

Stichting VraagWijzer Nederland

*Resultaten uit
verkennend onderzoek
bij sociale wijkteams*

*10 gouden regels
+
10 valkuilen*

Dordrecht, juni 2016



Colofon

Stichting VraagWijzer Nederland
Pamela van der Kruk, directeur

Postbus 349
3300 AH Dordrecht
078-6147270

www.vraagwijzer.nl

Niets van deze rapportage wordt verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige ander manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de eigenaar van deze rapportage, zijnde Stichting VraagWijzer Nederland.



Inhoudsopgave

Inleiding	4
10 Gouden regels voor sociale wijkteams	8
10 Valkuilen voor sociale wijkteams	27
Bijlage 1 Selectie wettekst WMO	36
Bijlage 2 Acht bakens welzijn nieuwe stijl	38
Bijlage 3 Doorbreek de cirkel	42
Bijlage 4 Meldingsplicht versus beroepsgeheim	46
Bijlage 5 Bronnen	48
Nawoord	50
Over Stichting VraagWijzer Nederland en de auteur	53



Inleiding

In deze inleiding van de rapportage wordt gestart met het belang van het onderzoek, het schetsen van de beleidsmatige context, de actoren en de uitgangspunten van de beoogde transformatie. Een sociaal (wijk)team is een bedrijfje op zich, er zijn tal van dilemma's en met elkaar hebben we nog de beoogde transformatie te realiseren. We staan met elkaar nog maar aan het begin van een ontwikkeling.

Het belang van het onderzoek

De aanleiding voor dit onderzoek ontstaan nadat er in de media kort na de start van de sociale wijkteams veel aannames zonder feitelijke onderbouwing in de media te lezen waren. Stichting VraagWijzer Nederland heeft al eerder kwantitatief onderzoek gedaan en wilde met een kwalitatief onderzoek de onderbouwing voor het beoogde nut en de noodzaak duidelijk maken. Vanuit een heldere missie en visie. Vandaar dat in dit hoofdstuk gestart gaat worden met

Beleidsmatige context

Het realiseren van sociale wijkteams is een uitdagende opgave. Dit heeft onder meer te maken met de complexe context en de hoeveelheid actoren. Er zijn drie wettelijke transitie van de overheid die hun invloed op de sociale wijkteams hebben: die van de Wmo (bijlage 1), van de Jeugdwet en de Wet Participatie. Iets breder bekeken zijn er daardoor tal van ministeries en overheidsinstanties betrokken: VWS (Wmo, Jeugdwet, Wlz), BZK (Integrale Aanpak), SoZa (wet Participatie), verder nog anderen zoals de VNG en de Zorgverzekeraars. Dit is geen uitputtende opsomming. Wel heeft deze context gevolgen voor het aantal van de gemeentelijke beleidsterreinen die hierdoor ook een link met de sociale wijkteams hebben: Wmo, welzijn, zorg, (O)GGZ, volksgezondheid, ouderenbeleid, Werk& Inkomen en wonen. Afhankelijk van de schaalgrootte van de gemeente of het gebied komen hier nog beleidsterreinen bij.

Actoren

In de lokale praktijk van de sociale wijkteams betekent dit dat er op diverse niveaus actoren betrokken zijn (lokaal en/of regionaal): zowel binnen als buiten de sociale wijkteams

- Bestuurders (wethouder; directeuren)
- Managers



- Beleidsmedewerkers
- Uitvoerders
- Teamleider(s), coördinator(en), teamleden van de sociale wijkteams
- Bewoners, mantelzorgers en vrijwilligers van de wijk of het gebied
- Vertegenwoordigers van de burgers, cliënten en patiënten (Wmo-adviesraad, seniorenraad; cliëntenraad)

Organisaties waar deze actoren deel van uitmaken zijn onder meer de gemeente, de welzijnsorganisaties, de organisaties voor maatschappelijke ondersteuning en begeleiding, MEE, (thuis)zorg, wijkverpleging, 1e lijns gezondheidszorg (waaronder huisartsen, POH), geestelijke gezondheidszorg, verslavingszorg, woningcorporaties en politie.

En alle actoren hebben wensen, behoeften, belangen of maken deel uit van de opinie (al of niet gehinderd door enige kennis en ervaring). Dat maakt het werken met sociale wijkteams zo ontzettend weerbarstig. Ze zijn daarbij ook nog eens de oplossing voor alles:

Uitgangspunten voor de beoogde transformatie

- Van individueel naar collectieve arrangementen
- Van aanbod- en systeemgericht naar vraag- en mensgericht
- Van curatief naar preventief
- Van zware zorg naar lichte ondersteuning
- Van formele naar meer informele ondersteuning
- Van exclusief naar inclusief
- Van duur en bureaucratisch naar goedkoop, effectief en efficiënt
- Van sectoraal naar integraal

Bron: De Levita en Den Uyl – quote in 'De vormgeving van sociale (wijk)teams' van Platform 31

Een sociaal wijkteam: een bedrijfje op zichzelf

Buiten al die beleidsterreinen, actoren en uitgangspunten is het realiseren en draaien van een sociaal wijkteam net als een 'zelfstandig' bedrijf: er moet beschikking zijn over locatie(s), faciliteiten (kantoorinrichting, computers, telefoons), Pr en communicatie, Ict, registratiesysteem, Hrm en natuurlijk financiering. In bedrijfskundige termen heet dat PIOFACH (Personeel, Inkoop, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting). Omdat zelfsturing hoog in het vaandel staat is dat iets wat er in de dagelijkse bedrijfsvoering nog 'even' bij komt.



Dilemma's ... of niet?

In de media is heel veel aandacht voor de sociale wijkteams. Natuurlijk niet ideaal als een beoogde vernieuwing zo in de spotlights staat. Iedereen vindt er wat van en bemoeit zich ertegenaan. Er zijn een aantal publicaties waar door deskundigen al een en ander vastgesteld is. Ook bij deze publicaties is er sprake van een momentopnamen en is het de vraag of er wel of niet sprake is van een dilemma: moeten beiden niet gedaan worden?

BMC Advies

Er zijn zeven observaties genoteerd. Er is in de sociale wijkteams sprake van:

1. Toespitsing op de functie toegang
2. Georganiseerd per doelgroep
3. Weinig verbonden met burgers en voorzieningen
4. Ontbrekende sturing op innovatie en kostenbeheersing
5. Nog geen definitieve organisatievorm voor sociale teams
6. Participatie blijft buiten beeld
7. Herindicaties remmen de vernieuwing

Instituut voor Publieke Waarden

De tien dilemma's die zij schetsen zijn:

- | | | |
|------------------------------|--------|------------------------------------|
| 1. Doen wat nodig is | versus | eigen kracht bevorderen |
| 2. Maatwerk leveren | versus | standaardiseren |
| 3. Beleidslogica | versus | wijklogica |
| 4. Preventief werken | versus | oplossingsgericht werken |
| 5. Generalistisch worden | versus | eigen specialisme behouden |
| 6. Tweede lijn ontlasten | versus | wachlijsten voorkomen |
| 7. Gezond verstand gebruiken | versus | kwaliteitsbureaucratie respecteren |
| 8. Lef hebben | versus | protocol volgen |
| 9. Privacy respecteren | versus | integraal werken |
| 10. Bottum up | versus | top down |

Bij deze dilemma's gaat het bij IPW niet om de ene zijde versus de andere zijde, maar de gulden middenweg bij het maken van de keuzes. Het is in de dagelijkse praktijk eerder én én.

Platform 31

Op zoek naar effectief maatwerk – er worden vijf conclusies gemaakt:

1. Het ontbreekt aan welomschreven beelden van de gewenste organisatie van sociale (wijk)teams



2. Het is niet zeker dat de ingezette veranderingen effectief en goedkoper zullen zijn
3. Generalisten komen er niet vanzelf
4. Ook preventief werken vereist nadere doordenking en aandacht Financierings- en verantwoordingsrelaties moeten worden verduidelijkt

Transitie én transformatie: op zoek naar de werkelijke verandering én verbetering

De praktijk van de sociale wijkteams is zeer uitdagend. De teamleden van de sociale wijkteams moeten namelijk van alles doen wat van hun gevraagd wordt: preventief inzetten én proactief outreachend werken én informatie en advies geven én ondersteuning bieden én crisisinterventie plegen én bemoeizorg leveren. Is er wat vergeten? Veel teams moeten ook indiceren. Afhankelijk van het soort team ligt de nadruk meer op Toegang dan op ondersteuning. De term regieteam wordt daarvoor gebruikt. Dan is er feitelijk sprake van een extra organisatielaag of het verschuiven van werkzaamheden van elders naar de teams toe. Andere teams hebben ook een nadrukkelijke wijkgerichte taak met de ontwikkeling van (meer) algemene, voorliggende en collectieven voorzieningen en het organiseren van informele zorg. En bij de uitvoering van hun werkzaamheden tijdens de klantcontacten gaat het ook nog om de vernieuwende klantgerichte, vraaggerichte aanpak. Met de hoeveelheid aanmeldingen en hoge verwachtingen is het niet raar dat de werkdruk een veelgehoord probleem is.

Leeswijzer

In deze rapportage wordt verwezen naar bijlagen en tal van documenten die informatie of handvatten bieden om de kansen ten volle te benutten en uitdagingen aan te gaan. Al deze documenten zijn te vinden op de website www.vraagwijzer.nl (sociale wijkteams – ABC). De quickscans van de deelnemende gemeenten zijn daar ook te vinden. Mocht de lezer over nog meer informatie beschikken, dan is de uitnodiging daar om die te delen en te helpen vermenigvuldigen. Veel leesplezier.



10 Gouden regels voor sociale wijkteams

De 10 gouden regels zijn samengesteld op basis van de kennis uit documenten en de ervaringen in de eigen praktijk als kwartiermaker van sociale wijkteams én opgedaan bij het uitvoeren van de quickscans in die van de gemeenten die deel hebben genomen aan het onderzoek. Een SWOT-analyse is hierbij een handig instrument gebleken om snel met elkaar de kern van de situatie te pakken te krijgen. Zie hiervoor ook de quickscans van de gemeenten die in het onderzoek hebben deelgenomen. In de hoofdstukken 1 tot en met 10 worden de gouden regels nader uitgewerkt en van bronnen voorzien.

10 Gouden regels voor sociale wijkteams

1. Door samenwerking slim vinden van de klanten
2. Organiseer binnen het team 'eropaf'
3. Integraal werken op inhoud en proces
4. Kantelen als missie
5. Aansluiten op de behoeften van de klant
6. Ga planmatig en methodisch aan de slag
7. Hou de regie bij de klant, tenzij . . .
8. Creëer ruimte voor verandering, vernieuwing en verbetering
9. Beoogd resultaat: een positieve Maatschappelijke Kosten Baten Analyse
10. Faciliteer de nieuwe manier van werken

1. Door samenwerking slim vinden van de klanten

De doelgroepen voor de sociale wijkteams zijn uiteenlopend omschreven:

1. Alle inwoners
2. Inwoners met een beperking in de regievoering, kwetsbare inwoners, inwoners met een beperking in de zelfredzaamheid en/of participatie
3. Multi problem huishoudens

Er zijn inwoners die zelf ondersteuning zoeken en vinden, maar er zijn ook inwoners die dat niet doen. En om escalaties te voorkomen wil je dat de huishoudens waar het niet goed mee gaat slim gevonden worden. Er zijn teams bekend die van deur tot deur gaan om achter de voordeur te kijken. In sommige flats kan dat de moeite lonen. Zo is dat bijvoorbeeld een aantal jaren geleden gedaan in Heindijk in deelgemeente IJsselmonde in Rotterdam. Hierbij zijn toen meer dan 50 huishoudens bereikt die problemen hadden



en eerder niet de weg naar de hulpverlening wisten te vinden.

Als een onderdeel van de aanpak het voorkomen van escalaties is, dan moet het team preventief te werk gaan. Als je dat slim wilt doen dan werkt het team op basis van signalen. Signaleren wordt gedaan door punten of – personen die in staat zijn om een signaal van of over een kwetsbare burger op te pakken en door te zetten. Hierbij kan gedacht worden aan wijkbeheerders van de woningcorporatie, bezorgers van de medicijnen (apotheken) en maaltijden (vrijwilligers van ouderensichting) maar ook vrijwilligers en betrokken buurtbewoners. Er ontstaat een netwerk van personen in een wijk die de ogen en oren van de sociale wijkteams zijn. Per organisatie is een van de teamleden contactpersoon.

In gemeente Rijswijk is door de kwartiermaker van het sociale wijkteam samen met de woningcorporatie Rijswijk Wonen een signaleringskaart ontwikkeld. Tijdens twee bijeenkomsten maakten de wijkbeheerders kennis met deze kaart en werden er werkafspraken gemaakt over het doorzetten van signalen. De samenwerking tussen de wijkbeheerders, woonconsulenten en het sociale wijkteam kreeg daardoor meer inhoud. De signaleringskaart is te vinden op de website van VraagWijzer bij het ABC voor sociale wijkteams.

In de Drechtsteden is net als in veel andere gemeenten een convenant Voorkomen HuisUitzettingen (VHU). In dit convenant hebben de sociale wijkteams een belangrijke rol: zij krijgen voordat een klant naar de deurwaarder wordt gestuurd twee weken de tijd om contact te maken en dit te voorkomen. Tijdens het traject tussen de aanmelding bij de deurwaarder en de huisuitzetting zijn er meermalen kansen en mogelijkheden om de situatie te verbeteren. Er is sprake van nauwe samenwerking en overleg tussen de woningcorporaties en de sociale wijkteams, ondersteund door de Dienst Gezondheid en Jeugd en het Lokale ZorgNetwerk.

2. Organiseer binnen het team 'Eropaf' (Outreaching – proactief)

De basis voor 'eropaf' ligt in het programma Welzijn Nieuwe Stijl (bijlage 2). Dit programma is in 2010 ontwikkeld, na de evaluatie van 4 jaar Wmo. Het doel was een nieuwe impuls geven aan de invulling van de Wmo, om zo de zelfredzaamheid en participatie van burgers te vergroten. Via het programma Welzijn Nieuwe Stijl konden gemeenten en welzijnsinstellingen trajecten uitvoeren binnen een of meer bakens Welzijn Nieuwe Stijl. Het programma is eind 2012 afgerond. Zoals wel vaker eerder dan de implementatie in de praktijk was gerealiseerd. Deze bakens van Welzijn Nieuwe Stijl zijn een prima basis voor de werkwijze van de sociale wijkteams. Een van die bakens van Welzijn Nieuwe Stijl is dus: 'Direct eropaf'.



8 Bakens Welzijn Nieuwe Stijl

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

Hoe organiseer je in de dagelijkse praktijk van de sociale wijkteams 'eropaf'? Daar zijn verschillende manieren voor, maar de implementatie is afhankelijk van de kwaliteit en kwantiteit van de teamleden. Een deel van de teamleden zal vanzelf al ondernemend zijn. Zeg tegen dat teamlid hoe het georganiseerd wordt en ze gaan eropaf. Een deel van de teamleden wil liever een keertje mee en een ander deel heeft er grote moeite mee of ziet het niet zitten. Alle opmerkingen die door hun hierover worden gemaakt lijken op weerstand of defensie. De verandering inzetten kan met aansluiten, verleiden, verdelen of afdwingen en alle variaties daartussen. Het is noodzakelijk dat de teamleden begrijpen waarom pro-actief, outreachend werken onderdeel van de aanpak van de sociale wijkteams moet zijn: het is de uitvoering in de praktijk van integraal werken. Meer hierover in het volgende hoofdstuk.

In Zwijndrecht is er een schema van 14 dagen: alle kernteamleden hebben eens in de 14 dagen een dag bereikbaarheidsdienst gecombineerd met 'eropaf'-dienst. Zij schakelen die dag hun mobiel in op het centrale nummer en krijgen de telefoontjes voor heel Zwijndrecht, waaronder de signalen. Dit kan een licht of zwaarder signaal zijn, maar de kunst is om zo snel als mogelijk ook bij lichte gevallen in de modus 'eropaf' te gaan. Is er met een bewoner door de woningcorporatie geen contact te krijgen? Eerst een keertje aanbellen en informatie achterlaten, nogmaals een keertje langs gaan, en zo nodig contact zoeken met burens, huisarts of politie als er geen contact te krijgen is.

3. integraal werken op inhoud en proces

Ook een baken van Welzijn Nieuwe Stijl: integraal werken. Maar ook bij deze term bestaat het gevaar dat het een containerbegrip wordt wat iedereen roept, zonder dat duidelijk is wat er wel of niet mee bedoeld wordt. Een groot deel van de teams werken echter al wel integraal, maar mogelijk nog niet op alle facetten. De verschillende vormen van integraal werken zijn:



- Op inhoud
- Op proces

3.1 Integrale aanpak op inhoud

De integrale aanpak op inhoud kan onderscheiden worden:

- Op het niveau van de transities: met Jeugd en Participatie
- Op het niveau van de leefgebieden van de ZRM

Op het niveau van de transities: met Jeugd en Participatie

De inzet van de sociale wijkteams is veelal gefocust op de Wmo. In diverse gemeenten zijn samengestelde teams: jeugd en volwassenen. Daar is al sprake van een dubbele integratie. En driedubbele integratie samen met Participatie is nog een grotere uitdaging. En dan gaat het niet alleen om het organiseren van de Toegang, maar ook het bieden van informatie, advies en ondersteuning.

Op het niveau van de leefgebieden van de ZRM

De integrale aanpak op inhoud bestaat uit ondersteuning op alle leefgebieden van de Zelfredzaamheid-Matrix (zie ook www.zelfredzaamheidmatrix.nl).

De 11 domeinen van de Zelfredzaamheid-Matrix

1. Financiën
2. Dagbesteding
3. Huisvesting
4. Huiselijke relaties
5. Geestelijke gezondheid
6. Lichamelijke gezondheid
7. Verslaving
8. Algemene Dagelijkse Levensverrichtingen
9. Sociale netwerk
10. Maatschappelijke participatie
11. Justitie

Het is bij veel sociale wijkteams gebruikelijk om de Zelfredzaamheid-Matrix af te nemen, in een plan te zetten en als resultaatmeting te gebruiken. De Zelfredzaamheid-Matrix is echter ook een mooie kapstok voor de sociale kaart en het verdelen van onderwerpen onder de teamleden. Hiermee wordt de expertise van de diverse teamleden onderling goed bekend en ingevuld. Het kan ook een manier zijn om te kijken of de kennis en



ervaring in het team voldoende aanwezig is en bij het aannemen van nieuwe teamleden te zoeken op een specifieke deskundigheid.

Het is een aanbeveling om dé landelijke Zelfredzaamheid-Matrix te gebruiken én minimaal het team een instructie te laten volgen. Ga er maar van uit dat het een landelijke standaard is en dat er veel onderzoek omheen gedaan wordt. Het is niet aan te bevelen om zelf domeinen toe te voegen of te veranderen. Eigenlijk is het een bewijs dat de Matrix niet goed begrepen is. Ook bij teamleden leidt het gebruik van de ZRM nogal eens tot weerstanden. Zij vinden het 'iets voor de gemeente' en niet iets voor hun eigen methodiek. Als de ZRM gezien wordt als instrument (onderwerpenlijst) om in gesprek met de klant te gaan of 'Mijn ZRM' te gebruiken dan kan die weerstand weggenomen worden.

3.2 De integrale aanpak op procesniveau

De integrale aanpak op procesniveau ziet er als volgt uit:

- Op het niveau van timing
- Op het niveau van de samenwerking

Op het niveau timing

De timing van de integrale aanpak heeft te maken met alle facetten van het proces van informatie, advies en ondersteuning. De meest lichte versie is preventie en voorlichting met bijvoorbeeld informatiemateriaal, bijeenkomsten, cursussen en dergelijke.

Voorbeelden van onderwerpen zijn:

- Voorkomen van schulden
- Voorkomen van overbelasting bij mantelzorgers
- Valpreventie bij ouderen

Ook het slim vinden van huishoudens met problemen op basis van signalen zijn onderdeel van de timing. Meer over preventie en signaleren is te lezen in hoofdstuk 1: slim vinden van de klanten.

De laatste fase van timing is het voorkomen van een escalatie. Voorbeelden zijn het voorkomen van een huisuitzetting, uithuisplaatsing en schooluitval. Voordat een escalatie moet worden voorkomen zijn er tal van mogelijkheden om contact te maken, aan te sluiten, te informeren en adviseren en te ondersteunen. Als er sprake is van een escalatie en een beperking in de regie van de klant dan kan er sprake zijn van de noodzaak tot overnemen, bemoeizorg of het opschalen van de situatie.

Het motto, overgenomen uit Gouda, is: 'de inzet van het sociale wijkteam is zo licht als mogelijk, zo zwaar als nodig'.



Op het niveau van samenwerking

De meest bekende kreet van de sociale wijkteams is mogelijk wel: één huishouden – één plan – één regisseur. Dit is integraal op het niveau van samenwerking. Uitgangspunt is dat de klant c.q. het huishouden zoveel als mogelijk de regie zelf heeft en houdt. Bij de samenwerking is het echter wel wenselijk dat een van de betrokken professionals de regie op de hulpverlening voert: allen neuzen dezelfde kant op. Afhankelijk van de complexiteit van de situatie kan er één hulpverlener alle ondersteuning bieden en die schakelt als dat nodig is met de betrokken instanties. Als er sprake is van meer problemen op meer leefgebieden en/of meer problemen bij meer gezinsleden dan ontkom je er niet aan om een soort team van hulpverleners te organiseren waar er één de regie heeft. Als het een complexe, meervoudige situatie betreft verdient het de voorkeur om een onafhankelijke professional toe te voegen die boven de partijen staat. Anders wordt het regievoering vanuit één domein (bijvoorbeeld jeugd, GGZ of verslaving) zonder dat er daadwerkelijk sprake is van een integrale aanpak.

Om de samenwerking continue en constructief met elkaar te organiseren kan er als vervolg op ketensamenwerking een gebiedsnetwerk georganiseerd gaan worden. Bij ketensamenwerking werken de schakels in de keten nauw samen, maar is er sprake van het doorzetten van de ene keten na de andere keten, zoals bij ketenzorg dementie of CVA-ketenzorg. De ketens kunnen onderling ook met elkaar schakelen. In een gebiedsnetwerk is de samenwerking wat meer diffuus: in de fasering kan de samenwerking op ieder moment in het proces een rol spelen.

Integraal volgens de Wet maatschappelijke ondersteuning:

‘Een zo integraal mogelijke dienstverlening op het gebied van maatschappelijke ondersteuning, publieke gezondheid, preventie, zorg, jeugdhulp, onderwijs, welzijn, wonen, werk en inkomen’.

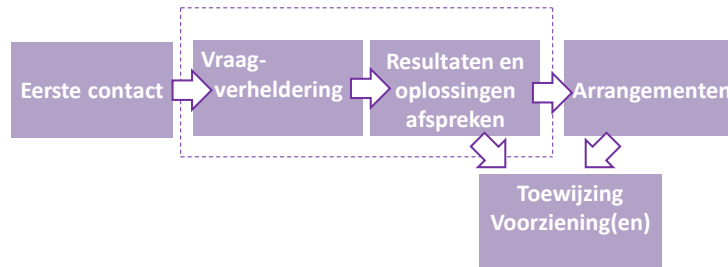
4. Kantelen als missie

Ook ‘De Kanteling’ is weer een mooi voorbeeld van een project waarin veel is geleerd wat bruikbaar is voor de sociale wijkteams. Een deel van de termen wordt al gebruikt, maar in de praktijk blijkt het weerbarstiger om gekanteld te werken en denken. Een van de teamleden zei ooit eens: ‘Ik heb weer hoofdpijn van het kantelen’, omdat een klant graag op de klassieke manier geholpen wilde worden (‘Vult u dat formulier nu maar voor mij in...’). Iemand in z’n kracht zetten is dan een grote uitdaging. De Kanteling bestaat uit het volgende proces: na het eerste contact vindt er vraagverheldering plaats (ook wel het Keukentafel-gesprek genoemd), waarna er, als er behoefte is aan ondersteuning, resultaten en oplossingen worden bedacht. Een arrangement is een combinatie van voorzieningen, waaronder ook voorliggende voorzieningen en/of maatwerkvoorzieningen. Het traject van de toewijzing van een voorziening wordt separaat (in de backoffice) gedaan.



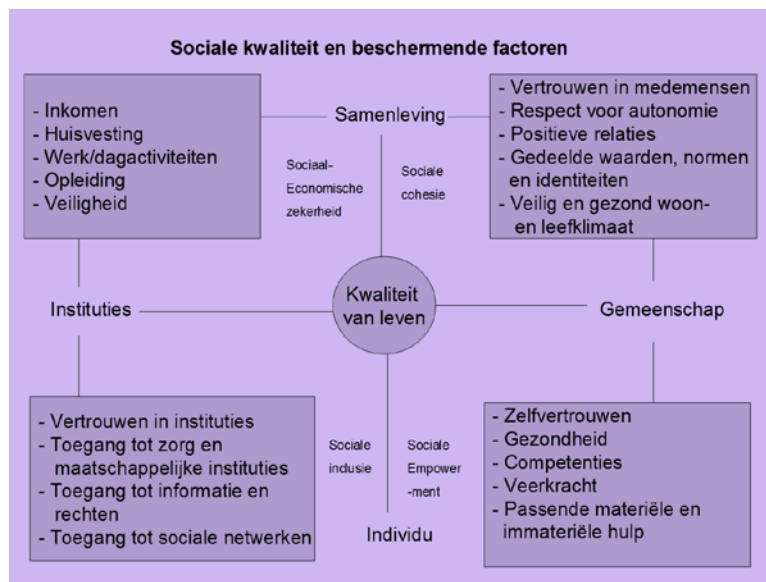
In Het Gesprek wordt brede vraaggestuurde vraagverheldering toegepast waarbij volgens De Kanteling de volgende vier oplossingskaders aan de orde komen:

1. Het activeren van eigen kracht van de klant
2. Het stimuleren van de inzet van het sociale netwerk
3. Het inventariseren en inzetten van voorliggende voorzieningen
4. Het inzetten van maatwerkvoorzieningen.



4.1 Eigen kracht

‘Wat kunt u allemaal zelf?’ en ‘Wat heeft u er zelf al aan gedaan?’ zijn voorbeelden van vragen die ervoor zorgen dat er afstand met een klant ontstaat en dat een klant weerstand krijgt. Het idee van de eigen kracht is dat ‘in zijn of haar kracht gezet wordt’. Dat idee is niet nieuw, komt uit de empowerment en vrouwenhulpverlening. Eigenaarschap is hierbij een belangrijke term: de klant blijft eigenaar van de vraag of het probleem en de oplossingen, de hulpverlener neemt dit eigenaarschap niet over. In de volgende figuur een eerste indruk van ‘krachtwerk’. Op de website van VraagWijzer is een notitie ‘Eigen Kracht’ te vinden met meer informatie.



Bron: Krachtwerk, Judith Wolf en Carinda Jansen, 2011



4.2 Sociale netwerk

De discussies in de media over de participatiesamenleving hebben ertoe geleid dat de overheid erop uit is om 'burgers, boeren en buitenlui' in te zetten voor zorg. De zorgboeren zijn inmiddels begonnen. Het idee dat de buurman iemand moet gaan wassen is een voorbeeld dat de discussie uit z'n verband is getrokken. Maar ook professionals aan de keukentafel stellen de vraag: 'Wie kan er allemaal helpen?'. Niets mis met een hulpvaardige buurvrouw of een liefhebbende mantelzorger natuurlijk. Als het een mantra in een gesprek gaat worden, dan kan ook hier weer op de nodige weerstand gerekend worden. Hoe benut je het netwerk wel constructief en positief? Daar zijn inmiddels al vele voorbeelden van bekend:

- Het inzetten van een genogram, sociogram of ecogram
- De Eigen Kracht Conferentie (EKC) van de Eigen Kracht Centrale; Dat is aanpak waarin iemand met ondersteuning van een vrijwillige coördinator samen met zijn of haar naasten de regie houdt. Onderdeel van de aanpak is een bijeenkomst (de eigen kracht conferentie) en een plan (Eigen Kracht-plan of familiegroepsplan). In deze rapportage is de EKC gedefinieerd als interventie voor het benutten van het sociale netwerk, 'samenredzaamheid'
- De Sociale Netwerk Strategie (van Sonestra) of Sociale Netwerk Versterking (van de MEE Plus Groep)

Op de website van VraagWijzer is een notitie 'Sociale Netwerk' met meer informatie te vinden.

4.3 Voorliggende voorzieningen en maatwerkvoorzieningen

Onderdeel van het oplossingenkader volgens De Kanteling zijn de voorliggende voorzieningen en maatwerkvoorzieningen. Deze zijn omschreven in de wettekst Wmo 2015 (zie bijlage 1 voor meer informatie).

In de loop van de jaren zijn de termen algemene, collectieve en voorliggende voorzieningen steeds meer door elkaar gebruikt. Een algemene voorziening is een voorziening waar iedereen, zonder indicatie gebruik van kan maken. Voorbeelden zijn het openbaar vervoer of hulpmiddelen die in een bouwmarkt te koop zijn. Een collectieve voorziening is een voorziening die door meer personen tegelijk kan worden gebruikt en waar mogelijk wel een indicatie voor nodig is. Een voorbeeld is het collectief vervoer. Maar ook een cursus, workshop of groepsgesprek kan een collectieve voorziening zijn: de klant krijgt niet één-op-één ondersteuning, maar met een aantal andere personen tegelijk. Dit heeft voordelen voor de kosten, maar ook voor de onderlinge uitwisseling. Voorliggende voorzieningen zijn die voorzieningen die vanuit het perspectief van de gemeente voorliggend zijn aan een maatwerkvoorziening.



Maatwerk volgens de Wet maatschappelijke ondersteuning:

– maatwerkvoorziening: op de behoeften, persoonskenmerken en mogelijkheden van een persoon afgestemd geheel van diensten, hulpmiddelen, woningaanpassingen en andere maatregelen:

1°. ten behoeve van zelfredzaamheid, daaronder begrepen kortdurend verblijf in een instelling ter ontlasting van de mantelzorger, het daarvoor noodzakelijke vervoer, alsmede hulpmiddelen, woningaanpassingen en andere maatregelen,

2°. ten behoeve van participatie, daaronder begrepen het daarvoor noodzakelijke vervoer, alsmede hulpmiddelen en andere maatregelen,

3°. ten behoeve van beschermd wonen en opvang;

Een ingezetene van Nederland komt overeenkomstig de bepalingen van deze wet in aanmerking voor een maatwerkvoorziening, bestaande uit:

a. door het college van de gemeente waarvan hij ingezetene is, te verstrekken ondersteuning van zijn zelfredzaamheid en participatie, voor zover hij in verband met een beperking, chronische psychische of psychosociale problemen niet op eigen kracht, met gebruikelijke hulp, met mantelzorg of met hulp van andere personen uit zijn sociale netwerk voldoende zelfredzaam is of in staat is tot participatie, . . .

Voorliggende voorzieningen kunnen kosteloos zijn en/of betaald worden vanuit een ander potje, zoals bijvoorbeeld de ziektekostenverzekering (een advies van een ergotherapeut). Tal van voorliggende voorzieningen kunnen ook voorliggend zijn aan de inzet van een sociaal wijkteam, zoals bijvoorbeeld de inzet van vrijwilligers voor de financiële administratie. Er is een scala aan voorliggende voorzieningen te bedenken. De domeinen van de Zelfredzaamheid-Matrix zijn hiervoor een handige kapstok.

(Overzicht volgende pagina.)



Nr.	Voorliggend	Ondersteuning en begeleiding op de domeinen	Aanvullend
1	Administratieve ondersteuning door vrijwilliger	Financiën	Thuisbegeleiding Schuldhelpverlening Budgetbeheer
2	Werk, opleiding, vrijwilligerswerk	Dagbesteding	Huiswerkbegeleiding
3	Woningcorporatie	Huisvesting	Begeleid wonen
4	Opvoedondersteuning	Huiselijke relaties	Gezinscoach
5	Huisarts Kortdurende preventieve gesprekscyclus bij STN	Geestelijke gezondheid	FACT team GGZ, praktijkondersteuner GGZ (huisarts)
6	Preventie 1e lijns zorg	Lichamelijke gezondheid	Verpleging (thuiszorgteams)
7	Preventie	Verslaving	Verslavingszorg
8	Ondersteuning door sociaal netwerk en vrijwilligers	Activiteiten Dagelijkse Leven	Persoonlijke Verzorging Huiskamer in de wijk
9	Burencontacten	Sociaal netwerk	Sociale Netwerk Versterking
10	Vrijwilligerswerk	Maatschappelijke participatie	Participatiecoach
11	Wijkagent	Justitie	Reclassering

Selectie van publicaties van de VNG over De Kanteling in de Wmo:

- Het arrangement in de Wmo
- Het Gesprek
- Integrale Netwerken in de Wmo
- De Kanteling financieel
- Kantelen in de Wmo, handreiking visieontwikkeling en organisatieverandering



5. Aansluiten op de behoeften van de klant (vraaggerichtheid voor gevorderden)

In het sociaal wijkteam werken allemaal professionals die tijdens hun opleiding en werkervaring hun beroepshouding en persoonlijke stijl van het bieden van ondersteuning hebben ontwikkeld. Het zijn van nature veelal hulpverleners die praktisch zijn en problemen kunnen en willen oplossen. Zij hebben zich jarenlang gevoegd in een organisatiestructuur met een managementaansturing gericht op productie(afspraken). De competenties van Welzijn Nieuwe Stijl en het nieuwe beleidsmatige kader vraagt echter wat anders: aansluiten bij de behoeften van de klant. Daarom eerst even terug naar de basis: een suggestie voor en mensbeeld en de attitude voor de teamleden van waaruit gedacht en gewerkt kan worden.

5.1 Mensbeeld

Ieder mens is uniek en heeft zelf de regie op zijn of haar leven.

Ieder mens is zelf verantwoordelijk voor het vervullen van zijn of haar behoeften, tenzij iemand dit door beperkingen (tijdelijk) niet meer zelf kan.

Ieder mens wil zo zelfstandig als mogelijk zijn en heeft behoefte aan participatie in de samenleving.

Iedereen heeft andere mensen nodig, niemand kan het alleen.

We geven met elkaar invulling aan de samenleving: we zijn samen redzaam met respect voor elkaar en respecteren de normen en waarden van een ander.

We helpen elkaar op basis van gelijkheid en waar mogelijk met wederkerigheid.

5.2 Attitude

- Open, neutraal, met respect en met invoelend vermogen luisteren; vol-ledig (vol van de ander en leeg van jezelf)
- Reageren op feitelijke waarneming (gedrag)
- (H)erkennen van gevoelens
- Gericht doorvragen met open vragen (vraaganalyse)
- Insteek met 'ja en ...' in plaats van 'ja, maar ...' of 'nee, want ...'
- Creativiteit

Aanbevelingen voor de attitude zijn: laat je eigen normen en waarden niet leidend zijn, ga niet (ver)oordelen, stel procedures en oplossingen niet voorop in het gesprek en verlies je niet in het geven van informatie en advies of oplossingen, neem de tijd en ruimte om samen met de ander de situatie te analyseren.



5.3 Behoeften

De behoeften van de klant zijn het vertrekpunt bij het bieden van maatschappelijke ondersteuning. Het is de uitdaging om die behoeften samen met de klant in beeld te krijgen. Vaak hebben de mensen er zelf geen idee van welke behoefte onder hun strategie ligt. Zij hebben vaak zelf al een oplossing bedacht en komen met een vraag, verzoek of een claim (voor een voorziening). Door het toepassen van vraaggestuurde vraagverheldering wordt de achterliggende behoefte duidelijk. Meer hierover in de notitie over Eigen Kracht, te vinden op de website van VraagWijzer.

6. Ga planmatig en methodisch aan de slag

Planmatig en methodisch werken zijn in diverse beroepsopleidingen uitgewerkt en bekend. Soms wordt deze basis niet (meer) meegenomen of in alle hectiek niet toegepast. Afhankelijk van de snelheid die geboden moet worden kunnen de fasen snel op elkaar volgen of naast elkaar lopen. Bij een crisishartige situatie wordt er eerst op de hoogste prioriteiten ingespeeld. Een deel van de klanten zal echter na het bezweren van de crisis niet terugkomen voor een vervolg . . . Totdat de nieuwe crisis zich weer aandient. Het verdient dus de aanbeveling om planmatig en methodisch aan de slag te gaan. De faseringen hiervoor zijn:

- Analysefase
- Planfase
- Ondersteuningsfase
- Evaluatiefase
- Monitoringsfase

6.1 Analysefase

In de analysefase vindt de vraaggestuurde vraagverheldering ofwel het keukentafelgesprek plaats. Dit is de eerste start voor het analyseren van de vraag en de persoon achter de vraag.

- Vraaggestuurde vraagverheldering*
- Inventarisatie van alle levensdomeinen met de Zelfredzaamheid-Matrix
- Inventarisatie van krachten en bronnen, vaststellen van ambities en behoeften, waaronder het gewenste ambitieniveau van participatie

**Bij vraaggestuurde vraagverheldering gaat het om de analyse van de vraag. De vraag moet als het ware 'gefileerd' worden om de persoon, achtergrond en context (verleden – heden – toekomst) goed te begrijpen. Navragen naar de behoeften en de gewenste situatie is belangrijk. Het is tevens aan te bevelen dat niet te snel met het zoeken van oplossingen wordt gestart, om te voorkomen dat die niet voldoende aansluiten bij de situatie van de klant en daarmee dus niet opgepakt gaan worden.*



6.2 Planfase

Opstellen van een Plan van Aanpak met daarin:

- Probleemstellingen
- Doelstellingen
- Resultaten
- Oplossingen
- Acties

6.3 Ondersteuningsfase

Optimaliseren van de zelfredzaamheid en het vergroten van de participatie door:

- Inspelen op de Eigen Kracht
- Benutten van het sociale netwerk
- Inzetten van algemene, voorliggende en collectieve voorzieningen
- Organiseren van maatwerkvoorzieningen, begeleiding en zorg

6.4 Evaluatiefase

In de evaluatie kijkt het teamlid van het sociale wijkteam (bij voorkeur met de klant samen) terug op het proces, de resultaten, de oplossingen en de acties:

- Is de vraag beantwoord of het probleem opgelost?
- Hoe ging het proces, waren de oplossingen en acties toepasbaar? Waarom wel of waarom niet? Wat is hiervan te leren?
- Wat is de mate van zelfredzaamheid? Is de zelfredzaamheid gestegen, gedaald of hetzelfde gebleven? Wat is hiervan te leren?
- Wat is het niveau van participatie? Is het niveau van participatie gestegen, gedaald of hetzelfde gebleven? Wat is hiervan te leren?

6.5 Monitoringfase

In deze fase is de daadwerkelijke ondersteuning afgerond maar wordt de klant nog een bepaalde periode gevolgd. Er wordt gemonitord of de ondersteuning en oplossingen tot blijvende resultaten leiden. Terugval in de zelfredzaamheid wordt zo nodig voorkomen. Deze fase wordt ook wel de 'waakvlam' fase genoemd.

Bovenstaande klinkt voor veel teamleden logisch. Vaak worden opmerkingen gemaakt als: 'Dat doen wij al zo'. Maar... even eerlijk antwoord op de vraag: heb je van alle klanten een plan? En werkt jouw vraagverheldering in de praktijk? En leiden de oplossingen ook daadwerkelijk tot resultaten zoals meer zelfredzaamheid en participatie? En bespreek je met je teamleden de plannen, inclusief de succesfactoren en verbeterpunten? Er zijn veel mogelijkheden om te veranderen maar ook veel opties om een excuus te bedenken.



7. Hou de regie bij de klant, tenzij . . .

7.1 Eigen verantwoordelijkheid versus zorgplicht

Zelfstandigheid en zelfbeschikking is een hoog goed in ons land. Maar er worden nogal eens mensen op hun eigen verantwoordelijkheid gewezen terwijl zij op dat moment niet goed in staat zijn om de regie (volledig) te voeren. Het uitgangspunt bij het klantcontact is dat de klant zelf de regie heeft en houdt, tenzij...

- Er sprake is van een beperking of stoornis die dit (tijdelijk) niet mogelijk maakt
- Er sprake is van een gevaar voor zichzelf of anderen

Er is tenslotte ook een plicht om te zorgen voor de inwoners die niet meer voor zichzelf kunnen zorgen. Als iemand de regie niet kan nemen wil dat natuurlijk niet zeggen dat een persoon het zelf maar moet uitzoeken. Maar ook bij de ondersteuning en zorg voor kwetsbare burgers is het van belang om die zo veel als mogelijk zelf de regie te laten houden op dat wat nog wel kan. De methode die de regievoering door de klant als uitgangspunt neemt is de Sociale Netwerk Versterking van MEE Plus. In het kader meer informatie.

7.2 Sociale Netwerk Versterking

De werkwijze Sociale Netwerk Versterking (SNV) is een basishouding en werkwijze die mensen mogelijkheden biedt om samen met hun sociale omgeving zelf besluiten te laten nemen, passende oplossingen te laten vinden en plannen te maken voor de kwesties in hun leven.

Werkwijze

De werkwijze voor de sociale netwerk strategie bestaat uit drie onderdelen c.q. fasen:

1. Ontmoeten (fase 1)
2. Netwerkatlas (fase 2)
3. Meedenkbijeenkomst (fase 3)
4. Basisteam (fase 4)

1. Ontmoeten (fase 1)

Sociale Netwerk Versterking kent vijf kernwaarden: transparantie, verantwoordelijkheid, SamenRedzaam, mensgericht en veiligheid. De aandacht van de professional is bij de eerste ontmoeting gericht op het contact, zijn aanwezige krachten en luistert zo open mogelijk naar het verhaal van de klant.



2. Netwerkatlas (fase 2)

De netwerkatlas kent vijf instrumenten:

- De basisposter
- De familiekaart
- De (digitale) relatiekaart
- Het contactschema
- De gebeurteniskaart

De netwerkatlas bevat praktische instrumenten waarmee de klant, samen met zijn steunfiguren zijn verhaal en kwesties kan verhelderen.

3. Meedenkbijeenkomst (fase 3)

De meedenkbijeenkomst kent de volgende stappen:

- Opening en welkom
- Voorstellen en verwachtingen
- Vragen voor het plan
- Informatieronde
- Privétijd
- Presentatie van het plan
- Samenstellen basisteam

4. Basisteam (fase 3)

Het basisteam kent twee functies;

- Het plan borgen en eventueel bijstellen
- De samenwerking borgen en afstemmen

Het basisteam zorgt er voor dat de samenwerking tussen klant, netwerkleden en eventuele professionals optimaal verloopt: wie doet wat, waar, wanneer en hoe?

Bron: MEE Sociale Netwerk Versterking; samenvatting van de werkwijze; MEE Plusgroep februari 2014



8. Creëer ruimte voor verandering, vernieuwing en verbetering

8.1 Verandering, vernieuwing en verbetering

De beoogde verandering is de transformatie in het sociale domein. Vraagstellingen die hierbij opgeroepen kunnen worden zijn:

- Werken wij voldoende vraag- en mensgericht?
- Op welke wijze geven wij invulling aan onze preventieve manier van werken?
- Bieden wij lichte ondersteuning in plaats van zware zorg?
- Hoe geven wij vorm aan meer informele ondersteuning?
- Werken wij inclusief? Missen we doelgroepen?
- Zijn we goedkoop, effectief en efficiënt in plaats van duur en bureaucratisch? Hebben we zicht op de kosten en opbrengsten?
- Werken we integraal?
- Zijn voor alle relevante thema's collectieve arrangementen ingericht?

Is er werkelijk sprake van vernieuwing en verbetering? Alleen in het eigen team met de betrokken sleutelfiguren kan antwoord op die vraag gevonden worden. Creëer met elkaar tijd en ruimte voor het vinden van de antwoorden op de vraagstellingen die bij de beoogde transformatie horen.

8.2 Deskundigheidsbevordering en reflectie

De sociale wijkteams zijn veelal samengestelde teams met verschillende soorten professionals en zij beogen veelal zo generalistisch als mogelijk te werken. Daarbij is deskundigheidsbevordering noodzakelijk. De behoefte aan basiskennis van alle leefgebieden leidt tot een scala aan workshops die vaak vanuit de eigen gelederen gegeven kunnen worden.

Een selectie van een aantal relevante onderwerpen zijn:

- Financiën: wet- en regelgeving, informatie over uitkeringen, toeslagen, soorten schuldtrajecten
- (Vroegtijdig) Herkennen van diverse aandoeningen en stoornissen zoals een verstandelijke beperking, dementie, psychiatrische stoornissen
- Signaleren van huiselijk geweld, waaronder mishandeling; meldcode
- Gespreksvaardigheden, vraagverheldering, methodisch werken, wijkgericht werken

Het organiseren van de mogelijkheden tot reflectie op de aanpak en werkwijze zijn onder meer casuïstiekbespreking, intervisie, teamcoaching, teambuilding. Maar ook individuele coaching en -met name- (groeps)supervisie kunnen een belangrijke ingang zijn voor deskundigheidsbevordering van de medewerkers. Het gaat er hierbij om dat dit ingepland wordt, structureel een onderdeel wordt van het programma en dat de ontwikkeling van de aanpak en teamleden gestimuleerd blijft.

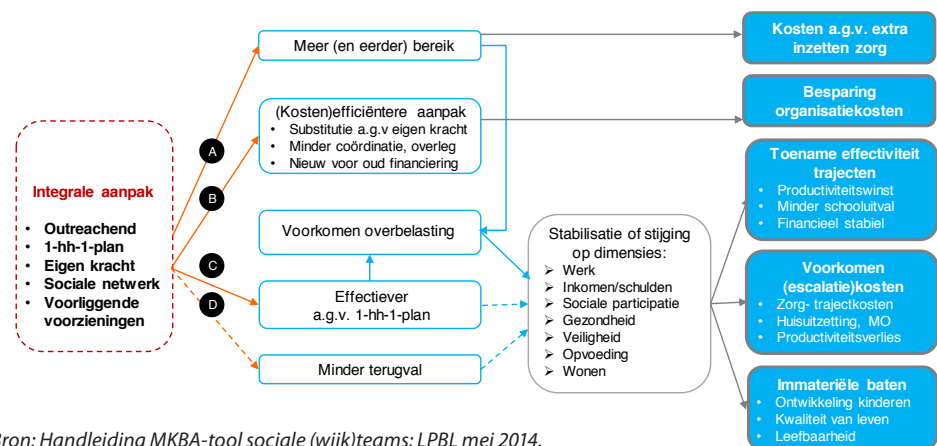


9. Neem een positieve Maatschappelijke Kosten Baten Analyse als beoogd resultaat

Een maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA) brengt systematisch en samenhangend alle door een project veroorzaakte effecten in kaart en vergelijkt deze met de situatie waarin het project niet wordt uitgevoerd. De baten van het project worden net als de kosten uitgedrukt in euro's. Dit geldt eveneens voor de zaken die geen direct prijskaartje hebben, zoals overlast, gevoel van veiligheid of kwaliteit van leven. Als de baten groter zijn dan de kosten, dan zorgt het project voor een toename van de maatschappelijke welvaart. Een MKBA geeft de volgende inzichten: - welke positieve en negatieve effecten er zijn; - hoe de kosten zich tot de baten verhouden; - welke risico's en onzekerheden er zijn; - wie profiteert en wie betaalt. De MKBA is geen effectmeting, maar rekent verwachte of gemeten effecten door in termen van kosten en baten. De MKBA vindt een theoretische basis in de economische (welvaarts)theorie. Het basisidee is dat voorkeuren van (alle) individuen in de maatschappij leidend moeten zijn bij afwegingen in overheidsbeleid en dat deze voorkeuren in geld uit te drukken zijn. Over het algemeen is het uitgangspunt daarbij betalings-bereidheid: hoeveel is iemand bereid om te betalen voor een goed (willingness to pay) of hoeveel compensatie is nodig om een negatief effect te willen accepteren (willingness to accept). Voor het opstellen van een MKBA wordt een standaard stappenplan gevolgd. Deze volgt zoveel mogelijk de in Nederland gangbare OEI-methodiek, die vanaf 1998 door het Rijk is ontwikkeld.



C3. Werkwijze teams



Bron: Handleiding MKBA-tool sociale (wijk)teams; LPBL mei 2014.



10. Faciliteer de nieuwe manier van werken

10.1 Faciliteiten

Van de teamleden wordt grote flexibiliteit en inzet verwacht. Niet altijd is goed doorgedacht over de consequenties van de nieuwe manier van werken en is de facilitering niet optimaal. Wat is noodzakelijk:

- Een locatie waar de teamleden kunnen werken, overleggen en klanten kunnen ontvangen. Onderdeel van de faciliteiten op de locatie zijn natuurlijk de werkplekken, inrichting, kantoorartikelen, scanner/printer
- Werkmateriaal: computer (bij voorkeur een laptop) en mobiele telefoon (bij voorkeur een smartphone)
- Een registratiesysteem (bij voorkeur webbased)

10.2 Locatie

De locatie voor de sociale (wijk)teams kan aan de hand van een Programma van Eisen gezocht en gevonden worden. Wanneer de klanten de locatie bezoeken dan dient deze te voldoen aan de eisen voor bereikbaarheid, herkenbaarheid, toegankelijkheid, klantgerichtheid en privacy.

- De locatie is aan de buitenkant goed herkenbaar, heeft een duidelijke functie in het gebied, er is een natuurlijke loop
- De locatie is toegankelijk voor minder validen met een mobiliteitsbeperking; de ingang is bij voorkeur extra verbreed; er is een bezoekerstoilet, ook toegankelijk voor minder validen (Miva-toilet, bij voorkeur inclusief alarmkoord); er is voor de ingang een (verbrede) invalidenparkeerplaats met verlaging van de stoep en oprit
- Er is een open ruimte met een plek voor de 1e ontvangst (balie of tafel); de bureaudienst heeft een werkplek nabij de eerste ontvangst
- Er is minimaal één spreekkamer (per kamer 10-12 m²) beschikbaar; de kantoorfaciliteiten voor de medewerker voldoen aan de Arbo-normen en veiligheidseisen
- Er is zijn faciliteiten voor koffie en thee

10.3 Registratiesysteem

Ook het registratiesysteem kan aan de hand van een Programma van Eisen geselecteerd worden. Het sociale wijkteam dient door de ICT-toepassing optimaal gefaciliteerd te worden voor haar werkzaamheden. Dit betreft onder meer het registreren, faciliteren en borgen van het gebruik van:



- Clientgegevens
- Vraagverheldering (vraaganalyse, probleeminventarisatie in leefdomeneinen, registraties van specifieke inventarisaties (ZRM e.a.), Plan van Aanpak
- Dossiervorming
- Vormen van ondersteuning (producten en diensten van eigen team en andere organisaties)
- Sociale kaart
- Bij voorkeur een door KING erkende leverancier met vermelding in de GEMMA-softwarecatalogus (en daardoor op de hoogte van de toepassing van standaarden voor koppelingen en berichtenverkeer en veiligheidseisen voor onder meer privacy)

De leden van het team moeten het systeem makkelijk overal op en computer, dus onafhankelijk van locatie kunnen benaderen. Dit impliceert dat de applicatie web based of makkelijk via inlog met een sms of token benaderbaar moet zijn.



10 Valkuilen voor sociale wijkteams

De 10 valkuilen worden hieronder in het kort toegelicht met waar nodig een verwijzing naar meer literatuur.

10 Valkuilen voor sociale wijkteams

1. Door hoge werkdruk terugvallen in oude patronen (meer van hetzelfde)
2. Bureaucratie viert hoogtij
3. Het sociale wijkteam staat op afstand
4. Het ontbreken van focus (op zelfredzaamheid en participatie)
5. Er is geen plan
6. Selffulfilling prophecy: de klant wil niet...
7. Er zijn geen beoogde effecten en resultaten bedacht
8. Klassiek subsidiebeleid: geen nieuw voor oud
9. Privacy als excuus voor het realiseren van samenwerking
10. Structuur wordt een doel in plaats van een middel

1. Door hoge werkdruk terugvallen in oude patronen (meer van hetzelfde)

De sociale wijkteams hebben te kampen met een enorme werkdruk. Deze is ontstaan door diverse oorzaken:

- De sociale wijkteams zijn een landelijk concept en kent inmiddels grote bekendheid. Iedereen lijkt de weg te kunnen vinden: klanten en verwijzers
- Er zijn meer mensen met meer en complexere problemen als gevolg van de aanhoudende economische situatie en moeilijk wordende samenleving
- Er is sprake van diverse veranderingen in de wetten en regelgeving. Hiervoor ontstaat meer onduidelijkheid en vallen meer mensen buiten de boot. Dit komt door indicaties die moeilijker worden afgegeven, door de eigen bijdragen waardoor mensen afzien van begeleiding of psychiatrische behandeling.
- Het sociale wijkteam is makkelijk toegankelijk en gratis
- Het sociale wijkteam is de oplossing voor alles

Andere oorzaken voor de werkdruk zijn onder meer: teamoverleg en deskundigheidsbevordering, toename van het aantal taken door het wijkgericht werken, bureaucratische processen (maar daarover later meer).



Het werken in sociale wijkteams is bedoeld om tot verandering en vernieuwing te komen: effectiever, efficiënter, integraler, gekanteld, ... Maar veel professionals hebben al jaren een patroon in hun werkwijze. Met kennis en kwaliteiten maar ook aannames, manieren en blinde vlekken. Om te voorkomen dat bij de realisatie van sociale wijkteams sprake is van oude wijn in nieuwe zakken is het belangrijk om niet terug te vallen in oude patronen. In dat geval blijft de nadruk liggen op klassieke hulpverlening en is er sprake van draai-deurklanten. Om te voorkomen dat teamleden terugvallen in oude patronen is het nieuwe advies: 'Doorbreek de cirkel'. Arend Ardon heeft hier een mooie publicatie over gemaakt (bijlage 3). Als er sprake moet zijn van een verandering dan is het belangrijk om hardnekkige patronen te herkennen. Er zijn hiervoor zes principes ontwikkeld. Maar mogelijk nog belangrijker: herken je defensiestrategie (of die van anderen). De samenvatting is te lezen in bijlage 3 paragraaf 4.

2. Bureaucratie viert hoogtij

De realisatie van de sociale wijkteams vindt veelal plaats onder de regie van gemeenten. Dat zijn bij uitstek bureaucratische instituten met veel regels, formulieren, procedures en protocollen. Al jaren is er sprake van het terugdringen van de bureaucratie bij de overheid, tot op heden zonder veel succes. Het woud aan regels wordt eerder groter dan kleiner. Ook bij de uitvoering van de sociale wijkteams ligt het gevaar van bureaucratie op de loer. Het is een verandering, tikkeltje spannend en met de nodige leeuwen en beren op de weg. De eindverantwoordelijkheid voor de inzet van een jeugdteam ligt ineens bij een wethouder, ondersteund door een beleidsafdeling. In het kader van de Jeugdwet is er sprake scholing, accreditatie, mogelijk ook een kwaliteitskeurmerk. De gemeenten werken in het kader van de Wmo al jaren met Wmo-beleidsregels en een verordening. Er is voor een aanvraag een procedure, de noodzaak om een ondersteuningsplan te maken en ICT-systemen voor de afhandeling van zaken. Zorgvuldigheid bij de uitvoering is natuurlijk altijd een groot goed. Bepaalde procedures moeten omschreven zijn en aan een protocol voor bijvoorbeeld de privacy ontkom je ook niet. Maar te veel procedures (die meestal gericht zijn om fouten te voorkomen) en protocollen dwingen teamleden in een keurslijf en dan is het gedaan met de verandering. En als het teamlid in het sociale wijkteam meer dan de helft van de tijd bezig is het met uitvoeren van de bureaucratie rondom de indicatiestelling dan hebben we met elkaar een groot probleem.

Diverse soorten teams en de mate van bureaucratie

Er zijn in Nederland verschillende soorten teams te herkennen. In feite zijn we nog geen teams tegen gekomen die hetzelfde waren, er zijn dus veel verschillen. Er zijn over het



algemeen gesproken drie soorten teams te herkennen waarin de mate van bureaucratie meer of minder groot is, maar dit zijn voorbeelden om de verschillen duidelijk te maken, de werkelijkheid is natuurlijk altijd genuanceerder. De soorten teams zijn Team Toegang, de teamvariant en de netwerkvariant:

1. **Team Toegang:** dit is een Wmo-team, Jeugdteam of een combinatie van beiden. De focus van de werkwijze is de aanvraag van het maatwerk. Er vindt, na het doen van een melding of aanvraag, een keukentafelgesprek plaats. Hierna volgt als er een grond is een aanvraag voor de Wmo of jeugdzorg. Het team biedt zelf geen of beperkte ondersteuning, maar zet door naar aanbieders als er sprake is van maatwerk. Onderdeel van de werkwijze is de realisatie van het ondersteuningsplan. Er is over het algemeen genomen veel bureaucratie. Sommige teams geven aan meer dan 50% van hun tijd met de administratie en registratie bezig te zijn. Voorbeelden van Teams Toegang zijn Bergen (L) en het Plus team uit Geldrop-Mierlo en Waalre.
2. **Teamvariant** van de sociale wijkteams: de teamleden zijn voor hun gehele dienstverband vanuit de diverse organisaties gedetacheerd naar het sociale wijkteam en vormen samen een nieuw team. Zij zijn het grootste deel van de tijd met elkaar op een locatie. Er is een beperkte mate van bureaucratie. Voorbeelden zijn Woudenberg, Sint Michielsgestel, Dordrecht, Gouda, Rijswijk en Zwijndrecht
3. **Netwerkvariant** van de sociale wijkteams: de teamleden zijn voor een beperkt aantal uren in de week aan het sociale wijkteam verbonden. Er is voor die beperkte tijd focus op multiprobleemaanpak. De nadruk van de meeste uren ligt op de werkzaamheden zoals die vanuit de moederorganisatie zijn afgesproken. Er is weinig bureaucratie. Een voorbeeld is Den Haag.

Andere varianten: Gezien alle verschillen zijn er ook teams die niet in de bovenstaande drie voorbeelden passen. Dit is onder meer het Regieteam in W. Het team bestaat uit ambtenaren van de gemeente vanuit de afdelingen Wmo en Werk&Inkomen. Zij houden zich niet bezig met de aanmeldingen en afwikkeling van aanvragen, maar voeren regie op casussen die meervoudig complex zijn.

3. Het sociale wijkteam staat op afstand

Er zijn vrij veel sociale wijkteams waar de burger niet direct toegang heeft. Verwijzingen vinden alleen via andere professionals plaats. Er moet dan al een professional in beeld zijn die signaleert dat er een probleem is. Als je uitgaat van regie voor de burger dan is dat strijdig met de aanpak: het sociale wijkteam kan alleen via de 2e lijn benaderd



worden en staat daarmee letterlijk en figuurlijk op afstand.

In de gemeenten waar al langer een informatiepunt bestaat kan dit de toegang tot de sociale wijkteams zijn. In Sint Michielsgestel is al sinds de tijd van Overheidsloket 2000 in een loket voor wonen, welzijn en zorg: WegWijs. De inwoners weten dit goed te vinden. Vanuit WegWijs wordt geschakeld met het sociale wijkteam. In Rotterdam zijn dit de VraagWijzers. De grootste uitdaging zit daar in de onderlinge samenwerking en het afstemmen van de werkprocessen om te voorkomen dat er werk dubbel wordt gedaan.

Vanuit de missie en visie van Stichting VraagWijzer Nederland gedacht zou informatie, advies en ondersteuning altijd laagdrempelig, toegankelijk, bereikbaar en beschikbaar moeten zijn. Dus ook ondersteuning door de sociale wijkteams. Zo is er in het eerste team van de Drechtsteden, in 2012 in de wijk Wielwijk in Dordrecht West, gestart met het oprichten van een WijkInformatiePunt. Dat was de ingang voor het sociale wijkteam. Ook in de wijk Crabbehof in de Wijkwinkel en in Krispijn werd dat model het uitgangspunt. Deze laagdrempelige inloop is onze aanbeveling om te voorkomen dat het sociale wijkteam op afstand van de burger komt te staan. Het is juist de bedoeling dat het sociale wijkteam weet wat er speelt en gebiedsgericht werkt.

4. Het ontbreken van focus (op zelfredzaamheid en participatie)

Het sociale wijkteam is druk bezig met het verwerken van de aanmeldingen en het bieden van ondersteuning. De klanten krijgen antwoorden op de vragen en voor de problemen wordt een oplossing gezocht. Zo ging het altijd al. De nieuwe uitdaging is om expliciet aandacht te besteden aan het vergroten van de zelfredzaamheid en participatie. In de Wet maatschappelijke ondersteuning wordt zelfredzaamheid als volgt omschreven: 'In staat zijn tot het uitvoeren van de noodzakelijke algemene dagelijkse levensverrichtingen en het voeren van een gestructureerd huishouden'. Met behulp van de Zelfredzaamheid-Matrix kunnen de teams dit specifiek maken. Na de 1e meting zijn de interventies gericht op het vergroten van die zelfredzaamheid of het voorkomen of compenseren van een beperking in die zelfredzaamheid. Een 2e of 3e meting zal uitwijzen of de interventies tot succes leiden.

Het vergroten van de participatie kan met een deel van de domeinen en een supplement van die Zelfredzaamheid-Matrix in beeld worden gebracht:

- Dagindeling
- Maatschappelijke participatie
- Tijdsindeling (supplement)



Een andere methode is het gebruiken van de participatieladder (zie kader). Ook bij het vergroten van de participatie is het weer de uitdaging om tijdens de contacten met de klant hier expliciet aandacht te besteden. De valkuil is aanwezig om gericht te blijven op de vragen en problemen. Door de klant op zijn niveau en wijze deel te laten nemen aan de maatschappij worden problemen in de toekomst voorkomen of beperkt.

Participatieladder voor arbeid

Niveau 6: betaald werk

Niveau 5: betaald werk met ondersteuning

Niveau 4: onbetaald werk – *vrijwilligerswerk – opleiding*

Niveau 3: deelname aan georganiseerde activiteiten (cursus, vereniging)

Niveau 2: sociale contacten buitenshuis

Niveau 1: geïsoleerd levend

De cursief gedrukte woorden zijn uitbreidingen op de klassieke participatieladder, omdat deze items nog ontbraken.

5. Er is geen plan

Het ontbreken van een plan kan op twee niveaus spelen:

1. Klantniveau
2. Organisatieniveau

Geen plan op klantniveau

Onderdeel van de methodische aanpak is het realiseren van een plan. Dit kan een toekomstplan zijn, bijvoorbeeld uitgewerkt met de methode voor de Sociale Netwerk Versterking, het kan en flap zijn met wat termen en natuurlijk ook een Plan van Aanpak in het registratiesysteem. Door alle werkdruk en het ontbreken van focus bij de ondersteuning (uitgewerkt in doelen en acties) kan het zijn dat het plan achterwege blijft. Dan is er sprake van ad-hoc of incident-ondersteuning met het gevaar dat de klanten niet goed genoeg of niet volledig genoeg geholpen zijn. Het begint allemaal met een grondige analyse: de vraaggestuurde vraagverheldering. Daarna volgen de vraag- of probleemstellingen, de doelstellingen en de beoogde resultaten. Door middel van evaluatiemomenten wordt gekeken of de uitvoering van het plan op koers ligt of dat bijsturing nodig is.

Geen plan op organisatieniveau

De organisatie en bedrijfsvoering van de sociale wijkteams vraagt om een plan met mogelijk een aantal subplannen. Onderdelen van dit plan zijn onder meer:



- Visie, missie, uitgangspunten en doelstellingen
- Communicatie
- HRM
- ICT
- Begroting en exploitatie
- Managementinformatie
- Opleidingsplan

6. Selffulfilling prophecy: de klant wil niet . . .

Het valt niet mee om contact met de klant te maken en te houden. De klanten hebben meer dan genoeg vooroordelen over hulpverlening, de professionals vaak al jaren ervaring met klanten die afhaken, niet doen wat ze zeggen, extra problemen veroorzaken als je dacht net op de goede weg te zijn... Maar als je er zelf niet in gelooft waarom zou de klant dat dan doen? En hoe motiveer je die klant? Een mogelijkheid is met motiverende gespreksvoering.

Een andere uitdaging is dat de klant door zijn probleem niet in aanmerking komt voor de weg naar ondersteuning, begeleiding of behandeling. Met iemand die onder invloed is kan je geen zinvol gesprek beginnen, als iemand te veel in de war is gaat het oplossen van de problemen ook niet lukken. 'Ik moet de verwachtingen van de klant bijstellen' of 'Hij is niet gemotiveerd voor behandeling' is ook een veelgehoorde opmerking. De oorzaak, het probleem, het middelengebruik, het staat allemaal in de weg naar de oplossing en daardoor ook naar de professional die wel zou kunnen helpen. Met laagdrempelig aansluiten, motiveren, aangehaakt blijven, kleine veranderingen realiseren, praktisch aan de slag kan vaak meer. Maar als je zelf denkt dat de klant niet wil... dan wil de klant ook niet. De bevestiging komt dan wederzijds in: 'Zie je wel...'

7. Er zijn geen beoogde effecten en resultaten bedacht

Bij de dagelijkse uitvoering worden de missie, visie, uitgangspunten en doelstellingen nog weleens vergeten. De klant heeft een vraag, hulp nodig en de teamleden gaan direct en praktisch aan de slag. Door middel van resultaatgericht werken worden de teamleden ondersteund om weer vanuit de praktijk de slag naar de uitgangspunten te maken.

Stap 1: Zorgen voor logica tussen 'wat' en 'hoe'

In de eerste stap wordt met behulp van de Resultatenlogica© de oorzaak-gevolg keten opgezet tussen het waarom van het beleid, de gewenste effecten van het beleid, de resultaten in het veld van het handelen van de professional en de oplossingen en





Allereerst wordt heel concreet gemaakt wat de beoogde effecten zijn van het beleid, dus wat de buitenwereld of de betrokken gemeenschap en andere stakeholders gaan zien en merken van dat beleid. Vervolgens wordt bepaald welke operationele resultaten, oftewel welke resultaten in het veld nodig zijn om die effecten te kunnen realiseren. Als laatste wordt afgewogen welke oplossingen en aanpakken nodig zijn om die resultaten te kunnen bereiken en waar te maken. Door “van rechts naar links” te redeneren samen met de professionals in het veld die inzicht hebben in de operationele problematiek, wordt wensdenken (wishful thinking) vanuit een (elders bedachte) theoretische oplossing voorkomen. Deze manier van werken zorgt er tevens voor dat de professionals eigenaarschap kunnen en durven nemen voor de gewenste resultaten. Immers, zij hebben zelf bepaald wat de oplossing is en wat zij nodig hebben om de resultaten waar te maken.

Stap 2: Weten waarop te sturen

In de tweede stap wordt op basis van de gezamenlijk opgestelde Resultatenlogica© bepaald wat de belangrijkste effecten en resultaten zijn waarop het team aangestuurd gaat worden. Dit zijn de resultaten en effecten waarvan vroegtijdige signalering gewenst is om te weten en verifiëren of “we op de goede weg zijn”. Hiervoor wordt bij voorkeur gebruik gemaakt van waarnemingen, bestaande indicatoren en/of meetgegevens, indien noodzakelijk worden daartoe nieuwe indicatoren gedefinieerd. Essentieel hierin is dat de professionals in het team betrokken en aangesproken worden op het gewenste effect en niet op het hoe van de werkzaamheden.

Stap 3: Toetsen van de praktijk

Met stap 1 en 2 creëren de beleidsmakers, leidinggevenden en uitvoerende professionals een gezamenlijk beeld van de logische relaties tussen beleid en uitvoering. Dit oorzaak-gevolg denken geeft greep en zorgt dat er bewuste keuzes gemaakt kunnen worden gedurende de uitvoering. Het is nu mogelijk om te verifiëren of en in welke mate de resultaten en gewenste effecten bereikt worden. Als blijkt dat het resultaat en of gewenste effect niet of niet geheel bereikt wordt is dat aanleiding om bij te sturen.



De basisgedachte van Resultaatgericht werken is dat de inspanningen van beleidsmakers, leidinggevend en de uitvoerende professionals voortdurend gericht blijft op het bereiken van de gewenste effecten. Metingen, indicatoren en of waarnemingen geven aan in hoeverre ze daar gezamenlijk in slagen. Vanuit dit voortschrijdend inzicht kan dan bepaald worden of het beleid, dan wel de operationele werkzaamheden aangepast moeten worden of dat professionals onvoldoende effectief werken of onvoldoende begeleiding of ondersteuning krijgen. Vanuit het perspectief van Resultaatgericht werken staat het verwezenlijken van het gewenste effect voorop. De metingen en indicatoren (veelal bekende en veelgebruikte KPI's) dienen dan ook om beter inzicht in de oorzaak-gevolg keten en de effectiviteit van het werk te krijgen. De bedoeling is dit inzicht te gebruiken om werkzaamheden bij te sturen en zodoende het gewenste effect beter en/of sneller te bereiken. De indicatoren in deze zijn dus expliciet niet bedoeld om te dienen als doelstellend (targets) of maatgevend, noch ter verantwoording van het beleid of de uitvoering.

De drie stappen van Resultaatgericht werken zijn aldus onlosmakelijk met elkaar verbonden. Zonder stap 1 (Resultatenlogica©) kunnen stap 2 en 3 (sturing en toetsing) niet worden uitgevoerd of dat worden doelloze exercities. De Resultatenlogica© bouwen zonder sturing en toetsing in de uitvoering, is een leuke, leerzame en inzicht gevende maar uiteindelijk weinig nuttige exercitie. Pas bij het integraal doorvoeren van de stappen wordt een begin gemaakt met daadwerkelijk resultaatgericht werken.

8. Klassiek subsidiebeleid: geen nieuw voor oud

Het is een hele uitdaging om de middelen die voor de sociale (wijk)teams ingezet worden kritisch onder de loep te nemen en te bekijken of de subsidies ook vernieuwend worden ingezet. In Gouda is die slag gemaakt, in de meeste andere gemeenten nog niet. Daar hebben de organisaties die in de sociale (wijk)teams vertegenwoordigd zijn nog de subsidieafspraken met hun eigen accounthouder. Erg uitdagend om dan de middelen ook integraal in te zetten. De komende jaren zal het de nodige tijd en moeite gaan kosten om hier een vernieuwende invulling aan te gaan geven, zodat de subsidies ook aansluiten bij de nieuwe manier van werken.

9. Privacy als excuus voor het realiseren van samenwerking

De samenwerking in en met de sociale wijkteams wordt nogal eens bemoeilijkt doordat professionals dit uit het oogpunt van privacy niet doen. Sommigen gebruiken de privacy als excuus: ik kan in het kader van de privacy geen gegevens met jullie delen.



Zorgvuldigheid is natuurlijk van belang en er kan met een toestemmingsverklaring veel georganiseerd worden. En als er sprake is van gevaar of zorgmijding dan kan het zelfs geen excuus zijn: dan is de noodzaak tot gegevensuitwisseling groter dan het gevaar om de privacy te schenden.

Een 'dingetje' bij de samenwerking en het bewaken van de privacy is het verschil tussen de meldingsplicht van de ambtenaren versus het beroepsgeheim van de hulp- en dienstverleners. Meer informatie in bijlage 4.

De samenwerking in de sociale wijkteams en/of met partners is veelal omschreven in een convenant met daarbij ook afspraken rondom de privacy. Een mooi landelijk voorbeeld is gerealiseerd in Den Haag. Zij hebben een Privacy Impact Assessment uit laten voeren en dat in hun werkwijze geïmplementeerd. Op onze website is bij 'ABC voor sociale (wijk) teams' de Privacy Impact Assessment Gemeentelijke 3D informatiehuishouding van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties te vinden. Een partij die een PIA uit kan voeren is PBLQ met Net2Legal.

Een andere mogelijke oplossing is deze: als de toegang enige vorm heeft gekregen, dan moet de gegevensuitwisseling geoperationaliseerd op papier worden en in een schema gezet om vervolgens afspraken te maken over wie wat wanneer mag inzien: de rollen van ambtenaar en hulpverlener moeten dan expliciet worden gemaakt.

1. Omschrijf concreet wat is de functie van de gemeenteambtenaar is, bijvoorbeeld domein Werk en Inkomen; checkt alleen het BSN en duiding van de hulp
2. De ambtenaar/hulpverlener mag het dossier inzien afhankelijk van wat zijn beroepsgeheim toelaat (BIG geregistreerd, artikel 3 beroep of artikel 34 beroep, artikel 36a beroep of bijvoorbeeld in het kader van een erkend beroep in de Jeugdwet)
3. De ambtenaar/hulpverlener moet betrokken zijn bij de hulpverlening

Dat levert dan een informatieprotocol op dat je kunt publiceren op de gemeentelijke website en dat is het voor de burger helder wat er met informatie over hem gebeurt.

10. Structuur wordt een doel in plaats van een middel

De doelstelling van de sociale wijkteams is het realiseren van optimale zelfredzaamheid en participatie van de burgers. De inzet van de teamleden in de sociale wijkteams zijn een middel om de doelstellingen te behalen. In de praktijk wordt die doelstelling nog weleens uit het oog verloren en is het sociale wijkteam zelf het doel geworden. Een sociaal wijkteam is geen doel, een organisatievorm voor het sociale wijkteam is geen doel. Daar gaat wel echter heel veel tijd, aandacht en geld naar toe. Er zijn stuurgroepen, projectgroepen, managementgroepen, nieuwe organisatievormen. Wederom wordt er veel georganiseerd, veel overleg gepleegd. Laat de vernieuwing niet al te veel georganiseerd worden, want dan krijgen we met elkaar meer van hetzelfde en is er geen ruimte voor de beoogde transformatie.



Bijlage 1 Selectie wettekst WMO 2015

Hoofdstuk 2. Maatschappelijke ondersteuning

§ 1. Opdracht gemeente Artikel 2.1.1

1. Het gemeentebestuur draagt zorg voor de maatschappelijke ondersteuning.
2. Het gemeentebestuur draagt zorg voor de kwaliteit en de continuïteit van de voorzieningen.

Artikel 2.1.2

1. De gemeenteraad stelt periodiek een plan vast met betrekking tot het door het gemeentebestuur te voeren beleid met betrekking tot maatschappelijke ondersteuning.
2. Het plan beschrijft de beleidsvoornemens inzake door het college te nemen besluiten of te verrichten handelingen die erop gericht zijn:
 - a. de sociale samenhang, de toegankelijkheid van voorzieningen, diensten en ruimten voor mensen met een beperking te bevorderen, de veiligheid en leefbaarheid in de gemeente te bevorderen, alsmede huiselijk geweld te voorkomen en te bestrijden;
 - b. de verschillende categorieën van mantelzorgers, en vrijwilligers, zoveel mogelijk in staat te stellen hun taken als mantelzorger of vrijwilliger uit te voeren;
 - c. vroegtijdig vast te stellen of ingezetenen maatschappelijke ondersteuning behoeven;
 - d. te voorkomen dat ingezetenen op maatschappelijke ondersteuning aangewezen zullen zijn;
 - e. algemene voorzieningen te bieden aan ingezetenen die maatschappelijke ondersteuning behoeven;
 - f. maatwerkvoorzieningen te bieden ter ondersteuning van de zelfredzaamheid en participatie aan ingezetenen van de gemeente die daartoe op eigen kracht, met gebruikelijke hulp, met mantelzorg of met hulp van andere personen uit hun sociale netwerk niet of onvoldoende in staat zijn;
 - g. maatwerkvoorzieningen te bieden aan personen die niet in staat zijn zich op eigen kracht te handhaven in de samenleving en beschermd wonen of opvang behoeven in verband met psychische of psychosociale problemen of omdat zij de thuissituatie hebben verlaten, al dan niet in verband met risico's voor hun veiligheid als gevolg van huiselijk geweld.
3. Het plan is erop gericht dat:
 - a. cliënten zo lang mogelijk in de eigen leefomgeving kunnen blijven;



- b. cliënten die beschermd wonen of opvang ontvangen, een veilige woonomgeving hebben en, indien mogelijk, weer in staat zijn zich op eigen kracht te handhaven in de samenleving.
4. In het plan wordt bijzondere aandacht gegeven aan:
- a. een zo integraal mogelijke dienstverlening op het gebied van maatschappelijke ondersteuning, publieke gezondheid, preventie, zorg, jeugdhulp, onderwijs, welzijn, wonen, werk en inkomen;
 - b. de samenwerking met zorgverzekeraars en zorgaanbieders als bedoeld in de Zorgverzekeringswet met het oog op een zo integraal mogelijke dienstverlening;
 - c. keuzemogelijkheden tussen aanbieders voor degenen aan wie een maatwerkvoorziening wordt verstrekt, waarbij rekening wordt gehouden met de godsdienstige gezindheid, de levensovertuiging en de culturele achtergrond van cliënten, in het bijzonder voor kleine doelgroepen;
 - d. de toegankelijkheid van voorzieningen, diensten en ruimten voor mensen met een beperking;
 - e. de wijze waarop de continuïteit van hulp wordt gewaarborgd, in het bijzonder ten aanzien van de persoon die door het bereiken van een bepaalde leeftijd geen jeugdhulp als bedoeld in de Jeugdwet meer kan ontvangen;
 - f. mogelijkheden om met inzet van begeleiding, waaronder dagbesteding, mensen zo lang mogelijk in de eigen leefomgeving te laten blijven;
 - g. de wijze waarop ingezetenen worden geïnformeerd over de personen die kunnen optreden als vertegenwoordiger van een cliënt die niet in staat kan worden geacht tot een redelijke waardering van zijn belangen ter zake.
5. In het plan wordt aangegeven op welke wijze de gemeente artikel 2.1.7 toepast dan wel de reden om dat artikel niet toe te passen.
6. In het plan wordt aangegeven welke resultaten het gemeentebestuur in de door het plan bestreken periode wenst te behalen, welke criteria worden gehanteerd om te meten hoe deze resultaten zijn behaald en welke prestatie-indicatoren worden gehanteerd ten aanzien van aanbieders.



Bijlage 2 Acht bakens welzijn nieuwe stijl

Bron: www.invoeringwmo.nl

Baken 1: Gericht op de vraag achter de vraag

Welzijnswerk in Nederland probeert al enige tijd een omslag te maken van aanbod- naar vraaggerichtheid. Hoewel het vanzelfsprekend lijkt, blijkt de praktijk nogal weerbarstig. Het vraagt een wezenlijke omslag, zowel bij de vragende als de aanbiedende partij. Vraaggericht werken is niet zonder meer de vraag van de burger als uitgangspunt nemen bij de organisatie van het aanbod. Het is geen kwestie van 'u vraagt en wij draaien'. Dat zou juist leiden tot claimgedrag, waarbij de eigen kracht van de burger en zijn netwerk onvoldoende worden aangesproken en de achterliggende problemen niet worden aangepakt. Bijna altijd is de vraag van burgers in eerste instantie een vraag naar het bekende aanbod. Maar met een hulp bij het huishouden zijn de eenzaamheidsproblemen niet op te lossen. Het is nodig om breder te kijken naar de mensen die om ondersteuning vragen: breder kijken om problemen bij mensen écht op te lossen.

Baken 2: Gebaseerd op de eigen kracht van de burger

Als de vraag van de burger eenmaal helder is, moet de vraag beantwoord worden wie wat doet. Wat kunnen de burgers zelf, of met hulp uit de directe sociale omgeving doen? Wat kan de rol zijn van de sociale verbanden in de wijk of buurt? Hoe kunnen vrijwilligers worden ingezet? Wat kunnen burens, en familieleden betekenen? Met andere woorden: wat doen de professionals en wat doen de burgers? Maar ook, wat kan de professional doen om de zelfredzaamheid van de burger (in en met zijn eigen omgeving) te versterken. Te snel wordt nu nog voorbijgegaan aan de eigen kracht van de burger, zijn netwerk, de straat of wijk. Het uit handen nemen van problemen werkt meestal averechts op het zelf oplossend vermogen. De 'eigenkrachtbenadering' of een andere, vergelijkbare methode, vraagt om een cultuuromslag bij de burger en de professional. Die omslag is niet eenvoudig. Burgers hebben geleerd toch vooral tijdig een beroep op de overheid of de hulpverlenende instanties te doen. Maar nog ingewikkelder ligt de cultuuromslag wellicht bij de hulpverlener. Het is toch immers zijn of haar vak de problemen van anderen op te lossen en om die 'kwetsbare mensen' te ondersteunen.

Baken 3: Direct eropaf

Er zijn mensen die ondersteuning claimen en er zijn mensen die zorg mijden. Het gaat bij de zogenoemde zorgmijders om mensen die niet om ondersteuning durven of willen



vragen, terwijl ze al langer vereenzamen, zich verwaarlozen, met onoplosbare schulden kampen, of verslavingsgedrag vertonen. Deze burgers weten de weg niet te vinden naar ondersteuning. Ze zijn op basis van eerdere ervaringen teleurgesteld in de hulpverlening, of vastgelopen in de bureaucratie. Deze mensen worden niet bereikt door ze op te roepen om op kantoor te verschijnen ten einde daar een goed gesprek te voeren. Daar moet de professional op af, en het liefst zo snel mogelijk, om erger te voorkomen. Dat gebeurt te vaak nog niet, omdat andere – legitieme - uitgangspunten een direct ingrijpen in de weg staan, of lijken te staan. Het gaat dan om privacy, zelfbeschikking en eigen verantwoordelijkheid.

Baken 4: Formeel en informeel in optimale verhouding

Het kenmerk van de Wmo is dat de participatie wordt bevorderd niet alleen door een beroep te doen op de eigen mogelijkheden van de burger of de inzet van professionals, maar ook op de inzet van sociale netwerken, vrijwilligersinitiatieven en wijkverbanden. In Welzijn Nieuwe Stijl wordt gezocht naar de optimale verhouding tussen wat burger (onderling) zelf kunnen en wat professionals moeten. Ook dit baken betekent voor burgers, professionals en gemeenten een forse verandering van houding en aanpak, die breekt met de traditie van recht, of vanzelfsprekend een beroep kunnen doen op professionele ondersteuning. Het past bij Welzijn Nieuwe Stijl dat de professional zich terughoudend opstelt. Zijn of haar kracht ligt er juist in om samen met burgers te bezien op welke wijze de burgers zelf de problemen of klachten kunnen oplossen. Het probleemoplossend vermogen, zowel van individuen als groepen moet geactiveerd worden. Het voorkomt daarnaast structurele afhankelijkheid van de professional. Eenzaamheid kan mogelijk beter bestreden worden door het herstellen van sociale netwerken.

Baken 5: Doordachte balans van collectief en individueel

De verzorgingsstaat is doorgeschoten met individuele oplossingen voor problemen van burgers. Mensen zijn daaraan gewend geraakt. De financiering ervan komt echter steeds meer onder druk te staan en de negatieve gevolgen van de individualisering van de samenleving worden steeds meer zichtbaar. Ook daarom is het ontwikkelen van meer collectieve aanpakken onvermijdelijk. De sector die hier vanouds de meeste ervaring mee heeft is de welzijnssector. Collectieve aanpakken zijn niet alleen goedkoper, maar bieden ook vaak een betere oplossing. De buurtmaaltijd is niet zelden effectiever (want biedt bijvoorbeeld mogelijkheden tot contact) dan de individuele bezorging aan huis. Ook voor dit baken geldt dat het er niet om gaat dat professionals te allen tijde automatisch voor collectieve oplossingen kiezen. Het gaat om het vinden van de juiste balans tegen de achtergrond van het probleem dat moet worden aangepakt.



Baken 6: Integraal werken

De vraag centraal stellen vraagt om een integrale en samenhangende aanpak van professionals. De burgers die bij bijvoorbeeld het Wmo-loket, of het maatschappelijk werk aankloppen, hebben meestal problemen die niet door één instelling of één voorziening kunnen worden opgelost. Het gaat vaak om meerdere problemen tegelijk. Problemen die met elkaar samenhangen en dus ook in samenhang moeten worden aangepakt. Als een burger geen werk en daardoor te weinig geld heeft, in een slecht huis woont en spanningen in zijn gezin heeft, ziet hij dat als een ongedeedd vraagstuk. Dienst- en hulpverleners komen niet ver als ze opereren alsof ze op een eiland zitten. Goed met elkaar samenwerken is belangrijk. Nadrukkelijk is hier de invulling van de regierol van de gemeente aan de orde. Het is de gemeente als opdrachtgever én regisseur die bij uitstek geschikt is om partijen bij elkaar te brengen. Op cliëntniveau moeten de aanbieders van ondersteuning zelf de verantwoordelijkheid voor ketenregie oppakken.

Baken 7: Niet vrijblijvend, maar resultaatgericht

Welzijn Nieuwe Stijl is niet vrijblijvend. Waar organisaties ondersteuning bieden aan burgers, worden concrete afspraken gemaakt over de vraag op welke ondersteuning van professionals en vrijwilligers men kan rekenen, wat daarbij de eigen inzet is (met en in de eigen omgeving) en naar welke resultaten wordt toegewerkt. De doelen in een ondersteuningstraject moeten voor de burger duidelijk, concreet en haalbaar zijn en zij moeten niet alleen perspectief bieden op de langere termijn, maar zich ook richten op praktische, snelle resultaten. Dat wil zeggen dat doelen voor de cliënten in concrete, meetbare termen moeten worden geformuleerd. Er moet sprake zijn van een gezonde mix van korte en lange termijn.

Baken 8: Gebaseerd op ruimte voor de professional

Centraal thema in Welzijn Nieuwe Stijl is de relatie tussen de burger en zijn netwerk enerzijds en de welzijnsprofessional anderzijds. Niet alleen de regels van de organisatie of de wensen van de gemeente zijn bepalend, maar ook de professionele bagage van de beroepskracht. Deze moet voldoende aan bod kunnen komen. Daarvoor heeft de professional de ruimte nodig om zelfstandig te handelen op basis van een ruime vrije beslissingsruimte. Professionals Welzijn Nieuwe Stijl moeten midden in de samenleving staan. Tegelijkertijd moeten zij ook adequaat kunnen communiceren met collega's van de eigen organisatie, met cliënten en hun naaste omgeving, vrijwilligers en met de partners in de keten. Ook wordt van hen verwacht dat ze ondernemend zijn, outreachend werken, in ketens kunnen samenwerken en hier soms de regie in nemen. Samenwerking tussen



informele zorg en professionele dienstverlening vraagt om fine-tuning wie wat precies doet. Kortom, je weet wanneer je op je handen moet zitten en wanneer de handen uit de mouwen moeten. Deze professionals moeten dan wel ruimte krijgen om zelf te beslissen hoe zij die kennis en ervaring inzetten. Ruimte voor de professional kan alleen bestaan wanneer er vooraf goede afspraken zijn gemaakt over de te behalen resultaten en daarover achteraf verantwoording wordt afgelegd.



Bijlage 3 Doorbreek de cirkel

'Hoe managers onbewust verandering blokkeren' – Arend Ardon - ISBN 9789047003960

1. Inleiding

Veranderingsprocessen zijn onderhevig aan aannames, we laten ander gedrag zien dan dat we zeggen dat we doen, we maken door ons gedrag anderen afhankelijk en reactief, we ondermijnen initiatieven en regie (ondernemerschap en verantwoordelijkheden), we gaan terugkerende problemen met dezelfde aanpak weer te lijf en we proberen onze eigen ineffectiviteit onbespreekbaar te maken. Het veranderproces komt terecht in een vicieuze cirkel, in een patroon.

2. Tijdelijk veranderen versus continu veranderen

Tijdelijke verandering (invoeringsbenadering)	Continue veranderen en leren
Waarover we praten	Wat er echt gebeurt
Verandering is tijdelijk en op initiatief van managers	Veranderen en leren gebeurt continue en overall
Nadruk op invoeren	Nadruk op leren
Verandering: corrigeren van 'fouten' in structuren en systemen	Veranderen en leren: begrijpen hoe we terugkerende problemen en blokkades (zelf) creëren en leren hoe we die kunnen wegnemen
Systemen en structuren	Gedrag, (samen)werken, interactie
Macroniveau: de stappenplannen en veranderstrategieën	Microniveau: de dagelijkse interacties
Daar en straks	Hier en nu
In het groot uitrollen	In het klein uitzoeken
Ingrijpen	Begrijpen
'Zo is het ...'	'Ik weet het ook niet precies, laten we het samen uitproberen'
Het pad wordt door het management uitgestippeld	Het pad ontstaat door erop te lopen
Hoe kunnen we de structuur wijzigen, een ander beoordelingssysteem invoeren of een nieuwe werkmethode introduceren?	Hoe kunnen we meer energie en creativiteit losmaken, verantwoordelijkheidsgevoeg en ondernemerschap stimuleren, samenwerking verbeteren?



3. Handhaven van de oude situatie

Denken	Doen	Effecten
Ik denk redelijk	Druk opvoeren, overtuigen	Waardeloze informatie
Ik heb gelijk	Afschermen van informatie die niet uitkomt	Inconsistentie tussen praten en doen
De ander zit fout	Ongemakkelijke informatie onbespreekbaar maken	Reactief gedrag
De ander handelt uit onwil, De ander is een obstakel	In abstracte termen spreken	We leren niet
Fouten zijn slecht		Terugkerende problemen

4. De zes principes om de cirkel te doorbreken

Principe 1: Herken hardnekkige situaties

1. Als het moeizaam wordt en je goede intenties niet leiden tot verbetering: stop!
2. Meer van hetzelfde brengt je verder in de problemen
3. Je hebt geen tijd te verliezen, dus neem de tijd om te onderzoeken hoe dezelfde problemen steeds terugkeren
4. Maak een foto waar je zelf op staat: hoe houd jij de ongewenste situatie in stand?

Principe 2: Weet hoe je denkt over veranderen

1. Je onbewuste aannames over veranderingen sturen je keuzes in de veranderaanpak. Ken je aannames!
2. Als je denkt dat veranderingen van jou moeten komen en medewerkers niet willen, krijg je vanzelf gelijk
3. Structuren en systemen kun je invoeren, gedrag en houding kun je samen leren
4. Als het taai wordt, kijk naar interacties in het hier en nu; dáár ligt de sleutel

Principe 3: Zie wat je doet als het spannend wordt

1. Als het spannend is, zegt je automatische piloot: zorg dat je het in de hand houdt!
2. Onbewust voer je de druk op, probeer je anderen te overtuigen en sluit je je af van informatie die je niet uitkomt
3. Zo sorteert je, onbedoeld en onbewust, ongewenste effecten. Anderen zeggen ja, denken nee en haken af
4. Effectief veranderen is dan leren met welk gedrag en/of welke gedachten je de situatie nieuw leven inblaast



Principe 4: Begrijp hoe je de situatie zelf in stand houdt

1. Als je het gevoel hebt dat je in cirkeltjes ronddraait, is dat waarschijnlijk ook zo: vicieuze cirkels
2. Jouw beelden over de anderen selecteren wat je ziet. Zo creëer je steeds je eigen bevestiging
3. Vicieuze cirkels beschermen zichzelf: je duwt elkaar almaar terug in het oude gedrag
4. Stopzetten van het muizenrad vraagt om samen leren: hoe houden we elkaar in de klem en hoe kan het anders?

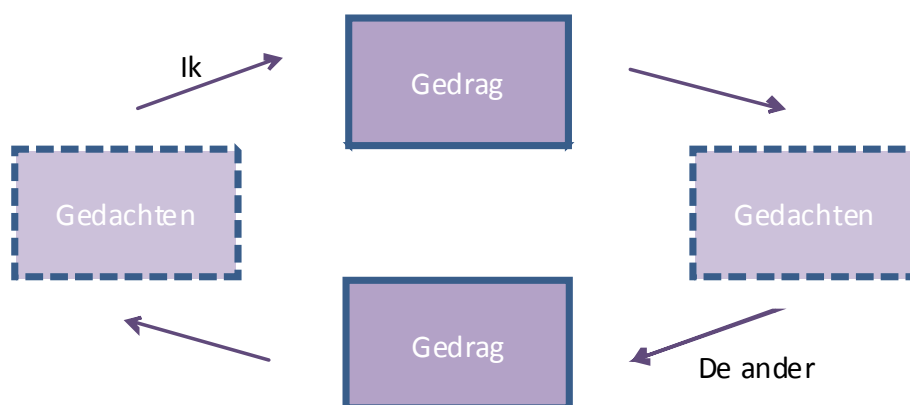
Principe 5: Durf het onbespreekbare bespreekbaar te maken

1. Informatie over onze ineffectiviteit is ongemakkelijk en maakt ons defensief
2. We houden pijnlijke informatie van tafel met defensieve strategieën, zoals de relativer- en humorstrategie
3. Pas na herhaaldelijk benoemen nemen deze strategieën in kracht af en komt het leren en veranderen op gang
4. Bespreekbaar maken is een kunde: benoem gedrag, effect en inconsistentie neutraal

Principe 6: Begin in het klein

1. Een klimaat van leren en veranderen kun je níét invoeren
2. Begin in het klein, onderzoek je effectiviteit, experimenteer en leer. Doe dit vooral openlijk
3. Als je bewust leert, lukt het na een tijdje jezelf in actie te betrappen op defensief gedrag en te interveniëren
4. Leidinggeven aan verandering is een continue leerproces op jacht naar inconsistentie tussen wat je zegt en doet.

Gedachten en overtuigingen versus gedrag



5. Defensieve strategieën

Bij veranderingen reageren veel mensen met een defensieve strategie. Vasthouden aan het oude kan voor veel mensen comfortabel zijn. Bij het lerend veranderen is het belangrijk om de defensieve strategie te herkennen, bespreken en te voorkomen. Deze defensieve strategie zal de beoogde verandering vertragen en/of voorkomen.

1. Committeerstrategie: als je onder druk ja zegt maar nee denkt en doet
2. Negeerstrategie: als je de situatie niet verder onderzoekt omdat je dat te moeilijk of ongemakkelijk vindt
3. Ontkenstrategie: als je het probleem ontkent als de situatie bedreigend of ongemakkelijk wordt
4. Terugtrekstrategie: als je bij moeilijkheden deze niet bespreekbaar maakt, je terugtrekt en de volgende interventie bedenkt of de situatie met gelijkgestemden bespreek
5. Afschuifstrategie: als je de omstandigheden en/of anderen beschuldigt als je aanpak of gedrag niet effectief is
6. Relatieveerstrategie: als de situatie bedreigend of ongemakkelijk voor je is, het probleem relativeren totdat het weer hanteerbaar is (we moeten het niet erger maken dan het is)
7. Wij-strategie: als je het gesprek afstandelijk houdt door te spreken in termen van 'onze verantwoordelijkheid' en wat 'wij zouden moeten doen'
8. Distantieerstrategie: als het gesprek te dichtbij komt, verander je het onderwerp naar andere of algemene observaties
9. Non-interventiestrategie: je maakt andermans ineffectiviteit niet bespreekbaar opdat zij dat bij jou ook niet doen (ik weet dat hij erg druk is, dus ik kan het hem niet kwalijk nemen dat hij zich niet aan de afspraak houdt)
10. Humorstrategie: als de situatie bedreigend of ongemakkelijk voor je is, maak je een grap en verander je van onderwerp



Bijlage 4 Meldingsplicht versus beroepsgeheim

In het sociale (wijk)team werken hulpverleners die mogelijk van hun klanten informatie te horen krijgen die zouden kunnen leiden tot een maatregel van de klantmanager van Werk&Inkomen. Dit betreft onder meer het illegaal inwonen of in laten wonen, zwart bijklussen of andere frauduleuze en daarmee strafbare praktijken. De inzet van de teamleden is om hun klanten te informeren over de strafbare situatie en hun te motiveren om een andere oplossing te zoeken dan wel daar een bijdrage aan te leveren. De teamleden hebben een geheimhoudingsplicht en mogen de privacy van hun klanten niet schaden. Ambtenaren hebben een meldingsplicht om frauduleuze situaties te melden en maatregelen op te (laten) leggen. In de samenwerking met beide functies in één team zal dat tot problemen kunnen gaan leiden als hier geen eenduidige afspraken over gemaakt kunnen worden. De onderbouwing met wetteksten bestaat uit de tekst van de ambtseed en een artikel uit de strafvordering:

Amtseed

Ik zweer/verklaar, dat ik voor het verkrijgen van deze dienstbetrekking aan niemand iets heb gegeven of beloofd noch zal geven of beloven. Ik zweer/beloof, dat ik van niemand enige belofte, gunst of geschenk zal aannemen om in mijn dienstbetrekking iets te doen of na te laten. Ik zweer/beloof, dat ik mijn plicht nauwgezet en ijverig zal vervullen en de mij verstrekte opdrachten naar beste vermogen zal volbrengen. Ik zweer/beloof, dat ik zaken, waarvan ik door mijn ambt kennis draag en die mij als geheim zijn toevertrouwd of waarvan ik het vertrouwelijk karakter moet begrijpen, niet zal openbaren aan anderen, dan aan hen, aan wie ik volgens de wet of **ambtshalve tot mededeling verplicht** ben. "Zo waarlijk helpe mij God almachtig" of "Dat verklaar en beloof ik"

Meldingsplicht art. 162 Strafvordering

Openbare colleges en ambtenaren die in de uitoefening van hun bediening kennis krijgen van een misdrijf met de opsporing waarvan zij niet zijn belast, zijn verplicht daarvan onverwijld aangifte te doen, met afgifte van de tot de zaak betrekkelijke stukken, aan de officier van justitie of aan een van zijn hulpofficieren,

a

indien het misdrijf is een ambtsmisdrijf als bedoeld in titel XXVIII van het Tweede Boek van het Wetboek van Strafrecht, dan wel

b

indien het misdrijf is begaan door een ambtenaar die daarbij een bijzondere ambtsplicht heeft geschonden of daarbij gebruik heeft gemaakt van macht, gelegenheid of middel hem door zijn ambt geschonken, dan wel



c

indien door het misdrijf inbreuk op of **onrechtmatig gebruik wordt gemaakt van een regeling waarvan de uitvoering of de zorg voor de naleving aan hen is opgedragen.**

De teamleden van Sociaal Wijkteam hebben een beroepsgeheim en zijn hiermee verplicht tot geheimhouding van hetgeen de klant verteld heeft en mogen derhalve de privacy van de klant niet schenden.

Het beroepsgeheim is de plicht om te zwijgen over feiten en gegevens van derden, die iemand bij het uitoefenen van zijn beroep te weten is gekomen. Het wordt ook wel zwijgplicht genoemd. Het gaat daarbij vooral om vrije beroepen. Het beroepsgeheim geldt niet als de betrokkene toestemming geeft om aan derden inlichtingen te verstrekken. Schending van het beroepsgeheim is strafbaar (Nederland: art. 272 Wetboek van Strafrecht).



Bijlage 5 Bronnen

Literatuur

- * Caluwé, L. de (2015); Spannend veranderen, Over spanningen bij veranderen en adviseren; Emiraatsrede Vrije Universiteit; Amsterdam;
- * Caluwé, L. de en Vermaak, H. (2014); Leren veranderen, Een handboek voor de veranderkundige; Vakmedianet; Deventer;
- * Giltay Veth, D, P. van der Hoeven, T. Trooster en Y. Weiland (2012); De rem op de projectencarrousel. Geleerde lessen in 2010 en 2011; Den Haag;
- * Houten, M. van en A. Winsemius (red) (2010); Participatie ontward, vormen van participatie uitgelicht; Movisie, Utrecht;
- * Klantkracht, de toekomst van het sociaal werk in Nederland (2011) Nico den Boer, Jos van der Lans; Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, Den Haag;
- * Larsen, V, M. Lubbe, L. de Boer (2014); Meta analyse MKBA's sociale (wijk)teams. Integrale aanpakken vergeleken in termen van kosten en baten; ministerie van BZK, Den Haag;
- * Lauriks, S. M.C.A. Buster, M.A.X. De Wit, S. de Weerd, G. Tigchelaar en T. Fassaert (2013); Zelfredzaamheid-Matrix; GGD Amsterdam; Amsterdam;
- * NIZW, SGBO (2005), Handreiking ketensamenwerking in de Wmo. Maatschappelijke ondersteuning in samenhang, Den Haag;
- * (2010), Movisie, Utrecht;
- * Oude Vrielink, M, H. van der Kolk en P.J. Klok; (2014) De vormgeving van sociale (wijk)teams, inrichting, organisatie en vraagstukken; Platform 31, BMC Advies en Universiteit Twente; Den Haag;
- * Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties; rivacy Impact Assessment Gemeentelijke 3D informatiehuishouding
- * Rosenberg, M.B. (2012); Geweldloze communicatie, ontwapend, doeltreffend en verbindend; Leminscaat; Rotterdam;
- * Vermaak; H. (2009); Plezier beleven aan taaie vraagstukken, werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid, Kluwer, Deventer;
- * VNG, VWS (2006), Lokale loketten in de Wmo, Visie, invoeringsorganisatie Wmo, Den Haag;
- * VNG (2010); Besparing Individuele Voorzieningen, Den Haag;
- * VNG (2010); Denken in resultaten, Den Haag;
- * VNG (2010); De Kanteling financieel, Den Haag;
- * VNG (2010); Dienstverlening draait om mensen, Den Haag;
- * VNG (2010); Het Gesprek, Den Haag;
- * VNG (2010); Het arrangement, Den Haag;
- * VNG (2010); Iedereen binnenboord, Den Haag;



- * VNG (2010); Integrale netwerken, Den Haag;
- * VNG (2010); Kantelen in de Wmo, handreiking voor visieontwikkeling en organisatieverandering; Den Haag;
- * VNG, CG-raad, CSO en VSP (2010); Kanteling Wmo - iedereen doet mee, het gesprek tussen klant en gemeente; Den Haag;
- * VNG, CG-raad, CSO en VSP (2010); Kanteling Wmo - iedereen doet mee, compensatieplicht en De Kanteling; Den Haag;
- * Wierdsma, A. en J. Swieringa (2011); Lerend organiseren en veranderen; Noordhoff Uitgevers; Groningen/Houten;
- * Wolf, J. en C. Jansen (2011); Krachtwerk

Websites

www.clientondersteuningggz.nl

www.consultancy.nl/nieuws/10943/zeven-observaties-bij-uitvoeringspraktijk-sociale-teams

www.eigen-kracht.nl

www.invoeringwmo.nl

www.publiekewaarden.nl

www.louiscauffman.com

www.vraagwijzer.nl

www.vng.nl/DeKanteling

www.overheid.nl

www.zelfredzaamheidmatrix.nl



Nawoord

In Nederland zijn de afgelopen jaren in veel gemeenten sociale wijkteams actief geworden. In juni 2014 heeft Stichting VraagWijzer Nederland daar al eens onder alle gemeenten in Nederland een kwantitatief digitaal onderzoek gedaan. Uit dat onderzoek bleek dat van de 323 respondenten 59,5% een actief sociaal wijkteam hadden. In het onderzoek bleek ook de grote diversiteit onder de sociale wijkteams. Aanleiding voor Stichting VraagWijzer Nederland om in 2015 een verdiepend kwalitatief onderzoek onder sociale wijkteams te gaan doen. Dit omdat er diverse publicaties in de media zijn die meer vragen oproepen dan antwoorden bieden. Het is belangrijk om te voorkomen dat het publiek debat de richting in gaat: 'Het wordt niets met die sociale wijkteams' voordat er goed en wel doorontwikkeld is.

De eerste veronderstelling bij dit onderzoek was om aan de hand van quickscans bij een aantal gemeenten een 'negatief' te ontwikkelen: de basis voor een foto over sociale wijkteams. Dit beeld zouden dan invulling kunnen geven aan de kansen en uitdagingen die er nog liggen, zowel in de gemeenten die aan het onderzoek hebben meegedaan, als ook in de andere gemeenten. Het doel van dit onderzoek was om de grote variëteit van de verschillende soorten sociale wijkteams in beeld te brengen. Aan de hand van vraagstellingen is een quickscan per gemeente gemaakt. Deze quickscan bestond uit: documentenanalyse; interview met projectleider, teamleider of coördinator; sessie met het team of interview met een of meer van de teamleden; terugkoppeling van de voorlopige resultaten; reactie op de voorlopige resultaten en een rapportage met conclusies en aanbevelingen.

Bij het verwerken van de gegevens en het schrijven van de rapportage kreeg het onderzoek een andere vorm. Met het beschikbare aantal gemeenten voor het onderzoek was het niet afdoende mogelijk om een beeld te ontwikkelen, de onderlinge diversiteit was té groot. Met de kennis opgedaan in de masterclasses veranderkunde ontstond een nieuw idee. Tijdens de masterclasses veranderkunde in juni 2015 en alle boeken die ik daarna las bleek dat er een mooie aansluiting was met beoogde verandering én verbetering door de sociale wijkteams. De basis ligt voor mij bij De Kanteling, een project van VNG én Welzijn Nieuwe Stijl. Hierbij is een combinatie van beleid en praktijk noodzakelijk, dus denken, beschrijven én doen. Voor de beoogde verandering is het noodzakelijk om te schakelen met bestuurders en managers, input leveren aan beleidsmedewerkers, zelf beleid en tal van producten maken en ondertussen een 'sociaal wijkteambedrijfje' realiseren dat zich in de luwte kan ontwikkelen. En niet (te snel te veel) ingaan op de roep om concrete cijfers, protocollen, werkplannen, inrichtingsvormen. Met de theorie van de veranderkunde was er ineens een verdere invulling van de praktijk mogelijk: de veranderkundige visie op de doorontwikkeling van de sociale (wijk)teams.



De gemeenten die aan het onderzoek hebben deelgenomen zijn: Bergen (L), Den Haag, Geldrop-Mierlo en Waalre, Sint-Michielsgestel, Woudenberg en W (deze gemeente wil anoniem blijven). De ervaringen van mijn tijd als kwartiermaker in de gemeenten Dordrecht (2011-2013), Gouda (2012-2014), Rijswijk (2013-2014) en Zwijndrecht (2015-2016) zijn niet verwerkt in een quickscan maar worden meegenomen in een aantal voorbeelden. De ervaringen van onze kwartiermakers Nicole Oltheten in Diemen en John Sas in Katwijk zijn ook meegenomen. In dit voorwoord dank ik iedereen die een bijdrage aan dit onderzoek heeft gedaan.

In de wijk Wielwijk in Dordrecht West heb ik in 2012 een project van Achter de Voordeur doorontwikkeld naar een sociaal wijkteam. Tijdens deze pilot kreeg ik bezoek van Daniel Giltay Veth. Hij kwam vanuit het ministerie van BZK naar de pilot kijken en interviewde mij als de toenmalige kwartiermaker. Hij vertelde dat de pilot daar wonderwel voldeed aan de voorwaarden om niet onderdeel van de projectencarrousel te worden (zie ook: 'De rem op de projectencarrousel'). De criteria waren:

Hanteert het project een, voor de doelgroep, effectieve methodische aanpak?

Hoe wordt gemeten, is dit geloofwaardig en getoetst aan de beoogde doelstellingen van het project?

Is het project ingebed in een strategische coalitie van stakeholders?

Wordt het project geleid door sociaal entrepreneurs met doorzettingsmacht?

Plus: Verzilveren ten behoeve van verduurzaming uit verschillende domeinen. Andersom denken = niet inbedden maar 'nieuw voor oud'

In Dordrecht is de pilot in Wielwijk succesvol 'uitgerold' naar West en daarna naar geheel Dordrecht. Geen projectencarrousel maar implementatie in de praktijk.

Hoe moet het wel? Wie heeft alle wijsheid in pacht? Eén gek kan meer vragen stellen dan 1000 wijzen kunnen beantwoorden. Maar op basis van de kennis en ervaring van de afgelopen jaren heb ik geprobeerd om in deze rapportage een aanzet te geven van een analyse van de kansen en uitdagingen die we met elkaar hebben. De opgedane kennis en ervaringen leidde samen met de verwerking van de literatuur tot een selectie van 10 gouden regels en 10 valkuilen voor sociale wijkteams.

Tot slot

Er is de afgelopen periode door heel veel teams al heel veel bereikt. De teams zijn gerealiseerd en hebben over het algemeen een hoge productiviteit. De vraag of zij doen waarvoor ze opgericht zijn kan aan de hand van de 10 gouden regels en 10 valkuilen globaal beantwoord worden. Een moment van bezinning kan ervoor zorgen dat na de eerste hectische periode de koers wordt bijgelegd richting de beoogde uitgangspunten.



Daarnaast zijn er nog diverse resterende uitdagingen. Ik noem er drie:

1. Beroepsontwikkeling van de teamleden
2. Burgerperspectief
3. Klantvertegenwoordiging

Beroepsontwikkeling van de teamleden

De kwaliteit van het werk is voor een groot deel afhankelijk van de competenties van de teamleden. Stichting VraagWijzer Nederland heeft een competentieprofiel opgesteld (zie ABC sociale wijkteams op de website). De verdieping van de teamleden kan onder meer gezocht worden in de vaststelling van de 'ik-sterkte'. Het is grotendeels duidelijk wie hij of zij als professional is, maar wie is hij zij als mens? Hoeveel zicht heeft het teamlid op de eigen kracht maar ook eigen kwetsbaarheid? Hoe ziet de wereld aan de binnenkant van de individuele werker eruit? Daar veel potentie tot groei van teamleden en teams. Ons advies is: Neem voldoende tijd voor eigen en gezamenlijke ontwikkeling op het gebied van persoonlijke doelen (hoe bewaak ik mijn eigen grenzen, hoe is het met mijn 'eigen kracht', hoe maak ik gebruik van mijn eigen sociale netwerk – collega's en hoe bewaak ik daarbij mijn grens tussen geven en nemen, luisteren naar mezelf – en zorgen voor een ander.

Burgerperspectief

Het burgerperspectief in de ontwikkeling van de sociale wijkteams is nog (té) beperkt onder de aandacht. Het perspectief van de professional staat voorop. In het kader van het versterken van de eigen kracht van de individuele burger kan er al een slag gemaakt worden. Bij het doorgeven van signalen vanuit de praktijk naar beleid kan het collectieve burgerperspectief meegenomen worden. En bij het wijkgericht werken kan het burgerperspectief van de inwoners van de wijk in beeld komen en kan daarop aangesloten worden.

Klantvertegenwoordiging

Klantvertegenwoordiging voor sociale wijkteams is veelal nog een uitdaging die aangaan moet worden. In de moederorganisaties was een cliëntenraad georganiseerd en dat is mogelijk nog het geval. In veel gemeenten is de Wmo-adviesraad het orgaan dat mogelijk zicht heeft op de ontwikkeling van het sociale wijkteam. Wil de klant vertegenwoordigd zijn dan zal een specifieke klantvertegenwoordiging georganiseerd moeten gaan worden die de belangen van de klanten van de sociale wijkteams kunnen vertegenwoordigen.

Pamela van der Kruk
directeur Stichting VraagWijzer Nederland



Over Stichting VraagWijzer Nederland en de auteur

Stichting VraagWijzer Nederland

Stichting VraagWijzer Nederland heeft al jarenlang ervaring met het opzetten van informatiepunten, met het trainen van (Wmo-) teams voor De Kanteling (het keukentafelgesprek) en sinds 2011 ervaring met het opzetten van sociale wijkteams. Daarnaast heeft Stichting VraagWijzer ruime ervaring in het begeleiden van intervisie voor sociale wijkteams, individuele coaching en (groeps)supervisie van medewerkers. In juni 2014 heeft Stichting VraagWijzer Nederland een landelijk kwantitatief onderzoek uitgevoerd naar de stand van zaken rondom de sociale wijkteam. Deze publicatie is op onze website te vinden. Er is tevens jarenlange ervaring met het opstellen van Programma's van Eisen (PvE) voor locaties (locatieanalyse) en ICT-toepassingen (registratiesystemen). Aan de hand van dit PvE wordt een selectie gemaakt en een advies gegeven. Tevens zijn er diverse voorbeelden voorhanden vanuit de vorige opdrachten zoals functieomschrijvingen, een competentieprofiel, een werkproces, plannen van aanpak en dergelijke. Steeds worden de producten aangepast aan de lokale situatie en verder geleerd van eerdere ervaringen. Deze kennis en ervaring wordt via de nieuwsbrieven en de website weer verder verspreid onder het motto: kennis delen is kennis vermenigvuldigen.

De auteur: Pamela van der Kruk directeur, kwartiermaker en trainer

Na de opleiding tot A-verpleegkundige, de verkorte Hbo-V en de opleiding tot Sociaal Psychiatrisch Verpleegkundige is Pamela van der Kruk jaren in de (ambulante) psychiatrie werkzaam geweest. Na de opleiding tot docent verpleegkunde is Pamela van der Kruk in 1999 bij onderzoek adviesbureau Acquest gaan werken. Daar is de opleiding voor Praktijkgericht Onderzoek aan de Hogeschool van Utrecht afgerond. Haar inzet voor interim- en projectmanagement wordt gekenmerkt door een combinatie van een proces- en planmatige aanpak en praktische doortastendheid. Hierbij wordt de combinatie gemaakt tussen strategie en inhoud. Er is veel ervaring opgedaan bij het ondersteunen van gemeenten voor beleidsontwikkeling op het gebied van de Wmo. Specifieke ervaring is aanwezig met de uitvoering van prestatieveld 3, waaronder loketdoorontwikkeling en loketevaluaties en prestatieveld 4: mantelzorgondersteuning. Met ingang van 1 juni 2009 is Pamela van der Kruk directeur van Stichting VraagWijzer Nederland geworden. In 2015 heeft zij de masterclass Veranderkunde gevolgd. Daarnaast is er sprake van inzet voor diverse opdrachten zoals trainingen, intervisie en interim-functies. In de gemeenten Dordrecht, Diemen, Gouda, Katwijk, Rijswijk



en Zwijndrecht is zij betrokken geweest bij de voorbereiding, het kwartier maken, de training en/of de uitrol van de Sociale Wijkteams. In de bijlage en op de website het volledige CV: www.vraagwijzer.nl

www.vraagwijzer.nl

