



# Werkwijzer Werk en Inkomen in het sociaal wijkteam

## Inleiding

### 1 Decentralisaties en sociale wijkteams

- 1.1 De drie decentralisaties
- 1.2 Wijkteams voor maatwerk
- 1.3 Zorg en welzijn nam het voortouw
- 1.4 Werk en Inkomen sloot steeds meer aan
- 1.5 De meerwaarde van Werk en Inkomen in de teams

### 2 De praktijk van een sociaal wijkteam

- 2.1 Integraal werken en maatwerk
- 2.2 Zelfredzaamheid en eigen kracht
- 2.3 Mogelijk maken wat nodig is

### 3 De rol van de klantmanager in een sociaal wijkteam

- 3.1 Benodigde competenties
- 3.2 De rol van generalist
- 3.3 De rol van specialist
- 3.4 De rol van de T-shaped professional

### 4 Samenwerken met andere disciplines

- 4.1 De samenwerking stroomlijnen
- 4.2 Omgaan met (cultuur)verschillen
- 4.3 Dilemma's rond drang en dwang
- 4.4 Casuïstiek bespreken
- 4.5 Leren in het sociaal wijkteam

### 5 Gegevensuitwisseling, beroepsgeheim en privacy

- 5.1 Informatiebehoefte versus bescherming persoonlijke levenssfeer
- 5.2 Beroepsgeheim versus hulpverleningsplicht
- 5.3 De kaders van de wetgeving
- 5.4 Tips, praktijkvoorbeelden en tools

### 6 De rol van management en beleid

- 6.1 Klantmanagers helpen te doen wat nodig is
- 6.2 Sturen op rendement voor de samenleving

6.3 Veiligheid garanderen

6.4 Het ondersteunende informatiesysteem

Bijlage 1 **Aanvullende informatiebronnen**

Bijlage 2 **Geïnterviewden, klankbordgroep en meelezers**

**Colofon**

# Inleiding

Als klantmanager word je steeds vaker betrokken bij sociale wijkteams. Als je er zelf niet in zit werk je er wel mee samen. Je hebt dus ook steeds meer te maken met het brede sociaal domein. Wat verandert er dan in je rol? Hoe overbrug je (cultuur)verschillen met andere teamleden? Hoe verhoudt je hulpverleningsplicht zich met het handhaven van de regels rond uitkeringen of de bescherming van persoonsgegevens? Deze werkwijzer inventariseert de eerste antwoorden die klantmanagers daar in de praktijk op geven en geeft adviezen op basis van de theorie.

De drie decentralisaties van 2015 hebben tot doel om alle (complexe) problemen in het brede sociaal domein die mensen verhinderen om te participeren in samenhang op te lossen. Het sociaal wijkteam vormt daarbij in veel gemeenten een eerste lijn die bepaalt wat er nodig is. De oplossing kan door diezelfde eerste lijn geboden worden, maar ook door de nulde lijn (het eigen sociale netwerk) of de tweede lijn (gespecialiseerde hulp en ondersteuning). Hoewel iedere gemeente zijn eigen model kiest, is dat de kern van een sociaal wijkteam. Vaak maken ook klantmanagers Werk en Inkomen deel uit van sociale wijkteams.

## De werkwijzer is bedoeld voor klantmanagers, managers en beleidsmedewerkers

De Werkwijzer Werk en Inkomen in het sociaal wijkteam beschrijft de nieuwe situatie in het sociaal domein en richt zich vooral op klantmanagers die deel (gaan) uitmaken van een sociaal wijkteam of met wijkteamleden (gaan) samenwerken. Een tweede doelgroep bestaat uit managers en beleidsmedewerkers die de voorwaarden moeten scheppen waaronder klantmanagers maatwerk kunnen bieden.

## De werkwijzer signaleert dilemma's en mogelijke oplossingen

Deze werkwijzer brengt de dilemma's in beeld waar klantmanagers mee geconfronteerd worden en geeft mogelijke oplossingen uit de praktijk en de theorie. Dat zijn nog geen definitieve antwoorden; dat kan ook nog niet in dit stadium. De ontwikkeling van wijkteams is in volle gang en is nog lang niet uitgekristalliseerd. Maar het is wel mogelijk om duidelijk te maken wat er speelt in de wijkteams en om oplossingen te delen. Juist nu, in de ontwikkelfase van sociale wijkteams, is het belangrijk om klantmanagers meer achtergrond en houvast te geven.

## De werkwijzer is gebaseerd op praktijkervaringen en literatuur

Voor deze werkwijzer is in eerste instantie geput uit interviews en gesprekken met klantmanagers, teamleiders en andere deskundigen op het terrein van wijkteams. Zie [bijlage 2 \(http://www.divosa.nl/werkwijzer-werk-inkomen-het-sociaal-wijkteam#ge-interviewden-klankbordgroep-en-meelezers\)](http://www.divosa.nl/werkwijzer-werk-inkomen-het-sociaal-wijkteam#ge-interviewden-klankbordgroep-en-meelezers) voor een overzicht van de geïnterviewden, meelezers en de klankbordgroep die daarbij betrokken waren. Daarnaast is gebruikgemaakt van onderzoeksmateriaal, projectverslagen, beleidsstukken en casebeschrijvingen en relevante theorie. Nog meer informatie vind je in de Kenniswijzer sociale wijkteams die bij deze werkwijzer hoort.

## De werkwijzer versterkt vakmanschap en methodisch werken

De Werkwijzer Werk en Inkomen in sociale wijkteams maakt deel uit van het Programma Effectiviteit en Vakmanschap van Divosa en de Beroepsvereniging voor Klantmanagers (BvK). Het doel van het programma is het versterken en stimuleren van methodisch werken binnen de sociale zekerheid. Correcties en aanvullingen vanuit de uitvoeringspraktijk zijn van harte welkom. Stuur je feedback naar [info@divosa.nl](mailto:info@divosa.nl) (<mailto:info@divosa.nl?subject=Werkwijzer%20Werk%20en%20Inkomen%20in%20het%20sociaal%20wijkteam>).

## Leeswijzer

[Hoofdstuk 1 \(http://www.divosa.nl/werkwijzer-werk-inkomen-het-sociaal-wijkteam#decentralisaties-en-sociale-wijkteams\)](http://www.divosa.nl/werkwijzer-werk-inkomen-het-sociaal-wijkteam#decentralisaties-en-sociale-wijkteams) gaat kort in op het ontstaan en de doelstellingen van sociale wijkteams, de betrokkenheid daarbij van Werk en Inkomen en de meerwaarde die die betrokkenheid volgens klantmanagers heeft. [Hoofdstuk 2 \(http://www.divosa.nl/werkwijzer-werk-inkomen-het-sociaal-wijkteam#de-praktijk-van-een-sociaal-wijkteam\)](http://www.divosa.nl/werkwijzer-werk-inkomen-het-sociaal-wijkteam#de-praktijk-van-een-sociaal-wijkteam) bespreekt wat het werken in een sociaal wijkteam in de praktijk inhoudt. Hier komen zaken aan de orde als integraal werken, zelfredzaamheid en maatwerk. En vooral de vraag hoe klantmanagers de ruimte kunnen pakken om complexe problemen van burgers op te lossen. [Hoofdstuk 3 \(http://www.divosa.nl/werkwijzer-werk-inkomen-het-sociaal-wijkteam#de-rol-van-de-klantmanager-in-een-sociaal-wijkteam\)](http://www.divosa.nl/werkwijzer-werk-inkomen-het-sociaal-wijkteam#de-rol-van-de-klantmanager-in-een-sociaal-wijkteam) gaat over de rol van de klantmanager in het sociaal wijkteam en [hoofdstuk 4 \(http://www.divosa.nl/werkwijzer-werk-inkomen-het-sociaal-wijkteam#samenwerken-met-andere-disciplines\)](http://www.divosa.nl/werkwijzer-werk-inkomen-het-sociaal-wijkteam#samenwerken-met-andere-disciplines) over de samenwerking met andere teamleden. [Hoofdstuk 5 \(http://www.divosa.nl/werkwijzer-werk-inkomen-het-sociaal-wijkteam#gegevensuitwisseling-beroepsgeheim-en-privacy\)](http://www.divosa.nl/werkwijzer-werk-inkomen-het-sociaal-wijkteam#gegevensuitwisseling-beroepsgeheim-en-privacy) gaat over het vinden van een balans bij gegevensuitwisseling tussen de informatiebehoefte aan de ene kant en privacy en beroepsgeheim aan de andere kant. [Hoofdstuk 6 \(http://www.divosa.nl/werkwijzer-werk-inkomen-het-sociaal-wijkteam#de-rol-van-management-en-beleid\)](http://www.divosa.nl/werkwijzer-werk-inkomen-het-sociaal-wijkteam#de-rol-van-management-en-beleid) ten slotte geeft management en beleidsmedewerkers aanwijzingen hoe ze het werk van klantmanagers mogelijk en makkelijker kunnen maken. Klantmanagers die behoefte hebben aan meer informatie vinden een overzicht van literatuur en andere bronnen in [bijlage 1 \(http://www.divosa.nl/werkwijzer-werk-inkomen-het-sociaal-wijkteam#aanvullende-informatiebronnen\)](http://www.divosa.nl/werkwijzer-werk-inkomen-het-sociaal-wijkteam#aanvullende-informatiebronnen).

## Aanvullende informatie en hulpmiddelen

- Bij de werkwijzer hoort een digitale kenniswijzer. Daarin kun je relevante informatie vinden, zoals goede voorbeelden, onderzoeken en achtergrondinformatie. Deze Kenniswijzer sociale wijkteams is te vinden op de [ParticipatieCampus](#) van Divosa en SBCM. (Kosteloos) registreren voor de ParticipatieCampus is noodzakelijk.
- Samenwerken met andere professionals in een sociaal wijkteam brengt regelmatig dilemma's met zich mee. Jij en je collega's kunnen wat leren van een ander team door gebruik te maken van teamschouw. Teamschouw helpt je om een zinvolle en effectieve ontmoeting te

hebben met een ander team, binnen je eigen gemeente of daarbuiten. Ter ondersteuning van een dergelijke ontmoeting heeft Divosa een hulpmiddel ontwikkeld: Teamschouw. Meer informatie over dit hulpmiddel is te vinden op de [website van Divosa](#).

## Hoofdstuk 1

# Decentralisaties en sociale wijkteams

Sociale wijkteams, je kunt er niet meer omheen. Waar komen ze vandaan? Wat is het idee erachter? Hoe is Werk en Inkomen erbij betrokken geraakt en wat levert die betrokkenheid op? Dit hoofdstuk geeft een korte schets van de achtergronden van deze teams.

Gemeenten organiseren de beoogde integrale aanpak van sociale vraagstukken en het afbreken van de schotten tussen disciplines en professionals uit verschillende werelden steeds vaker in sociale wijkteams. Versterken van eigen kracht, benutten van het sociale netwerk, een integrale benadering van de situatie van de burger en het bieden van maatwerk zijn de basis voor het werk van deze teams.

## Hoofdstuk 1.1

# De drie decentralisaties

De aanloop naar de drie grote decentralisaties van 2015 was in de meeste gemeenten de directe aanleiding voor het ontstaan van integraal werkende sociale teams. Sommige vooruitstrevende gemeenten waren er zelfs al eerder mee bezig. <sup>①</sup> Op 1 januari 2015 heeft de Rijksoverheid drie taken aan gemeenten overgedragen:

- 1 In de Participatiewet zijn de WWB, de sociale werkvoorziening (Wsw) en delen van de Wajong samengevoegd. Dat betekent onder meer dat de WWB nu ook geldt voor mensen met een arbeidsbeperking die daarvoor onder de Wajong of Wsw zouden vallen.
- 2 De Wmo is omgevormd tot de Wmo 2015. Dat is vooral een uitbreiding met grote delen van de zorg die vroeger onder de AWBZ viel: ondersteuning bij zelfstandig wonen, begeleiding en dagbesteding.
- 3 Gemeenten zijn ook verantwoordelijk geworden voor de Jeugdzorg. Dat is misschien wel de grootste verandering.

De gedachte achter de decentralisaties is dat gemeenten hun burgers beter kunnen ondersteunen omdat ze meer weten van de vraagstukken in hun gebied en omdat ze oplossingen dichterbij burgers kunnen vinden. Doordat zoveel taken in het sociaal domein bij gemeenten liggen, kunnen ze een samenhangende diagnose stellen voor problemen die vroeger onder verschillende wetten zouden vallen en dus los van elkaar werden opgepakt. Door de decentralisaties kan er een integrale aanpak met meer individueel maatwerk ontstaan, waarbij alle problemen van een persoon of een gezin samen worden behandeld. Met terminologie uit de Jeugdzorg wordt daarom vaak gezegd dat het doel één gezin, één aanpak, één regisseur is.

### Eén huishouden, één plan, één regisseur in Amsterdam

Amsterdam heeft 26 buurtteams. Deze Samen DOEN-teams zetten zich in voor Amsterdammers met meerdere problemen, bijvoorbeeld een combinatie van armoede of schulden met een lichte verstandelijke beperking, eenzaamheid, werkloosheid of opvoedings-, relatie-, woon- of verslavingsproblemen. De buurtteams maken afspraken om huisbezoeken af te leggen. In een persoonlijk gesprek aan de keukentafel luisteren ze vooral. Alle problemen zijn bespreekbaar. Het uitgangspunt is het principe van één huishouden, één plan, één regisseur. Die integrale benadering is gericht op preventie, voorkomen dat problemen escaleren. Professionals proberen oplossingen vooral te vinden in de eigen kracht van Amsterdammers en hun netwerk. Bij voorkeur hebben de teams een herkenbaar punt in de wijk als uitvalsbasis, bijvoorbeeld een buurthuis. Maar de teamleden zijn vooral op de straat of aan de keukentafel te vinden. <sup>②</sup>

De ondersteuning van kwetsbare burgers onderging met de decentralisaties een transitie. Niet alleen van landelijk naar lokaal, maar ook van zorg toekennen via bureaucratische administratieve procedures naar persoonlijke aandacht en maatwerk. De keukentafel staat daarvoor symbool. De transitie heeft ook tot doel de zorg te organiseren met minder middelen. Omdat gemeenten efficiënter kunnen werken dan de Rijksoverheid, door het beroep op burgers om zelf en in eigen kring problemen op te lossen en door de inzet van vrijwilligers, waarvan in veel gemeenten een bloeiend netwerk bestaat. Maar voor het succes van de decentralisaties is naast een transitie ook een cultuurverandering en inhoudelijke vernieuwing nodig: een transformatie. Die ontwikkeling naar nieuwe vormen van dienstverlening binnen het sociaal domein is nog volop gaande.

Bij deze werkwijzer hoort een digitale kenniswijzer. Raadpleeg de [Kenniswijzer sociale wijkteams](#) voor achtergrondinformatie over en voorbeelden van het 'waarom' van een sociaal wijkteam. De kenniswijzer is te vinden op de ParticipatieCampus.

- ① De ontwikkeling tot 2013 van sociale teams in Eindhoven, Enschede, Leeuwarden, Utrecht en Zaanstad is beschreven in [Sociale teams in ontwikkeling](#) (<https://vng.nl/publicaties/handreiking-sociale-wijkteams-in-ontwikkeling>).
- ② Zie [Naar Samen DOEN in de buurt in Amsterdam](#) (<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/gmb-2014-35138.html>)

## Hoofdstuk 1.2

# Wijkteams voor maatwerk

Het sociaal wijkteam is een voorbeeld van een inhoudelijke vernieuwing die door de decentralisaties is ontstaan. Gemeenten zetten wijkteams in om samenhang en maatwerk tot stand te brengen. In sociale wijkteams leggen ze de verbinding tussen beleidsterreinen en gaan ze verkokering en versnippering tegen. Ook organiseren ze ondersteuning dicht bij de burger (in de wijk of buurt), waarbij eigen kracht centraal staat.

### Kenmerken van wijkteams

Wijkteams hebben de volgende kenmerken:

- Ze bieden laagdrempelige ondersteuning dicht bij de burger.
- Ze spreken burgers eerst aan op eigen kracht en zelfredzaamheid. Pas als dat niet lukt, bieden ze hulp.
- Generalisten zijn het eerste aanspreekpunt; waar nodig verwijzen zij door naar specialistische hulp.

Wijkteams moeten burgers beter ondersteunen en de relatief dure, meer specialistische hulp uit de tweede lijn terugdringen. Door zelfredzaamheid van burgers met hulp uit hun directe sociale omgeving (de zogenaamde nulde lijn) en door goedkopere lichte interventies van het wijkteam zelf (eerste lijn).

### De Amersfoortse zorgpiramide

Amersfoort ziet de manier waarop de gemeente zorg en ondersteuning wil organiseren als een piramide van breed naar smal. De brede basis bestaat uit zelfredzame burgers met hulp uit eigen omgeving, bijvoorbeeld ouders die elkaar helpen en ondersteunen bij opvoedingsvragen. De tweede laag, de sociale basisinfrastructuur, bevat laagdrempelige informatie-, advies- en ondersteuningsmogelijkheden voor (kwetsbare) mensen door familie, vrienden, buurtbewoners, mantelzorgers, vrijwilligers, verenigingen, sociaal werkers, scholen en sociale ondernemers. Amersfoort draagt bij aan deze basisinfrastructuur, bijvoorbeeld door ondersteuning van mantelzorgers en vrijwilligers. Vervolgens krijg je in de derde laag het wijkteam met generalisten en eventueel in te roepen specialisten. Die springen bij als de basishulp niet toereikend is. Ook het stedelijk loket voor voorzieningen als uitkeringen of regelingen bij een laag inkomen zit in die laag. De top van de piramide bestaat uit de specialistische hulp: gespecialiseerde instellingen en hulpverleners zoals psychiatrie en verpleeghuiszorg. <sup>3</sup>



### Venlo bouwt aan een netwerk van betrokken en actieve wijkbewoners

In Venlo zijn sociale wijkteams gevestigd in het Huis van de Wijk. Elk team bestaat uit deskundigen van de gemeentelijke sociale dienst, Wel.kom (welzijn en maatschappelijk werk), MEE (ondersteuning voor mensen met een beperking), woningcorporaties, huisartsen en wijkverpleegkundigen. Venlonaren kunnen bij het sociaal wijkteam terecht met vragen over zorg, wonen, werk en inkomen. In het Huis van de Wijk kunnen buurtbewoners elkaar ontmoeten, samen activiteiten organiseren, ervaringen uitwisselen en problemen oplossen. Een

burenhulpdienst verleent eenvoudige hand-en-spandiensten. Zo wordt een netwerk opgebouwd van betrokken en actieve wijkbewoners die als klankbord en verbinder met de buurt fungeren. <sup>④</sup>

## Doelstellingen van wijkteams

Movisie inventariseerde wat gemeenten in hun beleidsnota's als belangrijkste taken of doelstellingen van het sociaal wijkteam zagen: "Op nummer één, gekozen door 67% van de gemeenten, staat 'de integrale aanpak'. Dit is niet zo verwonderlijk, aangezien dit een van de kernbegrippen van het nieuwe beleid is; overal ligt de nadruk op korte lijnen, één gezin, één plan, één regisseur en een multidisciplinaire werkwijze. Op de tweede plaats van de belangrijkste doelstellingen staat het vergroten van de zelfredzaamheid van burgers, 51% van de gemeenten heeft hiervoor gekozen. Hoewel de Participatiewet op 1 januari 2015 in werking is getreden, noemen zeer weinig gemeenten (8%) het vergroten van de participatie als een van de drie belangrijkste doelstellingen. Ook samenlevingsopbouw wordt nog door weinig gemeenten als kerntaak erkend. Mogelijk leggen de gemeenten in eerste instantie prioriteit bij het vergroten van de zelfredzaamheid, zodat minder zorg en ondersteuning nodig is en mensen in een latere fase toegeleid kunnen worden naar (vrijwilligers)werk of opleiding. In de enquête wordt ook 'de preventie van (escalatie van) problematiek' als belangrijke doelstelling genoemd." <sup>⑤</sup> Er zijn dus op dit punt grote onderlinge verschillen.

- <sup>③</sup> Zie **Programma Sociaal Domein** (<http://www.amersfoort-telt.nl/2016/4-sociaal-domein/raad?nrd=1>) uit de begroting 2016- 2019 van Amersfoort.
- <sup>④</sup> Zie **Venlo experimenteert met Huis van de Wijk** (<https://www.samenzijnwijnlo.nl/huizen-van-de-wijk>)
- <sup>⑤</sup> Zie **Sociale wijkteams in vogelvlucht, State of the art najaar 2014** (<https://www.movisie.nl/publicaties/sociale-wijkteams-vogelvlucht>)



## Hoofdstuk 1.3

# Zorg en welzijn nam het voortouw

Sociale wijkteams golden al snel als hét instrument om integrale hulp mee te realiseren, vooral bij een stapeling van problemen (multiproblematiek). De regering trok bij de invoering van de decentralisaties 50 miljoen euro uit om sociale wijkteams te stimuleren en in te richten. De ontwikkeling van wijkteams is vooral in gang gezet door de sectoren Zorg en Welzijn. Werk en Inkomen was niet of nauwelijks aangesloten. Nog in oktober 2013 hield Movisie tijdens een Divosa Vrijdag over sociale wijkteams de managers van sociale diensten voor dat ze niet erg populair waren bij hun collega's van Zorg en Welzijn: sociale zaken deed nauwelijks mee aan het vormen van wijkteams. Ook was er een groot verschil in cultuur en doelen tussen Zorg en Welzijn enerzijds en Werk en Inkomen anderzijds. Heel kort geformuleerd: de tegenstelling tussen een zachte en een harde benadering. Misschien zijn die culturen inmiddels al iets meer naar elkaar toe gegroeid. In ieder geval wijzen Wmo-specialisten erop dat burgers de Wmo ook steeds vaker als hard ervaren, zeker na de decentralisaties en de bezuinigingen.

## Hoofdstuk 1.4

# Werk en Inkomen sloot steeds meer aan

De aanvankelijke terughoudendheid van sociale diensten tegenover wijkteams werd ook veroorzaakt doordat niet duidelijk was of Werk en Inkomen als eerstelijnsvoorziening gold die in de teams vertegenwoordigd moest zijn. Eind 2014 bleken veel gemeenten het toch als eerstelijnsvoorziening te beschouwen. Want uit een enquête van Movisie en Divosa onder 46 gemeenten bleek bij 55% dat taken van Werk en Inkomen deel uitmaakten van het sociaal wijkteam. Het meest werden genoemd inkomensondersteuning (20 keer), participatie/zorg (20 keer) en schuldhulpverlening of budgetbegeleiding (19 keer). Ook de taak inkomensvoorziening regelen wordt 10 keer genoemd. <sup>6</sup> Dat is opvallend, want het is een ambtenaar die namens het college van B en W de beschikking op een claimbeoordeling moet verzorgen. Welke inkomensvoorzieningstaken gemeenten precies onderbrengen in een sociaal wijkteam is niet onderzocht.

Een onderzoek van Movisie in het najaar van 2014 in opdracht van de VNG laat een vergelijkbaar beeld zien. <sup>7</sup> Movisie kwam op basis van de gegevens van 224 gemeenten tot de volgende conclusies:

- 69% van de gemeenten werkt met sociale wijkteams.
- 17% bezig is met het ontwikkelen van sociale wijkteams.
- 14% gaat voorlopig niet met sociale wijkteams aan de slag.
- In 54% van de sociale wijkteams zit iemand van Werk en Inkomen of sociale dienst.

### Pilots met arbeidsactivering in de wijkteams in Zaanstad

“In Zaanstad werken elf wijkteams. Door verschillende gemeentelijke taken bij de wijkteams te beleggen willen we voor inwoners met vragen over verschillende leefgebieden een integrale toegang creëren. We hebben nog niet alle taken bij de sociale wijkteams belegd. Dat zou op dit moment te veel van de teams vergen. Er moet al zoveel worden gedaan: zaken organiseren, kennis opdoen, creativiteit ontwikkelen. De Wmo en de preventie en het stabilisatietraject van de schuldhulpverlening zijn al overgedragen. Later zullen we dat ook doen met activering van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. In september zijn we al wel bij vijf wijkteams gestart met een pilot. De wijkteams selecteren uit het bestand van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt ieder zo'n 25 personen om te activeren. In de pilot voeren een klantmanager van de afdeling werk en een wijkteamwerker samen het eerste gesprek met de participatieklant om zo kennis en ervaring uit te wisselen. Het wijkteam zorgt voor activeringsplekken. Klanten doen deze keer nog vrijwillig mee en mogen op grond van eigen interesses de activeringsplek kiezen waar ze naartoe gaan.”

*Remy Justus, projectleider sociale wijkteams Zaanstad*

<sup>6</sup> Zie Divosa/Movisie-factsheet: Werk en inkomen in sociale wijkteams (<http://www.divosa.nl/publicaties/divosamovisie-factsheet-werk-en-inkomen-sociale-wijkteams>)

<sup>7</sup> Zie pagina 13 van Sociale wijkteams in vogelvlucht, State of the art najaar 2014 (<https://www.movisie.nl/publicaties/sociale-wijkteams-vogelvlucht>)

## Hoofdstuk 1.5

# De meerwaarde van Werk en Inkomen in de teams

Klantmanagers zelf zien duidelijk meerwaarde van hun inbreng in een sociaal wijkteam:

- 1 Ze hebben kennis van het belangrijke levensdomein arbeidsparticipatie. Veel vraagstukken in wijkteams raken aan Werk en Inkomen. Hulpverleners zijn geneigd pas aan werk te denken als alle problemen zijn opgelost, terwijl werk de oplossing kan zijn van financiële, gezondheids- en welzijnsproblemen.
- 2 Ze kunnen bijdragen aan een zakelijke, doelgerichte manier van ondersteuning. Soms is het handig om de plichten van de Participatiewet achter de hand te hebben als de hulpverlening stopt.
- 3 Ze hebben kennis over armoede en schulden en instrumenten om die tegen te gaan: voorliggende voorzieningen zoals fondsen, armoedebeleid en bijzondere bijstand en schuldhelpverlening. Die kennis is onmisbaar. De Transitiecommissie Sociaal Domein schat dat wijkteams zo'n 80% van de zaken niet oplossen zonder een goede aanpak van financiële problemen (vooral schulden). <sup>8</sup> Armoede belast mensen te zwaar om zich te richten op taken die op de langere termijn belangrijk zijn. <sup>9</sup>
- 4 Ze hebben vaak informatie over (het gedrag van) klanten uit eerdere diagnoses en dossiers over soms lange periodes. Daarmee kan een wijkteam beter inschatten welk instrument bij welke klant effectief kan zijn.
- 5 Ze hebben vaak meer ervaring met het administratieve en juridische proces (rapporteren, een beschikking opstellen, bezwaar- en beroepsprocedures).

### Snelle hulp met armoedevervoorzieningen in Breda

Breda heeft een speciaal fonds om in schrijnende situaties achter de voordeur snel hulp te kunnen bieden. Het Wmo-team kan dat fonds ook aanspreken.

Deelname van Werk en Inkomen aan een sociaal wijkteam maakt het team in zijn geheel evenwichtiger door de verbinding tussen zorg en werk. De kracht zit in de som der delen, één plus één is meer dan twee. Maar daarvoor moeten beide werelden met elkaar samenwerken. Daarbij gaat het niet alleen over kennis en methodieken delen, maar ook over het overbruggen van cultuurverschillen. In [hoofdstuk 4](#) (<http://www.divosa.nl/werkwijzer-werk-inkomen-het-sociaal-wijkteam#samenwerken-met-andere-disciplines>) gaan we dieper in op de samenwerking in een sociaal wijkteam.

- <sup>8</sup> Zie Mogelijk maken wat nodig is. Derde voortgangsrapportage Transitiecommissie Sociaal Domein (<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2015/09/03/derde-rapportage-transitiecommissie-sociaal-domein-mogelijk-maken-wat-nodig-is>)
- <sup>9</sup> Mullainathan en Shafir (2014).

## Hoofdstuk 2

# De praktijk van een sociaal wijkteam

Wat houdt integraal werken in? Wat is maatwerk? Hoe kunnen sociale teams de zelfredzaamheid van burgers vergroten? En hoe pakken ze de ruimte die nodig is om problemen van burgers op te lossen? Dit hoofdstuk geeft een inkijk in de praktijk van sociale teams.

In dit hoofdstuk bespreken we wat de belangrijkste kenmerken van sociale wijkteams, integraal werken, maatwerk en een beroep op zelfredzaamheid van burgers in de praktijk inhouden. Daarna gaan we in op een belangrijke voorwaarde om die doelen te behalen: het benutten van de discretionaire ruimte. Dat is voor de leden van sociale wijkteams meteen ook een van de lastigste zaken.

## Hoofdstuk 2.1

# Integraal werken en maatwerk

Integraal werken wil zeggen dat je vanuit de verschillende vakgebieden samen naar een probleem kijkt, een diagnose stelt en een plan van aanpak opzet. Het gaat om de burger als totale persoon, niet opgeknipt naar deelproblemen die binnen verschillende disciplines vallen. Want bij zo'n versnipperde of verkokerde aanpak is het risico groot dat hulpverleners langs elkaar heen werken of elkaar zelfs tegenwerken. Wat er dan kan gebeuren kun je lezen in het boek *De dag dat Peter de deur dichttimmerde*. <sup>10</sup>

## Eén gezin, één plan, één regisseur

Bij een integrale benadering breng je een persoon en zijn omgeving (het gezin, de buurt) in samenhang in beeld. Daardoor worden ook andere, integrale oplossingen mogelijk: een maatwerkarrangement dat naadloos aansluit op de behoeften van een klant. Klantmanagers keken voor de wijkteams wel naar een aantal relevante levensdomeinen, maar niet altijd en vaak nog niet naar alle. Bovendien betrokken ze niet altijd het gezin of het sociale netwerk bij de aanpak. Nu is één gezin, één plan, één regisseur het uitgangspunt. <sup>11</sup>

### Succesvolle re-integratie door begeleiding echtgenote

“Ik kwam in contact met een klant die al 2 jaar werkloos is en vanwege zijn privéomstandigheden niet deelnam aan een re-integratietraject. Hij vertelde dat hij wel graag weer aan de slag wil. Dat lukt niet omdat zijn vrouw depressief is, een slechte gezondheid heeft en op hem rekt voor het huishouden en de opvoeding van de jonge kinderen. Zo was er voor haar geen noodzaak om zorg en hulp in te schakelen en bleef hij thuis voor haar en de kinderen zorgen. Na overleg met de ambulante begeleider van mevrouw werden voor haar concrete doelstellingen geformuleerd. Daardoor kreeg de man wel een re-integratietraject, tot zijn tevredenheid. Zijn vrouw voelt nu wel de noodzaak om haar gezondheid en taalvaardigheid te verbeteren. Dat noem ik een succes van de integrale aanpak.”

*Saskia Gröniger, participatiecoach ATEA-groep en Wmo-team Breda*

## Pas integrale vraagverheldering toe

Wil je integraal werken, dan moet je de vraag naar ondersteuning compleet in beeld hebben. Pas daarvoor integrale vraagverheldering toe. Je stelt vragen op de verschillende levensdomeinen van de betrokkene om een compleet beeld te krijgen. Omstandigheden binnen het ene levensgebied kunnen van invloed zijn op een ander levensgebied.

### Alle leefgebieden in kaart brengen

“In Amsterdam maken we gebruik van de Zelfredzaamheidsmatrix. Daarmee brengen we de situatie van de klant op alle leefgebieden in kaart: gezondheid, dagbesteding, wonen, werk en inkomen, schulden. Ook onbenut talent van mensen komt zo naar boven. Door deze werkwijze kan ik beter beoordelen of re-integratie even moet wachten of dat acties richting meer participatie of zelfs werk mogelijk zijn. Ik overleg met de casemanager van Samen DOEN om prioriteiten te stellen. Wat is een goed moment voor re-integratie of participatie? Eerst nog hulpverlening? Klanten die niet in beweging komen bespreek ik ook met de casemanager. Wat is de achterliggende oorzaak?”

*Ivo Tichelaar, klantmanager Samen DOEN Amsterdam-Noord*

Om een gesprek te voeren over de ondersteuningsvraag en om iemands zelfredzaamheid in kaart te brengen kun je gebruikmaken van de Zelfredzaamheidsmatrix. Andere instrumenten voor vraagverheldering zijn de Vraagwijzer, de EigenkrachtWijzer, ZOEKEN (Zicht op eigen kracht en netwerk) en Levenskracht. Kijk voor een overzicht op [www.wijkteamswerken.nl](http://www.wijkteamswerken.nl) (<http://www.wijkteamswerken.nl/vraag-verhelderen>).

Na het analyseren van de situatie op verschillende leefgebieden is het zaak om samen met de klant de meest urgente vraag te bepalen en daar een plan voor op te stellen. Je maakt daarbij gebruik van gesprekstechnieken zoals open vragen stellen, doorvragen, reflectief luisteren en samenvatten. Zie ook de [Werkwijzer Gespreksvoering](http://www.divosa.nl/publicaties/werkwijzer-gespreksvoering) (<http://www.divosa.nl/publicaties/werkwijzer-gespreksvoering>) en de online training Gespreksvoering, te vinden op de [ParticipatieCampus](https://participatiecampus.nl/) (<https://participatiecampus.nl/>).

## Formuleer haalbare doelstellingen

Sommige huishoudens hebben te maken met lichte problematiek en hebben basisondersteuning nodig om (zo) zelfstandig (mogelijk) te kunnen blijven. Een klein aantal huishoudens heeft gecompliceerde, brede of specifieke problematiek. Grofweg redt 80% van de bevolking zichzelf, heeft 15% lichte problemen en 5% complexe multiproblematiek. <sup>12</sup>

Ard Sprinkhuizen, associate lector maatschappelijk werk aan de Hogeschool Inholland, geeft de volgende voorbeelden van die vaak taaie

problemen: schuldenproblematiek, werkloosheid, ongezonde voedingspatronen, opvoedingsproblemen, schooluitval, sociaal isolement, een verpauperde en onveilige leefomgeving, je niet thuis voelen in een etnisch gemengde buurt, intergenerationele overdracht van armoedeproblematiek of huiselijk geweld. Degenen die ermee te maken hebben, hebben vaak ingesleten, niet-adequate oplossingsstrategieën waardoor ze zich niet zelfstandig aan problemen weten te ontworstelen. <sup>13</sup> Lang niet al deze problemen zijn te overwinnen, zelfs niet met professionele hulp. Het is dan belangrijk om samen met de klant de mogelijkheden te bespreken en haalbare doelen te formuleren. Soms is het niet haalbaar om problemen te verminderen of op te lossen, maar wel om te voorkomen dat ze verergeren. Bespreek met de klant hoe de problemen gestabiliseerd kunnen worden en hoe de klant kan leren leven met de situatie.

## Wees alert op de problematiek achter een simpele vraag

In een gesprek over een ogenschijnlijk eenvoudige vraag kan met doorvragen ook complexe problematiek aan het licht komen. Han Noten, voorzitter van de Transitiecommissie Sociaal Domein, gaf op het Divosa Najaarscongres 2015 het volgende voorbeeld:

### Doorvragen voor de juiste interventie

Een hulpverlener komt in een gezin omdat een vrouw haar arm gebroken heeft. Met twee kleine kinderen kan ze ondersteuning in het huishouden goed gebruiken. Het formulier wordt ingevuld, de hulp komt, klaar! Na 1 januari 2015 moet er doorgevraagd worden: waarom is deze vrouw van de trap gevallen? Is er sprake van werkloosheid, alcoholproblematiek of schulden? Dan blijkt dat de juiste interventie niet is dat er huishoudelijke hulp komt, maar dat haar man aan het werk gaat en dat er schuldhulpverlening komt.

Wees dus altijd alert op problemen die achter een simpele vraag schuil kunnen gaan.

Bij deze werkwijzer hoort een digitale kenniswijzer. Raadpleeg de [Kenniswijzer sociale wijkteams](#) voor achtergrondinformatie over en voorbeelden van wat 'integrale aanpak' in een sociaal wijkteam inhoudt. De kenniswijzer is te vinden op de ParticipatieCampus.

- <sup>10</sup> Kruijer, A.J. en Pels, C. (2015). De dag dat Peter de deur dichttimmerde. Amsterdam: Van Genneep
- <sup>11</sup> Bolt, A. en Van der Zijden, Q. (2015). 1Gezin1Plan: Handboek voor de praktijk. Amsterdam: Uitgeverij SWP
- <sup>12</sup> Zie pagina 11 van de [Handreiking Sociale wijkteams in ontwikkeling, inrichting, aansturing en bekostiging](https://vng.nl/publicaties/handreiking-sociale-wijkteams-in-ontwikkeling) (<https://vng.nl/publicaties/handreiking-sociale-wijkteams-in-ontwikkeling>)
- <sup>13</sup> Generalistisch vakmanschap en de sociale deltawerken (<http://www.sociaalwerkindewijk.nl/sites/default/files/Generalistisch-vakmanschap-en-de-sociale-deltawerken.pdf>) (pdf, 126 kB)

## Hoofdstuk 2.2

# Zelfredzaamheid en eigen kracht

De Wmo doet een beroep op de eigen kracht van burgers en de inzet van hun sociale netwerk en mantelzorg. De burger moet coproductant zijn van oplossingen voor zijn eigen problemen in plaats van alleen consument. De dienstverlening is erop gericht burgers te ondersteunen bij hun zelfredzaamheid. Deze uitgangspunten passen goed bij de zelfsturing waar klantmanagers Werk en Inkomen in hun contacten met klanten steeds meer naar streven. <sup>14</sup> Je kunt de eigen kracht van mensen ondersteunen door hun zelf de regie te geven. Dat doe je door uit te gaan van de oplossingen waar mensen zelf de voorkeur aan geven en hun informele sociale netwerken te inventariseren.

## Laat de klanten de oplossing van hun voorkeur kiezen

Als je samen met de mensen zoekt naar een oplossing en hun voorkeur volgt, zijn mensen meer gemotiveerd en kom je op verrassende uitkomsten.

### Samen een persoonlijk plan maken

Het Wmo-team in Breda vraagt de klant om zelf of met de hulp van familie of vrienden de eigen situatie te beschrijven aan de hand van een formulier dat is afgeleid van de Zelfredzaamheidsmatrix. De professional van het Wmo-team neemt het formulier met de betrokkene door. Samen formuleren ze de hulpvraag en stellen ze een persoonlijk plan met doelen op. De klant wordt zo veel mogelijk betrokken bij het omschrijven van de hulpvraag en de oplossingen. De professionals evalueren regelmatig met de klant de voortgang van het persoonlijk plan.

### Normaal helpt net zo goed

De hulpverleners van een multiprobleemgezin (man, vrouw, 3 kinderen) in Zaanstad wilden dat de kinderen naar een zorgboerderij of de jeugdzorg zouden gaan. Toen ze daarvoor geen indicatie kregen, kozen de ouders zelf voor de scouting. De kinderen vinden dat leuk, zijn vrolijker en beter te hanteren. En het is nog goedkoper ook. <sup>15</sup>

## Benut informele sociale netwerken en vrijwilligerswerk

Krachtbronnen voor een klant zijn niet altijd dichtbij in de wijk te vinden, maar vooral in de sociale omgeving van een klant. Buren voelen zich niet altijd aangesproken en gemotiveerd om iemand te helpen, maar familie, vrienden, (oud-)collega's, verenigingsgenoten, kerkgenoten wel. Informele netwerken zijn dus zeker niet altijd buurtgebonden. Door iemands netwerk te inventariseren en in het sociaal team te bespreken, krijg je inzicht in een informele sociale kaart.

De gemeente moet de krachtbronnen uit het informele netwerk voorzien van de middelen die nodig zijn om de klant effectief te ondersteunen. Informele netwerken en vrijwilligerswerk kunnen goed aansluiten op professionele ondersteuning. Zo verzorgen professionele taalinstellingen als roc's iemands inburgering, maar ze hebben niet de 'vlieguren' die nodig zijn om een taal echt te leren. Een vrijwilligersorganisatie gespecialiseerd in taalondersteuning kan daar juist goed bij helpen. Informele netwerken en vrijwilligerswerk kunnen mensen ook helpen hun netwerk uit te breiden om werk te vinden of eenzaamheid te bestrijden.

## Gebruik hulpmiddelen voor eigen kracht en eigen regie

Om je klanten te helpen de regie over hun eigen situatie te nemen zijn er verschillende hulpmiddelen. We noemen er twee:

- E-Kracht is een digitaal hulpmiddel waarmee burgers met problemen waar ze alleen niet uit komen anderen uit hun netwerk kunnen uitnodigen om samen met hen na te denken over oplossingen. Daarvoor kunnen ze een besloten site aanmaken met onder meer een afsprakenlijst, een adresboek en een gespreksplein. E-Kracht wordt vaak gebruikt bij een Eigen Kracht-conferentie, maar kan ook los gebruikt worden. Op website van [e-Krachte-kracht.nl](http://e-Krachte-kracht.nl) kun je een e-Krachtsite openen.
- Een andere bruikbare tool is de QueZ (Questions Zelfregie), die helpt om in het gesprek met de cliënt consequent uit te gaan van de eigen regie. QueZ bestaat uit delen: vragen voor cliënten en reflectievragen voor casuïstiekbespreking of intervisie met collega's. QueZ is te vinden [op de website van Movisie](#). (pdf, 635 kB)

## Sla niet door in een beroep op eigen kracht

Hoewel eigen kracht een belangrijk uitgangspunt is, moet je daar niet in doorslaan. Niet iedereen kan problemen op eigen kracht of met hulp uit zijn netwerk overwinnen. Waar burgers te maken hebben met ingewikkelde vraagstukken zijn kennis en deskundigheid belangrijk, ook bij het bepalen van wat mensen in eigen kring kunnen oplossen. Het team moet dus telkens kiezen wat professioneel moet en wat in eigen kring kan.

## Zorg voor overzicht

Het eerdergenoemde Zaanse voorbeeld waarbij de ouders de voorkeur gaven aan scouting boven jeugdzorg, was een van de tien casussen met onconventionele oplossingen uit 'Hemelse Modder', een actieonderzoek waarin samen met de mensen gezocht werd naar een oplossing van hun voorkeur. <sup>16</sup> In het voorwoord trekt de toenmalige wethouder Corrie Noom drie lessen uit de resultaten van het onderzoek:

- 1 Mensen willen hun oplossing het liefste zelf regelen, ook als ze veel problemen hebben.
- 2 Mensen met meerdere problemen voelen zich vaak het meest geholpen als ze overzicht krijgen over hun leefsituatie. Dan kunnen ze bepalen voor welk probleem er een doorbraak nodig is om verder te kunnen (inzicht). Dan gaat het om zaken die bestaanszekerheid geven: financiële degelijkheid of veilige huisvesting. Daarna kan het huishouden meestal zelf en soms met ondersteuning van een professional aan de slag met de andere zaken om weer de regie op het eigen leven te krijgen (uitzicht).
- 3 Maatwerk is noodzakelijk.

Zorgen voor overzicht in problemen blijkt dus van groot belang om mensen te ondersteunen.

- <sup>14</sup> **Het heft in eigen handen: sturen op zelfsturing** (<http://onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/uoer81n2/het-heft-in-eigen-hand-sturen-op-zelfsturing.pdf>), (pdf, 406 kB)
- <sup>15</sup> **Transformeren voor gevorderden in het maatschappelijk domein** (<https://praktijkvoorbeelden.vng.nl/userpages/Unthemed/DownloadDocument.aspx?id=5606>) (pdf, 1,5 MB), actieonderzoek Hemelse Modder
- <sup>16</sup> **Transformeren voor gevorderden in het maatschappelijk domein** (<https://praktijkvoorbeelden.vng.nl/userpages/Unthemed/DownloadDocument.aspx?id=5606>) (pdf, 1,5 MB), actieonderzoek Hemelse Modder



## Hoofdstuk 2.3

# Mogelijk maken wat nodig is

Integraal werken en een beroep doen op eigen kracht vraagt maatwerk, vooral bij complexe problemen. Om dat maatwerk te bieden moet je daar de ruimte voor krijgen en je niet belemmerd voelen door strakke regels en protocollen. Maar dat gebeurt wel, blijkt in de praktijk.

## Zoek rechtvaardigheid voor beslissingen in diversiteit

In 'Mogelijk maken wat nodig' is beschrijft de Transitiecommissie Sociaal Domein casussen van sociale wijkteams die tegen grenzen oplopen bij het zoeken naar maatwerk. <sup>17</sup> Dat kunnen financiële grenzen zijn, grenzen die te maken hebben met wetten, regels of protocollen of grenzen die te maken hebben met samenwerking, cultuur, kennis, organisatie. Als professional moet je improviseren.

### Bij een crisis afwijken van de regels

“Naarmate meer bekend is over de multiproblematiek van een klant is er meer behoefte om af te wijken van de regels, om uitzonderingen te maken. Zo heb ik eens een voorschot verstrekt aan een klant jonger dan 27 jaar tijdens de wettelijk voorgeschreven zoekperiode van 4 weken. Het sociaal wijkteam signaleerde een crisissituatie. Ik heb een voorschot toegekend op basis van de broodnoodregeling. In zo'n crisissituatie wordt zonder dat de klant de vereiste documenten heeft ingeleverd, direct een voorschot verstrekt om de ergste nood te lenigen.”

*Harm Bertram, inkomensconsulent Rheden*

### Iets extra's doen voorkomt veel narigheid

“Je moet je taakomschrijving niet te eng opvatten. Mijn klant had zich in november 2014 aangemeld voor schuldhulp bij de kredietbank. In februari 2015 werd die uiteindelijk opgestart. WSNP bleek (gelukkig) niet nodig. Er was een bekeuring van vijfhonderd euro vanwege rijden in een auto die door de eigenaar niet verzekerd was. Bezwaar gemaakt en de rechter bracht het bedrag terug tot de helft, maar dat moest dan wel voor 1 april 2015 betaald zijn. De schuldhulp was nog niet van kracht geworden. Inmiddels was het september 2015. Bij de kredietbank bleek dat er een nieuwe schuld van het ziekenfonds bij was gekomen. Bronheffing. Het sleepte maar voort. De medewerker van de Kredietbank wilde de stekker eruit trekken, ze vertrouwde het niet meer. Wat zou er nog meer tevoorschijn komen? Van eigen kracht was op dat moment bij mijn klant geen sprake meer. Meneer zag het niet meer zitten en wilde de handdoek in de ring gooien. Hij was er zo depressief van geworden. Ik wist hem nog op te beuren en hoewel het niet mijn taak was beloofde ik te bellen met het CJIB voor de laatste stand van zaken. Dat was maar goed ook. Er bleek nog een dossier open te staan dat niet bekend was. Via ons stapelingsfonds, waarmee we mensen kunnen helpen die om wat voor reden dan ook tussen wal en schip vallen, kon ik daardoor alle vorderingen in één keer wegwerken. Met zo'n simpel bemiddelend telefoontje heb ik veel narigheid kunnen voorkomen.”

*Gert Luttje, participatiecoach ISD Noordoost*

Gelijke monniken, gelijke kappen werkt niet bij maatwerk. Er doen zich altijd complexe, uitzonderlijke situaties voor waar de standaardregels niet in voorzien. De rechtvaardigheid voor je beslissingen moet je niet zoeken in gelijkheid, maar in de kern van maatwerk; de diversiteit. Benut de ruimte binnen de regels of treed er soms zelfs buiten. Ook oplossingen buiten de wettelijke regels zijn soms nodig als je maatwerk wilt bieden.

## Benut je discretionaire ruimte

De discretionaire ruimte die nodig is om uitzonderingen te maken wordt door Ronald Dworkin 'het gat in de donut' genoemd. Hij vergelijkt de ruimte die publieke professionals hebben met een donut. De regels, procedures en protocollen vormen de ring van deeg. Maar regels hebben ruimte nodig om effectief te kunnen zijn. Dat is het gat in de donut. Tegelijkertijd bestaat die ruimte niet zonder die regels. Discretionaire ruimte geeft professionals de bewegingsvrijheid om aan bijzondere behoeften van mensen met meerdere problemen te voldoen.

Benutten klantmanagers (en andere professionals) de discretionaire ruimte voldoende? Zeker niet altijd. Vaak refereren professionals aan regels die gefundeerde uitzonderingen in de weg zouden zitten. Maar er zijn minder van die regels dan vaak wordt aangenomen. <sup>18</sup> Sterker, regelmatig ontwikkelen professionals zelf regels en klampen ze zich daaraan vast omdat ze houvast bieden als ze moeten opereren in een situatie die complex en onzeker is. De ruimte voor het leveren van maatwerk wordt dus niet altijd benut.

De ruimte die je als professional krijgt om af te wijken van de standaard en maatwerk te leveren, bestaat alleen bij de gratie van de regels en het beleid om die ruimte heen. Dat betekent:

- Regels moeten duidelijk zijn.
- Je moet afwijkende besluiten goed kunnen onderbouwen.

- Je moet vertrouwen krijgen van je manager.

### **Maatwerk vraagt om steun van de manager**

“Het is belangrijk dat klantmanagers maatwerk bieden. Ze moeten die ruimte wel pakken. Ik steun hun beslissingen als die goed gemotiveerd zijn genomen. Ik noem dat gelijkheid naar diversiteit. Ook als later de backoffice het er niet mee eens is, steun ik de beslissing.”

*Harrie Broeders, manager zorg en activering ATEA-groep Breda*

Duidelijke regels geven houvast waar het kan, maar als ze in de weg staan van wat nodig is moet je er als klantmanager van durven afwijken.

Bij deze werkwijzer hoort een digitale kenniswijzer. Raadpleeg de [Kenniswijzer sociale wijkteams](#) voor achtergrondinformatie over en voorbeelden van hoe je maatwerk kunt vergroten. De kenniswijzer is te vinden op de ParticipatieCampus.

- 17 Derde rapportage Transitiecommissie Sociaal Domein 'Mogelijk maken wat nodig is' (<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2015/09/03/derde-rapportage-transitiecommissie-sociaal-domein-mogelijk-maken-wat-nodig-is>)
- 18 Dat blijkt ook uit [De Rotonde van Hamed](https://www.movisie.nl/publicaties/rotonde-hamed) (<https://www.movisie.nl/publicaties/rotonde-hamed>)

## Hoofdstuk 3

# De rol van de klantmanager in een sociaal wijkteam

Welke competenties hebben klantmanagers Werk en Inkomen nodig om in een sociaal wijkteam goed te functioneren? En welke adviezen zijn er te geven voor klantmanagers in de rol van generalist, specialist of een tussenvorm?

Klantmanagers Werk en Inkomen hebben in een sociaal wijkteam andere competenties nodig dan in de spreekkamer. Dat hangt ook af van de rol die ze daarbij vervullen: generalist, specialist of een tussenmogelijkheid: de zogeheten *T-shaped professional*.

## Hoofdstuk 3.1

# Benodigde competenties

Wat is er nodig om in een sociaal wijkteam goed te functioneren? De geïnterviewde klantmanagers die al in zo'n team zitten, hebben daar een duidelijke mening over:

- brede interesse hebben in mensen
- buiten de lijntjes kunnen denken
- bereid zijn om uitzonderingen te maken
- creatieve oplossingen zoeken
- leergierig zijn
- openstaan voor samenwerking
- de oorzaken van een situatie willen onderzoeken
- de situatie goed kunnen samenvatten en rapporteren voor besluitvorming of overdracht naar collega's of specialisten
- kennis van de sociale kaart
- kennis van de instrumenten die je kunt inzetten in het sociaal domein

### De poort openen om elders kosten te voorkomen

“Wij merkten dat sommige klanten meerdere keren hadden geprobeerd een uitkering aan te vragen. Waarom was dat niet gelukt? Was het te moeilijk voor ze? Kwamen ze niet op gesprek? Er zijn mensen die als gevolg van hun aandoening afspraken vergeten, de post niet openmaken. Als wij dat signaleren, bespreken we in het team of iemand de procedure kan begeleiden. Wij brengen dan de poort en de begeleider in contact. Onze collega's aan de poort hebben de opdracht het aantal uitkeringen te beperken, maar als dat elders in het sociaal domein tot kosten leidt, is dat geen succes.”

*Alexandra Scholer, participatiecoach ATEA-groep en Wmo-team Breda*

In de Workshop Landelijke Inspiratiedag Decentralisaties op 4 juni 2015 werden ook nog de volgende competenties genoemd: kunnen samenwerken, goed kunnen communiceren, flexibel zijn, ondernemend zijn, kunnen plannen en organiseren en zichtbaar willen zijn naar de collega's en naar buiten. Deze vaardigheden zijn voor een deel ontwikkelbaar, maar voor een deel ook niet. Het moet in je zitten.

### Focus op regelgeving belemmert een bredere kijk

“De rol van een klantmanager Inkomen die in een wijkteam participeert of daarmee te maken heeft ligt meer in de lijn van de vroegere bijstandsmatenschappelijk werker. De huidige klantmanagers Inkomen zijn meer administratief ingesteld, gericht op correcte uitvoering van de regelgeving en de materiële kant van de problematiek. Zo worden ze opgeleid en aangestuurd, maar dat belemmert een bredere kijk op de problematiek van de betrokkene.”

*Harm Bertram, inkomensconsulent Rheden*

De tien competenties voor een sociaal werker maatschappelijke ondersteuning die Movisie benoemt kunnen voor klantmanagers in sociale wijkteams als leidraad dienen: 19

- 1 verheldert vragen en behoeften
- 2 versterkt eigen kracht en zelfregie
- 3 is zichtbaar en gaat op mensen af
- 4 stimuleert verantwoordelijk en oplossingsgericht gedrag
- 5 stuurt aan op betrokkenheid en participatie
- 6 verbindt individuele en gemeenschappelijke vragen en potenties
- 7 werkt samen en versterkt netwerken

- 8 beweegt zich tussen verschillende werelden en culturen
- 9 signaleert veranderingen en speelt erop in
- 10 is ondernemend en benut professionele ruimte

Veel klantmanagers vragen zich af of ze dan weer bijstandsmaatschappelijk werker moeten worden. Het antwoord is ja, maar wel op een zakelijker manier, met duidelijke doelen en een stappenplan met concrete acties. Professionals uit Zorg en Welzijn moeten meer zorgen dat (in plaats van zorgen voor) en zich zakelijker opstellen.

## Ga de spreekkamer uit

Als klantmanager in een sociaal wijkteam moet je anders te werk gaan dan je gewend was. Je moet de spreekkamer (het kantoor) uit, achter je computer vandaan en op de mensen af om contacten te leggen. Je moet doortastend en handelend optreden en maat- en mensenwerk leveren. Je moet kunnen samenwerken met andere professionals, vrijwilligers en netwerkcontacten van cliënten die vaak een andere taal spreken en andere verwachtingen en opvattingen hebben. Je moet de formele en de informele netwerken in een wijk leren kennen. Dat hoef je natuurlijk niet allemaal zelf uit te zoeken, maar je kunt er collega's in het sociaal wijkteam naar vragen. Misschien is het belangrijkste verschil dat je meer moet uitgaan van wat de klant wil. In de transformatie gaat het immers om meer eigen regie van de klant. <sup>(20)</sup>

## Overwin je drempelvrees

Sommige klantmanagers zijn huiverig voor deze andere manier van werken, om de vertrouwde werkomgeving van de sociale dienst te verlaten. De boodschap die onze gesprekspartners geven is: heb lef en wees creatief. Begin gewoon. Pas dan merk je waar je tegenaan loopt en kun je oplossingen proberen te vinden. Realiseer je dat het niet erg is om fouten te maken. Dat moet zelfs om te kunnen leren. De klantmanagers die al in sociale wijkteams zitten zijn erg enthousiast. Zij ervaren meer openheid in hun contact met klanten. Een klant is thuis of op een locatie in de wijk meer ontspannen dan in een spreekkamer bij Werk en Inkomen. Klantmanagers vinden het juist plezierig om niet meer vanuit een opdracht (uitstroom, rechtmatigheid) te werken. Liever zoeken ze samen met de klant naar een oplossing om van daaruit te bezien hoe ze die samen kunnen realiseren.

## Neem de tijd voor kennisoverdracht aan collega's buiten het team

In sommige gemeenten is een deel van de klantmanagers Werk en Inkomen betrokken bij sociale wijkteams en hun collega's niet. In zulke situaties is het de bedoeling dat de klantmanagers de kennis en ervaringen die ze opdoen in het sociaal wijkteam delen met hun collega's bij Werk en Inkomen. Veel klantmanagers zeggen dat het door alle drukte lastig is om aan die taak voldoende aandacht te geven. Dat is wel nodig om te bereiken dat ook hun collega-klantmanagers alert zijn op signalen op het brede sociaal domein en op tijd het sociaal wijkteam inschakelen. Werk en Inkomen moet ook op de hoogte zijn van de netwerken en initiatieven in de wijken en klanten daarop wijzen.

Bij deze werkwijzer hoort een digitale kenniswijzer. Raadpleeg de [Kenniswijzer sociale wijkteams](#) voor achtergrondinformatie over en voorbeelden van de rollen in een sociaal wijkteam. De kenniswijzer is te vinden op de ParticipatieCampus.

### Alle participatiecoaches wijzen klanten op activiteiten en projecten

In Breda stimuleren ook de participatiecoaches die niet in het Wmo-team zitten hun klanten om deel te nemen aan activiteiten en projecten in maatschappelijk bedrijfsverzamelgebouw De Meidoorn.

<sup>(19)</sup> Competenties maatschappelijke ondersteuning in de branche Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening (<https://www.movisie.nl/publicaties/competenties-maatschappelijke-ondersteuning>)

<sup>(20)</sup> Zie ook [Mijn Werkblad](http://www.divosa.nl/publicaties/mijn-werkblad) (<http://www.divosa.nl/publicaties/mijn-werkblad>) waarmee werkzoekenden uitgenodigd worden hun eigen plan te schrijven

## Hoofdstuk 3.2

# De rol van generalist

Sommige klantmanagers zitten in de rol van generalist in een wijkteam. Een generalist is een professional met brede, niet-specifieke kennis op het sociaal domein. <sup>(21)</sup> Die deskundigheid is niet minder waard dan die van een specialist. Je zou kunnen zeggen dat een generalist een specialist is in het generalistische.

### Klantmanagers zijn van alle sociale markten thuis

In Venlo werken klantmanagers in de sociale wijkteams als generalist. Ze leggen huisbezoeken af voor de keukentafelgesprekken. Dan kan het gaan om een rolstoel, maar ook om een persoonsgebonden budget voor een jongere met GGZ-problematiek. In het sociaal wijkteam moeten de generalisten voldoende ervaring en kennis hebben op het gebied van verschillende doelgroepen (mensen met verstandelijke beperkingen, met psychiatrische problematiek, met zware multiproblematiek of met psychosociale problemen en dementerende ouderen) en verschillende leefgebieden (werk, vrijwilligerswerk, financiën en welzijnsvoorzieningen).

### Verbind verschillende levensgebieden

Volgens Movisie moet je als volgt werken als generalist: benader klanten met een generalistische bril, kijk met de klant naar verschillende levensdomeinen, stel vragen over diverse terreinen, signaleer breed en denk mee over oplossingen vanuit je kennis. Als er specialistische kennis of expertise nodig is, consulteer dan een collega, neem die mee of verwijst naar een specialist. In contact met andere professionals breng je specialistische kennis in waar nodig. Meer over dit onderwerp vind je op [wijkteamswerken.nl](http://www.wijkteamswerken.nl/) (<http://www.wijkteamswerken.nl/>).

Een generalist: <sup>(22)</sup>

- heeft kennis van meerdere kennisdomeinen
- richt zich integraal op het functioneren van personen op (bijna) alle leefgebieden
- werkt met individuen, systemen of groepen
- voert een scala aan (lichte) interventies uit
- schakelt tussen specialisten vanuit het leefwereldperspectief
- heeft oog voor problemen en kansen
- verbindt hulp- en dienstverlening aan maatschappelijke participatie

### Gelijke kennis voorkomt willekeur

“Generalist zijn is niet eenvoudig. Je moet van veel onderwerpen en regelingen op de hoogte zijn. Sommige collega’s vonden dat te zwaar. We hebben daardoor veel wisselingen gehad in het team. Daarmee ging ook kennis verloren. Deskundigheidsbevordering moet niet alleen gaan over gespreksvaardigheden, maar ook over de inhoudelijke en wetstechnische kant van het werk. Als niet iedereen over dezelfde kennis beschikt van de verschillende mogelijkheden binnen de regelingen van het sociaal domein, dreigt willekeur. De ene professional komt dan op andere oplossingen dan een ander zou hebben gekozen.”

*Charles Corbeij, coach team Wijk en sociaal wijkteam Tegelen Venlo*

### Ken de grenzen van je bevoegdheid

Als je als klantmanager in de rol van generalist in een wijkteam opereert, is je belangrijkste focus de (brede) hulpvraag van de klant. Dan krijg je, meer dan als specialist Werk en Inkomen, te maken met voorschriften, vereisten en wetgeving van andere domeinen. Zo stelt de Jeugdwet dat alleen geregistreerde jeugdhulpprofessionals mogen toeleiden naar jeugdzorg. Vaak is diagnose door een deskundige noodzakelijk. Zo is het bijvoorbeeld niet aan de klantmanager om een diagnose te stellen bij een psychische aandoening. Dat is voorbehouden aan een BIG-geregistreerd gz-psycholoog, een psychiater of een erkend psychotherapeut. Een klantmanager kan ook niet doorverwijzen naar huisarts of GGZ. Wel moet je waar nodig de meldcodes kindermishandeling en huiselijk geweld hanteren. De kracht van de rol van generalist is het verbinden van de verschillende levensgebieden zonder de leefwereld van de klant uit het oog te verliezen. Die leefwereld leer je kennen door op huisbezoek te gaan.

### **Ook klantmanagers kunnen casemanagers zijn**

In het werkgebied van de RSD De Liemers heeft iedere gemeente een andere invulling gegeven aan de sociale wijkteams. In Duiven draait de RSD De Liemers volop mee. In een teamoverleg verdelen de sociale professionals de taken. Zij spreken af wie verantwoordelijk is voor de casus. Het verantwoordelijke teamlid hoeft niet alles te doen, maar neemt wel de regie op zich. Ook een klantmanager van de RSD De Liemers kan die taak krijgen, ongeacht de aard van de problematiek.

- 21 Scholte e.a. (2012), een publicatie in het kader van het programma *Sociaal Werk in de wijk* (<http://www.sociaalwerkindewijk.nl>)
- 22 Pagina 37 van Scholte e.a. (2012)

## Hoofdstuk 3.3

# De rol van specialist

Een specialist is een (zorg)professional met vooral diepte in een kennisgebied, bijvoorbeeld een casemanager dementie of een ambulant begeleider niet-aangeboren hersenletsel. Vanwege efficiëntie is het vaak raadzaam om specialistische kennis pas in te schakelen als dat nodig is. Andersom houdt een specialist die veel vliegreuen maakt op zijn vakgebied zijn kennis op peil.

Sommige gemeenten zien Werk en Inkomen als specialisme voor de sociale wijkteams. Ze schakelen pas een klantmanager Werk en Inkomen in als er een probleem op dat terrein wordt gesignaleerd. Daarvoor is het wel nodig dat de overige leden van het sociaal wijkteam die problemen herkennen en melden.

### Wederzijdse kennisoverdracht in overleggen

In Amsterdam-Noord zijn de klantmanagers als specialist bij het sociaal wijkteam betrokken. Ze schuiven aan bij het casusoverleg en het kernteamoverleg. Daar worden problemen op het terrein van Werk en Inkomen en andere terreinen besproken. Zo vindt wederzijds kennisoverdracht plaats over problemen als het leren onderkennen van verstandelijke beperkingen, psychiatrische problematiek en huiselijk-geweldzaken.

### Schuldhelpverlening op stedelijk niveau ontlast buurtteams

Ook schuldhelpverlening kan zo worden georganiseerd. De buurtteams in Utrecht bleken enorm belast te worden door de schuldenproblematiek, waardoor bij veel mensen de basis voor activering en participatie ontbrak. Daarom heeft Utrecht besloten de schuldhelpverlening weer op stedelijk niveau te organiseren en als specialisme in te zetten.

### Klantmanagers als tweede schil

“In Neder-Betuwe vormt sociale zaken de tweede schil van de sociale wijkteams. Als er aanleiding is schakelt het sociaal wijkteam Werk en Inkomen in. Omgekeerd is het zo dat Werk en Inkomen casussen inbrengt als er multiproblematiek wordt geconstateerd. In zulke gevallen schuiven de klantmanagers aan bij het wekelijks overleg van het sociaal wijkteam.”

*Frank Vannisselroy, destijds coach in Neder-Betuwe*

### Promoot het tijdig inroepen van een specialist Werk en Inkomen

Klantmanagers hebben het gevoel dat er te weinig een beroep gedaan wordt op hun kennis. Besteed dus voldoende aandacht aan kennisoverdracht over de mogelijkheden van de Participatiewet, bijzondere bijstand, regelingen van het armoedebeleid van gemeenten, de Wmo en andere relevante beleidsterreinen.

### Kennis voorkomt verkeerd doorverwijzen

“Voorwaarde is wel dat er wordt geïnvesteerd in de kennis van een sociaal wijkteam, zodat zij ook voldoende op de hoogte zijn van de mogelijkheden van Werk en Inkomen, zowel wat betreft de inkomenskant als wat betreft onze participatie-instrumenten. Is dat het geval, dan kan een generalist van een sociaal wijkteam prima een integrale intake doen, ook op het financiële en het participatieterrein. Het gevaar is echter dat mensen die de keukentafelgesprekken voeren de situatie te veel vanuit hun eigen discipline beoordelen. Dan wordt iemand niet goed of niet op het juiste moment doorverwezen. En als iemand dan wordt doorverwezen naar de 2e of 3e lijn of naar de backoffice, dan moet die wel in actie komen.”

*Frank Vannisselroy, destijds coach in Neder-Betuwe*

### Vraag bij collega's aandacht voor financiële aspecten

De klantmanagers die bij de sociale wijkteams betrokken zijn merken dat hun samenwerkingspartners vaak minder affiniteit hebben met financiële



aspecten. De focus ligt vaak op hulpverlening. Hoewel veel gemeenten taken van Werk en Inkomen bij de sociale wijkteams hebben ondergebracht, is het beeld dat de Wmo dominant is.

### Oog voor financiën helpt

“Mij valt op dat de collega’s in het wijkteam niet of nauwelijks vragen naar de financiën van een klant. Vaak is niet eens bekend of een klant een uitkering heeft van de gemeente of van UWV. Ook is vaak niet bekend of iemand een re-integratietraject volgt of juist een vrijstelling van de sollicitatieplicht heeft. Ik kom bij mensen thuis en kom zo ook in gesprek met huisgenoten. Zo kwam ik erachter dat iemands dochter werkloos was, maar geen uitkering had. De uitkering van de moeder was als gevolg van de kostendelersnorm verlaagd. Ik heb mijn contacten met werkgevers aangeboord en zo heeft de dochter snel een baan gevonden. Nu heeft ze een eigen inkomen en kan ze haar moeder kostgeld betalen. Zo is de financiële situatie van dat gezin aanzienlijk verbeterd.”

*Henni Smit, casemanager Hoogezand-Sappemeer*

Hier ligt een taak voor klantmanagers. Druk andere teamleden op het hart altijd vragen te stellen over het inkomen van de leden van het huishouden. Een laag inkomen is een belangrijk signaal om op door te vragen. Zijn er misschien ook schulden? <sup>23</sup> Heeft er iemand een chronische ziekte? Is het een huishouden met kinderen? Dan hebben gemeenten vaak ondersteuningsmogelijkheden. Heeft een van de leden van het huishouden een uitkering? Gaat het om bijstand en zijn er mutaties in het huishouden, dan is het belangrijk dat dit bekend is bij de gemeente. Is een lid van het huishouden werkzoekend? Dan kan een re-integratietraject uitkomst bieden. Je kunt ook samen met een collega wijkteamlid optrekken, dan leer je van elkaar.

<sup>23</sup> De eindjes aan elkaar knopen, cruciale vragen bij financiële problemen in de wijk (<https://www.movisie.nl/publicaties/eindjes-aan-elkaar-knopen-handreiking-generalisten-wijk>). Naja Jungmann, Peter Wesdorp en Gejo Duinkerken. Platform 31 en VNG, september 2015

## Hoofdstuk 3.4

# De rol van de T-shaped professional

Sommige klantmanagers zijn zowel generalist als specialist: een T-shaped professional. Het staande deel van de T staat voor de specialistische competentie. In het geval van de klantmanagers is dat kennis over de Participatiewet, participatie- en re-integratie-instrumenten van de gemeente, armoedebeleid en bijzondere bijstand. Het liggende deel van de T staat voor de brede generalistische competenties. Die stellen een klantmanager in staat om een probleem in samenspraak met de betrokken persoon zelf op te lossen of op tijd specialisten in te schakelen.

### Vraagbaak voor collega's

“Aanvankelijk werkten wij 100% mee in het Wmo-team als generalist. Gaandeweg merkten we dat we op die manier onze deskundigheid als participatiecoach slechts ten dele konden benutten. Nu werken we nog steeds in bepaalde wijken mee in het Wmo-team, maar zijn we ook als specialist participatie een vraagbaak voor de alle Wmo-teammedewerkers in de stad.”

*Saskia Gröninger en Alexandra Scholer, participatiecoaches ATEA-groep en Wmo-team Breda*

### Benut de veelzijdigheid van je ervaring

Als klantmanager Werk en Inkomen heb je al ervaring met het achterhalen van belemmeringen die iemand ondervindt bij het vinden van werk of het participeren. En ook met het inschakelen van of verwijzen naar hulpverlening om die belemmeringen op te lossen. Klantmanagers hebben ook vaak eerder taken gedaan op het gebied van rechtmatigheid (verstrekken van bijstand) en doelmatigheid (re-integratie/participatie). Dan hebben ze ook ervaring met het onderzoeken van de zogenaamde voorliggende voorzieningen. Daarom hebben veel klantmanagers Werk en Inkomen al een aantal kenmerken van een T-shaped professional.

## Hoofdstuk 4

# Samenwerken met andere disciplines

Hoe vorm je medewerkers uit gescheiden organisaties en afdelingen om tot een team van op elkaar ingespeelde, breed inzetbare professionals? Welke instrumenten zijn er om de samenwerking te stroomlijnen? In dit hoofdstuk lees je hoe verschillende culturen tot elkaar kunnen komen. Je krijgt instrumenten aangereikt om de samenwerking en het lerend vermogen in het sociaal wijkteam te verbeteren.

Willen wijkteams hun belofte waarmaken, dan moeten teamleden uit verschillende werelden met elkaar samenwerken. Synergie bereiken door de kennis over bijvoorbeeld omgaan met angststoornissen, doorbreken van isolement en geweldsituaties te combineren met de kennis van de klantmanagers. Daarbij gaat het niet alleen over afspraken maken en kennis en methodieken delen, maar ook over het overbruggen van cultuurverschillen.

Bij deze werkwijzer hoort een digitale kenniswijzer. Raadpleeg de [Kenniswijzer sociale wijkteams](#) voor achtergrondinformatie over en voorbeelden van samenwerken in een sociaal wijkteam. De kenniswijzer is te vinden op de ParticipatieCampus.

## Hoofdstuk 4.1

# De samenwerking stroomlijnen

Het ontwikkelen van de meest ideale samenwerkingsvormen is nog maar net begonnen, maar toch zijn er al adviezen te geven.

### Leg een goede basis

Voor een goede samenwerking moet de basis goed zijn. Iedere professional in het team moet antwoorden weten op basale vragen als: wat is de opdracht en het gezamenlijke doel van het team? Wat is ieders eigen rol binnen het team? Welke generalistische kennis moet elk van de teamleden hebben?

### Maak afspraken over regie en taakverdeling

Maak goede afspraken over wie verantwoordelijk is voor een klant. Vaak gebeurt dat door één regisseur per casus aan te stellen die verantwoordelijk is voor de bewaking van de voortgang. De regisseur maakt afspraken over ieders bijdrage om de situatie te verbeteren en over doorverwijzing naar specialisten.

### Ken elkaars deskundigheid

Samenwerken werkt het beste als je elkaar en elkaars deskundigheid kent, als je weet waarvoor je bij elkaar terecht kunt. Dat kan door afwisselend presentaties te geven of in duo's samen te werken. Zo kom je meer te weten over ieders deskundigheid. Dan weet je wat de ander doet en wat je voor elkaar kunt betekenen. In Breda kunnen de teamleden bijvoorbeeld in het Sociaal Café kennis opdoen over elkaars werkveld en de nieuwe ontwikkelingen daarin.

### Promoot je klantinformatie

Vertel je collega's dat je nuttige informatie hebt over klanten, vaak over een langere periode. Veel collega's schatten die nog niet altijd op waarde. Met klantgegevens kun je patronen herkennen, de huidige situatie van een klant beter interpreteren en een voorspelling doen over gevolgen van interventies.

### Win vertrouwen

Samenwerken berust ook op elkaar vertrouwen. Juist dat lijkt soms lastig. Collega's in wijkteams zijn niet altijd enthousiast over de deelname van Werk en Inkomen. Ze zijn bang dat het maatregelenbeleid afstand scheidt met burgers. Ze willen naast de burgers staan en denken dat handhaving daar niet bij past. Wees je hiervan bewust en win vertrouwen door uitleg te geven over wat je als klantmanager doet en waarom.

### Een training om breder te kijken

“Zwolle draait in samenwerking met het VNG Kenniscentrum Handhaving en Naleving (het voormalige RCF Kenniscentrum Handhaving) een proef met een training waarin inkomensconsulenten, handhavers en sociaal wijkteam-professionals van elkaar leren. De consulenten en handhavers leren breder, integraal naar de situatie te kijken. De professionals van het sociaal wijkteam leren om te gaan met wet- en regelgeving en klanten op een verantwoorde manier aan te spreken als ze zich niet aan de regels houden.”

*Hennie Duteweert, manager inkomensondersteuning gemeente Zwolle*

## Hoofdstuk 4.2

# Omgaan met (cultuur)verschillen

In een sociaal wijkteam werken professionals uit verschillende organisaties en afdelingen samen, zoals MEE, maatschappelijk werk, thuiszorg, Wmo, jeugdzorg, geestelijke gezondheidszorg en Werk en Inkomen. Daar komen dus verschillende werelden samen.

## Ontwikkel samen nieuwe werkwijzen

De wereld van Zorg en Welzijn kent methodieken als integrale assessment, dialogisch werken, preventie, activering en signalering. Bij Werk en Inkomen spreekt men van methodisch werken en oplossingsgericht coachen en uit de verslavingszorg en GGZ-hulpverlening komen motiverende gespreksvoering en zelfsturing. Ook de aansturing verschilt: Werk en Inkomen is sterk budgetgestuurd, terwijl het welzijnswerk een subsidierelatie met de gemeente heeft, waardoor inkoop en aanbesteding het werk beïnvloeden. In het sociaal wijkteam moeten die werkwijzen in ieder geval op elkaar aansluiten. Misschien ontstaan er zelfs manieren van werken die het beste uit alle methodieken verenigen.

## Wees je bewust van cultuurverschillen

Teamleden met een verschillende achtergrond hebben een beeld van elkaars cultuur. Het beeld van professionals Werk en Inkomen is dat ze sterk zijn gericht op rechtmatigheid. Het beeld van de professionals in de zorg en het welzijnswerk is dat ze minder gericht zijn op doelmatigheid en op het aan het werk krijgen van mensen. Maar er zijn grote verschillen tussen de zeer verschillende disciplines in een team. Bovendien ligt ook in Zorg en Welzijn tegenwoordig meer focus op effectiviteit. Wel kijkt men breder naar maatschappelijke baten en niet uitsluitend naar directe financiële gevolgen. Dat betekent dat de verschillen minder groot zijn dan vroeger, wat de samenwerking makkelijker maakt.

### Hoe interpreteer je een lege koelkast?

“Als een sociaal werker een lege koelkast ziet, denkt hij dat het niet goed gaat met die persoon. Een handhaver denkt: die persoon woont hier niet.”

*Remy Justus, projectleider sociale wijkteams Zaanstad*

De VNG vindt dat Werk en Inkomen burgers en hun systeem vaak te eenzijdig benadert om structureel tot succes te komen, vooral bij de meest kwetsbaren. De VNG adviseert gemeenten daar goed over na te denken. <sup>24</sup>

## Ontwikkel een gedeelde cultuur

Voor een gedeelde klantbenadering en een gedeeld dienstverleningsconcept moeten de verschillende culturen verder naar elkaar toegroeien. Omdat een gezamenlijke organisatiecultuur de professionals in een wijkteam verbindt en een standaardiserend effect heeft. Je begrijpt elkaar met een half woord en hoeft niet steeds weer met elkaar tot overeenstemming te komen over de definitie van de situatie van de klant. Ook bij het zoeken naar een gemeenschappelijk doel van de ondersteuning aan de klant zit je op dezelfde lijn.

### Elkaar altijd snel kunnen consulteren geeft energie

“In het Wmo-team werken mensen met verschillende achtergronden, zoals de psychiatrie, de verpleging, de ggz, maatschappelijk werk. We overleggen over casussen, maar ook zijn onze werkplekken zo ingericht dat we elkaar tussendoor even kunnen consulteren. Het geeft ons veel energie om in het gesprek met deze teamleden vanuit al die verschillende invalshoeken input te krijgen over de problematiek van een klant.”

*Saskia Gröniger en Alexandra Scholer, participatiecoaches ATEA-groep en Wmo-team Breda*

Werken in een sociaal team is een andere manier van werken. Door samen met de betrokkene en diens gezin integraal vanuit verschillende invalshoeken en perspectieven naar de situatie te kijken komen andere oplossingen in beeld. Die oplossingen moeten worden beoordeeld op het maatschappelijk rendement en niet op de kosten op een enkel beleidsterrein. Een besparing op uitkeringslasten kan weleens tot kosten op andere beleidsterreinen leiden.

## Transformeer samen

Alle professionals in het sociaal domein moeten leren anders te kijken en te handelen dan ze gewend waren. Ze moeten loskomen van de systeemwereld waarin de oplossingen voor de problemen zijn opgedeeld in specialisaties en verkokering. Een wereld met een top-downbenadering, protocollen en regels. En ze moeten de leefwereld, de eigen kracht van burgers en het versterken van netwerken vooropstellen in hun denken en werken. Dat vereist juist bottom-up werken, burgers die de lead nemen om hun situatie te veranderen en creativiteit in plaats

van protocollen. Werken in een sociaal team vraagt om: 25

- andere taal (participatie is voor welzijn meedoen in de samenleving, vrijwilligerswerk, voor Werk en Inkomen is het een stap op weg naar werk)
- andere verhoudingen en spelers (interdisciplinair werken, zelforganisatie, burgerkracht benutten, de regie bij de klant leggen)
- een andere houding (ethiek, betekenis, openheid, moed, leiderschap meer van binnenuit, inductief, van onderop en samen, lerend en nieuwsgierig)

Ontwikkel je dus samen tot effectieve integraal werkende professionals.

- 24 Zie pagina 9 van [Handreiking Sociale wijkteams in ontwikkeling, inrichting, aansturing en bekostiging](https://vng.nl/publicaties/handreiking-sociale-wijkteams-in-ontwikkeling) (<https://vng.nl/publicaties/handreiking-sociale-wijkteams-in-ontwikkeling>)
- 25 Uit Leren transformeren, hoe faciliteer je praktijkinnovatie in tijden van transitie (WMO Werkplaatsen 2015)

## Hoofdstuk 4.3

# Dilemma's rond drang en dwang

In sociale wijkteams spelen vaak discussies over de wenselijkheid van drang en dwang als een cliënt belangrijke afspraken niet nakomt of anderszins ongewenst gedrag vertoont. Hoe kun je daar samen uit komen?

## Wees open over ontdekte fraude

Voor veel wijkteamwerkers is het een dilemma: als ik zwartwerken of inwoning ontdek, moet ik dat dan melden bij Sociale Zaken? Hulpverleners zijn bang het vertrouwen van de klant te verliezen als ze mogelijke fraude ter sprake brengen. En ze vrezen dat maatregelen en sancties van Sociale Zaken negatief uitwerken op de situatie van de klant. In de Participatiewet is een nog strikter regime van sancties opgenomen dan in de WWB. Daardoor willen andere professionals niet alle informatie over een casus met klantmanagers delen. En dat is niet bevorderlijk voor de samenwerking en het vertrouwen in het team. Het is belangrijk dat de professionals in het sociaal team over dit vraagstuk open en eerlijk communiceren. Ook met klanten.

### Overleggen over een oplossing voor een ongewenste woonsituatie

“Ik werk 24 uur per week in het sociaal team Zevenaar. Een keer werd in het overleg van het sociaal team een casus ingebracht waarbij ook aan de orde kwam dat de betrokkene niet woont waar hij zegt dat hij woont. In het team wilde men de casus anoniem bespreken, maar de persoon was al bij ons bekend. Ik heb in het team de regels over de uitkering toegelicht en uitgelegd dat wij altijd pas na een zorgvuldige afweging een besluit nemen. Het is beter om met elkaar en met de betrokkene open en eerlijk te communiceren en overleg te voeren over een oplossing. Doe je dat niet, dan wordt het waarschijnlijk later toch ontdekt en dan is de situatie waarschijnlijk verergerd. In het gezamenlijke overleg met de klant is besloten de uitkering te beëindigen, maar niet terug te vorderen. Als de klant zijn woonsituatie weer goed geregeld heeft, kan hij weer een uitkering aanvragen die vervolgens weer snel wordt verstrekt.”

*Petra Heijneman, RSD De Liemers*

## Weeg het opleggen van maatregelen zorgvuldig af

Hoe kun je voorkomen dat handhaven een wig drijft in een team? Benadruk dat je pas een maatregel in gang zet na zorgvuldige afweging van de voors en tegens en de consequenties voor de situatie van de klant. Soms draagt een maatregel niet bij aan de participatie van een klant of verergerd die de problemen zelfs.

### Fraude soms niet bestraffen, maar wel altijd beëindigen

“In het sociaal wijkteam werd een casus ingebracht van een gezin (vader en moeder gescheiden) met vijf kinderen. Een van de kinderen vertelde de hulpverlener dat het zo fijn was dat pappa weer thuis was. Ik kende die situatie. Beide ouders hebben een eigen woning en een uitkering. Hier was dus sprake van fraude. In de oude situatie zou de sociaal rechercheur de fraude hebben geconstateerd, de uitkering zou zijn gestopt met terugwerkende kracht, er zou een boete zijn opgelegd en mevrouw zou uit de WSNP zijn gegaan. Ik ben met de sociale rechercheur in discussie gegaan en met het sociaal team. Bij de eerste om ze mee te krijgen in het verhaal dat niemand iets opschiet met het afdoen als fraude en met de tweede om duidelijk te maken dat we dit ook niet kunnen negeren.

Bovendien bleek dat de kinderrechter had bepaald dat de vader daar niet mocht wonen, vanwege de veiligheid van de kinderen. Als coach van het sociaal wijkteam heb ik samen met de ouders en de ambulant begeleider een plan opgesteld. Met als resultaat dat beide ouders weer in hun eigen huis wonen. Er is een duidelijke omgangsregeling zodat de vader zijn kinderen kan ontmoeten. Beide ouders houden zich aan deze regels. Doen zij dat niet, dan komt de Raad voor de Kinderbescherming weer in beeld en wordt alsnog actie ondernomen op de fraude met betrekking tot de Participatiewet.”

*Carin Steen, RSD De Liemers*

## Hoofdstuk 4.4

# Casuïstiek bespreken

Je leert elkaars afwegingen niet alleen kennen door samen te werken, maar ook door met elkaar casussen te bespreken. Om de zelfregie en eigen kracht van de klant te stimuleren kun je de klant zelf ook betrekken bij de bespreking van de casus.

## Maak casusbesprekingen effectief

Volg het volgende stappenplan voor een effectieve casusbespreking: 26

- 1 De inbrenger geeft een korte samenvatting van zijn casus.
- 2 De inbrenger formuleert een reflectievraag: wat wil hij weten van zijn teamleden.
- 3 De teamleden schrijven ieder voor zich in een minuut hun bevindingen, antwoorden of ideeën op de dialoogkaart (of een schrijfblok).
- 4 De coach nodigt twee personen uit om hun idee te vertellen. Er wordt geen rondje gemaakt om te horen wat iedereen heeft bedacht.
- 5 De inbrenger bepaalt welk idee het eerst besproken wordt.
- 6 Gaandeweg brengen teamleden hun ideeën naar voren als ze relevant zijn.
- 7 De leercoach nodigt tussentijds de groepsleden uit de dialogen samen te vatten.
- 8 De inbrenger maakt de ingebrachte informatie actiegericht en vertelt hoe hij ermee verdergaat.

Of raadpleeg de korte e-learning van Movisie waarin je leert een effectieve casusbespreking te voeren: [Casusbespreking voor wijkteams in 4 stappen \(https://www.movisie.nl/trainingen/casusbespreking-wijkteams-4-stappen\)](https://www.movisie.nl/trainingen/casusbespreking-wijkteams-4-stappen)

## Voer een goede dialoog

Geef casusbesprekingen en overleg de vorm van een dialoog. Een dialoog is een gesprek dat uitgaat van wederkerigheid en gezamenlijkheid. Dat verschilt wezenlijk van een discussie, waarin je iemand probeert te overtuigen. In de dialoog staat luisteren centraal. De deelnemers proberen het gezichtspunt van de ander te begrijpen. Er wordt geen oordeel geveld. Iedereen wordt serieus genomen. Houd je voor een goede dialoog aan de volgende regels:

- Luister met respect.
- Vel geen oordeel, waardeer de ander.
- Vraag, vraag, vraag door.
- Verwelkom ieder nieuw gezichtspunt.
- Bespreek de verschillen.
- Spreek met passie.
- Spreek vanuit je persoonlijke gezichtspunt.

Een dialoog is een goede manier om elkaar beter te leren kennen en tot elkaar te komen.

26 [Maatschappelijke ondersteuning en actie-leren in sociale wijkteams \(http://www.wmowerkplaatsen.nl/maatschappelijke-ondersteuning-en-actie-leren-sociale-wijkteams\)](http://www.wmowerkplaatsen.nl/maatschappelijke-ondersteuning-en-actie-leren-sociale-wijkteams), Werkboek voor professionals en vrijwilligers in wonen, welzijn en zorg



## Hoofdstuk 4.5

# Leren in het sociaal wijkteam

Lerend vermogen is cruciaal bij de nieuwe manier van werken in de sociale wijkteams.

### Leer van elkaar

Leren en werken zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Je kunt samen leren door bijvoorbeeld intervisie, kenniscafés en brainstormsessies te organiseren. Zo wordt kennis gedeeld en getoetst aan ervaringen van collega's. En zo produceer je samen nieuwe kennis. Het is wel belangrijk om uit de vergadermodus te komen. Houd je niet bezig met organisatievragen ('is dit wel onze taak?', 'wie is waarvoor verantwoordelijk?') maar met de inhoud.

Je kunt ook een vraagstuk voorleggen aan een ander team. Daarvoor heeft Divosa het hulpmiddel **Teamschouw** ontwikkeld. Jij en je collega's formuleren van tevoren een vraagstuk. Tijdens de ontmoeting met het andere team krijg je dat beantwoord op een creatieve manier, zodat je er vervolgens in je eigen werk mee verder kunt. Je zult zien dat je met de instrumenten van Teamschouw veel meer uit een werkbezoek haalt dan wanneer je er blanco naartoe gaat.

### Leer door te doen

Leren door te doen, of actie-leren, is een continu proces van leren en reflecteren. Teamleden reflecteren op ervaringen en delen kennis. De verkregen inzichten passen ze vervolgens weer toe in de praktijk. Dialogisch werken is daarvoor zeer geschikt, omdat die methode uitnodigt tot doorvragen. De Wmo Werkplaats Hogeschool van Arnhem en Nijmegen heeft hiervoor enkele leermiddelen ontwikkeld:

- een interactieve film over actieleren
- een onderwijsmodule met bijbehorend werkboek: **Maatschappelijke ondersteuning en actie-leren in sociale wijkteams**

Een ander aanknopingspunt is te vinden in het actieonderzoek Hemelse Modder. Dat beschrijft hoe werken als professional vereist om keer op keer op een nieuwe manier tegen problemen aan te kijken en problemen op te lossen. <sup>(27)</sup> De onderzoekers onderscheiden drie vormen van leren:

- **eerste orde leren:** oorzaak-gevolgleren of causaal leren; oplossingen voor de korte termijn
- **tweede orde leren:** reflexief leren, zoeken naar structurele oorzaken
- **derde orde leren:** het systeem bevragen, of het probleem op doelstellingen- en beleidsniveau aankaarten en structurele oplossingen zoeken, waarbij de eigen rol in het veroorzaken van het probleem mede onder de loep wordt genomen

In hoofdstuk 6 over management en beleid komen we op dat derde orde leren terug.

### Leer ook van externe deskundigen

Leren van elkaar is goed, maar het gevaar is dat de kennis niet wordt uitgebreid en verdiept door impulsen van buiten de eigen kring. Leren moet daarom niet beperkt zijn tot het delen van kennis die professionals op dat moment hebben. Je moet open blijven staan voor de kennis van deskundigen buiten de kring.

<sup>(27)</sup> Pagina 60 van **Transformeren voor gevorderden in het maatschappelijk domein** (<https://praktijkvoorbeelden.vng.nl/userpages/Unthemed/DownloadDocument.aspx?id=5606>) (pdf, 1,5 MB), actieonderzoek Hemelse Modder

## Hoofdstuk 5

# Gegevensuitwisseling, beroepsgeheim en privacy

Is er een eenvoudig antwoord op de vraag welke (medische) informatie je wanneer mag delen? Welke belangen moet je daarbij afwegen? Dit hoofdstuk laat je zien hoe je op een zorgvuldige manier gegevens uit kunt uitwisselen.

Bij het delen van gegevens moeten medewerkers van een sociaal wijkteam zich houden aan wetten en regels. Maar binnen die kaders spelen soms conflicterende plichten en belangen: informatiebehoefte versus bescherming persoonlijke levenssfeer en beroepsgeheim tegenover de plicht om te helpen. Het is altijd zoeken naar een goed evenwicht waarbij je je steeds deze vragen moet stellen: waar heb ik deze informatie voor nodig? Waarom wil ik deze informatie delen?

## Hoofdstuk 5.1

# Informatiebehoefte versus bescherming persoonlijke levenssfeer

Doordat gemeenten verantwoordelijk zijn geworden voor grote delen van het sociaal domein, hebben ze behoefte aan meer informatie. De kracht van wijkteams is dat ze een brede én diepe kijk hebben op de burger die ondersteuning nodig heeft. Ook de geschiedenis van een persoon of gezin is daarvoor relevant. Zeker bij integrale hulpverlening (één gezin, één plan, één regisseur) is informatie-uitwisseling essentieel. Maar de informatiebehoefte van teams en sociale professionals moet in verhouding worden gebracht met de bescherming van de persoonlijke levenssfeer en privacy van cliënten. Er is geen eenduidig antwoord op de vraag hoe je voorkomt dat rond de keukentafel alles zomaar lukraak wordt gedeeld.

### Zoveel gegevens delen als noodzakelijk, zo weinig als mogelijk

“Uiteindelijk gaat het om afwegingen die van geval tot geval anders kunnen uitvallen. [...] De persoonsgegevens moeten redelijkerwijs nodig zijn om het doel te bereiken en in verhouding staan tot het doel. Zoveel als noodzakelijk, zo weinig als mogelijk.” <sup>(28)</sup>

*Yvonne Sieverts, projectleider Privacy in het sociaal domein bij de gemeente Westland en winnaar van de VNG Aanmoedigingsprijs Privacy*

### Vraag alleen medische informatie die echt nodig is

De beroepsvereniging van psychologen LVVP en de Landelijke Huisartsen Vereniging (LHV) signaleren dat gemeenten doorslaan in wat ze over cliënten willen weten. Ze eisen soms van ouders medische dossiers over kinderen en voeren keukentafelgesprekken over de psychische toestand van een kind. Het is inderdaad niet de bedoeling om complete medische dossiers op te vragen, ook al zijn gemeenten verantwoordelijk voor de jeugdzorg en hebben ze daarvoor informatie nodig. Gemeenten mogen volgens de VNG bij cliënten wel beperkt informatie opvragen over medische zaken, maar die zijn niet verplicht daarop te antwoorden.

### Deel geen gevoelige informatie via e-mail

Huisartsen en psychologen zijn ook bezorgd over het opslaan en delen van gevoelige (medische) informatie over cliënten binnen gemeenten. Gegevensverkeer zou via een beveiligd systeem moeten verlopen, maar gemeenten delen soms gevoelige informatie via e-mail. Dat is volgens de VNG niet toegestaan.

<sup>(28)</sup> Kesteren, D. (2015). 'Privacy in het sociaal domein. Zo veel als noodzakelijk, zo weinig als mogelijk'. In: Sprank 2015 (10), 20-22

## Hoofdstuk 5.2

# Beroepsgeheim versus hulpverleningsplicht

Een tweede dilemma is het vinden van het evenwicht tussen de plicht om hulp te verlenen en het beroepsgeheim van de individuele professional. Dit speelt vooral vaak als er medische zaken aan de orde zijn.

## Weeg de plicht om hulp te verlenen af tegen het beroepsgeheim

Zorgprofessionals zijn vaak terughoudend om informatie te delen, maar soms is dat juist in het belang van de patiënt. In de 'Handreiking gegevensuitwisseling in het kader van de bemoezorg' uit 2014 stellen GGD Nederland, GGZ Nederland en de Koninklijke Nederlandse Maatschappij ter bevordering van de Geneeskunst (KNMG): "Het kan dan juist van goed hulpverlenerschap getuigen dat een hulpverlener zich niet beroept op zijn zwijgplicht, maar actie onderneemt (bijvoorbeeld door over de situatie van de patiënt te overleggen met andere hulpverleners of relevante organisaties). Het belang van goede (medische) zorg kan dan prevaleren boven het belang van de zwijgplicht. Spreken kan dan in het verlengde liggen van de hulpverleningsplicht."

## Ga zorgvuldig om met een conflict aan plichten

Wanneer handelt een professional in het beste belang van de cliënt? Het ministerie van VWS spreekt over een conflict van plichten: "Een beroepskracht met een beroepsgeheim of een geheimhoudingsplicht kan in een situatie terechtkomen waarin geheimhoudingsplicht en zorg voor de cliënt met elkaar botsen. Het gaat om gevallen waarin de werker volgens de regels van zijn geheimhoudingsplicht niet met anderen over zijn cliënt mag spreken, terwijl zware belangen van de cliënt alleen gediend kunnen worden door wel te spreken. De werker zit in zo'n situatie in de knel: als hij spreekt, breekt hij zijn zwijgplicht, als hij zwijgt verleent hij niet de zorg die hij zou moeten verlenen." In dergelijke gevallen kan een professional een beroep doen op overmacht. Alleen door te spreken kan hij of zij de cliënt helpen.

## Weeg het vertrouwen van de klant af tegen de noodzaak van handhaving en sancties

Ook als medewerker in een sociaal wijkteam moet je zorgvuldig omgaan met je beroepsgeheim. Dat is juist de basis onder de vertrouwensrelatie die zo belangrijk is voor je effectiviteit als professional: klanten kunnen hun verhaal kwijt, zonder bang te hoeven zijn dat hun belangen geschaad worden. Als je dan toch informatie deelt, beschadig je die vertrouwensrelatie. Doe dat dan ook alleen als het delen van informatie tot betere oplossingen voor mensen met meerdere problemen kan leiden. Voor klantmanagers spelen deze vragen vooral als handhaving en sancties aan de orde komen.

### Ze zijn gewoon niet te vertrouwen

"Ik heb veel meegemaakt. Vooral in mijn jeugd ook. Daar heb ik het nog steeds moeilijk mee. Maar dat bespreek ik niet met ze. Ik heb het eenmaal geprobeerd namelijk. En toen stonden ze de volgende dag gelijk op de stoep om mijn kinderen uit huis te halen. Ze zijn gewoon niet te vertrouwen. Dat doe ik dus nooit meer!"

*Een moeder in De Rotonde van Hamed* (29)

## Meld het klanten als je hun gegevens deelt of deel ze anoniem

Uiteraard moet je zorgvuldig zijn bij het delen van gegevens. In de eerste plaats moet je de klanten van wie je de gegevens deelt daarvan op de hoogte stellen. Mocht dat niet mogelijk of niet handig zijn, dan kan de casus anoniem worden behandeld. Daarnaast is het verstandig om met andere partijen een gezamenlijk doel vast te stellen voor je informatie deelt. Dat komt het vertrouwen tussen hulp- en dienstverleners ten goede. Het uitwisselen van informatie is dus zeer goed mogelijk, als het zorgvuldig en per casus gebeurt.

## Bedenk dat feiten achterhouden averechts kan werken

Het zorgvuldigheidsbeginsel schrijft voor dat je beslissingen neemt na afweging van alle feiten en belangen. Daarvoor moeten al die feiten en belangen bekend zijn en dus gedeeld worden. Sommige professionals benadrukken vooral het verbod op het delen van informatie. Dat is een eenzijdige interpretatie van wet- en regelgeving, die vaak negatieve gevolgen heeft voor mensen met meerdere problemen.

## Zorg voor onderling vertrouwen

Goede gegevensuitwisseling is ook een kwestie van vertrouwen tussen de professionals onderling. In een recent onderzoek naar een wijkteam werd een duidelijk gebrek aan onderling vertrouwen geconstateerd. Privacy speelt hierin een grote rol. Dat maakt dat men voorzichtig was met het inbrengen van casussen. Hoewel iedereen het belang van een eenduidige werkwijze in het team onderschreef, stonden in de praktijk de eigen privacyregels van iedere organisatie centraal in het handelen van de professionals.

(29) De Rotonde van Hamed (<https://www.movisie.nl/publicaties/rotonde-hamed>)

## Hoofdstuk 5.3

# De kaders van de wetgeving

Bij het afwegen van informatiebehoefte versus bescherming persoonlijke levenssfeer en van beroepsgeheim tegenover hulpverleningsplicht is het goed om te kijken wat wettelijk gezien wel en niet is toegestaan. In Nederland bestaat geen Privacywet of Wet op de privacy, hoewel die wel vaak wordt genoemd als reden om informatie niet te delen: "Ik zou wel willen, maar de privacywetgeving verbiedt dat." Dat betekent niet dat er niets is vastgelegd. Artikel 10 van de Grondwet en artikel 8 van het Europees Verdrag ter bescherming van de Rechten van De Mens regelen de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer. In de afzonderlijke wetten binnen het sociaal domein, zoals de Jeugdwet, Participatiewet en Wmo, staat beschreven hoe je met persoonsgegevens moet omgaan binnen het domein. Voor domeinoverstijgende hulpverlening, bijvoorbeeld bij multiprobleemgezinnen, is vooral de Wet bescherming persoonsgegevens relevant. Deze wet bepaalt dat je persoonsgegevens alleen mag verwerken (inwinnen, delen, opslaan) als je een specifiek doel hebt dat je vooraf duidelijk hebt omschreven. Daarnaast moet er een wettelijke grondslag zijn, bijvoorbeeld: de burger in kwestie heeft toestemming gegeven of de gegevensverwerking is noodzakelijk om een wettelijke verplichting na te komen, een publieke taak uit te oefenen of medisch gevaar voor de betrokkene te voorkomen. Bij dit alles geldt dat het verzamelen van persoonlijke data minimaal moet zijn. <sup>30</sup>

<sup>30</sup> Zie [Privacy in het sociaal domein. Zo veel als noodzakelijk, zo weinig als mogelijk \(http://www.divosa.nl/nieuws/sprank/december-2015\)](http://www.divosa.nl/nieuws/sprank/december-2015)

## Hoofdstuk 5.4

# Tips, praktijkvoorbeelden en tools

Tot slot enkele tips, praktijkvoorbeelden en tools over privacy en gegevensuitwisseling.

## Tips

De belangrijkste tips over privacy en gegevensuitwisseling zijn de volgende:

- Houd steeds voor ogen wat het doel is van de gegevensuitwisseling. Ga dus na welke gegevens noodzakelijk zijn voor het doel: kan het ook met minder, gaat de uitvraag niet te ver of is er een andere manier om de gegevens te krijgen (eisen van subsidiariteit en proportionaliteit)? Laat de privacyregelgeving de gegevensuitwisseling toe?
- Medische dossiers mogen niet worden uitgewisseld, tenzij de klant ze zelf ter beschikking stelt (en beperkt tot de voor het doel relevante informatie).
- Puur medische informatie is ook meestal niet nodig voor de klantmanager, alleen informatie over arbeidsmogelijkheden en arbeidsbeperkingen.
- Vraag de cliënt altijd toestemming voor gegevensuitwisseling en leg die toestemming schriftelijk vast (dat is overigens geen blanco volmacht). Leg de klant daarbij zorgvuldig uit waarom de gegevens nodig zijn en beperk je tot gegevens die echt nodig zijn.
- Ook voor casusbesprekingen tussen zorgverleners en klantmanagers is schriftelijke toestemming van de cliënt vereist, tenzij de casusbespreking anoniem is.

## Praktijkvoorbeelden

Klantmanagers kunnen ook tips en inspiratie ontleen aan blauwdrukken en oplossingen van andere gemeenten of organisaties:

- **Het Implementatieplan Privacy: omgaan met persoonsgegevens**, gebaseerd op een pilot van VNG en Groningse gemeenten om lokale en regionale gegevensuitwisseling in het sociaal domein zo in te richten dat de privacy van burgers gewaarborgd wordt. Klantmanagers vinden vooral handige tips in **Handreiking privacy in het sociaal domein voor de professional** (pdf, 535 kB)
- **Privacy charter gemeente Utrecht**
- **Het privacy- en triagekader Privacy sneller en beter waarborgen: een kwestie van anders denken.**

Meer van dergelijke voorbeelden zijn te vinden in het dossier **ISD Informatievoorziening Sociaal Domein** (<https://vng.nl/onderwerpenindex/sociaal-domein/isd-informatievoorziening-sociaal-domein/privacy-en-gegevensuitwisseling>) van VNG.

## E-learning

Movisie heeft een korte online training gemaakt over privacy en sociale wijkteams. Die leert je hoe je op een verantwoorde manier persoonsgegevens verzamelt, registreert en deelt met andere professionals en instanties. Je maakt kennis met de wettelijke regels en oefent met een casus.

E-learning Sociale wijkteams en privacy (<http://movisieacademie.nl/mod/page/view.php?id=3104>)

## Hoofdstuk 6

# De rol van management en beleid

Hoe kunnen beleidsmakers en managers voorwaarden scheppen voor effectief en veilig werken in het sociaal team? Hoe sturen ze op maatschappelijk rendement? Dit hoofdstuk richt zich tot de beleidsmakers en de managers die een belangrijke rol hebben in het mogelijk maken wat nodig is.

Deze werkwijzer is vooral bedoeld voor de klantmanager in het sociaal wijkteam. Maar dit hoofdstuk richt zich tot de beleidsmakers en de managers. Zij hebben belangrijke taken om het werk van de klantmanager te vergemakkelijken: zorgen voor de speelruimte die nodig is voor maatwerk, kwalitatieve targets stellen en beoordelen of die behaald worden, veiligheid garanderen en zorgen voor een goede ICT-infrastructuur.

## Hoofdstuk 6.1

# Klantmanagers helpen te doen wat nodig is

Een sociaal professional moet creatief zijn en scherp aan de wind kunnen zeilen om mogelijk te maken wat nodig is, in plaats van te doen wat mogelijk is. Maar het is niet alleen de klantmanager zelf die zijn speelruimte bepaalt. Wet- en regelgeving en (landelijk en lokaal) beleid vormen kaders, net als het bestuur en het management.

### De capaciteiten van je medewerkers vertrouwen

De Transitiecommissie Sociaal Domein roept raadsleden, wethouders en management op om wijkteams de ruimte te bieden en vertrouwen te hebben in de capaciteiten van de medewerkers. Om hun rol te nemen in het bevorderen van maatwerk en integraliteit, in het wegnemen van belemmeringen in lokale regelgeving of in de organisatorische en administratieve sfeer. <sup>31</sup>

### Stel niet beleid centraal, maar de mensen met hun problemen

Voor maatwerk moet het management het beleidsinstrumentarium baseren op vertrouwen. Er moeten duidelijke kaders zijn met flexibiliteit in plaats van starre protocollen. Het is de verantwoordelijkheid van bestuurders om de complexiteit te reduceren die professionals ervaren. Dat kan door niet het beleid, maar juist de mensen met meerdere problemen centraal te stellen. <sup>32</sup>

### Vertrouwen in de klant geeft goodwill

“Wij werken lean met een aantal aanvraagprocessen en gaan dat uitbreiden naar alle processen van de afdeling werk, inkomen en zorg. We gaan uit van vertrouwen in medewerkers en in klanten. Eerst werd bijvoorbeeld bij iedere nieuwe aanvraag bijzondere bijstand opnieuw informatie bij de klant ingewonnen. Dit terwijl de aanvrager vaak al bekend was bij de afdeling vanwege een uitkering in het kader van de Participatiewet. Diverse bewijsstukken werden gekopieerd, dat kostte pakken papier en veel tijd van onze medewerkers. De nu gekozen werkwijze heeft een zeker risico. Dit risico is ingecaluleerd en gedeeld met de accountant, de directie en het bestuur (het college). Er is een marge afgesproken waarbinnen eventuele fouten moeten blijven. Er is goodwill ontstaan, waardoor klanten meer bereid zijn om mee te werken. Natuurlijk letten we wel op: bij signalen van fraude gaan we direct handelen!”

*Victor Hebels, teamleider Werk, Inkomen en Zorg Lelystad*

### Let niet alleen op rechtmatigheid, maar ook op doelmatigheid

Bij Werk en Inkomen leeft een grote angst dat maatwerk een afkeurende accountantsverklaring oplevert en daarmee boetes van het Rijk. Daardoor is er een cultuur ontstaan waarbij rechtmatigheid belangrijker is dan doelmatigheid. Een voorbeeld is de wachttijd voor bijstandsontvangers onder de 27. Daar mogen gemeenten van afwijken, maar dat gaat in de praktijk verre van gemakkelijk. <sup>33</sup> Het management moet dus zorgen voor een cultuur waar ook doelmatigheid een belangrijke rol speelt.

### Steun medewerkers die hun discretionaire ruimte gebruiken

Als het voor maatwerk nodig is om gelegitimeerd uitzonderingen te maken, moet het management daar de ruimte voor bieden in de uitvoering.

<sup>34</sup> Het management moet medewerkers die weloverwogen gebruikmaken van hun discretionaire ruimte steunen.

### De poort staat nu vaak open voor de klant

David van Maanen wil zijn organisatie omvormen van bolwerk naar netwerk. “In de praktijk kom je dan uit bij de wijk. Maar pas op: dat moet meer zijn dan het verplaatsen van het loket! Mede omdat onze medewerkers steeds minder op het kantoor in Zeist en steeds vaker op locatie zitten in de vijf gemeenten die samen de RSD vormen, zien we de klanten wel beter en kijken we beter naar wat nodig is en wat kan. Voor medewerkers is dat een grote verandering. Maar ook voor klanten: waar die vroeger hoorden ‘kan niet’, staat nu de poort vaak open. De sociale dienst is in mijn optiek een zo klein mogelijke kernorganisatie met professionals met een zo groot mogelijke discretionaire bevoegdheid. Om daaraan te werken gaan we een leertraject van anderhalf jaar in, ook het management. Het is een reis die we met elkaar gaan maken en waarin dialoog centraal staat.” <sup>35</sup>

*David van Maanen, manager van Regionale Sociale Dienst Kromme Rijn Heuvelrug*



## Pas waar nodig regels of beleid aan

Als er vaak wordt afgeweken van regels of beleid is dat misschien een aanwijzing dat de regels niet voldoen en dat ze aangepast moeten worden. Beleid is niet statisch, maar ontwikkelt zich. Zeker bij sociale wijkteams vervaagt de scheiding tussen beleid en uitvoering. Wijkteamleden voeren niet mechanisch regelgeving uit, maar doen wat nodig is en zoeken maatwerk. Zo maken uitvoerders in zekere zin beleid (derde orde leren). Daarom moet er een wisselwerking zijn tussen uitvoering en beleid. Als beleidsmedewerkers regelmatig aanschuiven aan de tafel van het sociale wijkteam, kun je bespreken waar je in de uitvoering tegenaan loopt en waar de beleidsregels een belemmering voor maatwerk zijn. Samen kun je waar nodig nieuwe werkafspraken maken of beleid aanpassen. Een voorbeeld van beleid dat maatwerk belemmert is de kostendelersnorm. (36)

### Artikel 16 gebruiken om mogelijk te maken wat nodig is

Publicisten Hilhorst en Van der Lans roepen gemeenten op om op dit punt bestuurlijk ongehoorzaam te durven zijn: 'Zij moeten het lef hebben om in een aantal gevallen openlijk de kostendelersnorm niet toe te passen en, zoals Han Noten, voorzitter van de Transitiecommissie Sociaal Domein, hen aanspoort, veel nadrukkelijker gebruik gaan maken van de uitzonderingsbepalingen die de Participatiewet wel degelijk kent.' Noten baseert zich op artikel 16 van de Participatiewet: in schrijnende situaties kan het college een uitzondering op de regel maken. (37)

## Bied ruimte over de grenzen van organisaties heen

Bij het werk van een sociaal team zijn veel regels en wetten betrokken uit verschillende onderdelen van het sociaal domein. Professionals die hun discretionaire bevoegdheid willen gebruiken lopen grote kans om te stuiten op wetten en beleid van andere organisaties. Bij complexe problemen moet discretionaire ruimte van alle betrokken instellingen worden benut. Om dit te bereiken is ook de medewerking van organisaties en instellingen buiten de gemeente nodig. Gemeenten kunnen daarop sturen omdat ze met de meeste daarvan een subsidie- of inkooprelatie hebben. Wie betaalt, bepaalt.

## Inventariseer knelpunten in de samenwerking met andere organisaties

Zorg dat je knelpunten in de uitvoering binnen de sociale wijkteams kent en weet waar regels knellend en beperkend werken. Enerzijds om professionals te ondersteunen als ze in het vaarwater komen van regels van andere instellingen, anderzijds om het risico te verkleinen dat professionals de ruimte verkeerd gebruiken waardoor er ongefundeerde willekeur en onvoorspelbaarheid ontstaan.

- (31) Zie *Mogelijk maken wat nodig is. Derde voortgangsrapportage Transitiecommissie Sociaal Domein* (<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2015/09/03/derde-rapportage-transitiecommissie-sociaal-domein-mogelijk-maken-wat-nodig-is>)
- (32) Zie ook de opmerkingen hierover van Kerckhaert en Sluiter in het voorwoord van *De Ronde van Hamed* (<https://www.movisie.nl/publicaties/ronde-hamed>)
- (33) *Nabij is beter II* (<https://www.kinggemeenten.nl/sites/king/files/1676%20KING%20Publicatie%20jaarcongres%20KING-VNG%20def.pdf>) (pdf, 513 kB), over het inlossen van de beloften van de decentralisaties
- (34) We moeten leren uitzonderingen te maken, Albert Jan Kruijer, Eelke Blokker en Harry Kruijer (Instituut voor Publieke Waarden) in *Binnenlands Bestuur* 26 juli 2013
- (35) Zie *Privacy in het sociaal domein. Zo veel als noodzakelijk, zo weinig als mogelijk* (<http://www.divosa.nl/nieuws/sprank/december-2015>)
- (36) Zie bijvoorbeeld het *Zwartboek gevolgen kostendelersnorm* (<http://www.platformggz.nl/lpggz/download/common/zwartboek-kostendelersnorm-augustus-2015.pdf>) (pdf, 513 kB) van Groot MO/GGz overleg Amsterdam
- (37) *Nabij is beter II* (<https://www.kinggemeenten.nl/sites/king/files/1676%20KING%20Publicatie%20jaarcongres%20KING-VNG%20def.pdf>) (pdf, 513 kB), over het inlossen van de beloften van de decentralisaties

## Hoofdstuk 6.2

# Sturen op rendement voor de samenleving

Het is aan het bestuur en het management om een duidelijke opdracht te formuleren voor de sociale wijkteams. Daarbij hoort ook het maken van afspraken met organisaties waarmee wordt samengewerkt in de wijkteams, zoals welzijnsorganisaties, vrijwilligers, maatschappelijk werk, zorg, UWV.

## Beperk je niet tot met kwantitatieve doelstellingen en scores

Hoe meet je of het wijkteam aan zijn opdracht voldoet? Dat kan niet meer met kwantitatieve doelstellingen en scores van de afzonderlijke organisaties. Een wijkteam laat zich alleen beoordelen met kwalitatieve targets: welke oplossingen zijn er gerealiseerd, wat zijn de maatschappelijke kosten en baten in het gehele sociaal domein. De basis van dit zogeheten sturen op outcome is een wijkanalyse: welke problemen heeft het wijkteam geconstateerd en hoe zijn ze opgelost? Wat vinden burgers als klant van een wijkteam van de kwaliteit van de ondersteuning en oplossingen?

## Bereken maatschappelijk rendement

Veel organisaties in het sociaal domein worstelen met het inzichtelijk maken van kosten en baten op het niveau van de samenleving als geheel. Een maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA) geeft het rendement van een investering voor de gehele maatschappij weer. Zo'n analyse maakt overwegingen objectiever, plaatst kosten en baten in een groter en niet uitsluitend financieel verband waardoor projecten kunnen worden verbeterd. Een MKBA helpt je om afwegingen te maken en beslissingen te nemen, maar het is geen wondermiddel.

## Maak gebruik van informatie en hulpmiddelen

Goede informatie over een MKBA vind je onder meer op de website [mkba-informatie.nl](http://www.mkba-informatie.nl) (<http://www.mkba-informatie.nl>). De [Effectencalculator](http://effectencalculator.nl) (<http://effectencalculator.nl>) is een MKBA-instrument om visueel overzicht te maken van de maatschappelijke opbrengsten en de financiële effecten van interventies in het sociaal domein.

## Zorg wordt beter en goedkoper door Tilburgse wijkteams

In april en oktober 2014 zijn dertien casussen van twee Tilburgse wijkteams (TEAM Groenewoud en TEAM Stokhasselt) geanalyseerd met de Effectencalculator. Hieruit blijkt dat ze effectiever zijn dan de reguliere aanpak. In de helft van de gevallen bleek de TEAM-aanpak ook met lagere maatschappelijke kosten te realiseren. In de andere helft is de aanpak nog (iets) duurder.

De totale kosten in de TEAM-aanpak bedroegen ruim € 86.000, terwijl de kosten van de oude aanpak zijn geschat op ruim € 121.000. Dat is dus een besparing van bijna 29%; ruim € 3.500 per casus.

Uit de analyse blijkt verder dat in veel gevallen de kost voor de baat uit gaat. De TEAM-aanpak richt zich vaker dan de reguliere situatie op onderliggende problemen en weet ondersteuning af te stemmen op de bewoner. Dat komt onder meer doordat de medewerkers nu doorvragen en verder kijken dan de kale zorgvraag. De verwachting is dat dit zich op termijn uit in betere uitkomsten voor de bewoner, maar ook in minder maatschappelijke kosten van ondersteuning. De teams kunnen nog beter werken als de vrijwilligers, sleutelpersonen in de buurt en de bewoners er nog meer bij betrokken worden.

## Hoofdstuk 6.3

# Veiligheid garanderen

Klantmanagers en andere professionals in een sociaal team moeten zich veilig voelen om hun werk te doen. Bepaal daarom als management in het team een gedragslijn voor veilige en integere dienstverlening.

### Maak afspraken over omgaan met agressie

Niet alle medewerkers van een sociaal team houden als vanzelfsprekend rekening met de mogelijkheid van agressief gedrag. Medewerkers van bijvoorbeeld de thuiszorg hebben daar vaak ook minder ervaring mee. Gelukkig komt agressie niet vaak voor, maar voor het geval dat moet je goede afspraken maken. Neem bestaande protocollen en richtlijnen van de betrokken organisaties als uitgangspunt en stem ze op elkaar en op het werken in een wijkteam af.

### Gebruik signaleringen van mogelijk agressief gedrag ook in het wijkteam

Soms zijn er al vooraf aanwijzingen dat iemand agressief kan worden. Zo is er in het cliëntvolgsysteem van Werk en Inkomen een mogelijkheid om een signalering op te nemen als van tevoren bekend is dat een klant agressief kan reageren. In het sociaal wijkteam is meestal niet zo'n signalering in de systemen opgenomen, maar dat zou wel verstandig zijn. Het maakt klantmanagers alert zodat ze voorzorgsmaatregelen kunnen nemen.

### Laat medewerkers zich verdiepen in veilige dienstverlening

Zorg dat klantmanagers en hun teamgenoten weten hoe ze professioneel moeten omgaan met wangedrag en agressie. Richtlijnen daarvoor zijn te vinden in de [Werkwijzer Integere en veilige dienstverlening](http://www.divosa.nl/publicaties/werkwijzer-integere-en-veilige-dienstverlening) (<http://www.divosa.nl/publicaties/werkwijzer-integere-en-veilige-dienstverlening>). Daarin komen onder meer de volgende onderwerpen aan de orde:

- grenzen stellen, aanspreken op wangedrag, gesprek beëindigen bij herhaling
- professioneel reageren op je eigen angst
- samen met een collega de organisatienorm handhaven
- een ordegesprek voeren bij ernstig wangedrag

Deze richtlijnen zijn opgesteld voor klantmanagers die binnen een sociale dienst of afdeling Werk en Inkomen werken. Movisie en Stimulansz onderzoeken hoe ze de richtlijnen kunnen vertalen naar de praktijk van sociale wijkteams.

De Leeuwarder aanpak ter voorkoming van escalatie (AVE) is wel speciaal gericht op situaties waarbij meerdere professionals bij een gezin of huishouden betrokken zijn. De AVE-aanpak legt vast wie de regie heeft bij (dreigende) escalatie van problemen en wie verantwoordelijk is voor de uitvoering van de regie. AVE heeft een opschalingsstructuur van vier fasen; in de hoogste twee is ook de veiligheid in het geding. De AVE is te vinden in de [Databank Praktijkvoorbeelden van de VNG](https://praktijkvoorbeelden.vng.nl/databank/sociaal-domein/samenhang-decentralisaties-sociaal-domein/aanpak-ter-voorkoming-van-escalatie-(ave)-leeuwarden.aspx) ([https://praktijkvoorbeelden.vng.nl/databank/sociaal-domein/samenhang-decentralisaties-sociaal-domein/aanpak-ter-voorkoming-van-escalatie-\(ave\)-leeuwarden.aspx](https://praktijkvoorbeelden.vng.nl/databank/sociaal-domein/samenhang-decentralisaties-sociaal-domein/aanpak-ter-voorkoming-van-escalatie-(ave)-leeuwarden.aspx)).

### Denk na over de veiligheid van gesprekslocaties

Sommige klantmanagers ervaren het voeren van gesprekken met klanten op een locatie van het sociaal wijkteam als onveilig. In hoeverre kun je verwachten dat een werkplek in de wijk aan die richtlijnen voldoet?

#### Moeilijke gesprekken liever op kantoor

“Ik vind het belangrijk naar de wijk te gaan en de gemeente en maatschappelijke organisaties doen een appèl op ons om in de wijk met maatschappelijke organisaties samen te werken. Ik neem de bezwaren van klantmanagers wel serieus. Daarom werken we alleen op een locatie in de wijk als daar meer maatschappelijke organisaties zijn gevestigd, zoals in De Nieuwe Meidoorn. Daar houdt bijvoorbeeld ook de woningcorporatie kantoor. Dat is veiliger en geeft meerwaarde vanwege de onderlinge contacten. De klantmanagers voeren daar alleen gesprekken over activering. Die geven veel minder aanleiding tot agressie dan gesprekken over de uitkering en handhaving. Die gesprekken voeren ze op het hoofdkantoor bij ATEA waar alle faciliteiten zijn voor een veilige en integere dienstverlening.”

*Harrie Broeders, manager zorg en activering ATEA-groep Breda*

Bij een huisbezoek wordt geadviseerd om eerst na te gaan of de omstandigheden veilig zijn en om vooraf te laten weten waar en bij wie je het huisbezoek aflegt en hoe laat je verwacht terug te keren.

## Hoofdstuk 6.4

# Het ondersteunende informatiesysteem

Voor integrale dienstverlening in het sociaal domein is het essentieel om alle informatie die afdelingen en organisaties in de dienstverleningsketen over dezelfde klanten of gezinnen hebben verzameld te ontsluiten met een regiesysteem. Uit het [onderzoek van Movisie](http://www.divosa.nl/publicaties/divosamovisie-factsheet-werk-en-inkomen-sociale-wijkteams) (<http://www.divosa.nl/publicaties/divosamovisie-factsheet-werk-en-inkomen-sociale-wijkteams>) uit 2014 naar de stand van zaken bleek dat veel sociale wijkteams toen nog geen adequaat ICT-systeem hadden. Ze werkten vaak nog met een dubbele registratie, bij de moederorganisatie en in het gemeentelijke systeem. Uit de interviews met klantmanagers blijkt dat dat niet overal is verholpen.

### Op zoek naar een overkoepelend systeem

“De Stichting Welzijn is verantwoordelijk voor de sociale wijkteams. Zij maken, na het voeren van een keukentafelgesprek, een ondersteuningsplan en wij geven daarop akkoord zonder nog eens een eigen onderzoek te doen. Het ondersteuningsplan wordt gemaakt in het eigen automatiseringssysteem van Stichting Welzijn. De gemeente kan dat niet automatisch inlezen in ons eigen klantvolgsysteem GWS. Momenteel bekijken we wat systemen als Mens Centraal daarin kunnen bieden. Een soort overkoepelend systeem waarop alle betrokken partijen kunnen aanhaken en gegevens kunnen delen.”

*Victor Hebels, teamleider Werk, Inkomen en Zorg Lelystad*

### Zorg voor adequate software

Het management moet ervoor zorgen dat het wijkteam adequate software heeft om zowel binnen het team als met de moederorganisaties gegevens over de burger uit te wisselen. Een wijkteam heeft bovendien behoefte aan ondersteuning van medewerkers, bijvoorbeeld om (keukentafel)gesprekken te plannen, tools als de [Zelfredzaamheidsmatrix](https://www.zelfredzaamheidmatrix.nl) (<https://www.zelfredzaamheidmatrix.nl>) in te zetten of gegevens te koppelen aan bijvoorbeeld zorgtoewijzingsberichten, justitiële jeugdzorgberichten (CORV) of een voorzieningencatalogus. Soms wil een wijkteam burgers toegang geven tot hun eigen gegevens.

### Informeer je over geschikte systemen

Voor het registreren van gegevens gebruiken wijkteams verschillende ICT-programma's. Stichting Vraagwijzer stelde een programma van eisen op voor applicaties voor registratie in sociale wijkteams en besprak vier van dergelijke programma's:

- 1-plan van Kwadraad
- Mens Centraal van Lost Lemon
- RIS ST (Registratie Informatie Systeem Sociale Teams) van Inforing
- WIZ portaal van Solviteers

De resultaten daarvan zijn vastgelegd in [Rapportage programma van eisen ICT voor sociale wijkteams](http://www.stichtingvraagwijzernederland.nl/upload/files/Rapportages/Rapportage%20PvE%20ICT%20voor%20sociale%20wijkteams%2028-10-2013%20def.pdf) (<http://www.stichtingvraagwijzernederland.nl/upload/files/Rapportages/Rapportage%20PvE%20ICT%20voor%20sociale%20wijkteams%2028-10-2013%20def.pdf>) (pdf, 468 kB). Ervaringen met Mens Centraal, medeontwikkeld door Divosa, zijn ook te vinden in hoofdstuk 4 van de [Werkwijzer Integrale dienstverlening in het sociaal domein](http://www.divosa.nl/publicaties/werkwijzer-integrale-dienstverlening-het-sociaal-domein) (<http://www.divosa.nl/publicaties/werkwijzer-integrale-dienstverlening-het-sociaal-domein>). Voor een compleet overzicht van regiesystemen kun je terecht op de [softwarecatalogus](http://www.softwarecatalogus.nl) (<http://www.softwarecatalogus.nl>) van VNG en KINGgemeenten (vul de zoekterm regiesysteem in).

### Houd rekening met privacy

Het is goed om bij de keuze van een regiesysteem voor wijkteams stil te staan bij privacy en beveiliging van de gevoelige informatie die verwerkt wordt (zie ook hoofdstuk 5 (<http://www.divosa.nl/gids/werkwijzer-werk-inkomen-het-sociaal-wijkteam#gegevensuitwisseling-beroepsgeheim-en-privacy>)). Stel eerst het privacybeleid voor het sociaal domein en het wijkteam op en benut dat bij de inrichting van het regiesysteem. Zorg ervoor dat de gemeentelijke privacyfunctionaris en de verantwoordelijken voor het gemeentelijke informatiebeveiligingsplan aangehaakt zijn en het regiesysteem meenemen in hun plan.

## Bijlage 1

# Aanvullende informatiebronnen

Voor wie zich verder wil verdiepen in sociale wijkteams en integraal werken hebben we hier enkele leessuggesties op een rij gezet: relevante publicaties van Divosa, online informatiebronnen en relevante literatuur.

## Achtergrondinformatie van Divosa

De volgende publicaties van Divosa zijn relevant voor het werk in de sociale wijkteams:

- [Factsheet Werk en inkomen in sociale wijkteams](#)
- [Werkwijzer Gespreksvoering](#)
- [Werkwijzer Integere en veilige dienstverlening](#), Een professionele aanpak van wangedrag en agressie
- [Werkwijzer Integrale dienstverlening in het sociaal domein](#)
- [Werkwijzer Psychische aandoeningen en lichte verstandelijke beperkingen](#). Handboek voor maatwerk bij het begeleiden naar werk.

## Digitale informatiebronnen

Verschillende organisaties hebben online (achtergrond)informatie over wijkteams en integraal gepubliceerd.

### Body of knowledge Sociaal Werk

Een beschrijving van het kennisfundament voor het sociaal werk: methodieken, professionalisering & professionaliteit, wetenschap, ethiek en beleid & organisatie.

[Body of knowledge Sociaal Werk \(http://www.bodyofknowledgesociaalwerk.nl\)](http://www.bodyofknowledgesociaalwerk.nl)

### Canon maatschappelijk werk Nederland

Vijfentwintig vensters op de geschiedenis (vanaf 1854) van het maatschappelijk werk, met aandacht voor gebeurtenissen en trends die het maatschappelijk werk beïnvloeden, beroepsontwikkeling en beroepsorganisatie.

[Canon maatschappelijk werk Nederland \(http://www.canonsociaalwerk.nl\)](http://www.canonsociaalwerk.nl)

### Databank sociaal domein

Een verzameling beleidsnota's, startnotities, filmpjes, visies en evaluaties van gemeenten op het gebied van sociale wijkteams.

[Databank sociaal domein \(https://praktijkvoorbeelden.vng.nl/databank/sociaal-domein/sociale-wijkteams.aspx\)](https://praktijkvoorbeelden.vng.nl/databank/sociaal-domein/sociale-wijkteams.aspx)

### Informatievoorziening sociaal domein van VNG en KING

Praktische en beleidsinformatie over de gegevensuitwisseling tussen gemeenten en betrokken partijen in het sociaal domein.

[Informatievoorziening sociaal domein van VNG en KING \(https://vng.nl/onderwerpenindex/sociaal-domein/isd-informatievoorziening-sociaal-domein\)](https://vng.nl/onderwerpenindex/sociaal-domein/isd-informatievoorziening-sociaal-domein)

### Integrale Aanpak in het sociaal domein

Een bundeling van kennis en ervaringen opgedaan met experimenten en leernetwerken rond integraal werken achter de voordeur, voortkomend uit de wijknaanpak. Op de website staan onder meer een overzicht van nuttige instrumenten en een bibliotheek met onderzoeksrapporten, beleidsstukken, blogs en studies.

[Integrale Aanpak in het sociale domein \(http://www.integrale-aanpak.nl/\)](http://www.integrale-aanpak.nl/)

### KenMe

Op KenMe, de community van klantmanagers, wordt regelmatig aandacht aan sociale wijkteams besteed.

[Kenme \(http://www.kenme.nl\)](http://www.kenme.nl)

### Kenniswijzer sociale wijkteams

Bij deze werkwijzer hoort een digitale kenniswijzer. Daarin kun je relevante informatie vinden, zoals goede voorbeelden, onderzoeken en achtergrondinformatie. Deze Kenniswijzer sociale wijkteams is te vinden op de ParticipatieCampus van Divosa en SBCM. Registreren voor de ParticipatieCampus is noodzakelijk.

[ParticipatieCampus \(http://www.participatiecampus.nl\)](http://www.participatiecampus.nl)

### Teamschouw

Teamschouw helpt je om een zinvolle en effectieve ontmoeting te hebben met een ander team, binnen je eigen gemeente of daarbuiten. Jij en je

collega's formuleren van tevoren een vraagstuk. Tijdens de ontmoeting met het andere team krijg je dat beantwoord op een creatieve manier, zodat je er vervolgens in je eigen werk mee verder kunt. Teamschouw helpt professionals in een (sociaal) team om te leren van elkaar en oplossingen voor vraagstukken in de praktijk te zoeken.

[Teamschouw \(http://www.divosa.nl/publicaties/teamschouw\)](http://www.divosa.nl/publicaties/teamschouw)

## Wijkteams werken

Een korte toelichting op ruim vijftig onderwerpen op het gebied van wijkteams, van vraagverheldering tot samenwerken en van buurt hulp organiseren tot handelen bij een calamiteit. Bij elk onderwerp staan links naar methodieken, goede voorbeelden en stappenplannen.

[Wijkteams werken \(http://www.wijkteamswerken.nl\)](http://www.wijkteamswerken.nl)

## Wijkengids en Platform 31

Een naslagwerk en overzicht van ontwikkelingen, onderzoek en instrumenten uit het buurt- en wijkgericht werken tot en met april 2013. Recentere publicaties vind je op Platform 31.

- [Wijkengids](#)
- [Platform31](#)

## Literatuur

- Arum, S. van en Schoorl, R. (2010). [Sociale wijkteams in vogelvucht, state of the art](#) najaar 2014. Utrecht: Movisie.
- Blokker, E., (2013). [Transformeren voor gevorderden in het maatschappelijk domein](#), actieonderzoek Hemelse Modder. Zaanstad: Instituut voor Publieke Waarden.
- Bolt, A. en Van der Zijden, Q. (2015). [1Gezin1Plan: Handboek voor de praktijk](#). Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Boorsma, P. en Van Eekert, P. (2015). 'De toekomst van het sociaal domein'. In *Sprank 2015* (10), 4-8.
- Dries, M. en Van Biene, M. (2015). [Maatschappelijke ondersteuning en actie-leren in sociale wijkteams](#), Werkboek voor professionals en vrijwilligers in wonen, welzijn en zorg. Nijmegen: Hogeschool Arnhem en Nijmegen.
- Echteld, P. van. [Een baanloos bestaan, de betekenis van werk voor werklozen, arbeidsongeschikten en werkenden](#). SCP: Den Haag, maart 2010.
- Hilhorst, P. en Van der Lans, J. (2016). [Nabij is beter II, over het inlossen van de beloften van de decentralisaties](#). (pdf, 2 MB) Den Haag: VNG en King.
- Jungman, N., Wesdorp, P. en Duinkerken, G. (2015). [De eindjes aan elkaar knopen, cruciale vragen bij financiële problemen in de wijk](#). Den Haag/Utrecht: Platform 31/VNG.
- Kesteren, D. (2015). 'Privacy in het sociaal domein. Zo veel als noodzakelijk, zo weinig als mogelijk'. In: *Sprank 2015* (10), 20-22.
- Kooiman, A. e.a. (2015). [Leren transformeren, hoe faciliteer je praktijkinnovatie in tijden van transitie](#). Wmo Werkplaatsen
- Kruijer, A.J., Blokker, E. en Kruijer H., (2013). 'We moeten leren uitzonderingen te maken', Binnenlands Bestuur 26 juli 2013.
- Kruijer, A.J. en Pels, C. (2015). [De dag dat Peter de deur dichttimmerde](#). Amsterdam: Van Gennep.
- Kruijer, A. J. e. a. (2008). [De rotonde van Hamed. Maatwerk voor mensen met meerdere problemen](#). Den Haag: NICIS Institute.
- Movisie (2014). [Praktijkbeschrijving Samen doen in de buurt in Amsterdam](#). Utrecht.
- Mullainathan, S. en Shafir, E. (2014). [Schaarste, hoe gebrek aan tijd en geld ons gedrag bepalen](#). Amsterdam: Maven Publishing.
- Scholte, M., Sprinkhuizen, A. en Zuithof, M. (2012). [De generalist, de sociale professional aan de basis](#). Houten: Bohn, Stafleu van Loghum.
- Sprinkhuizen, A. (2014). 'Generalistisch vakmanschap en de sociale deltawerken'. In: *Maatwerk 2014* (6), 2-4.
- Transitiecommissie Sociaal Domein (2015a). [Mogelijk maken wat nodig is. Derde voortgangsrapportage](#). Den Haag.
- Transitiecommissie Sociaal Domein (2015b). [Mogelijk maken wat nodig is, 17 casussen uit de dagelijkse praktijk van sociale wijkteams](#). Den Haag.
- VNG (2013). [Sociale wijkteams in ontwikkeling, inrichting, aansturing en bekostiging](#). Den Haag.
- VNG VWS, BZK en KING (2015). [Q&A's samenwerking generalisten en specialisten sociale teams](#). Utrecht.
- Wesdorp, P. e.a. (2010). [Het heft in eigen hand, Sturen op zelfsturing. Handreiking voor re-integratieprofessionals](#), (pdf, 406 kB). Den Haag: Raad voor Werk in Inkomen.

## Bijlage 2

# Geïnterviewden, klankbordgroep en meelezers

Deze werkwijzer had niet tot stand kunnen komen zonder de medewerking van de volgende klantmanagers, teamleiders en andere deskundigen op het terrein van wijkteams. Ze beantwoordden onze vragen, lazen mee en vormden een klankbordgroep.

- Silke van Arum, Movisie
- Harm Bertram, gemeente Rheden
- Niels ter Boekhorst, RSD Kromme Rijn Heuvelrug
- Rozemarijn de Boer, UWV
- Pieterneel Boereboom, gemeente Utrecht
- Evelien Breekveldt, gemeente Wageningen
- Harry Broeders, ATEA-groep (Breda)
- Nel Buis, Transitiecommissie Sociaal Domein, ministerie van BZK
- Charles Corbeij, gemeente Venlo
- Hennie Duteweert, gemeente Zwolle
- Joya Eckhardt, gemeente Groningen
- Marga Ferwerda, gemeente Stadskanaal
- Saskia Gröninger, ATEA-groep (Breda)
- Victor Hebels, gemeente Lelystad
- Petra Heijneman, RSD De Liemers
- Jildau His van 't Zand, gemeente Ooststellingwerf
- Cees van Hoof, gemeente Den Bosch
- Marjet van Houten, Movisie
- Remy Justus, gemeente Zaanstad
- Marius Keij, RSD Kromme Rijn Heuvelrug
- Annelies Kooiman, Movisie
- Frans Kuiper, Stimulansz
- Lucy de Kwaadsteniet-Keller, gemeente Lelystad
- Gert Luttje, ISD Noordoost
- Luciënne Middelhof, Divosa
- Geertje Oosterhof, gemeente Stadskanaal
- Trudy ter Rele, gemeente Lelystad
- Alexandra Scholer, ATEA-groep (Breda)
- Hennie Smit, gemeente Hoogezand-Sappemeer
- Carin Steen, RSD De Liemers
- Ivo Tichelaar, gemeente Amsterdam
- Frank Vannisselroy, gemeente Neder-Betuwe
- Kiyomed van der Veer, Movisie

# Colofon

## Divosa

Koningin Wilhelminalaan 5 | 3527 LA Utrecht

Postbus 2758 | 3500 GT Utrecht

030 - 233 23 37

[info@divosa.nl](mailto:info@divosa.nl) (<mailto:info@divosa.nl>)

[www.divosa.nl](http://www.divosa.nl) (<http://www.divosa.nl>)

## Auteurs

Hanneke Bakker (Gemini Consultancy) en Peter van Eekert (ARCO SZ)

## Eindredactie

Anneke Nunn

## Versie

Februari 2016



Deze uitgave is een onderdeel van het programma Effectiviteit & Vakmanschap van Divosa en de Beroepsvereniging voor Klantmanagers, mede gefinancierd door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het doel van het programma is dat de gemeentelijke uitvoering binnen het sociaal domein aantoonbaar effectief werkt. Dat betekent: onderbouwde keuzes maken, bij voorkeur op basis van wetenschappelijke kennis.



## INHOUD

### Inleiding

1 **Decentralisaties en sociale wijkteams**

2 **De praktijk van een sociaal wijkteam**

3 **De rol van de klantmanager in een sociaal wijkteam**

4 **Samenwerken met andere disciplines**

5 **Gegevensuitwisseling, beroepsgeheim en privacy**

6 **De rol van management en beleid**

Bijlage 1 **Aanvullende informatiebronnen**

Bijlage 2 **Geïnterviewden, klankbordgroep en meelezers**

### Colofon