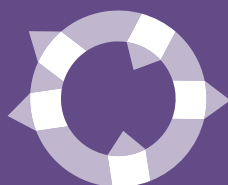




# Samenwerken in de wijk

Actuele analyse van sociale wijkteams



Sociaal Werk  
in de Wijk

## Colofon

Auteurs: Karin Sok, Annette van den Bosch, Henna Goeptar, Ard Sprinkhuizen en Margot Scholte

Met dank aan: Alle SWW consortiumpartners voor het delen van ervaringen en kennis uit hun praktijk, Hilde van Xanten (programmacoördinator SWW) en Anne Lucassen

Vormgeving: Ontwerpbureau Suggestie en illusie, [www.illusie.nl](http://www.illusie.nl)

Redactie: Martin Zuithof, [www.martinzuithof.nl](http://www.martinzuithof.nl) en afdeling Communicatie MOVISIE

Druk: Libertas, [www.libertas.nl](http://www.libertas.nl)

Fotografie: Claudia Kamergorodski, [www.watchthis.nl](http://www.watchthis.nl)

Bestellen: [www.movisie.nl/publicaties](http://www.movisie.nl/publicaties)

© 2013 Sociaal Werk in de Wijk

Het programma Sociaal Werk in de Wijk (SWW) is opgezet om een impuls te geven aan de professionele kwaliteit van het sociaal werk in de eerste lijn. Sociaal Werk in de Wijk is een initiatief van het werkveld, waarin tien organisaties op het gebied van welzijn en maatschappelijke dienstverlening de krachten hebben gebundeld met een drietal landelijke partners: het lectoraat Maatschappelijk Werk van Hogeschool Inholland, MOVISIE en de MOgroep. Met elkaar ontwikkelen we nieuwe werkvormen. Daarbij staan vier thema's centraal: 'De nieuwe professional', 'Samenwerken in de wijk', 'Informeel-formeel' en 'Substitutie tussen tweede en eerste lijn'. Op de hoogte blijven van Sociaal Werk in de Wijk? Meld u aan voor de nieuwsbrief op [www.sociaalwerkindewijk.nl](http://www.sociaalwerkindewijk.nl).

# Inhoudsopgave

Introductie	3
1. Sociale wijkteams: voor een betere en eenvoudigere dienstverlening	4
2. Wat is het doel en de opdracht van een sociaal wijkteam?	7
3. Welke samenstelling heeft een sociaal wijkteam?	10
4. Wat zijn de taken en de werkwijze van een sociaal wijkteam?	16
5. Wat moet een sociale professional in een sociaal wijkteam kunnen?	21
6. Wat zijn de randvoorwaarden voor een sociaal wijkteam?	24
7. Valkuilen en dilemma's bij de vorming van sociale wijkteams	29





# Introductie

Sociale wijkteams zijn sinds een jaar of vijf sterk in opkomst. Bekende voorbeelden zijn de Wijkcoaches in Enschede, de Krachtteams in Eindhoven, de Frontlijnteam in Leeuwarden en de Samen Doen-teams in Amsterdam. Sinds de invoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning en Welzijn Nieuwe Stijl heeft de samenwerking tussen sociale professionals - en daarmee de sociale wijkteams - een flinke impuls gekregen. Hoewel de inzet van de teams inmiddels vanzelfsprekend lijkt geworden, is het succes daarvan allerm minst zeker. De noodzaak om radicale veranderingen aan te brengen in de samenwerking tussen alle spelers in het sociale domein, leidt vaak tot spanningen en onzekerheid bij professionals en hun organisaties.

Het programma Sociaal Werk in de Wijk (SWW) volgt inmiddels twee jaar van dichtbij tien sociale wijkteams, verspreid over het land. Samen met de deelnemende werkveldorganisaties ondersteunen we deze teams bij vernieuwingen in de praktijk en beschrijven we de ontwikkeling die

ze doormaken. In deze brochure geven we weer wat een sociaal wijkteam in essentie behelst op basis van de analyse van deze praktijkervaringen.

Daartoe gaan we in op de volgende vragen: Wat is het doel en de opdracht van de sociale wijkteams (hst. 1 en 2)? Hoe zijn deze teams samengesteld (hst. 3)? Wat zijn de taken en de werkwijze van een sociaal wijkteam (hst. 4)? Wat moeten sociale professionals ervoor kunnen (hst. 5)? Welke voorwaarden dienen organisaties en gemeenten te scheppen om het sociaal wijkteam goed te laten functioneren (hst. 6)? Welke dilemma's en problemen doen zich voor bij de constructie van sociale wijkteams (hst. 7)? We proberen de antwoorden op deze vragen te geven, maar over sociale wijkteams valt nog wel meer te zeggen. Begin 2014 verschijnt daarom een uitgebreidere handreiking over sociale wijkteams, die op een aantal thema's verdieping en inspiratie biedt en waarin de werkwijze van sociale wijkteams verder wordt uitgewerkt. Houdt u daarvoor de website [www.sociaalwerkindewijk.nl](http://www.sociaalwerkindewijk.nl) goed in de gaten.

Het programma Sociaal Werk in de Wijk (SWW) is opgezet om een impuls te geven aan de professionele kwaliteit van het sociaal werk in de eerste lijn. Sociaal Werk in de Wijk is een initiatief van het werkveld, waarin tien organisaties op het gebied van welzijn en maatschappelijke dienstverlening de krachten hebben gebundeld met een drietal landelijke partners: het lectoraat Maatschappelijk Werk van Hogeschool Inholland, MOVISIE, en de MOgroep. Met elkaar ontwikkelen we nieuwe werkvormen. Daarbij staan vier thema's centraal: 'De nieuwe professional', 'Samenwerken in de wijk', 'Informeel-formeel' en 'Substitutie tussen tweede en eerste lijn'.

# 1. Sociale wijkteams: voor een betere en eenvoudigere dienstverlening

Met de nieuwe decentralisaties krijgt de gemeente de regie over een groot deel van het sociale domein. Er is behoefte aan een integrale, meer generalistische aanpak en sociale wijkteams vormen daarbij een belangrijk middel. Maar alle veranderingen brengen ook spanningen met zich mee. Wat is er inmiddels geleerd van de experimenten met sociale wijkteams?

De laatste jaren is binnen de sectoren zorg, maatschappelijke dienstverlening en welzijn een pleidooi te horen voor een omslag naar een betere, minder complex georganiseerde dienstverlening. De maatschappelijke ondersteuning moet dichterbij de burger vorm krijgen, in samenhang met burgerinitiatieven en burgerkracht, en ondersteund worden door nabije, herkenbare professionals. Met de decentralisaties van de AWBZ, Jeugdzorg, Participatiewet en de Wet passend onderwijs krijgt de gemeente de regie over een groot deel van het sociale domein. Hiermee ontstaat een unieke kans om het complexe sociale domein flink te vereenvoudigen.

De nadruk komt daarbij meer te liggen op wat van oudsher tot de kern van sociaal werk behoort: preventief en vroegtijdig ingrijpen en tegengaan van onnodig pro-

blematiseren en etiketteren. Een integrale en meer generalistische aanpak in de eerste lijn is, zoals uit onderzoek van onder andere het Verwey-Jonker Instituut blijkt, ook goedkoper en effectiever<sup>1</sup>. Bovendien lijkt zo'n aanpak duurzamer, als dit gebeurt in samenwerking met vrijwilligers en de buurt en in samenspel met de tweede lijn.

Sociale wijkteams kunnen daarbij een belangrijk middel zijn. Door de decentralisaties van Rijk naar gemeenten en de aanhoudende economische crisis is er haast geboden. Die haast zorgt ervoor dat op dit moment allerlei initiatieven over elkaar heen buitelen. Het is daarom goed om stil te staan bij de eerste ervaringen van sociale wijkteams en ervan te leren. Succesvol opererende sociale wijkteams vergen namelijk een goed doordachte inrichting en aanpak.

1 Meere, F. de, Hamdi, A., Deuten, J. Het is de integrale aanpak die werkt. Utrecht (2013).

“We zijn met een sterke eerste lijn een dik matras aan het maken om de transities op te vangen, maar dit nieuwe werken betekent ook dat je organisatie moet veranderen.”

Projectleider Buurt op eigen kracht, Compaen Veendam

“Meer sobere en eenvoudige oplossingen voor complexe problemen. Dit kan met behulp van sterke generalisten in de eerste lijn, die lokaal aan de slag gaan, met bewoners, hun netwerk en de buurt.”

Programmacoördinator Sociaal Werk in de Wijk

### **Spannende experimenten: een kijkje in de keuken**

De eerste uitdaging waar gemeenten en organisaties voor staan, is om met de opzet van sociale wijkteams bestaande samenwerkingsvormen te vervangen of aan te passen. Dit om te voorkomen dat er teveel professionele drukte ontstaat die weer leidt tot extra overleg en bureaucratie. Alleen dan vormt een sociaal wijkteam het middel tot een eenvoudiger structuur die tijdig, licht en gericht ingrijpen mogelijk maakt.

De noodzaak om radicale veranderingen aan te brengen in de samenwerking, veroorzaakt spanningen en onzekerheid bij de professionals en hun organisaties. Er is veel durf nodig voor deze veranderingen of zelfs gedeeltelijke ontmantel-

ling van bestaande organisaties, maar ook vertrouwen in de nieuwe structuren. Om die reden is de afgelopen jaren druk geëxperimenteerd met sociale teams. De werkveldinstellingen van Sociaal Werk in de Wijk (SWW) brachten bij de zoektocht naar modellen en oplossingen ideeën rond de sociale teams in de praktijk en toetsten deze. MOVISIE, de MOgroep en het Lectoraat Maatschappelijk Werk van Hogeschool Inholland hebben de ontwikkelingen gevoed, gevolgd en opgetekend. Ultieme oplossingen voor alle problemen vonden we niet, maar wel kregen we meer inzicht in de principes die bepalend zijn voor het succes van de sociale wijkteams. In deze brochure laten we zien wat we binnen SWW de afgelopen twee jaar hebben geleerd, zodat andere organisaties daar lessen uit kunnen leren.



*We hebben geen ultieme oplossingen,  
maar wel meer inzicht in de principes die het  
succes van de sociale wijkteams bepalen.*

### **Voorkom drukte in de wijk**

Steeds meer organisaties experimenteren met de bakens van Welzijn Nieuwe Stijl. Zij voelen de urgentie om hun dienstverlening naar de wijk te verbreden of rondom een bepaalde doelgroep of problematiek een sociaal wijkteam op te zetten. Ze willen tegemoet komen aan de behoefte aan ondersteuning dichtbij, die beter is afgestemd en die de oplossing van individuele problemen verbindt met kansen op buurt- en wijkniveau. Deze verbindende aanpak maakt ook dat er meer actoren actief zijn in de wijk: partijen die nieuwe kansen zien

maar ook uit concurrentieoverwegingen handelen. Dit leidt er op dit moment toe dat er in de wijken een wirwar ontstaat van meer of minder specialistische teams, wat niet bijdraagt aan de gewenste versobering van het sociale domein. Ook groeit zo de kans dat professionals elkaar in de weg lopen en bewoners met te veel professionals te maken krijgen. Van essentieel belang zijn daarom de regie van de gemeente, afstemming met organisaties die niet onder deze regie vallen en een duidelijke visie op de inrichting van het sociale domein.



## 2. Wat is het doel en de opdracht van een sociaal wijkteam?

Een sociaal wijkteam heeft in het model van Sociaal Werk in de Wijk over het algemeen zowel een zorgcomponent, een ondersteuningscomponent als een samenlevingsopbouwcomponent. Het doel is wijkbewoners te activeren, te helpen participeren en hen te ondersteunen in hun sociaal en maatschappelijk functioneren.

Doelen van een sociaal wijkteam zijn:

- \* Participatie van bewoners, sociale samenhang en onderlinge hulp in buurt of wijk bevorderen.
- \* Ondersteunen van bewoners bij kwesties op alle levensgebieden; deze snel, licht, gericht en in samenhang oppakken.
- \* Een contactgelegenheid of toegankelijke plek bieden waar *alle* bewoners in de wijk met hun vragen en ideeën terecht kunnen (voorportaal).
- \* Het versterken van de eigen kracht en het 'zelfoplossend vermogen' van bewoners.
- \* Het voorzien in toegang tot intensievere of specialistische vormen van ondersteuning.
- \* Meer specialistische, duurdere hulp uit de tweede lijn terugdringen.

De nieuwe opdracht van het sociaal werk is minder individuele voorzieningen te leveren, meer op te lossen met ondersteuning van collectieve, algemeen toegankelijke voorzieningen en meer te sturen op 'eigen kracht' van burgers en hun netwerk. In

plaats van dat burgers alleen naar spreekkamers en buurthuizen toe komen om geholpen te worden of bezig te zijn, zijn sociaal werkers ook meer present in de leefomgeving en stappen zij zo nodig op burgers af. De veronderstelling is dat door deze werkwijze problemen vroegtijdig gesignaleerd of voorkomen kunnen worden. Daarnaast heeft sociaal werk de opdracht kansen te creëren voor (groepen) burgers en bruggen te slaan tussen burgers onderling én tussen burgers en instituties. Sociale teams zijn een manier om die opdracht te realiseren. Maar wat zijn realistische doelen?

De opdracht van een sociaal wijkteam kan specifieker gemaakt worden door te beginnen met een wijkanalyse. Hierbij worden demografische gegevens verzameld, maar ook gegevens over de buurt, de voorzieningen en de problemen die zich voordoen. Mogelijke vragen in een wijkanalyse:

- \* Wat speelt er in de wijk?
- \* Wat is de bevolkingsamenstelling (ouderen, jongeren, allochtonen)?

Het sociaal wijkteam Oostelijke Binnenstad in Amsterdam bestaat uit maatschappelijk werkers, ouderenwerkers, preventiemedewerkers, opbouwwerkers en sociaal cultureel werkers. We zijn gestart met een wijkanalyse. Via klaptafelgesprekken, interviews met sleutelfiguren, buurtsafari's en bestaande onderzoeksgegevens hebben we informatie verzameld over wat er speelt in de wijk. De samenvattingen zijn aan elkaar gepresenteerd en aan de mensen die we in de wijk gesproken hebben. Daaruit komen gezamenlijke prioriteiten naar voren. Vervolgens bepalen we samen met het stadsdeel de definitieve speerpunten voor de wijk. Het idee is vervolgens om samen met de bewoners activiteitenplannen te maken en om jaarlijks met de bewoners hierover bij elkaar te komen om te kijken hoe ver we met elkaar op weg zijn. Het maken van de wijkanalyses zorgt voor een meer collectieve blik op de problematiek in de buurt. Je krijgt inzicht in de sociale aspecten van de buurt en je hoort bewoners die je anders nooit hoort.

Kwartiermaker sociaal wijkteam Oostelijke Binnenstad Amsterdam

- \* Hoe zit de sociale kaart van de buurt in elkaar?
- \* Waar zitten de krachten en de zwakten in het sociaal weefsel van de buurt?
- \* Zijn er veel individuele problemen, zoals psychische of somatische problematiek?

Ook de bewoners dienen in een vroeg stadium betrokken te worden. Welke problemen en kansen zien zij? Waar willen zij zelf mee aan de slag? En hoe zien zij de rol van

het sociaal wijkteam en andere spelers in de sociale infrastructuur daarbij, zoals ook verenigingen, kerken, bedrijfsleven? Zie voor meer informatie het SWW-leaflet 'Wijkanalyse, hoe doe je dat?', te downloaden via [www.sociaalwerkindewijk.nl/leaflets](http://www.sociaalwerkindewijk.nl/leaflets).

### **Maatschappelijke effecten**

De wens van veel gemeenten en instellingen is om de resultaten van sociale wijkteams zichtbaar te maken en er op

## *De nieuwe opdracht van het sociaal werk is meer op te lossen met collectieve voorzieningen en meer te sturen op 'eigen kracht' van burgers en hun netwerk.*

te sturen. Dit is de omslag van afrekenen op output (producten en diensten) naar afrekenen op outcome (maatschappelijke effecten). Daarbij staat niet meer het aantal deelnemers aan een groepsactiviteit of het aantal gevoerde gesprekken centraal, maar het maatschappelijke effect dat met de inzet van professionals en het sociaal wijkteam wordt beoogd. Zijn de bewoners in de wijk actiever geworden? Zorgen ze meer voor elkaar? Is de eenzaamheid onder ouderen verminderd? Is het beroep op schuldhulpverlening afgenomen?

Bij het vaststellen van de outcome zit wel een addertje onder het gras. Maatschappelijke effecten hangen namelijk zelden af van de inspanningen van één organisatie of één team. Meestal zijn ze het resul-

taat van de inspanningen van meerdere organisaties, in combinatie met passende wet- en regelgeving én een bepaald economisch gesternte. Zo bemoeilijken hoge werkloosheid en slechte vooruitzichten succesvolle interventies op het terrein van arbeidstoeleiding en het terugdringen van de gevolgen van armoede.

De uitdaging is om op basis van de wijk-analyse haalbare speerpunten te kiezen en een passend sociaal wijkteam samen te stellen. Dat betekent dat het van groot belang is randvoorwaarden en kritische succesfactoren te benoemen en mee te wegen in de haalbaarheid van de doelen. Zie voor meer informatie het SWW-leaflet 'Het meten van effecten van sociale wijkteams', te downloaden via [www.sociaalwerkindewijk.nl/leaflets](http://www.sociaalwerkindewijk.nl/leaflets).



### 3. Welke samenstelling heeft een sociaal wijkteam?

Afhankelijk van de opdracht en de gestelde doelen kan een sociaal wijkteam bestaan uit professionals vanuit verschillende domeinen. Ook de wijkanalyse biedt aanknopingspunten voor de samenstelling van het team. In het basismodel van Sociaal Werk in de Wijk bestaat een sociaal wijkteam in elk geval uit:

- \* Een generalist samenlevingsopbouw.
- \* Een generalist individuele ondersteuning en hulpverlening.
- \* Een generalist zorg.

De combinatie van generalisten maakt het mogelijk de doelstellingen van het sociaal wijkteam te realiseren. Deze professionals beschikken over de deskundigheid om zorg- en ondersteuningsvragen van wijkbewoners in samenhang op te pakken, maar ook de sociale cohesie en onderlinge hulp in de wijk te bevorderen. Zie voor meer informatie het SWW-leaflet 'De generalist, de sociale professional aan de basis' (gebaseerd op het gelijknamige boek) te downloaden via [www.sociaalwerkindewijk.nl](http://www.sociaalwerkindewijk.nl).

De generalisten in het basisteam bezitten kennis en handelingsbekwaamheid op drie domeinen. Zo is er een professional met veel kennis over samenlevingsopbouw: bijvoorbeeld een opbouwwerker of buurtwerker die de wijk kent en initiatieven neemt die de onderlinge betrokkenheid tussen wijkbewoners bevorderen. Daarnaast neemt ook een professional voor

individuele ondersteuning en hulpverlening deel, zoals een maatschappelijk werker die breed kan kijken en materiële en psychosociale problemen kan aanpakken. Verder heeft een zorgprofessional zitting in het team: iemand die vanuit de fysieke zorg gemakkelijk contact heeft met wijkbewoners, hun zorgen en problemen. Te denken valt aan een 'klassieke' wijkverpleegkundige.

Voor alle drie 'basisprofessionals' geldt dat zij deels over elkaars grenzen heen kunnen kijken en handelen. Zo heeft de samenlevingsopbouwprofessional ook oog voor de communicatie in de gezinssituatie, ziet de maatschappelijk werker ook kansen voor ontmoeting in de buurt en is de wijkverpleegkundige alert op signalen van problematische schulden. In een team dat langer samenwerkt zullen de competenties van de verschillende professionals naar

“Een generalist is een professional die van vele markten thuis is en over een breed arsenaal aan kennis beschikt om op alle leefgebieden ondersteuning te bieden. Het is een professional die verbindingen legt tussen de leefwereld van burgers en de institutionele wereld; maar ook tussen professionals onderling, met een sterke nadruk op empowerment. Dit in tegenstelling tot een specialist die een specifieke deskundigheid koppelt aan het oplossen van een probleem op één domein. De generalist blijft altijd de cliënt of bewoners in het vizier houden. Ook als die tijdelijk bij een specialist terecht komt.”

Margot Scholte en Ard Sprinkhuizen, MOVISIE/Hogeschool Inholland

## Aanvliegroutes generalistisch werken

### Zorg

huisarts, verpleegkundig(e),  
specialist, verzorgende, ...

zorg

Generalist  
zorg

Individuele  
HV

Generalist  
individuele  
HV

Generalist  
SO

SO

### Individuele hulpverlening

maatschappelijkwerker, (HBO-)  
pedagoog, SPH'er,...

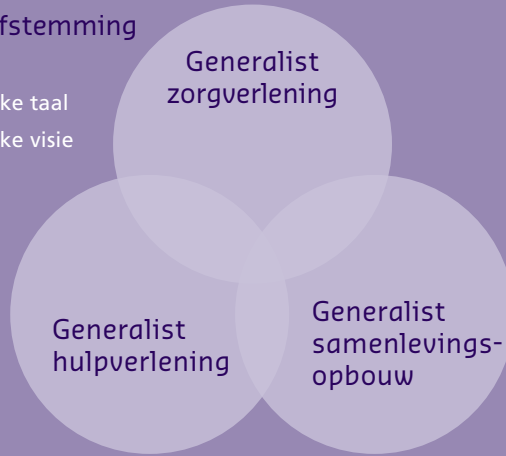
### Samenlevingsopbouw

opbouwwerker, sociaal cultureel  
werker, vormingswerker, wijkagent,  
woonconsulent

## De generalist werkt domeinoverschrijdend

### Focus op samenwerking en afstemming

- \* Belang van een gemeenschappelijke taal
- \* Belang van een gemeenschappelijke visie
  
- \* Elkaar iets gunnen
- \* Streven naar organisatorische eenvoud
- \* Vroegtijdig, licht en gericht



Scholte en Springhuizen, 2009-2012

elkaar toegroeien, waarbij de eigen beroepsspecifieke inkleuring op de achtergrond blijft meespelen.

### **Het basisteam met aanvullende disciplines**

Afhankelijk van de vraagstukken in de wijk dienen de professionals in het basisteam ook toegerust te worden met extra kennis en handelingsbekwaamheid op specifieke domeinen. Denk bijvoorbeeld aan kennis over schuldhulpverlening, arbeidstoeleiding, psychiatrische problematiek, licht verstandelijke beperkingen, huiselijk geweld, opvoedingsproblematiek enzovoort.

Als de intensiteit van de ondersteuningsvraag te groot wordt, is er mogelijk een (tijdelijke) aanvulling nodig in een ring om het basisteam heen of in het team zelf. Daarvan bestaan allerlei voorbeelden: het toevoegen van een jongerenwerker in

een wijk met overlast van jongeren; een woonconsulent in een renovatiewijk; het beschikbaar stellen van een medewerker van de sociale dienst voor arbeidsparticipatie; een wijkagent als de veiligheid in het geding is; het op afroep inzetbaar zijn van sociaal raadslieden en/of schuldhulpverleners als armoede een probleem vormt; een sociaalpsychiatrisch verpleegkundige als er sprake is van chronisch psychiatrische problematiek; nauwe lijnen met een medewerker van het Wmo-loket.

Van iedere medewerker moet duidelijk zijn wat diens taak en toegevoegde waarde is. Als de toegang tot voorzieningen in het sociaal team wordt belegd, is het minder nuttig om een Wmo-loketmedewerker toe te voegen. Verder kan een vertegenwoordiger van een lokaal netwerk van vrijwilligersorganisaties deelnemen, zodat professionals in het wijkteam vertrouwd raken met vrijwil-

“ Bij de start van Zichtbare schakels<sup>2</sup> bestond er een gevoel van concurrentie bij andere organisaties. In de praktijk blijkt de samenwerking met die organisaties juist goed te werken, zeker wanneer de klant en zijn vraag centraal staan. Zoals bij het tegengaan van eenzaamheid bij ouderen, waarbij opbouwwerk, maatschappelijk werk en kerk nu samen optrekken. Elkaar kennen en weten te vinden is het sleutelwoord.”

Zichtbare schakel – VitrasCMD, Nieuwegein

ligersondersteuning. Ook stimuleert zo'n vertegenwoordiger uit het vrijwilligerswerk de omslag die nodig is bij het denken over de inzet van vrijwilligers. Privacykwesties en de instabiele inzet in tijd van vrijwilligers zorgen dat het niet voor de hand ligt om individuele vrijwilligers structureel deel uit te laten maken van een team. Wel kan deze 'functie' structureel bij vrijwilligers worden belegd. Zie voor meer informatie het SWW-leaflet 'Samenwerken met vrijwilligers in of buiten sociale wijkteams', te downloaden via [www.sociaalwerkindewijk.nl/leaflets](http://www.sociaalwerkindewijk.nl/leaflets).

### Klein team met ervaring

Zoals gezegd bestaat een basisteam in principe uit drie typen professionals. Het precieze aantal hangt daarbij af van de omvang van het werkgebied en de complexiteit van de problematiek. Uit onderzoek blijkt dat een goed werkend team uit maximaal acht deelnemers bestaat<sup>3</sup>. Met dat aantal blijven de lijnen kort en kan er snel en flexibel gewerkt worden. In de praktijk blijkt vaak dat organisaties zich gepasseerd voelen wanneer zij geen of onvoldoende plaats hebben in een sociaal

2 'Zichtbare schakels' zijn wijkverpleegkundigen en maatschappelijk werkers van VitrasCMD in Nieuwegein, die deelnemen aan het programma 'Zichtbare schakel' van ZonMw. Zij bieden in samenwerking laagdrempelige en snelle hulpverlening aan bewoners van verschillende wijken.

3 Uit meerjarig onderzoek van de Britse organisatiepsycholoog R. Meredith Belbin blijkt dat een groepsgrootte van zes tot acht deelnemers ideaal is. Tien of elf is vaak te groot, omdat teamleden meer hun eigen gang gaan en besluiten nemen vaak een stuk moeilijker is. Ook diversiteit is volgens Belbin een belangrijk uitgangspunt voor een goed functionerend team: mensen die elkaar zowel aanvullen als tegenwicht kunnen bieden.

wijkteam. Het idee dat het team een toegangspoort vormt voor alle vragen in een wijk, kan dit gevoel van 'erbij moeten zijn' versterken.

Dergelijke processen vergen een inspirerende en pragmatische coördinator, een sterke teambegeleider met een heldere visie, goede communicatieve vaardigheden, vasthoudendheid en een pragmatische aanpak. Een ervaren professional met veel kennis van de wijk, korte lijnen met andere spelers en focus op de kansen. Tegelijk moet het ook iemand zijn die in staat is de teamleden adequaat te sturen en ze buiten de gebaande paden te laten denken en handelen.

Het gevoel van concurrentie tussen organisaties kan nooit helemaal weggenomen worden, zo blijkt in de praktijk. De inzet van sociale wijkteams gaat immers gepaard met een andere kijk op hulp- en dienstverlening (zoals beperking van de doorstro-

ming van generieke naar gespecialiseerde hulp en zorg) en vaak ook bezuinigingen op bepaalde delen van het sociale domein (bijvoorbeeld op de toegangsfuncties in de Jeugdzorg). Hierbij is een stevige regierol vanuit de gemeente belangrijk.



## Roel van de gemeente

In de praktijk van sociale wijkteams zien we dat gemeenten hun rol verschillend oppakken. De ene gemeente blijft op afstand, bijvoorbeeld als regievoerder en als opdrachtgever die alleen stuurt op resultaten en effecten. De andere gemeente treedt meer sturend op en is betrokken bij de uitvoering. Bijvoorbeeld door zelf een sociaal wijkteam samen te stellen met professionals die in dienst komen van de gemeente of door als coördinator van een wijkteam op te treden. Ook zijn er gemeenten die bij de uitvoering betrokken zijn via medewerkers van het eigen Wmo-loket of de sociale dienst. Ze participeren in het sociaal

“We hebben ons als gemeente samen met maatschappelijke organisaties en burgers georiënteerd op de maatschappelijke vraagstukken en de vraag in hoeverre een sociaal wijkteam daar een antwoord op kan zijn. Samen zijn we daarna aan de slag gegaan met de samenstelling en vormgeving van sociaal wijkteams die passen bij de kernen in Bergen.”

Gemeente Bergen





*Een basisteam bestaat in principe uit drie typen professionals, onder leiding van een ervaren en inspirerende teambegeleider.*

wijkteam, waardoor de gemeente ook een rol speelt in de frontlinie.

Het sociaal wijkteam is erbij gebaat als de gemeente een duidelijke opdracht geeft, de noodzakelijke voorwaarden creëert (zoals ontschotting en vermindering van de bureaucratie) en het proces en de resultaten monitort op basis waarvan de praktijk kan bijsturen. Voor de gemeente is het daarom van belang goed te beden-

ken of zij een rol in de uitvoering wil en zo ja, of die tijdelijk of permanent is. Om een sociaal wijkteam goed te laten functioneren is voldoende ruimte nodig voor de eigen inbreng van professionals en het leerproces dat ze als team zullen doorlopen. De gemeente zal hierbij ook spelers buiten de directe invloedssfeer moeten betrekken, zoals zorgverzekeraars, woningcorporaties en andere gemeenten (regionalisering).

## 4. Wat zijn de taken en de werkwijze van een sociaal wijkteam?

Sociale wijkteams gaan aan de slag in de wijk, samen met bewoners en vrijwilligers. Een sociaal wijkteam is zichtbaar aanwezig en daarmee letterlijk ‘aanklampbaar’ voor bewoners (de presentiemethode). Kenmerkende kleding, fiets of tas kunnen daarbij helpen.

### Taken en werkwijzen van sociale wijkteams

- \* Zichtbaar, belangstellend en zorgzaam in de wijk aanwezig zijn;
- \* Krachten, mogelijkheden en initiatieven van bewoners benutten en verbinden;
- \* Informatie en advies geven over zorg en ondersteuning;
- \* Signaleren: vragen in de wijk proactief opsporen door outreachend te werken;
- \* Preventief werken: vroegtijdig signalen oppakken, vragen en problemen aanpakken door lichte interventies, terugval voorkomen en situaties stabiel houden;
- \* Ondersteuning bieden: eerste hulp voor vragen die eenvoudig zijn op te lossen met de bewoner, zijn netwerk, vrijwilligers en de buurt. Zo mogelijk collectief;
- \* Toeleiding en warme overdracht bij problemen die vragen om een intensievere aanpak (tijd, kennis, handelen).

### Aan de slag met bewoners met en zonder hulpvraag

Sociale wijkteams gaan niet alleen af op datgene wat bij hen gemeld wordt, maar nemen ook zelf het initiatief tot het leggen van contacten, ook met burgers zonder hulpvraag. Ze ontlokken bewonersinzet, ook als het gaat om ondersteuning van kwetsbare (buurt)bewoners. Ze bieden ‘eerste hulp’ en lichte, generalistische ondersteuning. Het gaat niet alleen om de problemen van mensen, maar juist ook om hun mogelijkheden om iets voor een ander te betekenen en om de positieve elementen van een buurt te versterken. Vaak kost het enkele jaren voordat professionals het vertrouwen van de wijkbewoners gewonnen hebben en over een stevig netwerk in de wijk beschikken. Zie voor meer informatie het e-book ‘Stappen in buurt- en dorpskracht’, te downloaden via [www.movisie.nl/publicaties](http://www.movisie.nl/publicaties).

“ We richten ons meer op de inzet van vrijwilligers en op het collectiveren van de signalen die binnen komen. Zo mogelijk doen we een gemeenschappelijk aanbod voor een groep mensen met dezelfde hulpvraag. Bijvoorbeeld als blijkt dat meerdere ouderen moeite hebben met de OV-chipkaart en daardoor de bus niet meer durven te nemen. Wij zorgen er dan voor dat er een vrijwilliger ingeschakeld wordt om ouderen wegwijs te maken in het openbaar vervoer. Het zoeken naar een collectieve aanpak is relatief nieuw voor hulpverleners. Maar juist door vrijwillige inzet en het collectief oppakken van signalen vergroten en verbreden we het arsenaal aan oplossingen. Werkers zullen zich steeds de vraag moeten stellen: kan een vrijwilliger iets betekenen of kan de cliënt als vrijwilliger iets betekenen? ”

Zichtbare schakel - VitrasCMD, Nieuwegein

## Toegang

Omdat het sociaal wijkteam veel en gemakkelijk in contact komt met bewoners, ligt het voor de hand om ook een belangrijk deel van de toegangsfuncties naar de tweede lijn, of naar Wmo-voorzieningen, bij het sociaal team te beleggen. Varianten op een 'intake-model' zoals dat nu bij een Wmo-loket ligt, of bij een loket voor Werk en Inkomen, kunnen voor een belangrijk deel ook door een sociaal team worden ingevuld. Het sociaal wijkteam kan bovendien bij vragen ook direct handelen, zodat doorleiding naar andere (zwaardere) organisaties wellicht vermeden kan worden.

## Ondersteuning van actieve burgers en vrijwilligers in de wijk

Veel burgers zijn al actief of doen graag iets voor een ander of voor de buurt. Zij kunnen een onmisbare rol spelen bij het oppakken van alledaagse vragen: ontmoeting, praktische hulp (boodschappen, huis- en tuinklusjes), wegwijs raken, maatjescontact, vrije tijd en sport. Andere burgers zijn actief rond collectieve zaken als leefbaarheid, sociale veiligheid en buurtvoorzieningen. Het sociaal wijkteam zoekt samenwerking met deze bewoners en ondersteunt hen waar nodig. Het is daarbij belangrijk dat deze bewoners

## Toegang

In een aantal van de pilotprojecten zien we dat er gezocht wordt naar afstemming tussen verschillende vormen van toegang. De vraag is wat de gemeente doet: vertrouwt ze het sociaal wijkteam en gaat ze af op diens advies? Of wil ze toch zelf beoordelen of de inzet van voorzieningen op de juiste manier gebeurt?

Er zijn dan tenminste twee opties:

- \* In de eerste optie wordt de Wmo-consulent intensiever betrokken bij het sociaal wijkteam en geconsulteerd als een professional uit het wijkteam een indicatie voor individuele voorzieningen nodig heeft. In zo'n constructie is sprake van een 'afgeleid mandaat'. In feite stelt het sociaal wijkteam hierbij de ondersteuning samen met de bewoner vast. Deze bewoner hoeft dan niet eerst naar het Wmo-loket.
- \* De andere optie is om de schakel van het Wmo-loket er tussenuit te laten. Het team neemt dan zelf beslissingen over de gewenste extra ondersteuning en regelt de verwijzing en/of warme overdracht. Desgewenst informeert het sociaal team het Wmo-loket over de tot stand gekomen verwijzingen. Deze optie vraagt om vertrouwen van de gemeente in de vraagverheldering en deskundigheid van het sociaal wijkteam. Gezamenlijk afstemmen en vaststellen van de inhoud en procedure van vraagverheldering helpt daarbij.

niet het gevoel mogen krijgen 'overvraagd' te worden. Actieve vrijwilligers en sleutelfiguren vervullen vaak een brugfunctie tussen (andere) bewoners en professionals en ondersteunen ze bij de informatievoorziening en signalering. Zie voor meer informatie de SWW-leaflets over buurthulp: buurthulp en vraagverlegenheid, mogelijkheden van internet bij buurthulp en schaalniveau van buurthulp, te downloaden via [www.sociaalwerkindewijk.nl/leaflets](http://www.sociaalwerkindewijk.nl/leaflets).

### Sociale huisartsfunctie

Als er meer specialistische deskundigheid nodig is, kan het sociaal wijkteam gaan 'opschalen'. Dat betekent dat er specialisten worden betrokken, door hen te consulteren of een bewoner met een specifieke vraag

door te verwijzen. Het idee bij opschalen is dat de hulpvrager tijdelijk of deels in het specialistisch circuit belandt. Na deze interventie wordt in principe ook weer 'afgeschaald'. Het sociaal wijkteam blijft in die tussentijd als een 'sociale huisarts' op afstand betrokken. Het team kan tijdens zo'n periode de vinger aan de pols houden door bij de bewoner op gezette tijden even langs te gaan om te informeren. Ook kan het sociale team een deelfunctie van de specialistische ondersteuning op zich nemen. Denk daarbij aan stabilisering van schuldenproblematiek of het in het oog houden van dagritme bij licht verstandelijk beperkten die begeleid zelfstandig wonen en die tijdelijk uit balans zijn. Vrijwilligers kunnen hierin ook een rol spelen, bijvoorbeeld als maatje.

“ Een groot deel van de tijd besteden de wijkcoaches aan het leggen en onderhouden van contacten. Soms ontstaat spanning tussen de ondersteuning, het overleg in de wijk en het netwerken. Zeker in de opbouwfase vraagt het netwerken veel tijd. Maar het is een structureel onderdeel van het takenpakket. Je moet overal je gezicht laten zien, op formele en informele overleggen, netwerkactiviteiten en bij cliëntenwerk. Ook op de buurtbarbecue of bij de opening van een speeltuin. Dit zijn belangrijke momenten om als wijkcoach zichtbaar en herkenbaar te zijn of te worden. Het is dan ook een belangrijk onderdeel van de presentiebenadering die wordt gebruikt. ”

De Wijkcoach - Kwadraad, Zoetermeer

Deze 'sociale huisartsfunctie' is een wezenlijk onderdeel van het sociaal wijkteam. Met name voor bewoners in de wijk die vanwege hun beperking of stoornis permanente aandacht nodig hebben en hun plek in de wijk moeten zien te vinden en te behouden. Als gevolg van de decentralisaties zal deze groep groeien en het belang van de sociale huisartsfunctie groter worden.

### **Aansluiting generalisten en specialisten**

De basisgedachte achter de inzet van sociale wijkteams is dat er meer vragen in de 'nulde en eerste lijn' worden opgepakt en dat zo nodig de tweede lijn wordt ingeschakeld. Professionals in de tweede lijn zullen daarom mee moeten veranderen. Het is van belang dat zij beschikbaar zijn op momenten dat het nodig is en dat ze in

hun werkwijze gericht zijn op de zelfredzaamheid en mogelijkheden van bewoners.

De aansluiting van specialisten kan problemen opleveren als bijvoorbeeld de GGZ niet buiten de instelling blijkt te werken. Op initiatief van een professional van het wijkteam kan iemand bereid zijn om thuis met een GGZ-medewerker te praten, terwijl voor hem de drempel te hoog is om naar de GGZ toe te gaan. Een sociaal wijkteam kan kortom alleen goed functioneren als er goede afspraken zijn gemaakt over consultatie, verwijzing en samenwerking met de meer specialistische professionals die niet in het wijkteam vertegenwoordigd zijn. Als die afspraken ontbreken kan er 'verstopping' ontstaan, waarbij het team veel tijd kwijt raakt aan bewoners die eigenlijk niet door hen geholpen kunnen worden.



## *De 'sociale huisartsfunctie' is een wezenlijk aspect van het sociaal wijkteam.*

Door de veranderingen in de AWBZ en de Zorgverzekeringswet zijn veel tweedelijns specialisten ook bezig met de oriëntatie op de buitenwereld. Ook in de langdurige zorg groeit de aandacht voor de cliënt in zijn sociale context. De focus op alles zelf oppakken verschuift langzaam naar samenwerken met de nulde en eerste lijn. Korte lijnen, voorlichting over elkaars werk, wensen en mogelijkheden en het aanwijzen van contactpersonen zijn vaker dan voorheen noodzakelijk.

Hierdoor zijn er gemakkelijker afspraken te maken over de te volgen procedure, wanneer meekijken van de tweede lijn gewenst is (ook zonder de cliënt over te

dragen). Kennisoverdracht in de vorm van inhoudelijke voorlichting of scholing is hierbij ook urgent en noodzakelijk. Het gaat nadrukkelijk om tweerichtingsverkeer tussen generalisten in de eerste lijn en specialisten in de tweede lijn. Is het contact eenmaal tot stand gekomen, dan is periodiek overleg raadzaam om ontwikkelingen en knelpunten te bespreken.

### **Methoden en tools**

SWW is gestart met een inventarisatie van geschikte methoden en tools. Deze inventarisatie is aan onderhoud onderhevig en wordt steeds geactualiseerd. Het overzicht is te vinden op [www.sociaalwerkindewijk.nl](http://www.sociaalwerkindewijk.nl).

## 5. Wat moet een sociale professional in een sociaal wijkteam kunnen?

Professionals in een sociaal wijkteam moeten makkelijk contact kunnen leggen met bewoners van allerlei pluimage. Ze zijn koplopers in het hanteren van de principes van Welzijn Nieuwe Stijl. Dit betekent:

- \* Specialistische kennis inzetten in het sociaal wijkteam en generalist blijven naar buiten toe.
- \* Makkelijk contact kunnen maken met bewoners, er op afgaan en lef hebben om actie te ondernemen.
- \* Bakens van Welzijn Nieuwe Stijl kunnen hanteren<sup>4</sup>.
- \* Over de eigen taakgrenzen heen kunnen kijken en van elkaar leren.

### Omslag in werken

Van professionals in een sociaal wijkteam wordt verwacht dat zij makkelijk contact kunnen leggen met bewoners van allerlei pluimage, met én zonder hulpvraag. Zij vinden het leuk en hebben het lef om met bewoners in gesprek te gaan, er op af te gaan en daarin zelfstandig te beslissen en actie te ondernemen. Ze zijn bereid om op flexibele tijden te werken om met uiteenlopende groepen contact te maken en hen te ondersteunen. De nadruk ligt op het stimuleren van de zelfredzaamheid, de saamhorigheid en de veerkracht van bewoners: professionals 'zorgen dat' in plaats van 'zorgen voor'. Dit vraagt om wezenlijk andere vaardigheden. Met name voor wer-

kers gericht op individuele hulpverlening blijkt dit een grote omslag te zijn.

In veel gevallen zijn de professionals in de sociale wijkteams koplopers als het gaat om het hanteren van de principes van Welzijn Nieuwe Stijl. Het zijn *'the best persons to do the job'*. De tien competenties uit Competenties Maatschappelijke Ondersteuning (2013) zijn daarbij richtinggevend.

De omslag in benadering zorgt vaak voor dilemma's in de dagelijkse praktijk van een sociaal team. Immers: professionals worden geacht om vroegtijdig te signaleren en in te grijpen én tegelijk meer terug te leggen bij bewoners en hun netwerk. De boodschap is

<sup>4</sup> Zie: [www.invoeringwmo.nl](http://www.invoeringwmo.nl).

## De tien competenties van sociale professionals bij maatschappelijke ondersteuning:

- \* Is zichtbaar aanwezig in de buurt en legt contacten.
- \* Verheldert vragen en behoeften.
- \* Verbindt gezamenlijke en individuele aanpak.
- \* Stuurt aan op betrokkenheid en participatie.
- \* Werkt samen en versterkt netwerken.
- \* Benut professionele ruimte en is ondernemend.
- \* Beweegt zich in uiteenlopende systemen.
- \* Doorziet verhoudingen en anticipeert op veranderingen.
- \* Versterkt eigen kracht en zelfregie.
- \* Stimuleert verantwoordelijk gedrag.

dubbelzinnig: zorg dat er iets gebeurt, maar doe zo min mogelijk zelf. Samenwerken met vrijwilligers en de buurt biedt daarin zeker mogelijkheden, maar vergt veel van het vakmanschap en het ambachtelijk karakter van sociaal werk (ofwel het 'moeraswerk' dat eigen is aan de sociale professies). Zie voor meer informatie de SWW-leaflets over samenwerking tussen beroepskrachten en vrijwilligers op [www.sociaalwerkindewijk.nl/leaflets](http://www.sociaalwerkindewijk.nl/leaflets).

De nieuwe benadering roept ook ethische vragen op die te maken hebben met het probleemoplossend vermogen van bewoners: wat kun je van hen vragen en wanneer neem je iets over? Deze kwesties doen een groot beroep op het reflectieve vermogen van professionals, die in staat moeten zijn dilemma's te herkennen en daarover met elkaar in gesprek te gaan. Het is van groot belang te investeren in de coaching en intervisie van





Hulpverleners van de verschillende organisaties worden meer generalist doordat ze steeds meer van elkaar horen en leren. Een voorbeeld hiervan is een situatie waarbij er met een multiprobleemgezin de mogelijkheid van een Eigen Kracht-conferentie wordt besproken. Eén van de hulpverleners heeft het vaker bij gezinnen voorgesteld waarvan ze dacht dat het zou kunnen helpen. Vaak werd hier negatief op gereageerd. Nu is er een collega bij die veel ervaring heeft met de Eigen Kracht-conferentie. Door samen op huisbezoek te gaan ziet ze hoe deze collega de Eigen Kracht-conferentie introduceert. Nu lukt het haar ook beter om gezinnen hiervoor te motiveren.'

Samen Doen-team West – CentraM, Stadsdeel Bos en Lommer, Amsterdam

## *Professionals in de sociale wijkteams zijn vaak koplopers als het gaat om het hanteren van de principes van Welzijn Nieuwe Stijl.*

de professionals die in de sociale teams participeren, zowel bij ervaren krachten als bij 'startbekwame' professionals.

### **Integraal samenwerken**

Het werken in een sociaal wijkteam vraagt een integrale blik. Dat betekent dat sociaal werkers bewoners en cliënten vanuit hun leefwerelden vanuit de verschillende leefgebieden in samenhang bekijken. Zij zien kansen bij bewoners die weinig meedoen, afstand bewaren tot de samenleving en zij bespreken vanuit verschillende perspectieven de mogelijkheden met de bewoner,

waarbij diens wensen maar ook grenzen gerespecteerd worden. Daarbij beperken ze zich niet tot de domeinen welzijn en zorg, maar schakelen indien nodig ook professionals van andere domeinen in (zoals arbeid, huisvesting, veiligheid). Zeker in de aanloopfase van de sociale wijkteams is het regelmatig optrekken als team een geschikte manier om van elkaars expertise te leren en aan een generalistische basis kennis te werken. Dat kan bijvoorbeeld bij het samen bezoeken van een buurtfeest of bij het gezamenlijk uitvoeren van een straat-schouw en activerend bewonersonderzoek.

## 6. Wat zijn de randvoorwaarden voor een sociaal wijkteam?

Belangrijk voor een sociaal wijkteam is een heldere opdracht en continuïteit. Goede afspraken moeten ervoor zorgen dat de belangen van de organisaties niet op de voorgrond komen, maar de belangen van de bewoners centraal blijven staan.

Belangrijke randvoorwaarden zijn:

- \* Een heldere opdracht, ook vanuit bewoners, en handelingsruimte.
- \* Voldoende financiële middelen, eventueel een teambudget.
- \* Minimaal 24 uur werkzaam in het sociaal wijkteam en de wijk.
- \* Tijd, ruimte en continuïteit om goed te functioneren.
- \* Monitoring.

### Opdracht

De opdracht van het sociaal wijkteam dient gebaseerd te zijn op wat er volgens bewoners, maatschappelijke organisaties en gemeente aangepakt moet worden in de wijk. Door de wijkanalyse samen met bewoners uit te voeren, komt het eigenaarschap ook bij de bewoners zelf te liggen. De opdracht, duidelijke kaders en afspraken over de opbrengsten vanuit de gemeente met de moederorganisaties, geven helderheid en veiligheid voor de sociaal werkers in het team. Dankzij de kaders hebben zij handelings- en experimenteeruimte: het mandaat om buiten de gebruikelijke paden en het eigen taakgebied te denken en te handelen.

### Financiering

Experimenteren met een sociaal wijkteam kost tijd en geld, om te beginnen in de opstartfase. Ook daarna kunnen er voor de wijkaanpak nog extra middelen nodig zijn. Als er van deze investeringen een preventieve werking uitgaat - minder mensen die in de tweede lijn belanden bijvoorbeeld - dan zijn deze uitgaven gerechtvaardigd. Ook als de economische crisis aanhoudt en er meer mensen in armoede belanden, ligt het voor de hand dat er extra investeringen in de wijk nodig zijn en blijven.

“ In Zaanstad kozen gemeente en organisaties voor een ‘herontwerp’ van de sociale infrastructuur. ‘Met daarin een sleutelrol voor een wijkgerichte aanpak en een nieuwe manier van samenwerken: de inzet van wijkteams met elk één gezamenlijk budget. Onze budgetten worden door de gemeente de komende drie jaar wijkgericht ingezet. Eerst vijftien procent, het jaar daarop zestig procent en in 2015 honderd procent... Als er één wijkbudget is voor alle vraagstukken in de wijk op de terreinen zorg, welzijn, participatie, fysieke omgeving, enzovoorts, dan kan de hoofdaannemer per wijk regie op de samenhang in de uitvoering houden. Daardoor kunnen we effectiever en efficiënter werken.’ ”

Gemeente en maatschappelijke organisaties Zaanstad in Som, nr. 10 2013

De vraag is wel hoe een sociaal wijkteam gefinancierd wordt. Op dit moment gaat het vaak om reguliere middelen. Ook is er soms tijdelijk extra financiering vanuit de gemeente vanwege het experimentele karakter van de aanpak. Wanneer een sociaal wijkteam succesvol blijkt te zijn, kan er een verschuiving van de middelen plaatsvinden ten gunste van het wijkteam.

### **Voldoende uren om zichtbaar te zijn**

Een sociaal wijkteam functioneert alleen goed wanneer de professionals een substantieel deel van hun werkweek in het team en de wijk werken. Met name

sociaal werkers die individueel met cliënten werken kunnen in de knel komen, als zij ook moeten voldoen aan de oude ‘productienormen’ (cliëntenaantallen) en registratiesystematiek van de moederorganisatie. De werkzaamheden in een sociaal wijkteam passen vaak niet direct binnen het bestaande registratiesysteem. Sociaal werkers worden dan belemmerd de omslag te maken naar de nieuwe manier van werken.

Om werkelijk van waarde te zijn moet een sociaal werker minimaal 24 uur in de wijk werken, met voldoende professionele ruimte en onafhankelijk van de moe-

Het is belangrijk dat de frontlijnwerkers autonoom aan de slag kunnen zonder dat ze worden tegengehouden door regels en protocollen. Frontlijnwerkers werken aan de hand van hun gezonde verstand en voeren een interdisciplinaire aanpak uit. Ze kijken niet alleen vanuit hun eigen vakgebied maar ook bijvoorbeeld vanuit het vakgebied van de schuldhulpverlener. Daarnaast is het van belang dat ze geen targets opgelegd krijgen, maar de tijd krijgen om met de buurtbewoners aan de slag te gaan. Partners moeten de frontlijnwerkers vrijheid gunnen en ze ondersteunen in hun werkzaamheden, ook als deze grensoverschrijdend zijn en buiten hun eigen vakgebied opereren.

Frontlijnteam, Leeuwarden

Een jongeman belt: hij moet op zichzelf gaan wonen, maar heeft geen geld, ook niet voor meubels. Normaal moet zo'n hulpvraag de vaste procedures doorlopen. Dat betekent dat ik een intake moet doen en hij op de wachtlijst komt. Nu heb ik het gewoon als vraag behandeld en ben er op ingehaakt. Via-via hebben we meubels geregeld. Die man is dus geholpen. Dat komt door de regelruimte die ik had en doordat ik snel kon handelen. Ik hoefde geen officiële intake te doen. De jongeman is geen cliënt geworden, maar wel geholpen.

Zichtbare schakel - VitrasCMD, Nieuwegein



derorganisatie. Alleen zo is het mogelijk om contacten op te bouwen in de wijk, zichtbaar te zijn en zowel individuele als collectieve vragen, problemen en initiatieven aan te pakken. De relatie met die moederorganisatie blijft belangrijk, om deze ook mee te laten leren en conflicterende werkwijzen en afspraken te kunnen wijzigen. Dat betekent wel dat er een vorm van 'frontlijnsturing' vanuit het sociaal team door de betrokken professional moet worden geaccepteerd door de 'moederorganisatie'.

### **Continuïteit en experimenteerruimte**

Professionals van een sociaal wijkteam moeten zich voor meerdere jaren kunnen committeren aan de wijk. Dat is nodig voor de echte 'community development', de ondersteuning van informele en sociale netwerken en de ontwikkeling van een collectief aanbod. De ervaring leert ook dat een sociaal wijkteam twee tot vier jaar nodig heeft om goed op elkaar ingespeeld te raken. Professionals moeten elkaars taal leren verstaan, anders leren

“ Er wordt gezocht naar nieuwe manieren van registreren. De gemeente wil in ieder geval niet meer op producten afrekenen. Organisaties moeten vooral laten zien hoe zij de gezamenlijke opdracht gaan vervullen. De gemeente wil dat hierover kwalitatieve verantwoording wordt afgelegd, onderbouwd met kwantitatieve gegevens. Dit moet een zo compleet mogelijk beeld geven over zowel mensen met een uitkering als mensen die ondersteund worden door welzijnswerk. ”

Buurt op eigen kracht - Compaen, Veendam

*Een sociaal wijkteam heeft twee tot vier jaar nodig om goed op elkaar ingespeeld te raken en het vertrouwen te winnen van bewoners.*

werken, de sociale kaart leren kennen, vertrouwen en contacten opbouwen met bewoners, sleutelfiguren en organisaties. Zoals gezegd is het van belang dat werkers de professionele ruimte en mandaat krijgen om een werkwijze te ontwikkelen die past bij het team en de wijk.

### **Monitoring**

Monitoring van sociale wijkteams is onontbeerlijk. Dit vereist verheldering van verwachtingen over de resultaten van sociale wijkteams (outcome). De meetbare

indicatoren (output) dienen te worden vertaald en gekoppeld aan andere intermediaire factoren. Daarbij valt te denken aan economische ontwikkelingen, gemeentelijk beleid, wet- en regelgeving, inzet van andere organisaties. Naast het monitoren van cijfers is het nodig deze cijfers te combineren met ervaringsverhalen die de resultaten van sociale wijkteams betekenis geven. Zie hiervoor het SWW-leaflet, 'Het meten van effecten van sociale wijkteams' te downloaden via [www.sociaalwerkindewijk.nl/leaflets](http://www.sociaalwerkindewijk.nl/leaflets).

# 7. Valkuilen en dilemma's bij de vorming van sociale wijkteams

In hoofdstuk 6 gingen we in op randvoorwaarden voor het werken met sociale wijkteams. Sommige van die randvoorwaarden zijn moeilijk te realiseren, zeker op het moment dat de vorming van sociale wijkteams plaatsvindt onder grote tijdsdruk en hooggespannen verwachtingen. Hieronder volgt een overzicht van valkuilen en dilemma's op de weg naar een succesvol sociaal wijkteam.

## De winst wordt elders geboekt

Om winst te boeken bij het investeren in generalistische hulp- en dienstverlening dicht op de leefwereld, is een verschuiving nodig binnen het systeem van zorg en welzijn. Immers, meer lichte hulp aan de voorkant moet tot minder zware hulp door gespecialiseerde professionals leiden. Op dit moment zie je dat de winst die geboekt wordt door inzet van de sociale wijkteams, vooral op andere plekken zichtbaar is. Onderzoek laat een afname zien van de kosten en het gebruik van met name de jeugdzorg en de AWBZ (Verwey-Jonker Instituut, 2013)<sup>5</sup>. Om te zien of het werken met een sociaal team loont, moet dus verder worden gekeken in het sociale domein.

## Spanning tussen 1e en 2e lijns professionals

Een lastig punt is het lagere vertrouwen in sociale professionals in de eerste lijn ten opzichte van meer specialistische professionals in de tweede lijn. Hoewel er veel nadruk gelegd wordt op de effectmeting en effectieve interventies, blijft de eerste lijn in dat opzicht achter bij de gespecialiseerde zorg in de tweede lijn. Variabelen in de context spelen een veel grotere rol in de meer generalistische interventies die zich in het dagelijks leven afspelen. Hierdoor is de uitvoering van de interventies, maar ook de interpretatie van de resultaten vaak geen eenvoudige zaak. Toch bestaat de neiging om bij uitblijvende resultaten vooral naar de (falende) eerstelijnsprofessionals te kijken<sup>6</sup>.

5 Meere, F. de, Hamdi, A., Deuten, J. Het is de integrale aanpak die werkt. Utrecht (2013).

6 Scholte, M., Sprinkhuizen, A., Moedwil en Misverstand. Essay over de gelaagdheid van kennis in de sociale sector. MOVISIE, Utrecht (2012).

## **Grenzen aan de eigen kracht en verantwoordelijkheid**

Uitgangspunten als 'eigen kracht' en 'zelf-regieversterkend werken' zijn soms problematisch en worden te vaak 'plat' ingevuld. Er zijn grenzen aan de maakbaarheid van de samenleving en kwetsbare mensen en achterstandsgroepen zullen altijd blijven bestaan. Ingrijpen bij kwetsbaarheid en in achterstandssituaties vereist invoelend vermogen en normatieve reflectiviteit. Allereerst vraagt het van sociale professionals dat ze kunnen balanceren op de scheidslijn tussen bemoeien en overlaten. Hierbij moeten ze het vermogen hebben om samen te werken met cliëntnetwerken en burgerinitiatieven. Daarnaast vraagt het ook een zekere mildheid en oog voor de grenzen die er zijn aan wat je van mensen kunt vragen en verwachten. Voor sociaal werkers die in dit spanningsveld werken is intervisie en coaching van groot belang, óók om te voorkomen dat ze overwerkt raken of een burnout krijgen.

## **De kost gaat voor de baat**

Haast is vaak een probleem bij de vorming van sociale wijkteams. Een cultuuromslag op alle niveaus – van bewoners tot de regering - vergt minimaal tien tot vijftien jaar. Dat gegeven spoort niet met de torenhoge verwachtingen en ambities waarmee de teams vaak zijn omgeven. Het is niet realistisch om na introductie van een sociaal (wijk)team in een tijdsbestek van zeven maanden een reductie te verwachten van het beroep op de Wmo met vijftien procent. Toch zijn er veel gemeenten waar zulke hoge ambities worden geformuleerd. Of waar besloten wordt om het concept

radicaal over alle wijken uit te rollen, terwijl er alleen nog maar eerste, voorzichtige pogingen tot het formeren van sociale teams zijn ondernomen. Blijven experimenteren en investeren in de kracht van de eerstelijns is pure noodzaak. Nu al te forse bezuinigingen inboeken is 'penny wise and pound foolish'.

## **Schoenmaker blijf bij je leest**

De rol van de gemeente is niet altijd even duidelijk. Wethouders en ambtenaren bepalen het beleid en gaan soms ook op de stoel van de uitvoerende sociale professional zitten. Idealiter geeft een gemeente ruimte aan de inhoudelijke en methodische deskundigheid van professionals en beperkt ze haar eigen rol tot regie voeren en monitoren van de ontwikkelingen. Goede afstemming met de betrokken organisaties is hierbij van groot belang.

## **Eigen organisatie eerst**

Veel organisaties uit de eerste en tweede lijn willen graag participeren in het sociaal wijkteam. Eigenbelang speelt daarbij onvermijdelijk een rol, zoals continuïteit van de eigen organisatie en het willen vasthouden aan de eigen visie, doelstellingen en werkwijzen. Het risico van deze toename is tweeledig. Ten eerste wordt het team al snel te groot. En ten tweede worden de werkwijze en afwegingen in het team bedoeld of onbedoeld beïnvloed door 'domeinbelangen'. De kunst is om het team klein en slagvaardig te houden, en te vrijwaren van domeinspecifieke belangen. Professionals in het team moeten vrij zijn om over leefgebieden en domeinen heen naar oplossingen te zoeken, zonder daarbij





de belangen van één organisatie te dienen.

### **Puzzelen met ontbrekende stukjes**

Om de veranderende maatschappelijke opdracht tot een succes te maken is de kennis en kunde van sociale professionals in het sociaal team doorslaggevend. Veel organisaties zijn al enige tijd bezig hun professionals te scholen naar een meer generalistische houding waarbij ook het faciliteren en ontlocken van burgerinitiatief een rol speelt. De komende transities vragen bovendien om andere kennis en methoden in aansluiting op de veranderende opdracht en nieuwe doelgroepen, zoals jeugd, mensen met een verstandelijke

bepierking of psychische problematiek.

Door de snelheid waarmee de veranderingen ingevoerd worden, zijn de nieuwe kennis en competenties eigenlijk al nodig, terwijl ze nog volop in ontwikkeling zijn. Het is belangrijk te beseffen dat het een aantal jaren duurt voordat er *voldoende* 'nieuwe' professionals zijn. Het is ook belangrijk om te beseffen dat nog niet uitgekristalliseerd is hoe die puzzel moet worden gelegd, of zelfs, of de puzzel al compleet is. De gewenste omslag vraagt om de nodige aandachtzaamheid, reflectie en bescheidenheid in de speurtocht die we als 'participatie-samenleving' te gaan hebben.

# Bronnen

- \* Meere, F. de, Hamdi, A., Deuten, J. Het is de integrale aanpak die werkt. Utrecht (2013).
- \* Scholte, M., Sprinkhuizen, A., Moedwil en Misverstand. Essay over de gelaagdheid van kennis in de sociale sector. MOVISIE, Utrecht (2012).
- \* Scholte, M., Sprinkhuizen, A., Zuithof, M. De generalist. De sociale professional aan de basis. Portretten en conceptuele verkenningen. Houten (2012).
- \* Vlaar, P., Kluft, M., Liefhebber, S. Competenties Maatschappelijke Ondersteuning in de branche Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening. MOVISIE, Utrecht (2012).
- \* Praktijkbeschrijvingen Samenwerken in de wijk. Sociaal Werk in de Wijk, [www.sociaalwerkindewijk.nl](http://www.sociaalwerkindewijk.nl) (2013).
- \* Praktijkbeschrijvingen Informeel- formeel in de wijk. Sociaal Werk in de Wijk, [www.sociaalwerkindewijk.nl](http://www.sociaalwerkindewijk.nl) (2013).

## Leaflets

In deze brochure wordt op diverse plekken verwezen naar leaflets die in het kader van Sociaal Werk in de Wijk zijn ontwikkeld. Alle leaflets zijn te downloaden via [www.sociaalwerkindewijk.nl/leaflets](http://www.sociaalwerkindewijk.nl/leaflets).

Het programma Sociaal Werk in de Wijk is een initiatief van het lectoraat Maatschappelijk Werk van Hogeschool Inholland en MOVISIE, samen met de MOgroep en werkveldinstellingen. Deze organisaties, die samen zo'n 150 gemeenten bestrijken, ontwikkelen nieuwe werkvormen en brengen deze in de praktijk.



Sociale wijkteams zijn sinds een jaar of vijf sterk in opkomst. Bekende voorbeelden zijn de Wijkcoaches in Enschede, de Krachtteams in Eindhoven, de Frontlijnteams in Leeuwarden en de Samen Doen-teams in Amsterdam. Sinds de invoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning en Welzijn Nieuwe Stijl heeft de samenwerking tussen sociale professionals - en daarmee de sociale wijkteams - een flinke impuls gekregen.

Het programma Sociaal Werk in de Wijk (SWW) volgt inmiddels twee jaar van dichtbij tien sociale wijkteams, verspreid over het land. Samen met de deelnemende werkveldorganisaties ondersteunen we deze teams bij vernieuwingen in de praktijk en beschrijven we de ontwikkeling die ze doormaken. In deze brochure geven we weer wat een sociaal wijkteam in essentie behelst op basis van de analyse van deze praktijkervaringen.