgens de helft van de respondenten te veel tijd kost – en ook significant méér dan in 2016. Het kost niet alleen te veel tijd, maar wordt ook dikwijls belemmerd door falende ICT-randvoorwaarden. Een aandachtspunt is de beperkte beschikbaarheid van werkplekken omdat het ervoor zorgt dat professionals thuis gaan werken en collega's elkaar minder vaak zien om te overleggen.

VERSCHILLEN TUSSEN METINGEN

In hoofdstuk 6 zijn voor Zwolle statistische vergelijkingen getroffen tussen de drie meetmomenten. Op de 88 items waarop getoetst kon worden (herhaalde meting), zijn twaalf significante verschillen tussen 2016 en 2017 aangetoond,

waarvan vier op de Bakens Welzijn Nieuwe Stijl. Deze bevinding impliceert dat er tussen beide meetmomenten op de meeste gemeten aspecten geen statistisch aantoonbare ontwikkeling heeft plaatsgevonden, hoewel de meeste scores wel (licht) verbeterd zijn. Dit onderzoeksresultaat lijkt overeen te komen met hoe veranderingsprocessen gaan: incrementeel, met kleine stapjes. Op twee items is echter sprake van een wezenlijke achteruitgang van de scores: professionals vinden nu minder dan een jaar geleden dat zij gefaciliteerd moeten worden in het leren toepassen van nieuwe werkwijzen. Ook dit resultaat past in een zich ontwikkelende organisatie en moet dus niet negatief geduid worden. Het enige analyseresultaat dat een echte verslechtering inhoudt, betreft de registratietijd. Die is in de beleving van respondenten significant toegenomen.

Ten opzichte van 2015 zijn precies evenveel statistische verschillen aantoonbaar (twaalf, waarvan weer vier op de Bakens), maar de richting van de veranderingen is minder vaak positief. Op vijf items en één Baken (nr. 7) wordt in Zwolle in 2017 significant lager gescoord dan in het startjaar van de sociale wijkteams. Dat men nu minder op de hoogte is van actuele regelgeving, procedures en standaarden dan eerder het geval was, lijkt de hoofdconclusie van dit rapport te ondersteunen, namelijk dat professionals ervaren dat hun werk in toenemende mate complex is om uit te voeren. Men vindt het daarnaast minder belangrijk voldoende tijd te reserveren om vrijwilligers goed toe te rusten. Deze bevinding lijkt in lijn te liggen met de conclusie dat netwerkgericht werken en inzetten op collectiviteit nog onvoldoende van de grond gekomen zijn, onder andere omdat het nog niet verankerd is in het denkpatroon van de meeste professionals. Verder scoorde men in 2015 hoger op de transitiecompetentie 'nieuwsgierigheid'. Men vond toen van zichzelf in grotere mate over deze eigenschap te beschikken dan anno 2017 het geval is en men wilde toen ook naar een hoger rapportcijfer toegroeien dan tegenwoordig. Het beeld dat hieruit ontstaat, zou kunnen duiden op een zekere mate van vermoeidheid; plat gezegd: maatwerkgericht dóórvragen verhoogt de caseload nog verder. Los van dit analyseresultaat zou het goed zijn in een volgende kwalitatieve ronde hieraan expliciet aandacht te besteden: welke invloed heeft (de grootte van) de caseload op de inhoud van het werk?

METHODOLOGISCHE KANTTEKENINGEN

Ten slotte kan een aantal opmerkingen van methodologische aard gemaakt worden; het zijn kanttekeningen die bij de waardering van de bevindingen te plaatsen zijn. Als de onderzoeksresultaten van 2017 naast die van 2016 (en 2015) worden gelegd, zou de indruk kunnen ontstaan dat die van 2017 negatiever zijn of op z'n minst negatiever beschreven worden dan in voorgaande jaren. Een verklaring hiervoor is dat in eerdere rapporten antwoordcategorieën 'deels eens' en 'eens' over het algemeen samengenomen werden en in dit rapport vaker onderscheiden. De reden hiervoor is dat een respondent die aangeeft het 'deels eens' te zijn met een bepaalde stelling (bijvoorbeeld 'het doel van het team staat mij helder voor ogen'), blijkbaar daarop nog wel wat aan te merken heeft. In het geval van de aangehaalde stelling is 47% het ermee eens en 41% ten dele. Men zou kunnen stellen dat 88% het dus in meer of mindere mate eens is met deze stelling, maar het lijkt meer te prikkelen tot verbetering als die beide opties niet worden samengenomen. Overigens, de statistische analyses van significante verschillen tussen 2016 en 2017 logenstraffen de indruk dat de scores in 2017 wezenlijk lager zijn dan in 2016.

Een tweede punt is dat de resultaten van het kwalitatieve onderzoeksdeel (de interviews) op sommige punten wellicht wat positiever overkomen dan het kwantitatieve onderzoeksdeel (de vragenlijst). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de face-to-face afgenomen interviews wellicht meer uitnodigen om positieve zaken te benadrukken (hoewel er zeker kritische noten worden gekraakt), terwijl de anonieme, digitale vragenlijst mogelijk eerder aanleiding geeft tot een iets minder gunstige beoordeling, die vervolgens niet genuanceerd kan worden, zoals dat in een gesprek wel kan. Een andere verklaring die kan gelden, is dat het twee verschillende groepen betreft. De vragenlijst is door 138 professionals ingevuld verdeeld over vier gemeenten, terwijl de interviews met zestien professionals uit alleen Zwolle en Elburg zijn gehouden. De meeste geïnterviewden waren leden van de Parelwerkgroep; mogelijk dat zij net iets enthousiaster zijn over de sociale teams dan de doorsnee professional.

In het volgende hoofdstuk staan aanbevelingen centraal die door professionals zijn aangevoerd (interviews) en aanbevelingen die door de onderzoekers zijn geformuleerd (op grond van de kwantitatieve onderzoeksresultaten).

Hoofdstuk 9. Aanbevelingen

De onderzoeksresultaten geven aanleiding voor verscheidene aanbevelingen voor de uitvoeringspraktijk van sociale teams. De eerste groep adviezen wordt door professionals zelf gegeven en zijn afkomstig uit de gehouden interviews in Zwolle en Elburg. Daarna doen de onderzoekers aanbevelingen op grond van de kwantitatieve bevindingen van de meting in 2017.

9.1 AANBEVELINGEN DOOR PROFESSIONALS

In de interviews zijn door Zwolse en Elburgse professionals opmerkingen gemaakt die als aanbevelingen beschouwd kunnen worden. Hierbij moet bedacht worden dat niet nagegaan is, of zo'n advies op veel instemming van collega's kan rekenen.

- Stroomlijn de procedure voor het aanmelden van hulpvragen, zodat iemand maar één keer zijn verhaal hoeft te doen.
- Vrijwaar professionals van budgetverantwoordelijkheid, zodat zij zich kunnen richten op de inhoud van het aanbod.
- Creëer kleinere werkteams, waardoor meer teamgevoel ontstaat; voorzie ook in collegiale ontmoetingsmomenten.
- Faciliteer professionals beter met (aantal) werkplekken en ict (netwerk).
- Houd het gedachtegoed van 'kantelen' levendig: de kantelcoach die, zonder link naar concrete casuïstiek, begeleiding geeft in het kantelen, maar wel met realiteitszin.
- Zorg voor meer tijd en ruimte om als professional zelf hulpvragen op te pakken.
- Breid het sociaal team uit met kennis van psychiatrie.
- Concretiseer (zeker bij bijzondere huishoudens) wie de regievoering heeft: een externe organisatie of het sociaal team.
- Investeer in het personeel: zorg dat professionals kwaliteit kunnen leveren en tijd hebben om een relatie met de buurtbewoner aan te gaan; geef professionals aan-

sprekende trainingen (bijvoorbeeld SNV, eigenkrachtmethodiek, maar ook ter verdieping van de oorspronkelijke expertise).

- Zet ook in op personeelsbehoud: arbeidsrust door tijdige contractverlengingen, niet meer afzonderlijke moederorganisaties, ook ter bestrijding van belangenverstrengeling.
- Wees als organisatie minder complex: minder werkgroepjes, minder bureaucratie; keer terug naar de basis.
- Richting gemeente: laat het beheersen los en vertrouw op de professionaliteit van het sociaal team; ontwikkel als beleidsmakers meer feeling met de werkpraktijk.
- Versterk de aandacht voor, het kunnen signaleren van en het acteren op huiselijk geweld.
- Richt je als sociaal team meer op preventie en voorlichting in plaats van alleen op casuïstiek; trek de wijk in om maatschappelijke problematiek te kunnen oppakken; doe meer samen met buurtbewoners en informele netwerken.

9.2 AANBEVELINGEN VAN DE ONDERZOEKERS

Naast de aanbevelingen die de professionals in de interviews doen en die meer hun persoonlijke visie schetsen, bevelen de onderzoekers op grond van het kwantitatieve onderzoeksdeel onder 138 professionals themagewijs het volgende aan.

9.2.1 ONDERLINGE SAMENWERKING

- Geef meer (fysieke) ruimte voor feedback in de wandelingen. Creëer zithoekjes en 'hangplekken' om dit te bevorderen.
- Bespreek visie op generalistisch/specialistisch werken binnen sociale teams. Nu lijkt het of professionals meer specialistisch willen werken maar kan het zijn dat door tijdgebrek professionals terugvallen in eigen professie en specialisme.

9.2.2 DUIDELIJKHEID OVER DE OPDRACHT

- Bespreek met professionals het politieke krachtenveld waarin zij moeten opereren. Enerzijds worden zij aangesproken op hun professionele kracht maar merken anderzijds dat zij impliciet gebonden zijn aan bestaande kaders en worden geacht beleid uit te voeren.
- Besteed aandacht aan ethisch-normatieve vragen die naar voren komen in het werken binnen sociale teams om eventueel beleidsaannames die er kunnen zijn bespreekbaar te maken.

9.2.3 TEVREDENHEID OVER DE KWALITEIT VAN HET TEAM

- Maak inzichtelijk maken welke instellingen een (collectief) aanbod in de wijk aanbieden en wat de mogelijkheden zijn om hierbij aan te sluiten.
- Laat tijdens teamvergaderingen het agendapunt 'werkdruk' regelmatig terug komen. De vraag moet gesteld worden of de professional voldoende ruimte en tijdervaart om te werken zoals hij/zij zelf wil.
- Zorg ervoor dat de werkwijzen die gebruikt worden in de sociale teams meer uitgekristalliseerd kunnen worden. Hier zijn verschillende methoden voor beschikbaar om te onderzoeken en te ontwikkelen bijvoorbeeld Appreciative Inquiry (AI). Binnen AI worden samen werkwijzen ontwikkeld en beschreven waarover professionals in de praktijk zelf enthousiast zijn of die succesvol vinden.

9.2.4 PRAKTISCHE RANDVOORWAARDEN

- Zorg voor een manier waarin het wel mogelijk is om het (registratie)systeem te raadplegen als een (internet)verbinding ontbreekt/wegvalt. Bij het ontbreken van een (internet)verbinding kunnen professionals nauwelijks hun werk doen. Gegevens kunnen niet worden ingevoerd en zijn niet ter inzage bij vragen over een bewoner of bij het checken van afspraken (binnen een traject) met de bewoner zelf.
- Realiseer voldoende werkplekken. Op drukke (werk)dagen is niet voor elke professional een werkplek beschikbaar terwijl naar voren komt dat professionals het wel waarderen om elkaar te zien en niet (continue) thuis willen werken. Kijk naar de 'piekbelasting' en overweeg of professionals meer verspreid over de week gaan werken. Ook kan er geëxperimenteerd worden om bij gesprekken of bezoeken 'buiten de deur' het bureau vrij te maken voor een collega zodat niet de gehele dag een bureau 'bezet' blijft terwijl collega's elders verblijven.
- Creëer meer ruimte, tijd en budget maar ook een cultuur waar het gewoon is om te experimenteren en te innoveren, onafhankelijk van wachtlijsten.
- Maak kosten en effecten inzichtelijk voor professionals. Er is winst te behalen om een werkzame structuur voor leren en werken op te zetten rondom een instrument om kosten en effecten inzichtelijk te maken.
- Formeer een groep professionals die de wijze van registreren onderzoekt en zelf met oplossingen komt om het registreren te vereenvoudigen.

Literatuur

- Algera, M. & Stouten-Hanekamp, M. (2017). *Sociale onderneming Binthout snijdt hout; hoe Binthout als zorgzame werkplek schaaft om een springplank te zijn; onderzoeksrapportage*. Zwolle: Centrum voor Samenlevingsvraagstukken.
- Aptroot, A., & Spaander, M. e.a. (2016). *Relationele lenigheid*. Jeugdzorg 3.0 vakmanschap. Amsterdam: SWP.
- Arum, S. van, & Lub, V. (2014). Wat gemeenten van sociale wijkteams verwachten. *Beleidsonderzoek Online*.
- Biene, van M. (2013). *Kennisbronnen teamleren*. Nijmegen: Lectoraat Lokale Dienstverlening vanuit klantperspectief.
- Bos-de Groot, E. , M. te Roller, J. Jonge, S. Haga & Groen-van de Ven, L. (2017). *Werkateliers sociale teams* Zwolle. Zwolle: Centrum voor Samenlevingsvraagstukken.
- Bos-de Groot, E. (2016). *Ambachtelijkheid in de jeugdzorg*. LESI-scriptie.
- Bos-de Groot, E., & Boer de, A. (2017). *Voortgang begeleiding gebiedsteams Steenwijkerland*. Zwolle: Centrum voor Samenlevingsvraagstukken.
- Bosch, A., van (2014). Sociale wijkteams en the lessons learned. *Sociaal bestek*, 76(4), 10-12.
- Bouwhuis, M., B. Lanser, S. Noordergraaf & Verweij, J. (2016). *Keukentafelgesprekken, een afstudeeronderzoek naar de ondersteuning bij keukentafelgesprekken vanuit de kerkelijke gemeente*. Zwolle: Oosterkerk.
- Bredewold, F. , T. Kampen, L. Verplanke, E. Tonkens & Duyvendak J.W. (2017). *De beloften van nabijheid*. Utrecht: Universiteit van Humanistiek.
- Bredewold, F. (2017). *Probleem van wijkteam is om de casus af te ronden*. Zie: <https://www.zorgwelzijn.nl/Wijkteam/Nieuws/2017/5/Probleem-van-wijkteam-is-om-de-casus-af-te-ronden/>
- Bunthof, A. (2016). *Evaluatieverslag van de training ‘Gespreksvoering SWT’s in Zwolle*. Zwolle: Windesheim.
- Centrum voor Samenlevingsvraagstukken. (2017). *Jaarverslag werkplaats Sociaal Domein*. Zwolle: Centrum voor Samenlevingsvraagstukken.
- Dries, M., & Biene, van 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.

Elwyn, E. (2012) Shared Decision Making: A Model for Clinical Practice. Journal of General Internal Medicine October 2012; 27(10): 1361-1367. Published online 2012 May 23.

Doelman-van Geest, H. (2013). Blik op: samenspel formele en informele zorg. Den Haag: Tympanon Instituut.

Gemeente Elburg (2014). Uitleg functie team Doe'th. Gemeente Elburg.

Gemeente Hardenberg (2014a). Beleidsplan Sociaal Domein: Samen Doen! Gemeente Hardenberg.

Gemeente Hardenberg (2014b). Informatiefolder voor burgers. Gemeente Hardenberg.

Gemeente Steenwijkerland (2013). Beleidskader transitie Sociaal domein 2014-2018. Gemeente Steenwijkerland.

Gemeente Steenwijkerland (2014). Hoofdlijnen van het beleidsplan en de verordening Wmo 2015-2018. Gemeente Steenwijkerland.

Gemeente Steenwijkerland (2016). Beleidsplan Sociaal Domein 2017-2020. Gemeente Steenwijkerland.

Gemeente Zwolle (2014a), Ontwerp sociale wijkteams gemeente Zwolle, Document vastgesteld door bestuurlijke tafel, Uitwerking van de uitvoeringsnota sociale wijkteams d.d. 28 mei 2014. Gemeente Zwolle.

Gemeente Zwolle (2014b). Informatienota Uitvoeringsprogramma sociale wijkteams/diensten in en aan huis. Gemeente Zwolle.

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

Gemeente Zwolle (2016). Informatienota voor de raad, Voortgang Sociaal Wijkteam. Gemeente Zwolle.

Gemeente Zwolle (2017). Beslisnota positionering sociaal wijkteam. Gemeente Zwolle.

Hillhorst, P. & Lans van der, J. (2015). Nabij is beter 1, essays over de beloften van de 3 decentralisaties. Den Haag: KING.

Hillhorst, P., & Lans van der, J. (2016a). Nabij is beter 2, over het inlossen van de beloften van de decentralisaties. Den Haag: KING.

Hillhorst, P., & Lans van der, J. (2016b). #30 Onder de oppervlakte van de decentralisaties. Zie: <http://www.socialelvraagstukken.nl/author/pieter-hilhorst/>

Hojtink, M., M. Jager-Vreugdenhil & Jonge, E. de (2017) 'Goed werk' in sociale teams. In: Jansen, E., A. Sprinkhuizen, L. Veldboer, L. Verharen & Waal, V. de (2017) Kwesties en keuzes in wijkgericht werken. Pp. 30-37. Utrecht: Movisie/Werkplaatsen Sociaal Domein.

Houten, M., De burger is niet zo zelfredzaam, Trouw, 30 juni 2016.

I&O research. (2016). Gemeentebtenaren zien verbeteringen in het sociale domein. Zie: <http://www.ioresearch.nl/home/nieuws/artmid/445/articleid/795/gemeentebtenaren-zien-verbeteringen-in-sociaal-domein-#.WRrxQ-SwflU>

Jansen, E., A. Sprinkhuizen, L.Veldboer & Waal, de V. (2017). Leren Transformeren met wijkteams in Kwesties en keuzes in wijkgericht werken. Movisie: Publicatie Werkplaatsen Sociaal Domein.

Kluft, M., (2016). Samenwerken in de wijk, de 10 belangrijkste vragen. Utrecht: Movisie.

Kwakman, K., (2003). Anders leren, beter werken. Nijmegen: Hogeschool van Nijmegen.

Levine, B., (1979). Group Psychotherapy: Practice and Development. Prentice Hall.

Linders, L., D. Feringa, M. Potting & Jager-Vreugdenhil, M. (red) (2016). Tussen regels en vertrouwen: veranderende rollen in de verzorgingsstaat. Amsterdam: Van Genneep.

Miller, R., & Rollnick, S. (2012). Motivational interviewing, helping people change. Guilford publications: New York.

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: Centrum voor Samenlevingsvraagstukken.

Pruim, E., (2016). Evaluatie training sociale wijkteam. Zwolle: Centrum voor Samenlevingsvraagstukken.

Raaijmakers, L.M., (2014). Leidende motieven bij decentralisaties. Leiden: Kluwer.

Roller, te M., (2016b). Spreken over leren, Een oriëntatie op leerwensen in de praktijk van alledag. Mini onderzoek in het kader van programma onderzoeksmethoden. Zwolle.

Roller, te M., (2016c). Actie... leren transformeren, creëren van kennis in de alledaagse praktijk?, Integrale eindopdracht masterclass II. Master Social Work. Zwolle.

Roller, te M., (2016d), Wetgeving en Lokaal Sociaal Beleid, opdracht Master masterclass II. Master Social Work. Zwolle.

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

Stam, M., & Wilken, J.P. (2015). Zeven principes van transformatieleren. Leren transformeren. Hoe faciliteer je praktijk-innovatie in tijden van transitie? Movisie: Publicatie Wmo werkplaatsen.

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

Steyart, J., & Kwekkeboom, R. (2012). De zorgkracht van sociale netwerken. Movisie: Publicatie Wmo werkplaatsen.

Teekman, C., J. Slendebroek-Meints & Pruim, E. (2016). In de Running, een ronde langs de sociale (wijk)teams in Zwolle en Elburg. Zwolle: Centrum voor Samenlevingsvraagstukken.

Teekman, C., J. Slendebroek-Meints, E. Pruim & Jager-Vreugdenhil, M. (2015). Uit de startblokken, de eerste maanden van de sociale (wijk)teams in Zwolle en Elburg. Zwolle: Centrum voor Samenlevingsvraagstukken. Teekman, C., & E. Pruim (2016). Op de kaart gezet! Een onderzoek naar de wijze waarop sociale professionals in teamverband (willen) samenwerken. Zwolle: Centrum voor Samenlevingsvraagstukken.

Tonkens, E., (2011) in Sozio. Vakblad voor sociale professionals in het sociale domein. Zie: <http://www.sozio.nl/professional-gebaat-bij-democratische-ambachtelijkheid/1023971>.

Transitiecommissie Sociaal Domein (2015). Derde rapportage, Mogelijk maken wat nodig is. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken.

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

Tuk, M., & I. Evenblij (2016). Onderzoek sociaal wijkteams Zwolle, een learning history. Gemeente Zwolle.

Vries de, M., C. Teekman & Pruim, E. (2016). Krachten in de wijk gebundeld, een onderzoek naar de interne en externe samenwerking binnen sociale wijkteams in Zwolle. Zwolle: Windesheim.

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

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

Watzlawick, P., (2001). Het kan anders. Over het onderkennen en oplossen van menselijke problemen. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Westhues, K., N. Davenport, H. Hammerly, H. Klatt & Mueller, J. (2001). The Difficult Professor: a Pernicious Concept, critique prepared in collaboration for the Canadian Association of University Teachers Legal Conference, 2-3 March 2001, Ottawa.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (2017). Weten is nog geen doen, een realistisch perspectief op redzaamheid. Den Haag: WRR

Wierdsma, A., & Swieringa, S. (2011 3e druk). *Lerend organiseren en veranderen, als meer van hetzelfde niet werkt*. Groningen/Houten, Noordhoff.

IJzerman, G., & Bos-de Groot, E. (2016). Werkatelier Systeemtheoretisch ontwikkelingsperspectief, training aan sociale wijkteams in samenwerking met de begeleiders van de wijkteams, Werkplaats Sociaal Domein, Zwolle.

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

Bijlage Zelfscore aspecten onderliggend aan bakens

Zelfscore aspecten onderliggend aan bakens (2015: n= 63; 2016: n= 69; 2017: n= 124, 138)

	2015	2016	2017
(1) Ik stel de vraag van de burger centraal	4,8	5,0	4,6
(1) Ik breng de hulpvraag van de burger breed integraal in kaart	4,3	4,4	4,5
(2) Ik heb een pro-actieve werkwijze	4,6	4,4	4,4
(2) Ik sta open voor ideeën en suggesties van burgers	4,7	4,9	4,7
(3) Ik laat in geval van lichte problematiek de regie bij de burger	4,6	4,6	4,7
(3) Ik laat in geval van zware problematiek de regie bij de burger	3,2	3,1	3,2
(3) Ik betrek in geval van lichte problematiek het informele netwerk (familie, vrienden, burens) bij een hulpvraag	3,9	3,7	4,3
(3) Ik betrek in geval van zware problematiek het informele netwerk (familie, vrienden, burens) bij een hulpvraag	3,7	3,5	4,2
(3) Ik betrek in geval van lichte problematiek het formele netwerk (professionals) bij een hulpvraag		3,1	3,8
(3) Ik betrek in geval van zware problematiek het formele netwerk (professionals) bij een hulpvraag		4,7	4,6
(3) Ik ben op de hoogte van de aanwezige talenten en kennis bij burgers in de wijk	2,6	3,0	2,6
(4) Ik pas in mijn werk vernieuwende werkwijzen toe	3,6	3,5	3,7
(4) Bij een hulpvraag van een burger probeer ik bij reeds bestaande burgerinitiatieven aan te sluiten		3,7	4,1
(4) Ik probeer hulpvragen van burgers aan elkaar te verbinden		3,0	3,4
(5) Ik ondersteun het informele netwerk van de burger	3,4	3,3	3,6
(5) Ik ben op de hoogte van de sociale kaart van de wijk	3,8	3,8	4,0
(6) Ik werk samen met professionals van buiten het team, indien de situatie integraal dient te worden opgepakt	4,6	4,5	4,8
(6) Ik stem het hulpverleningsdoel met het informele netwerk (familie, vrienden, burens) van een burger af	3,1	3,1	3,8
(6) Ik stem het hulpverleningsdoel met het formele netwerk (professionals) van een burger af		4,2	4,5
(7) Ik stem het hulpverleningsdoel met een burger af	4,8	4,8	4,8
(7) Ik vind het belangrijk dat het hulpverleningsdoel van een burger realistisch en haalbaar is	4,6	4,7	4,8
(7) De instrumenten (ondersteuningsplan etc.) waarmee ik werk, helpen mij om resultaatgericht te werken		3,5	3,8
(8) Ik ervaar zelfstandigheid in het uitvoeren van mijn taken		4,9	4,7
(8) Ik ervaar genoeg ruimte binnen het team om zelf met ideeën en oplossingen te komen	4,8	4,6	4,7

ISBN 978-90-75545-81-4



9 789075 545814 >

Dit rapport is het derde deel uit een serie onderzoeken van de Werkplaats Sociaal Domein, waarin sociale teams in hun ontwikkeling en werkwijzen gevolgd worden. Eerder verschenen een nulmeting in 2015 en de eerste vervolgmeting in 2016 (Teekman e.a., 2015, 2016). Het nu voorliggende rapport betreft de meting van begin 2017, die zoals in de vorige rapporten niet alleen in Zwolle en Elburg verricht is, maar nu voor het eerst ook in de gemeenten Ommen-Hardenberg en Steenwijkerland.

In dit rapport is een state-of-the-art beschreven: diverse landelijke en lokale onderzoeken worden in het licht gezien van de tien beloften van de door de overheid in gang gezette decentralisaties

In het rapport is plaats ingeruimd om de ontwikkeling van de leerinfrastructuur binnen sociale teams en hun omgeving (professionals, gemeenten, hogescholen en Werkplaats Sociaal Domein) te beschrijven. In een soort procesbeschrijving komt aan de orde welke veranderingen in de afgelopen jaren zijn doorgevoerd in het samen leren met sociale teams.

