



IS DE PROFESSIONAL VAN DE TOEKOMST ER ECHT?

# SOCIALE WIJKTEAMS

**De meeste gemeenten kiezen voor sociale teams om de infrastructuur in wijken of dorpen te versterken. Maar hoe doen ze dat precies? Universiteit Twente deed onderzoek in 26 steden. Is die professional van de toekomst er nu al?**

DOOR MIRJAN OUDE VRIELINK, HENK VAN DER KOLK & PIETER-JAN KLOK

**D**e professional van de toekomst is er al' schreven wij ruim anderhalf jaar geleden in Maatwerk op basis van ons onderzoek naar een experiment met een team van wijkcoaches in Enschede. We concludeerden dat deze wijkcoaches niet alleen aan het profiel van de nieuwe professional voldeden, maar er ook in slaagden om burgers een stap vooruit te laten zetten (Klok, Denters & Oude Vrielink, 2012).

Inmiddels hebben de eerste experimenten met sociale wijkteams brede navolging gekregen. Wij deden intussen namens de Universiteit Twente voor Platform31 onderzoek naar de vormgeving van sociale wijkteams (Oude Vrielink, Van der Kolk & Klok, 2014). De centrale vraag was welke keuzes gemeenten (kunnen) maken bij de inrichting van de teams en welke vraagstukken en knelpunten zich bij de (door)ontwikkeling voordoen. Door een systematische vergelijking van een groot

aantal sociale (wijk)teams, krijgen gemeenten de mogelijkheid hun eigen plannen met bestaande praktijken te vergelijken en te overwegen waarom ze eventueel andere keuzes maken dan andere gemeenten.

## GROTE VARIATIE

Het onderzoek vond plaats tussen april 2012 en juni 2014. Naast een historische analyse van de oorsprong van sociale (wijk)teams en de integrale aanpak, bestaat het uit twee empirische deelonderzoeken. Drie gemeenten participeerden als consortiumpartners in het onderzoek: Enschede, Leeuwarden en Zaanstad. In deze gemeenten deden we van juni 2013 tot april 2014 een kwalitatief onderzoek. Voor dit deelonderzoek ontwikkelden we een analysemodel om wijkteams op een systematische manier te beschrijven en te vergelijken. Mede op basis van de in de consortiumsteden opgedane inzichten hebben we een vragenlijst ontwikkeld voor het kwantitatieve deelonderzoek. Dat voerden we in samenwerking met BMC Advies aansluitend uit in

## Met een hoge caseload zijn teamleden vooral bezig om hun werk af te krijgen. Hierdoor grijpen ze gemakkelijk terug op 'oude' manieren van werken.

nog eens 26 gemeenten. Op deze manier brachten we voor 29 van de G32-steden in kaart hoe de sociale wijkteams zijn opgezet. De grote variatie tussen en binnen steden is aanleiding om hier opnieuw de vraag te stellen: zijn de professionals van de toekomst er echt al?

### CENTRALE PLAATS

Eerder formuleerden vijf gemeenten in de voorhoede het toekomstbeeld van sociale (wijk)teams. Volgens dit toekomstbeeld is er één integraal wijkteam, dat dicht bij de burger staat, zichtbaar is, de wijk goed kent en de generieke ondersteuningsvragen van de wijk opvangt (KPMG/Plexus, 2013). Hierdoor heeft ieder huishouden met hulpvragen één plan en één hulpverlener. Het team bestaat uit de professionals met een nieuwe functieomschrijving: de integrale sociaal werker. Dit zijn generalisten die problemen op verschillende domeinen kunnen overzien en aanpakken. De integrale sociaal werker benadert burgers proactief, signaleert ondersteuningsvragen vroegtijdig, verheldert vragen vanuit huishoudens, maakt een plan van aanpak voor generieke ondersteuningsvragen, voert dat uit en stelt het waar nodig bij. Zo benut hij of zij zo volledig mogelijk de eigen kracht en kracht van het netwerk van de burger (wederkerigheid stimuleren) en verwijst daar waar noodzakelijk door of schakelt gespecialiseerde ondersteuning in. Kortom, in het toekomstbeeld van sociale wijkteams neemt de nieuwe sociale professional een centrale plaats in.

### RIJKWEIDTE

Uit ons onderzoek blijkt dat de meeste sociale teams over de volle breedte van het sociale domein actief zijn. Deze eenduidigheid is het gevolg van een vraaggerichte opstelling. Dat betekent dat in veel teams niet vanuit traditionele taken of deelproblemen wordt gedacht, maar vanuit een huishouden met problemen. Die problemen hangen vaak samen of werken op elkaar in. Het heeft dan geen zin om van sommige van die problemen te zeggen dat ze niet tot het taakgebied van het sociale wijkteam horen.

Of het team de problemen alleen inventariseert of ook intervenueert, is een kwestie van de reikwijdte van de taakstelling van het team. Veel teams doen 'het' in eerste instantie zelf, maar verwijzen door als het probleem niet (snel) kan worden opgelost, zo blijkt uit het onderzoek. Hoewel de onderzoeksgegevens zich op dit punt soms lastig laten interpreteren, lijkt het erop dat de teams in zeven steden

een stevige rol hebben in zowel de inventarisatie als interventie, tegenover tien steden waar de teams wat meer een 'regisseursrol' vervullen.

Het ondersteunen van inzet vanuit de nuldeelnij (eigen kracht, mantelzorg, informele ondersteuning) blijkt in zeven van de 26 onderzochte steden geen taak van de sociale wijkteams. Dat is opvallend, gezien de beoogde transformatie. De betreffende teams houden zich wel allemaal op de een of andere manier bezig met doorverwijzen of zelf ondersteunen van huishoudens die behoefte hebben aan verschillende vormen van ondersteuning. In ruim de helft van de steden bieden de teams ondersteuning aan iedereen in het werkgebied. En in iets minder dan de helft worden ze vooral ingezet om multiprobleemhuishoudens te ondersteunen.

### GENERALIST OF SPECIALIST

En hoe staat het met de werkers? Bestaan de teams inderdaad uit generalisten die problemen op verschillende domeinen kunnen overzien en aanpakken? Uit de vraaggesprekken met verschillende gemeenten blijkt dat gemeenten en sociale wijkteams nog druk hierover bezig zijn. Dat maakt het lastig om vast te stellen hoe de gemeenten het precies geregeld hebben; sommige gesprekspartners hebben vooral de gewenste situatie voor ogen, in andere gevallen praten zij over de bestaande praktijk. Met de nodige slagen om de arm zien we de volgende variatie.

In een derde van de teams zijn de teamleden daadwerkelijk generalist en hebben ze allemaal dezelfde taken en bevoegdheden. In twee derde van de gemeenten is er sprake van enige inhoudelijke specialisatie. In zes gevallen wordt specifiek de jeugd als specialisatie genoemd en in drie gevallen de geestelijke gezondheidszorg. In de overige gevallen is er vooral sprake van enige specialisatie op grond van de beschikbare expertise en de organisatie waaruit de medewerkers afkomstig zijn. Uit de vraaggesprekken blijkt dat de gemeenten ook op dit punt nog erg zoeken: sommige teams begonnen met het idee dat iedereen generalist zou moeten zijn, maar kwamen tot de slotsom dat dit niet werkte.

Specialisten in het team kunnen verschillende taken hebben. In dertien gemeenten instrueren en ondersteunen de specialisten andere teamleden. Eveneens in dertien gemeenten krijgen ze specifieke cases toegewezen, waarvoor ze dan ook integraal verantwoordelijk zijn. Iets minder vaak (elf keer) houden ze contact met specialistische

aanbieders of worden ze toegevoegd aan teamleden die zich met een casus bezig houden. In vijf gevallen hebben de specialisten doorzettingsmacht in de richting van andere organisaties en in drie gevallen hebben ze de bevoegdheid om dwang en drang toe te passen richting cliënten, terwijl de andere teamleden dat kennelijk niet hebben.

### HOGЕ CASELOAD

Uit het kwalitatieve deelonderzoek in Enschede, Leeuwarden en Zaanstad blijkt dat het ontwikkelen van een generalistische werkwijze tijd vergt en voldoende gelegenheid voor teamleden om van elkaar te leren. Belangrijk is dat teamleden casuïstiek bespreken, gedurende de dag bij collega's te rade kunnen gaan voor advies of hun zorgen over een situatie te delen en gelegenheid hebben tot intervisie of supervisie. Ook samen op huisbezoek gaan is voor de ontwikkeling van de generalistische werkwijze van belang; eerst om buiten het eigen kennisgebied mee te kijken met een collega, later om zelf een casus op te pakken met een collega die over de schouder meekijkt. In hoeverre teamleden erin slagen problemen op alle leefgebieden te herkennen, is afhankelijk van hun inspanningen zich tot generalist te ontwikkelen. Die voorwaarden voor het ontwikkelen van een generalistische werkwijze zijn niet automatisch aanwezig, zo zagen we in enkele van de onderzochte teams. Met een hoge caseload zijn teamleden er vooral op gericht om hun werk af te krijgen. Hierdoor grijpen ze gemakkelijk terug op 'oude' manieren van werken. De neiging bestaat om dan te reageren op de (hulp)vraag en zelf een oplossing te regelen. In dat geval leggen ze 'de vraag achter de vraag' niet bloot en ondersteunen ze het huishouden ook niet naar zelfregie en zelfredzaamheid. Ook zorgt een hoge caseload ervoor, dat teamleden geen ruimte voelen zelf aan de slag te gaan met hulpvragen die buiten hun eigen kennisgebied liggen en (meer) tijd te besteden aan casuïstiekbesprekingen. Een hoge caseload vormt zo een belemmering voor de ontwikkeling van een generalistische werkwijze.

### INTRINSIEKE MOTIVATIE

Voor het teambreed ontwikkelen van een generalistische werkwijze is het belangrijk dat teamleden tijd doorbrengen met het team om collega's te voeden en te coachen, ten minste twee dagen per week. Verder is ook belangrijk dat teamleden zich veilig voelen in het team en uit hun *comfortzone* durven te komen. Dit vraagt om continuïteit in het team en ruimte om fouten te maken en te leren. Als er veel wisselingen in een team zijn, kost het meer tijd en energie om echt een team te worden.

De ontwikkeling van een nieuwe werkwijze en een andere houding worden verder bemoeilijkt als teamleiders geen bevoegdheden hebben, bijvoorbeeld op het vlak van de functionerings- en beoordelingsgesprekken, beslissingen over bij- of nascholing en de selectie van teamleden. Zonder bevoegdheden tegenover de 'moederorganisaties' vormt het een uitdaging om alle organisaties op één lijn te krijgen. Lukt dit niet, dan komen teamleden in een spagaat door de dubbele loyaliteit, zeker als de teamleider niet (mede)verantwoordelijk is voor de functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Uit het kwalitatieve deelonderzoek blijkt verder dat de ontwikkeling van het team en de kwaliteit van werken samenhangen met de geko-

zen selectieprocedure en -criteria. Als medewerkers wordt gevraagd wie ervoor voelt om in een sociaal (wijk)team te werken, heeft dit een gunstig effect op de ontwikkeling van het team en de kwaliteit van werken. Als medewerkers worden aangewezen, missen zij vaak de intrinsieke motivatie om op een generalistische manier te gaan werken. Als een substantieel deel van de teamleden deze intrinsieke motivatie mist, versterken teamleden onderling de weerstand. Zij doen geen moeite om informatie uit te wisselen of om zich nieuwe kennis en een andere manier van werken eigen te maken. Ook kunnen zij door hun aantal het ontwikkelingsproces van wel gemotiveerde teamleden frustreren.

### HELDERE, BEREDENEERDE KEUZES

Sommige beleidsmakers hebben een ideaalbeeld van een generalist en verwachten dat dit soort mensen overvloedig beschikbaar is. Dat is niet zonder meer het geval. De professional van de toekomst is er nog mondjesmaat. Maar kunnen we verwachten dat teamleden zich ontwikkelen tot de zo gewenste generalisten? De voorwaarden daarvoor lijken niet altijd gunstig.

De kaders en uitgangspunten waarbinnen veel gemeenten werken zijn voor teamleiders en betrokken uitvoerders vaak niet helder. Het is dan lastig volle aandacht te geven aan de persoonlijke ontwikkeling van teamleden. Verder krijgen of nemen degenen die de teams samenstellen niet altijd de vrijheid om mensen te selecteren die bereid en in staat zijn zich de generalistische werkwijze toe te eigenen. Juist deze bereidheid is essentieel voor de ontwikkeling van een generalistische werkwijze. Ten slotte bestaan er relatief vaak problemen in de afstemming tussen sociale teams en andere organisaties. In lang niet alle gemeenten kunnen teamleden andere organisaties laten terugtreden. Dat maakt integraal werken moeilijk. De voorwaarden om generalistisch te werken lijken dus niet in alle gemeenten aanwezig. Gemeenten en sociale (wijk)teams beraden zich nog op de vraag of zij kiezen voor generalisten of voor een zekere specialisatie binnen de teams. Hoe deze keuze ook uitpakt, een integrale aanpak volgens het principe van één gezin, één plan, één hulpverlener vergt een generalistische werkwijze in het contact met huishoudens die ondersteuning nodig hebben. Het vraagt van gemeenten heldere en beredeneerde keuzes en het scheppen van de juiste randvoorwaarden wil één gezin, één plan, één hulpverlener meer dan een mantra zijn. <



#### Bronnen

- Klok, P. J., Denters, S. A. H., & Oude Vrielink, M. J. (2012). *Wijkcoaches in Velve-Linden*. Enschede: Universiteit Twente.
- KPMG/Plexus (2013), *Sociale wijkteams in ontwikkeling*. Inrichting, aansturing en bekostiging.
- Oude Vrielink, M.J., Kolk, H. Van der & Klok, P.J. (2014). *De vormgeving van sociale(wijk)teams*. Inrichting, organisatie en vraagstukken, Den Haag: Platform31. Gratis te downloaden: [www.platform31.nl/publicaties/vormgeving-sociale-wijkteams#](http://www.platform31.nl/publicaties/vormgeving-sociale-wijkteams#)