

Samenwerken in de wijk

Tien vragen rondom de samenwerking tussen sociale wijkteams en andere professionals



Colofon

Auteur(s)
Maaïke Kluft, Movisie

Met bijdragen van: Marga Beckers, Marij Bosdriesz,
Barbara de Groen, Inge Redeker, Sonja van Rooijen, Frouke Sondeijker,
Hilde van Xanten

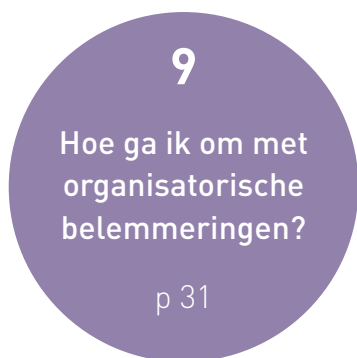
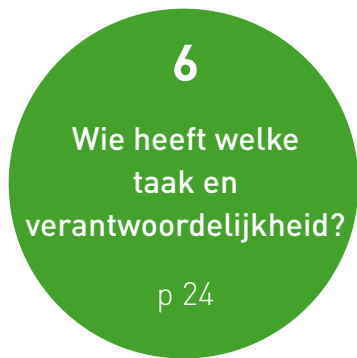
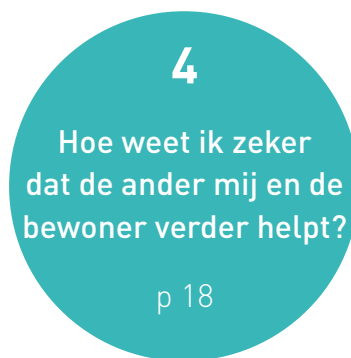
Overname van informatie uit deze publicatie is toegestaan onder voor-
waarde van de bronvermelding.
© IWW november 2016

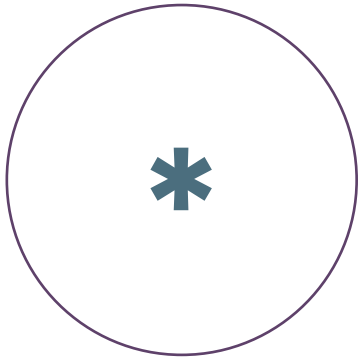


Dit is een uitgave van Integraal Werken in de Wijk.
In dit landelijk programma bundelen Movisie, het Nederlands Centrum Jeugdgezondheid, Nederlands Jeugdinstituut, Trimbos-instituut, Vilans en de Werkplaatsen Sociaal Domein de krachten om samen met professionals en beleidsmakers kennis en expertise over integraal werken te ontwikkelen en toegankelijk te maken.



Inhoud





Introductie

In de afgelopen jaren zijn in veel gemeenten sociale wijkteams of buurtteams van start gegaan. Dit zijn interdisciplinaire, ambulante en proactief opererende teams vanuit onder meer maatschappelijk werk, gemeente, MEE, wijkverpleging en jeugdhulp. Zij signaleren op wijk- en huishoudensniveau (multi)problematiek en zorgen ervoor dat kwetsbare bewoners op een passende manier geholpen worden¹. Hoewel er grotere en kleinere verschillen zitten in de opdrachten die wijkteams² hebben, is een groot deel opgezet vanuit dezelfde overwegingen.

Opdrachten van wijkteams

Zo moeten de teams uitvoering geven aan de integrale benadering met als uitgangspunt één huishouden, één plan, één regisseur. Ze brengen het interdisciplinair werken in praktijk, met korte lijnen, snelle afstemming en uitwisseling van expertise tussen diverse hulpverleners. De teams moeten laagdrempelig zijn en hun werk zo dicht mogelijk bij de bewoners in de wijk uitvoeren. Daarnaast zouden zij zich sterk bezig moeten houden met preventie en signalering door vroegtijdig op te treden en/of in te grijpen, waarmee verergering van problemen wordt voorkomen. Dit doen zij door 'outreaching' te werken en vaak in de buurt aanwezig te zijn, tussen de bewoners. In hun werkwijze hebben zij vooral oog voor de daadwerkelijke behoefte, de zelfregie en de veerkracht van mensen (Movisie, 2015). Zij streven ernaar bij te dragen aan een optimaal welbevinden van de bewoners in de wijk.

Korte lijnen, snelle afstemming

Om problematiek en hulpvragen van bewoners in de wijk op een integrale manier aan te pakken, is het van belang dat er korte lijnen zijn tussen de diverse dienstverleners uit jeugdzorg, zorg, welzijn, wonen, onderwijs en werk & inkomen op lokaal en regionaal niveau, zodat er snel kan worden afgestemd. Vooral wanneer er op meer levensdomeinen ondersteuning en zorg voor een bewoner of gezin nodig zijn, is het belangrijk dat de juiste professionals er tijdig bij worden betrokken. Hiervoor moet er een goede samenwerking zijn tussen verschillende sociale en zorgprofessionals die werkzaam zijn op lokaal of regionaal niveau.

¹ Gebaseerd op de omschrijving in het kennisdossier Maatschappelijke zorg, begrippenlijst sociale wijkteams (Movisie, 2014).

² In de inventarisatie gaat het om zowel brede integrale teams als domein/doelgroep specifieke teams, gericht op bewoners van 0-100 jaar, op jeugd en gezin of op multi-problematiek.



Samenwerkingsrelaties opbouwen

Het vormgeven en opbouwen van structurele samenwerkingsrelaties kost tijd en energie. Men moet elkaar vinden, leren kennen en begrijpen. Samenwerkingsrelaties opbouwen is een proces van elkaars meerwaarde erkennen, open communiceren en (leren) omgaan met verschillend(e) visies, culturen, taalgebruik, werkwijzen en belangen. Op interpersoonlijk niveau worden er vaardigheden en houdingsaspecten van professionals gevraagd om samenwerking succesvol te maken. Maar net zo belangrijk is dat de context, van waaruit de professionals samenwerken, helder en evenwichtig is.

Verandering in context, rol en uitvoering

In het lokale sociale domein zien we dat de context, de functies en het uitvoerende werk sterk aan verandering onderhevig zijn. Het lokale sociale domein wordt opnieuw ingevuld, en ook de manier waarop bewoners¹ ondersteund worden, verandert. Wat kunnen en moeten welzijnswerk en zorg betekenen? Hoe wordt daarin samengewerkt met bewoners? Dit zijn centrale vragen in de transitie die gaande is. De ontdekkingstocht die wordt ondernomen beïnvloedt samenwerkingsverbanden in grote mate. Kernelementen van samenwerking, zoals openheid over visies, belangen en twijfels, het over de grenzen van eigen domeinen kijken, elkaars meerwaarde erkennen, elkaar kunnen ontmoeten en komen tot een duidelijke rolverdeling, zijn niet altijd makkelijk te realiseren.

De behoefte van de bewoner

Een complicerende factor daarin is dat de (gelijktijdige) uitvoering van de nieuwe Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), de Jeugdwet en de Participatiewet en/of vernieuwd lokaal beleid soms schuurt met de vraag en behoefte van een bewoner. Voor veel professionals in het sociale domein komt de bewoner op de eerste plaats. Vanuit de Wmo wordt bijvoorbeeld gestimuleerd om zelfregie en participatie te vergroten en sociale netwerken zoveel mogelijk in te schakelen. Professionals hebben echter vaak te maken met bewoners in situaties waarin zij zich overspoeld voelen, of die geen netwerk hebben. Deze bewoners willen of kunnen niet altijd nog meer regie nemen of participeren. Als de professional hierdoor in het belang van de bewoner afwijkt van regels of beleid, moet hij daar aan de gemeente verantwoording voor afleggen. Dat kan dilemma's opleveren. Vanzelfsprekend belemmeren deze intrapersoonlijke dilemma's van de professional ook de (wens tot) samenwerking met anderen. Als een professional namelijk niet gelooft in wat hij doet of moet doen, dan kan hij zichzelf ook minder goed profileren naar de ander. Het wordt dan lastiger om duidelijk aan te geven wat hij doet (want dat schuurt met wat hij in zijn optiek zou moeten doen), er ontstaat twijfel om de regie te nemen in een casus, maar ook om bewoners te verwijzen naar samenwerkingspartners die misschien wél bepaalde regels volgen waarvan de professional vreest dat het de bewoner van de wal in de sloot helpt.

Samenwerking vanuit gedeelde kernwaarden

Het veld moet erop alert blijven dat de focus van de veranderingen in het sociale domein 'het verbeteren van het welbevinden van bewoners' blijft. Nu lijkt de focus

¹ Waar bewoner staat kan in algemene zin ook cliënt, burger, patiënt, klant of gezin worden gelezen.



soms te liggen bij het herinrichten van een systeem. Dit betekent ook dat men er alert op moet zijn dat gevoelde twijfels of belemmeringen om samen te werken niet automatisch worden geweten aan tekortkomingen in het 'systeem'. Soms spelen er dieperliggende oorzaken, gevoelens of gedachten mee bij professionals, die de samenwerking met anderen belemmeren. Bij het opbouwen van samenwerkingsverbanden zullen betrokkenen vast en zeker tegen organisatorische en systemische belemmeringen aanlopen. Maar het is van belang om in (nieuwe) samenwerkingsverbanden elkaar te vinden in gedeelde kernwaarden. Veel professionals uit zowel zorg als welzijn zullen een gedeelde passie hebben om het psychische, fysieke en sociale welbevinden van bewoners te optimaliseren. Een passie om de rechten van ieder mens te waarborgen en levensgeluk te vergroten. Met daarbij de wetenschap dat het hele sociale domein op dit moment aan het veranderen is, en dat het noodzakelijk is om met andere professionals een open gesprek te voeren over twijfels met betrekking tot beleid en werkwijze, en samen de ruimte te benutten die de Wmo, Jeugdwet en Participatiewet bieden om het anders te doen.

Welke vragen spelen er?

In deze inventarisatie geven we een overzicht van vragen die spelen in de samenwerking tussen professionals die werkzaam zijn in wijkteams en de professionals daaromheen. We vonden die vraagstukken in onderzoeksrapporten en evaluaties over het onderwerp.



Leeswijzer

In dit document geven we een overzicht van de tien meest genoemde vraagstukken rondom samenwerken, waar wijkteamprofessionals mee te maken hebben. Daarmee willen we partijen helpen de ervaren dilemma's en vragen te duiden, en te bekijken hoe deze aangepakt kunnen worden om samenwerking beter mogelijk te maken.

De inventarisatie is gedaan vanuit deelproject 4 *Integraal samenwerken*¹, onderdeel van het programma *Integraal werken in de wijk*. De vragen komen uit diverse onderzoeken naar het reilen en zijlen van wijkteams, uitgevoerd door onderzoeksbureaus, kennisinstituten en lectoraten uit het sociale domein en uit evaluaties van gemeenten over wijkgericht werken.

Het zijn oprecht gevoelde, realistische vragen, en het beantwoorden ervan zal zeker bijdragen aan betere integrale ondersteuning van bewoners. Opvallend is dat veel vraagstukken in rapporten en evaluaties zijn beschreven als gebreken in systemische zaken. Dat zijn het inderdaad vaak, maar belemmeringen in de samenwerking kunnen dus ook ontstaan door (onbewuste) twijfels over regelgeving en het niet kunnen volbrengen van dieperliggende kernwaarden in het werk.

De vragen zijn opgeschreven in willekeurige volgorde. De ene vraag is dus niet belangrijker dan de andere. Wel blijkt er onderling veel samenhang te zijn. Het ene vraagstuk kan een ander vraagstuk versterken of vergroten. Het is echter niet zo dat alle sociale wijkteams te maken hebben met alle genoemde vragen, of dat ze uitsluitend met deze vragen te maken hebben. Ieder team is anders, opdrachten, samenstelling en taken verschillen, iedere gemeente is anders, aansturing en werkwijzen verschillen en dus zullen de teams ook met verschillende vragen te maken hebben.

De vragen die we in dit document nader bekijken, zijn:

1. Hoe maak ik ruimte in mijn agenda en takenpakket?
2. Hoe kan ik anderen ontmoeten en het contact opbouwen?
3. Hoe komen we op één lijn qua visie en werkwijze?
4. Hoe weet ik zeker dat de ander mij en de bewoner verder helpt?
5. Wat doen we met die financiële schotten?
6. Wie heeft welke taak en verantwoordelijkheid?
7. Hoe ga ik om met belangen en gevoelde concurrentie?
8. Hoe vergroot ik mijn onafhankelijke positie?
9. Hoe ga ik om met organisatorische belemmeringen?
10. Hoe krijg ik meer mandaat en ruimte om te experimenteren?

In het vervolgtraject van *Integraal samenwerken* wordt gekeken hoe deze vragen omgezet kunnen worden naar een andere benadering. En welke werkvormen en tools daarvoor beschikbaar zijn.

Met het oog op de leesbaarheid van de tekst verwijzen we naar personen in de mannelijke vorm. Waar 'hij', 'hem' of 'zijn' staat kan in algemene zin ook 'zij' of 'haar' gelezen worden.

¹ Dit deelprogramma wordt in 2016 uitgevoerd door Movisie, het Nederlands Jeugdinstituut en Vilans. Met consultatie van Trimbos en Nederlands Centrum Jeugdgezondheid (NCJ).



Wat bedoelen we met een sociaal wijkteam?

Van Arum en Schoorl geven in *Sociale (wijk)teams in beeld* (2016) een uitgebreid overzicht van feiten en cijfers over sociale wijkteams in 2015. Om duidelijk te maken wat met het begrip 'sociale wijkteams' bedoeld wordt, geven we er hier een korte samenvatting:

Vorm

Het meest voorkomende model (46%) zijn brede integrale teams voor alle hulpvragen (van enkelvoudig tot meervoudig) van wijkbewoners in de leeftijd van 0-100. Van alle gemeenten heeft 63% in de teams ook medewerkers die gespecialiseerd zijn in jeugd en gezin. 35% heeft een of meer teams die specifiek zijn gericht op jeugd en gezin.

Doel

De belangrijkste doelstellingen van de teams, volgens de gemeenten, zijn het voorkomen van zwaardere zorg (46%), een integrale aanpak van multi-problematiek (46%), preventie van problematiek (45%), betere zorg en ondersteuning én het vergroten van zelfredzaamheid van burgers (beide 43%).

Samenstelling

74% werkt met T-shaped professionals in een team. Een derde werkt met een combinatie van specialisten, generalisten en T-shaped professionals.

Partijen

Maatschappelijk werk (84%), Wmo-consulent (83%), MEE-consulent (81%) en de wijkverpleegkundige (58%) maken het vaakst deel uit van een breed integraal team.

Aantal

Van de G32-gemeenten werkt 96% met sociale (wijk)teams. Bij de overige (middelgrote tot kleine) gemeenten is dat 86%.

Resultaat

68% van de gemeenten maakt afspraken met het team over de inzet (input), 22% over de werkzaamheden (output) en 53% over de doelstellingen en maatschappelijke veranderingen (outcome)



1

Hoe maak ik ruimte in mijn agenda en takenpakket?

Volle takenpakketten

Een veel gehoord probleem is dat het sociale wijkteam weinig tijd ervaart om te investeren in samenwerking. Vaak wijten betrokkenen dit aan volle takenpakketten die de beschikbare, soms beperkte uren van wijkteammedewerkers opeisen. In het rapport *Sociale (wijk)teams in beeld* (Van Arum & Schoorl, 2016) geven professionals aan dat zij een hoge werkdruk en een hoge caseload ervaren. Ook zijn zij veel tijd kwijt zijn aan administratie en registratie. Door de gevoelde druk komt investering in samenwerking met professionals buiten het wijkteam in het gedrang.

Administratieve druk

Eenzelfde geluid klinkt in een evaluatieonderzoek naar de wijkteams Jeugd van Tiel. Hierin is de eerstelijnszorgverleners en de basisvoorzieningen (zoals onderwijs, kinderopvang) gevraagd naar de uitvoering van de samenwerkingsafspraken. Zij geven in een groepsinterview aan dat de wijkteamleden soms niet snel genoeg 'doorpakken' als een casus bij hen wordt gemeld. Een mogelijke verklaring die hiervoor werd genoemd is administratieve druk, bijvoorbeeld het invullen van formulieren voordat tot actie kan worden overgegaan. De geïnterviewden noemden daarnaast dat het soms te lang duurde voordat ouders van een kind met een hulpvraag worden gebeld. Beide voorbeelden hebben invloed op de samenwerking tussen het wijkteam en de ring van professionals eromheen (Gilsing & Hermens, 2016).

Te kleine formatie

In hetzelfde evaluatieonderzoek geven de basisvoorzieningen aan dat de wijkteams te weinig tijd hebben om hen van consult en advies te kunnen voorzien. Vanwege de beperkte omvang van de wijkteams worden de wijkteamleden als het ware opgeslokt door het geven van hulp aan jeugdigen en hun gezinnen. Ook vroege deelnemers aan het onderzoek zich af of de formatie van de wijkteams – ieder wijkteam heeft een formatie van 3,5 fte – voldoende is om de taken uit te voeren. In wijken met veel sociale problematiek blijkt dit krap of onvoldoende te zijn. Wanneer de caseload van een wijkteam erg hoog is, heeft het helpen van de gezinnen logischerwijs de hoogste prioriteit. Hierdoor kwam bij een deel van de wijkteams op verschillende momenten het vindplaatsgericht werken en het geven van advies aan basisvoorzieningen in het gedrang.



Aanbestedingen als boosdoener

Uit bovenstaande gegevens blijkt dat takenpakketten en agenda's van wijkteamleden vaak zo vol zitten dat (structurele) samenwerking met andere professionals in het gedrang komt. Volgens deelnemers aan het onderzoek van het lectoraat Maatschappelijk Werk, van Hogeschool Inholland (Kluft, 2016) is de constructie van aanbestedingen en marktwerking een onderliggende oorzaak. Volgens hen hebben organisaties door de structuur van aanbestedingen beloftes gedaan aan de gemeente over prestaties en resultaten die in de praktijk moeilijk te realiseren zijn. Bij het maken van afspraken is, volgens een aantal respondenten, te veel uitgegaan van een ideaalsituatie waarin de uitvoering op rolletjes loopt. Zij geven aan dat er naar hun mening soms te weinig rekening mee is gehouden dat elke wijk door de samenstelling van bewoners en vragen die er spelen, een eigen aanpak¹ behoeft. Het ontwikkelen van een aanpak kost vaak meer tijd dan is ingecalculleerd. De grote beloftes aan de gemeente leiden er bij sommige wijkteams toe dat takenpakketten te krap zijn bemenst, en dat er geen tijd overblijft om samenwerking op te bouwen. We horen hier eenzelfde geluid als in Tiel; opdrachten van gemeenten aan wijkteams moeten op maat worden gemaakt voor wijken.

Onduidelijkheid over takenpakket

Een andere reden voor tijdgebrek en te volle takenpakketten bij wijkteams wordt benoemd in een evaluatieonderzoek naar wijkteams in Rotterdam: 'Door de centrale regierol van de wijkteams is het ook voor andere partijen niet altijd even duidelijk waar het wijkteam nu wel of niet verantwoordelijk voor is. Dit leidt in sommige gevallen tot het overvragen van wijkteams. Partijen in het veld denken soms dat het wijkteam overal de aangewezen partij voor is, of weten niet wie er wel verantwoordelijk voor is en verwijzen dan door naar het wijkteam' (Spit e.a., 2016). Ook hieruit blijkt dat het ontwikkelen van een nieuwe werkwijze binnen de wijkteams, en duidelijk maken wat het wijkteam exact wel en niet doet, van invloed is op de agenda's van de wijkteams en dus ook op de samenwerking met anderen.

Tijdgebrek bij samenwerkingspartners

Naast het tijdgebrek van wijkteamprofessionals, wordt ook het tijdgebrek van andere (wijk)professionals benoemd als belemmering voor de opbouw van goede samenwerkingsverbanden. Zo benoemt een activiteitenmakelaar (wijkteamprofessional) dat tijd voor overleg met de huisarts een knelpunt is. Ook de drukke agenda van de wijkverpleegkundige wordt genoemd in een interview met een wijkteam (waar geen verpleegkundige lid van is): 'De druk op de wijkverpleegkundige is groot. Ze is in toenemende mate bezig met zorg. Als ik nu bij klanten kom, merk ik dat ze steeds te laat komt. Ik pleit ervoor om de verpleegkundige met niveau 5 te sparen, zodat ze meer afstand kan nemen en zaken kan overzien. De financiering moet anders. De kracht van ons buurtteam is dat we buiten de gebaande paden kunnen denken en uit onze comfortzone kunnen komen. Dat brengt energie met zich mee. Ik zou het de wijkverpleegkundigen gunnen dat die spirit ook bij hen komt.'

¹ Elke wijk verschilt in bevolkingssamenstelling (zowel qua leeftijd, geslacht, samenlevingsvorm als qua etniciteit, SES, aanwezige problematiek, 'wijkcultuur'), en in de beschikbaarheid van collectieve voorzieningen en informele zorg in de wijk. Dit alles bepaalt mede welke maatwerkoplossingen er voor bewoners nodig zijn, en wanneer een sociaal wijkteam op basis van het totaal aan individuele vragen tot collectieve aanpakken wil komen.



Het is aan beide partijen om te bekijken hoe er ruimte en tijd gemaakt kunnen worden om elkaar te ontmoeten. Zo zou een wijkteamprofessional bijvoorbeeld niet één consult van tien minuten moeten aanvragen bij een huisarts, maar twee, waardoor er meer tijd ontstaat voor afstemming.



2

Hoe kan ik anderen ontmoeten en het contact opbouwen?

Ontmoeting in levende lijve

Voor het opbouwen van een constructieve samenwerkingsrelatie, is het belangrijk dat professionals elkaar leren kennen. Uit verschillende praktijkvoorbeelden van het onderzoek *Samenwerken aan een gezonde samenleving* van het lectoraat Maatschappelijk Werk Inholland (Kluft, 2016), blijkt dat samenwerking vooral ontstaat wanneer professionals elkaar in levende lijve hebben ontmoet, en ervaren dat zij een (professionele) klik hebben. Professionals die ervaren dat zij onderling goed kunnen sparren, op elkaar kunnen bouwen en vertrouwen, en weten wat zij van elkaar kunnen verwachten, schakelen elkaar sneller in. Professionals geven aan dat zij vanwege snelheid en efficiëntie eerst zoeken naar een samenwerkingspartner in hun bestaande netwerk, zelfs wanneer een andere 'onbekende' organisatie wellicht een aanbod heeft dat beter past bij de vraag. Simpel gezegd: 'onbekend maakt onbemind'. Om nieuwe samenwerkingsverbanden op te zetten, is het daarom nodig om mogelijkheden te creëren voor ontmoeting. Het maakt daarbij niet eens veel uit of dit via netwerkbijeenkomsten, gezamenlijk overleg of casusbesprekingen gaat. Het gaat erom dat professionals kunnen ondervinden met wie zij een 'klik' hebben (Kluft, 2016).

Persoonlijk contact, vaste contactpersoon

Dit blijkt ook uit de evaluatie van de wijkteams Jeugd in Tiel. Professionals uit de eerstelijnszorg ervaren het persoonlijke contact met de wijkteams als prettig, vooral wanneer er een vaste contactpersoon bij het wijkteam is. De tweedelijnsprofessionals, die korte lijnen hebben met de wijkteams, vinden dat de wijkteamleden snel werken en dat er veel afstemming plaatsvindt. Zij beschouwen het hebben van een vaste contactpersoon bij het wijkteam als kritische succesvoorwaarde voor deze korte lijntjes en de afstemming.

Elkaars taalgebruik leren kennen

Ook in de publicatie *Samenwerken tussen zorg en welzijn: nu is de tijd* (Van de Maat, Oude Avenhuis & Van Xanten, 2014) wordt beaamd dat samenwerken valt of staat met elkaar kennen en elkaar weten te vinden. Persoonlijk contact is hierbij noodzakelijk, maar nog niet genoeg. Ook al ken je iemand persoonlijk, dan kan de samenwerking nog stroef verlopen als je zijn deskundigheid niet op waarde kunt schatten en de manier van werken niet begrijpt. Uit het onderzoek komt naar voren dat zorgprofessionals en welzijnsprofessionals op verschillende manieren werken. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in verschillend taalgebruik. Zo spreken zorgmedewerkers vaak over de 'patiënt' of 'klant', terwijl welzijnsprofessionals vaak over de 'bewoner' of 'burger' spreken (Van de Maat, Oude Avenhuis & Van



Xanten, 2014). De verschillen in taalgebruik kunnen een belemmering zijn voor het vinden van wederzijdse aansluiting, en het opbouwen van goed contact. Het is dan ook verstandig om tijdens de samenwerking elkaars taalgebruik te leren kennen, en regelmatig te controleren of je het met elkaar over hetzelfde hebt.

Samenwerkingsvertrouwen opbouwen

De behoefte aan ontmoeting komt ook naar voren in het onderzoek van Van den Broeke (2015) over het realiseren van een integrale wijkaanpak. Zij geeft aan dat er samenwerkingsvertrouwen moet worden opgebouwd in de wijk. Samenwerken vraagt om nieuwe expertise die moet groeien in een wijk. Haar aanbeveling is om professionals de gelegenheid te geven om elkaar te ontmoeten door bijvoorbeeld wijklunches te organiseren. Daarnaast meent zij dat samenwerkingsverbanden worden versterkt door het vieren van successen.

Ruimte bieden voor ontmoeting

'Ik wil wel, maar mijn manager/mijn organisatie....' is een van de antwoorden van professionals in de publicatie *Sociaal werk en ggz* (Van Bergen, 2013). Als medewerkers te weinig ruimte krijgen voor ontmoeting, kan dit de samenwerking ernstig frustreren. In de publicatie wordt de aanbeveling gedaan om ggz (geestelijke gezondheid)-professionals en sociaal werkers de gelegenheid te geven elkaar vaker te ontmoeten, zodat zij op cliëntniveau goed kunnen samenwerken. Dit lijkt volgens Van Bergen een open deur, maar in praktijk gebeurt het nog steeds dat medewerkers al jaren in dezelfde wijk werken, deels met en voor dezelfde cliënten, maar elkaar nooit hebben ontmoet. Vaak hebben ze onbewust allerlei veronderstellingen en vooroordelen over en weer, die de samenwerking kunnen bemoeilijken. Een kijkje in elkaars keuken werkt dan heel verhelderend. Neem er de tijd voor, beveelt Van Bergen aan: bezoek elkaars teamoverleg, laat ook bezoekers van een buurthuis en activiteitencentrum met elkaar kennismaken, leg cursus- of activiteitenprogramma's en draaiboeken naast elkaar, ga een keer samen op huisbezoek, of organiseer gezamenlijke casuïstiekbesprekingen (Van Bergen, 2013).

Persoonlijk contact bevorderen

Eenzelfde soort aanbeveling komt naar voren in de evaluatie over de samenwerking tussen huisartsen, jeugdartsen en wijkteams in Gelderland-Midden (AMPHI Integraal GezondheidsBeleid, 2015). Hieruit blijkt dat de samenwerking tussen jeugdartsen, huisartsen en wijkteams een krappe voldoende krijgt, en dat er slechts een paar keer per maand naar elkaar wordt verwezen. Voor het wegnemen van belemmeringen dragen respondenten van het onderzoek onder andere de volgende oplossingen aan: (persoonlijk) contact blijven bevorderen (bijvoorbeeld tijdens scholingsmomenten, zoals de 'sandwichdagen' voor huisartsen); ervoor zorgen dat contactinformatie beschikbaar is (bijvoorbeeld in een 'smoelenboek') en een systeem beschikbaar stellen waarmee veilig en gemakkelijk over en weer kan worden doorverwezen (ZorgMail wordt in dit kader veel genoemd).



3

Hoe komen we op één lijn qua visie en werkwijze?

Zienswijze afstemmen

Een derde aspect dat samenwerking bemoeilijkt, is het niet goed op de hoogte zijn van elkaars visie en werkwijzen, en de vraag of deze visie en werkwijzen goed samengaan met de eigen benadering. Respondenten van het onderzoek *Sociale (wijk)teams in beeld* beamen dat het goed werkt als er wordt samengewerkt vanuit een gedeelde visie. Bijvoorbeeld door de visie te delen dat afgeweken mag worden van regels wanneer dit in het belang is van de cliënt. Vergelijkbare bevindingen komen naar voren in *Sociaal werk en ggz* (Van Bergen, 2013). Zonder afstemming blijkt er al snel langs elkaar heen gewerkt te worden, omdat er verschil is in zienswijze en benadering met betrekking tot het functioneren van de bewoner. De sociaal werker kijkt naar iemands context en kijkt met een brede blik naar verschillende levensgebieden (activiteiten, netwerk, financiële positie, wonen), terwijl de ggz-medewerker vanuit een primair op de persoon gericht behandelplan werkt, waarin vaak het hanteren of aanpakken van iemands geestelijke gezondheid centraal staat. Dit kan zonder goede afstemming leiden tot onduidelijkheid in de aanpak, wat vervolgens een efficiënte en prettige samenwerking tussen professionals in de weg kan staan.

Onbegrip door onbekendheid

Dat het gebrek aan een gedeelde visie en werkwijze gevolgen heeft voor de samenwerking, komt duidelijk naar voren in de Business Case Wijkteams Rotterdam (Spit e.a., 2016). Hieruit blijkt dat tussen wijkteams en de gemeentelijke afdeling Werk & Inkomen (W&I) wederzijds veel onbekendheid en mede daardoor ook veel onbegrip bestaat: 'Het onbegrip lijkt deels voort te komen uit een basaal verschil in perspectief. Waar de wijkteams intensief bezig zijn met bewoners en vooral ook een vertrouwensband opbouwen en hun ondersteunen, is de rol van W&I met name om te toetsen op de rechtmatigheid van aanvragen voor financiële ondersteuning. (...) De oplossingsgerichtheid van een wijkteammedewerker kan daarbij botsen met de formele opstelling van een W&I-medewerker. Daarbij speelt wellicht ook een rol dat niet alle wijkteammedewerkers in dienst zijn van de gemeente, ook al worden de diensten door hen wel in opdracht van de gemeente uitgevoerd. Meer keren is genoemd dat de W&I-medewerkers (en medewerkers van andere afdelingen) de wijkteammedewerkers (nog) niet zien als hun eigen collega's binnen de gemeente. Andersom wordt opgemerkt dat wijkteammedewerkers zich niet als gemeentemedewerkers opstellen en weigeren vermoedens van fraude te melden.' Uit het onderzoek blijkt dat een deel van het probleem voortkomt uit het ontbreken van rechtstreeks contact tussen wijkteam en intakemedewerker W&I. Dit contact is wel verbeterd, maar nog niet iedereen weet elkaar te vinden. Daarnaast is het (grote) verschil in visie en werkwijze een duidelijke belemmering om efficiënt en op een prettige manier met elkaar samen te werken.



Open en eerlijk in gesprek over visieverschillen

In bovenstaand voorbeeld lijken het verschil in kernwaarden en visie op 'wat de bewoner nodig heeft' een grote rol te spelen in het functioneren van samenwerking. Het lijkt erop dat professionals uit het wijkteam niet volledig achter de regelgeving en werkwijze staan die de W&I-medewerkers (moeten) hanteren, waardoor zij het gevoel hebben dat zij de bewoners niet naar zijn en hun eigen voorkeur kunnen ondersteunen. Hierdoor kan weerstand ontstaan om samen te werken met de W&I-medewerkers. Dit lijkt een duidelijk voorbeeld van professionals die worden gevraagd medewerking te geven aan beleidsuitvoering waar zij eigenlijk vanuit hun hart niet achter staan, omdat het tegenstrijdig lijkt te zijn met de vraag van de bewoners. Het is voor zowel het wijkteam als de W&I-medewerkers belangrijk dat zij echt open en eerlijk met elkaar in gesprek gaan over deze visieverschillen. Hierbij kunnen ze bespreken waar ruimte zit om toch de regels te hanteren, op een manier die niet ten koste gaat van het welbevinden en de ontwikkeling van de bewoner.

Invulling van begrippen op elkaar afstemmen

Een ander voorbeeld (Kooiman & Liefhebber, 2016) waaruit blijkt dat verschil van visie op de uitvoering belemmerend kan werken op de samenwerking tussen professionals, is de visie en invulling van het begrip preventie/vroeg-signalering door de sociaal werker en de wijkverpleegkundige. De sociaal werker, zoals de opbouwwerker, benadert preventie en vroeg-signalering vanuit samenlevingsopbouw, het versterken van community's en het bouwen van netwerken. De wijkverpleegkundige is vanuit het vak meer gericht op signalen van vaker voorkomende gezondheidsproblemen in een wijk, zoals overmatig alcoholgebruik bij ouderen. Bij de wijkverpleegkundige is preventie en signalering gekleurd door het gezondheidsperspectief. In het sociale domein denkt men meer welzijnsgericht en vanuit maatschappelijke steunsystemen. Dit daagt professionals uit om elkaar te vragen naar de betekenis van het begrip.

Twijfels naar boven laten komen

Checken wat ieders visie is en nagaan of je hetzelfde bedoelt wanneer je over een bepaald vraagstuk of aanpak praat, lijkt dus van essentieel belang om samenwerking te realiseren tussen professionals. Daarbij moeten vooral ook de twijfels boven water komen over de te hanteren regels en kaders én de twijfels over elkaars visie en werkwijze. Professionals moeten onderzoeken op welke waarden zij elkaar vinden. Ze moeten gezamenlijk het welbevinden van bewoners op de eerste plaats stellen en ervoor waken rigide vast te houden aan eigen regels en kaders. Het belang hiervan blijkt ook uit een onderzoek van het Nederlands Centrum Jeugdgezondheid¹ (Timmermans, van Heerwaarden, Pijpers 2014) waarin staat dat samenwerken vanuit een gedeelde ambitie als een bindmiddel werkt. 'Samenwerken slaagt als de partners een concreet omschreven en gezamenlijk doel hebben geformuleerd. Er ontstaat meer samenhang in de activiteiten, er wordt sneller duidelijk waar overlap en/of hiaten zijn, en iedereen kan elkaar scherp houden het gezamenlijke doel te bereiken: gezond en veilig opgroeien (2016).

¹ Samen = Beter. Inspiratie om samen te werken in de zorg voor jeugd.



Samenwerkingsprocessen soms complexer geworden

In sommige situaties lijken samenwerkingsprocessen zelfs ingewikkelder te zijn geworden met de komst van wijkteams, zoals in de complexe relatie in de driehoek school, wijkteam en Veilig Thuis. Vroeger hadden scholen een rechtstreekse lijn met de Advies- en Meldpunten Kindermishandeling (AMK's), terwijl zorgmeldingen nu eigenlijk via het wijkteam moeten lopen. Omdat die lijn nog lang niet altijd goed functioneert, is het aanpakken of melden van kindermishandeling voor scholen complexer geworden, volgens Bosdriesz (2016). Ook de positie van de jeugdgezondheidszorg, een belangrijke partner voor scholen, is ingewikkelder geworden. Wanneer de jeugdgezondheidszorg geen deel uitmaakt van het wijkteam, kan de werkwijze één gezin, één plan in de knel komen, omdat signalen via het wijkteam lopen en zoveel mogelijk vragen opgepakt moeten worden door het wijkteam. Wanneer ze wél deel uitmaken van het wijkteam dan moet een signaal vanuit een school vaak eerst beoordeeld worden in het wijkteam om te kijken of de jeugdgezondheidszorg ingeschakeld kan worden (Bosdriesz, 2016). Dit kost meer tijd dan het rechtstreeks inschakelen van de jeugdgezondheidszorg.

Gezamenlijk werken aan één wijkvisie

In de publicatie *Een integrale wijkaanpak* (Van den Broeke, 2015) komt naar voren dat het samen opstellen van een wijkvisie bijdraagt aan helderheid over wat er nodig is, en waaraan en hoe er in de wijk wordt gewerkt. Dit blijkt ook uit de evaluatie van wijkgericht werken¹ van de gemeente Helmond. Daarin wordt gesignaleerd dat bepaalde partijen die wijkgericht werken los van elkaar bezig zijn met de probleemanalyse, en dat er mogelijk te weinig focus is, waardoor resultaten vertroebelen. Om een gezamenlijke wijkvisie te krijgen is het nodig dat professionals van hun eigen 'eilandje' afkomen en openstaan voor de zienswijzen van anderen. Dit komt overeen met wat er wordt aangegeven in het onderzoek *Sociale (wijk) teams in beeld* (Van Arum & Schoorl, 2016): het werkveld erkent dat goede afstemming noodzakelijk is tussen alle partijen rondom het team. Om het principe één huishouden, één plan, één regisseur te doen slagen, is het van belang dat alle betrokken professionals bereid zijn mee te werken aan dat ene plan, en dus niet afzonderlijk plannen maken.

Tweestrijd tussen regelgeving en kernwaarden

Een professional kan in een tweestrijd komen tussen het volgen van bepaalde regelgeving versus het aansluiten op de wensen en behoeften van de bewoner; een kernwaarde van zijn beroep. Om zo'n tweestrijd te voorkomen moet hij twee dingen doen. In de eerste plaats moet hij de ruimte nemen om zo nodig regels en opdrachten niet te volgen wanneer deze niet passend zijn voor de situatie van de bewoner. Hij kan bijvoorbeeld samen met een bewoner beslissen als professional tijdelijk de regie over te nemen of het sociale netwerk niet in te schakelen. De ondersteuning aan de bewoner blijft leidend. Vervolgens is het belangrijk dat de professional bij (potentiële) samenwerkingspartners duidelijk aangeeft dat regels niet zijn gevolgd en waarom dat niet is gedaan. Dit lijkt een open deur, maar onuitgesproken zaken leiden regelmatig tot miscommunicatie en inefficiëntie in de

¹ De laatste jaren bestaat de structuur in Helmond uit wijkteams waarin professionals van de maatschappelijke partners samen het werk in de wijk afstemmen, al dan niet met de gemeente. Daarnaast zijn er vier wijkpanels waarin bewoners samen met de gemeentelijke wijkmanager aanvragen voor de wijkbudgetten bespreken en informatie uitwisselen.



samenwerking. Daarbij kan er weerstand ontstaan om het gesprek met elkaar aan te gaan over eventuele verschillende (mogelijk botsende) visie en werkwijze.

Elkaar vinden op verschillende niveaus

Het is belangrijk dat men zich realiseert dat schuring tussen beleid en de wens van de bewoner niet hoeft te leiden tot minder of gebrekkige samenwerking. Het gaat erom dat professionals er samen voor zorgen dat het welbevinden van de bewoner wordt vergroot. Daarbinnen zullen er op het ene levensgebied wel regels worden gevolgd, en op het andere levensgebied niet. Het draait om maatwerk. Van de professionals vraagt dit flexibiliteit, transparantie en open met elkaar mee willen denken. Bij afstemming over visie en werkwijze moeten professionals elkaar dus vinden op verschillende niveaus. Op professioneel niveau gaat het bijvoorbeeld om het maken van een ondersteuningsplan en het gebruiken van een gezamenlijk informatiesysteem. Op persoonlijk niveau gaat het erom dat professionals zich vanuit persoonlijke normen en waarden oprecht kunnen committeren aan de gezamenlijke werkwijze.



4

Hoe weet ik zeker dat de ander mij en de bewoner verder helpt?

Vertrouwen als voorwaarde voor samenwerking

In het verkennende onderzoek *Samenwerken tussen zorg en welzijn: nu is de tijd* (Van de Maat, Oude Avenhuis & Van Xanten, 2014) wordt het belang van een gedeelde visie genoemd (zie vraagstuk 3). Vervolgens komt in het onderzoek de vraag aan de orde wat de toegevoegde waarde is van de samenwerking. Leidt de samenwerking tot een meerwaarde, een 'win-winsituatie'? Voordat de meerwaarde duidelijk wordt, wordt er in de praktijk meestal eerst veel afgetast. Daarnaast blijkt het van belang te zijn dat de mensen die met elkaar samenwerken elkaar waarderen om elkaars deskundigheid en kwaliteit. Samenwerken met elkaar, en doorverwijzen naar elkaar, doe je alleen als er vertrouwen is dat de ander zijn werk goed doet en ook tijdige en eerlijke terugkoppeling geeft. Verschillende geïnterviewden wijzen er bovendien op dat delen van de sociale sector zichzelf relatief slecht weten te verkopen, terwijl zij juist in de lichtere vormen van ondersteuning veel te bieden hebben. Dit lijkt mede te komen doordat de sociale sector in de samenleving een geringer aanzien heeft dan de zorgsector.

Scholen onvoldoende erkend als samenwerkingspartner

Voor een goede samenwerking is het essentieel dat de samenwerkende organisaties elkaar even belangrijk achten en elkaar waarderen om elkaars kwaliteit en toegevoegde waarde (Van de Maat, Oude Avenhuis & Van Xanten, 2014). Dat hier soms nog strubbelingen in zijn blijkt uit de ervaring van sommige scholen. Zij ervaren dat wijkteams onvoldoende de noodzaak onderkennen van samenwerking met scholen als belangrijkste vind- én werkplaats. Scholen worden wel vaak benaderd in de rol van 'informant', maar niet als samenwerkingspartner, waardoor ze vaak niets meer terug horen over de behandeling van een kind. Ook krijgen zij geen handelingsadviezen voor de omgang met het kind en/of ouders op school, terwijl er vanuit de school ook veel zorg en ondersteuning geboden wordt (Bosdriesz, 2016).

Elkaars toegevoegde waarde expliciet maken

Inzicht krijgen in elkaars meerwaarde en expertise wordt vergroot door elkaars toegevoegde waarde expliciet te maken, zoals bijvoorbeeld de wijkteams in Zaanstad (2013) hebben gedaan. Zij realiseerden zich dat met name expertise op het gebied van jeugdzorg en jeugdhulpverlening werd gemist in het pilotgebied waar geen jeugdteam actief was. Verder bleek dat het wijkteam in de gaten moest houden of er voldoende capaciteit beschikbaar was voor de grote hoeveelheid hulpvragen op het gebied van financiële problematiek (die werd in beide onderzochte teams ervaren). Wijkteams of sociale professionals die zich realiseren dat er bepaalde expertise in hun team ontbreekt of dat er veel vragen binnenkomen die



gerelateerd zijn aan één bepaald thema, kunnen beter inschatten met welke expertise of organisatie meer samenwerking nodig is.

Meerwaarde zien van samenwerkingspartners

Inzien dat expertise van buiten het wijkteam meerwaarde heeft, is een eerste stap. Zo hechten wijkteams aan goede consultatiemogelijkheden bij de ggz, via de POH (praktijkondersteuner huisartsenzorg), het FACT (Flexible Assertive Community Treatment)-team of anderszins. Ook zien zij graag dat ze voor bepaalde cases voor consultatie en ondersteuning terecht kunnen bij de verslavingszorg (Van Rooijen e.a. 2016). In situaties waarin de samenwerking echter nog niet frequent en sterk is, lijkt er over en weer onbekendheid te zijn; de teams weten onvoldoende wat zij voor elkaar kunnen betekenen en waar zij elkaar kunnen aanvullen. Hierbij viel op dat de sociale wijkteams soms veel afstandelijkheid ervaren bij de ggz. Ze geven aan dat de ggz 'te weinig thuis geeft' en te weinig bereidheid toont om snel in te springen bij (crisis)situaties. Ook uit de publicatie *Sociaal werk en ggz* (Van Bergen, 2013) blijkt dat bepaalde ideeën of oordelen over elkaar een belemmering kunnen zijn voor het zien van meerwaarde of het willen aangaan van samenwerking. In dit onderzoek wordt beweerd dat een huisarts of ggz-professional zich 'te goed' zou voelen om het gesprek aan te gaan met de sociaal werker.

Twijfel aan de deskundigheid van wijkteams

Vergelijkbare voorbeelden zijn gevonden in andere sectoren, zoals het onderwijs. Voor veel scholen vervulde het schoolmaatschappelijk werk voorheen de rollen die nu vaak door het wijkteam worden uitgevoerd (consultatie/advies voor ouders en scholen, meedenken over signalen en aanpak, lichte hulp bieden in het gezin, toeleiden naar gespecialiseerde jeugdhulp). De schoolmaatschappelijk werkers waren goed op de hoogte van de sociale kaart in de regio, én hadden ook kennis en snelle toegang tot de zorgstructuur in het onderwijs. Zij vervulden alle genoemde rollen. Bij de wijkteams is die kennis over en toegang tot het onderwijs vaak nog minimaal, en ook worden niet altijd alle genoemde functies vervuld (Bosdriesz, 2016). Uit het onderzoek *Kinderombudsman: samenwerking tussen huisarts en wijkteam onvoldoende* (LHV, 2016) blijkt dat huisartsen (en ook andere zorgprofessionals) twijfelen aan de deskundigheid van de wijkteams, wat de samenwerking niet ten goede komt. De verklaring die hiervoor wordt gegeven, is dat huisartsen door gemeenten weinig geïnformeerd worden over de werkwijze van het wijkteam en het ondersteuningsaanbod van het wijkteam en de gecontracteerde aanbieders. Veel huisartsen hebben geen zicht op de werkwijze van het wijkteam en de deskundigheid die erin aanwezig is; het ene wijkteam is immers het andere niet qua samenstelling. Dit heeft als resultaat dat de mate van samenwerking tussen wijkteams en huisartsen zeer uiteenloopt, van geen samenwerking tot intensieve samenwerking.

Gebrek aan vertrouwen door onduidelijkheid over expertise

Het gebrek aan erkenning voor de inzet van het sociale wijkteam en het op elkaar durven vertrouwen en bouwen lijkt twee kanten te hebben. Enerzijds onderzoeken professionals rondom wijkteams de meerwaarde van die teams wellicht onvoldoende. Anderzijds zullen sociale wijkteams hun meerwaarde nog beter moeten aantonen. Nu er zoveel verandert in zorg en welzijn en de rol van vele professio-



nals daarin mee verandert, is het voor veel (zorg)professionals onduidelijk wat wijkteams (en het brede welzijnswerk) precies te bieden hebben. Zorgprofessionals en andere potentiële samenwerkingspartners (bijvoorbeeld medewerkers van Werk & Inkomen) durven er hierdoor (nog) niet op te vertrouwen dat een bewoner in goede handen is bij het wijkteam. De onduidelijkheid over de meerwaarde van het sociale wijkteam in de uitvoering van het werk leidt ertoe dat professionals liever een samenwerkingspartner zoeken die zij al kennen en met wie zij goede ervaringen hebben. Zij willen niet het risico lopen in zee te gaan met een nieuwe potentiële partner wiens expertise of aanbod toch niet helemaal aansluit op datgene wat nodig is (Kluft, 2016). Het gaat er dus om dat organisaties laten zien dat zij kunnen worden vertrouwd. Het helpt daar dus bij als zij duidelijk zijn over hun rollen en wat van hen mag worden verwacht (Timmermans, van Heerwaarden & Pijpers, 2014).

Goedwillendheid en persoonlijk initiatief belangrijke voorwaarden

Het proces van specialisatie en professionalisering heeft gezorgd voor autonome, gekwalificeerde werkers die hun eigen vakgebied goed kennen, maar het vakgebied van andere (aanpalende) disciplines veel minder. Professionals slaan een brug door samen op te werken en af te stemmen over de ondersteuning. Zo leren ze elkaars deskundigheid begrijpen, waarderen en inschakelen. Afstemming en coördinatie hangen wel sterk af van de goedwillendheid en het persoonlijke initiatief van de betrokken professionals (Kooiman & Liefhebber, 2016).

Voorwaarden voor goede samenwerking

Ballering, Van de Maat en Van Xanten (2016) geven in het onderzoek *Medisch en sociaal verbonden. Over de gouden kansen van samenwerking tussen de eerstelijnszorg en het sociaal werk* een aantal voorwaarden voor goed samenwerken en verwijzen:

- Professionals hebben vertrouwen in elkaar en kennen elkaars meer waarde. Dit moet opgebouwd worden en groeien in de tijd.
- Er wordt gebruikgemaakt van een eenvoudige werkwijze.
- Er bestaat een aantrekkelijk aanbod van het sociaal werk waarnaar verwezen kan worden.
- Over de verwijzing vindt afstemming en terugkoppeling plaats.



5

Wat doen we met die financiële schotten?

Duidelijkheid over financiering

Samenwerking vraagt erom dat werkwijzen en diensten vlekkeloos op elkaar aansluiten zonder dat professionals zich hiervoor in allerlei financiële bochten moeten wringen. Voor een soepel samenwerkingsproces is het belangrijk dat er duidelijkheid is over hoe dienstverlening, aanvragen van burgers en ondersteuning worden vergoed.

Verkokering geldstromen bemoeilijkt samenwerking

Een veel gehoord vraagstuk is de verkokering van geldstromen die integrale dienstverlening aan bewoners bemoeilijkt. Zo zijn er diverse voorbeelden te vinden waaruit blijkt dat de financiële schotten tussen het werk van de wijkverpleegkundige en het wijkteam de samenwerking bemoeilijken. Voor (wijk)verpleegkundigen geldt bijvoorbeeld dat zij hoge productienormen moeten halen. In de praktijk betekent dit dat zij zo veel mogelijk betaalde handelingen moeten verrichten. Taken overdragen aan het sociale netwerk of samenwerken met andere partijen neemt vooral werk uit handen, waardoor het moeilijker is om aan de productienormen te voldoen. Eenzelfde soort dilemma komt naar voren in de volgende uitspraak van een sociaal werker: 'De wijkverpleegkundige in ons team wordt deels uit een andere pot gefinancierd waardoor haar deelname aan het sociaal wijkteam aan bepaalde kaders verbonden is. Ze mag van de zorgaanbieder en verzekeraar alleen ingezet worden in casussen waar een gezondheidsvraag ligt. Het zou prettig zijn als de kaders wat lossere konden worden. Nu moeten we ons houden aan een aantal regels en die zorgen er vaak voor dat de wijkverpleegkundige in een spagaat komt. Ze mag werk wat ze ziet liggen bij een cliënt niet doen' (Kooiman & Liefhebber, 2016).

Onduidelijkheid leidt tot afwachtende houding professional

In een interview met een wijkverpleegkundige S1 over samenwerken in de wijk (Kluft, 2016) blijkt dat onduidelijkheid over financiering een belemmering vormt voor het opbouwen van samenwerkingsrelaties. In haar taak om zorg en welzijn op lokaal niveau te ontschotten en beter samen te laten werken, krijgt zij van (wijkteam)professionals vaak de vraag te horen: 'Wie vergoedt mijn uren?'. De druk om te voldoen aan (hoge) verwachtingen van de gemeentelijke opdracht enerzijds, en onduidelijkheid over wat wel en niet binnen de regels en vergoedingen past anderzijds, maakt professionals soms afwachtend in hun handelen. Ook op het gebied van samenwerking, volgens de wijkverpleegkundige S1.



Ontoereikende financiële kaders

Kijkend naar de mogelijkheid om samenwerkingsrelaties op te bouwen, zitten ggz-medewerkers in dezelfde positie als die de wijkverpleegkundige hierboven benoemt: FACT-teams werken outreachend voor hun eigen cliënten, maar niet naar ketenpartners, zo luidt de klacht vaak. De financiële kaders waarmee FACT-teams te maken hebben, zijn daarvoor vaak ontoereikend, is het 'tegengeluid'. Een ander voorbeeld waarin samenwerken lastig wordt gemaakt door financieringsstromen en regelingen die onvoldoende op elkaar aansluiten of elkaar zelfs tegenwerken, is tussen de ggz (tweedelijns) en het sociale wijkteam. Zo voelt de ggz van de kant van de zorgverzekeraar de (financiële) druk om zich strikter te beperken tot het behandelen van de aandoening. Een vergoeding van consultatie aan sociaal werkers en ondersteuning van vrijwilligers valt niet onder het verstrekkingenpakket van de zorgverzekeringswet. Aan de andere kant wordt in de Wmo 2015 de zorgverzekeringswet expliciet genoemd als voorliggende voorziening. Een gemeente zal daarom terughoudend zijn ondersteuning te bieden aan mensen van wie men vindt dat zij door de ggz behandeld zouden moeten (Van Bergen, 2013).

Betere afspraken over vergoedingen en regelingen nodig

Door de veranderingen in financieringsstromen en vergoedingen voor ondersteuning moet er opnieuw worden bekeken hoe bepaalde ondersteuning vergoed wordt. Veel gemeenten streven hierbij naar ontschotting tussen zorg en welzijn, maar het feit dat de uitvoering van de Wmo en Zorgverzekeringswet (Zvw) door verschillende partijen worden gefinancierd, bemoeilijkt dit proces. Dit blijkt ook uit het verkennende onderzoek *Samenwerken tussen zorg en welzijn: nu is de tijd* (Van de Maat, Oude Avenhuis & Van Xanten, 2014) waarbij de huidige manier van financiering de samenwerking en de gekantelde manier van werken in het zorgdomein niet bevordert, maar in de weg staat. De huidige manier van bekostiging zet eerder aan tot 'productie draaien', dan tot integraal werken en het sociale netwerk betrekken. Daar komt nog eens bij dat de schotten tussen de verschillende manieren van financieren (Wmo en ZvW) nog steeds recht overeind staan. Zorgverzekeraars, gemeenten en uitvoerende zorg- en welzijnsorganisaties moeten betere afspraken maken over wie wat vergoedt, en hoe regelingen en processen beter op elkaar kunnen aansluiten.

Transparant, objectief en proportioneel te werk gaan

Eenzelfde soort aanbeveling komt naar voren in het rapport Sturing en bekostiging sociaal domein (Van de Meerendonk, 2016). Hierin blijkt uit verschillende pilots bij gemeenten dat het niet per se gaat over welk bekostigingsmodel je precies hanteert om tot optimale aanbesteding en partnerschap te komen of hoe je dit precies aanbesteedt, maar dat het vooral belangrijk is dat je transparant, objectief en proportioneel te werk gaat. Met andere woorden: wees open over de beslissingen die je neemt, sluit op voorhand niemand buiten (geef iedere gegadigde een eerlijke kans), en maak het niet ingewikkelder dan nodig! (Van de Meerendonk, 2016).

Behoeft aan experimenteeruimte

In de *Landelijke Monitor Ambulantisering en Hervorming Langdurige GGZ* (Van Hoof e.a., 2015) wordt vooral gepleit voor flexibele hantering van en experimenteer-



ruimte rondom financieringsstromen: 'Waar intenties tot samenwerking bestaan, werken schotten tussen verschillende financieringskaders en uiteenlopende regelgeving binnen die kaders, belemmerend (...). Er is een spanningsveld tussen enerzijds de behoefte aan bewegingsruimte en flexibiliteit in het veld en anderzijds de controlebehoeften en verantwoordingsvereisten vanuit de financiers. Mogelijkheden tot schuiven met middelen zijn beperkt. (Financiële) experimenteerruimte ontbreekt.'

Aanpakken om geldstromen soepeler te laten lopen

In de publicatie *Doen wat nodig is* van de City Deal Inclusieve Stad¹ (2016) wordt dit dilemma erkend, en zijn alternatieve aanpakken bedacht om geldstromen soepeler te laten lopen. De financiële verkokering moet worden opgeheven en wijkteams moeten hun interventies integraal kunnen afwegen en daarbij niet gehinderd worden door de verschillende potjes. Op die manier kunnen korte termijn-investeringen worden verbonden aan langetermijneffecten. Een van de aanpakken is het werken aan een bredere geldstroom, waarbij iedere wijk een beschikbaar budget krijgt van waaruit vooraf gedefinieerde ondersteuning moet worden geboden. Werken met een bredere geldstroom wordt door de vijf aan het programma deelnemende gemeenten gezien als een noodzakelijke voorwaarde voor maatwerk en integrale ondersteuning, met zo min mogelijk bureaucratische drukte. Met de bredere geldstroom wordt populatie- of gebiedsgerichte financiering mogelijk gemaakt en wordt de huidige financiële verkokering verminderd. In de publicatie worden in totaal vijf experimenten toegelicht.

Transparantie door 'ontwikkeltafels'

Ook in Noord-Limburg wil de gemeente samen met de aanbieders zo transparant mogelijk de transformatie, en daarbinnen het bekostigingssysteem en de dienstverlening vormgeven. Zij doen dit door 'ontwikkeltafels'. Dat wil zeggen: een doorlopende open dialoog met dienstverleners waarbij vooral ingegaan wordt op geselecteerde thema's, onder strakke regie van de gemeente en volledig transparant opgezet. Thema's zijn bijvoorbeeld: vervoer, kwaliteit, specificaties van dienstverlening en prijs/prestatie. Tijdens dit proces staat het borgen van continuïteit voor de cliënten voorop, maar er wordt nu al nadrukkelijk vooruitgelopen op de transformatie en de randvoorwaarden die dit stelt aan de relatie tussen de dienstverleners en de gemeente (Van de Meerendonk, 2016).

¹ In City Deal Inclusieve Stad wordt samengewerkt tussen de gemeenten Eindhoven, Enschede, Leeuwarden, Utrecht en Zaanstad en de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).





Wie heeft welke taak en verantwoordelijkheid?

Samenwerking belemmerd door onduidelijkheid over takenpakketten

Zowel op uitvoerend als op beleidsniveau zitten veel wijkteams en gemeenten nog in de vormingsfase, waarin zij naar een duidelijke, realistische opdracht, werkwijze en taakinhoud toewerken die aansluiten op de vragen en behoeften van bewoners. In het uitvoerende werk betekent dit dat vrijwel iedere professional, zowel in de nulde-, eerste- als tweedelijnszorg, bezig is met het herbepalen van zijn positie, rol en taak. Zoals in de inleiding al stond is het een ontdekkingstocht met kansen, maar ook met onzekerheden, onduidelijkheden en (onuitgesproken) verwachtingen. Dit heeft invloed op de samenwerking. Samenwerking lijkt lastiger van de grond te komen wanneer er onduidelijkheid is over wat andere professionals doen, en welk aanbod zij hebben. Dit komt deels doordat takenpakketten (nog) niet helder zijn vastgesteld. Zo bleek uit beleidsnota's dat er naast onduidelijke verwachtingen van de gemeente ook relatief vaak sprake is van tekstuele verwarring en contradicties. Het was bijvoorbeeld lang niet altijd duidelijk of een wijkteam nu alleen vraaggericht moest werken, of ook outreachend. Of dat de doelgroep voornamelijk bestaat uit de bewoners met zware of juist lichte problematiek. Ook de vraag of alle wijkteamprofessionals generalistisch of juist specialistisch van inslag zijn, bleek niet altijd duidelijk. Uit de nota's bleek dat deze elementen vaak door elkaar heen liepen, zonder dat eenduidige keuzes werden gemaakt. Slechts enkele gemeenten gaven aan hoe de teams concreet moesten worden aangestuurd (Lub & Van Arum, 2014).

Het is deels de verantwoordelijkheid van de professionals zelf om hun nieuwe functie en positie in de wijk vorm te geven en in gesprek te gaan met de opdrachtgever wanneer beleid ingaat tegen de kernwaarden van het werk, zoals het vergroten van het welbevinden van bewoners. Desalniettemin ligt het voortbestaan van veel wijkteams in handen van de gemeente. Dat maakt het niet makkelijker om af te wijken van (vage) opdrachten en gestelde kaders. Door gebrek aan helderheid over het takenpakket weten professionals niet altijd wanneer en waarvoor zij andere professionals of organisaties kunnen inschakelen. Ze weten niet wat de grenzen van hun functie en werkzaamheden zijn, zo blijkt uit de publicatie *Het wijkteam als werkplaats. Samenwerking met impact in twintig dilemma's* (Vos e.a., 2015). Vragen die regelmatig door professionals worden gesteld zijn: 'Bij wie ligt de verantwoordelijkheid? Zijn wij wel aan zet? Tot hoever ga je? Als het team (deels) generalistisch werkt, waar ligt dan de grens? Zelf besluiten of samen besluiten? Welke disciplines heb je nodig om een goed aanbod te doen?'. Vergelijkbare geluiden komen terug in het artikel 'De tien dilemma's van het sociale wijkteam'. Wijkteamleden moeten generalist zijn. Dat betekent dat ze overal iets van moeten weten. Dat maakt het lastig om goed in te kunnen schatten waar jouw grens ligt en wanneer je samenwerking moet gaan zoeken (Blokker e.a., 2015).



Specifieke voorbeelden van problemen door onduidelijke taakverdeling

In verschillende evaluaties van wijkteams worden specifieke voorbeelden genoemd van samenwerkingsprocessen die niet soepel lopen doordat betrokken professionals niet weten wie de regie heeft in een casus en wanneer andere professionals betrokken moeten worden bij een casus om tot een integraal aanbod te komen. De volgende voorbeelden komen uit de evaluaties van gemeente Tiel, gemeente Zaanstad en gemeente Rotterdam:

Tiel: Wanneer professionals van buiten het wijkteam betrokken zijn, is niet altijd voor iedereen vanzelfsprekend wie de regie neemt.

Tiel: Tweedelijnszorgverleners hebben de indruk dat de wijkteams sommige casussen te lang bij zich houden. Zij vrezen dat hierdoor het risico bestaat dat cliënten te laat de hulp krijgen die zij nodig hebben. Zij vinden het daarom belangrijk dat er bij de wijkteams meer aandacht komt voor de afweging wanneer opschaling nodig is. Het idee heerst dat de wijkteamleden vooral weinig ervaring hebben met psychiatrische problematiek en daardoor te laat opschalen wanneer hier sprake van is (Gilsing & Hermens, 2016).

Rotterdam: Ook op het vlak van de casusregie lijkt winst te behalen. In feite gaat het daarbij om de plaats van het wijkteam in de keten van hulpverlening. Welke partijen zijn in welke mate betrokken bij de hulpverlening in een specifieke casus, en wie voert daar de regie over? De wijkteams zouden daar een meer sturende rol in kunnen vervullen. Daarnaast zouden zij meer kunnen inzetten op optimale arrangementen van tweedelijnszorg per gezin. De uitdaging is de gehele hulpverlening aan een huishouden op alle leefgebieden als een integraal pakket te benaderen (Spit e.a., 2016).

Aanbevelingen om rollen te verduidelijken

In de bovenstaande voorbeelden verloopt de samenwerking vooral stroef op het gebied van doorverwijzen en elkaar inschakelen. Dat lijkt onder andere te komen doordat professionals niet weten wat de ander doet of kan betekenen. Dit wordt bevestigd in de evaluatie over de (geringe) samenwerking tussen huisartsen, jeugdartsen en wijkteams in Gelderland-Midden (AMPHI Integraal GezondheidsBeleid, 2015). Hieruit blijkt dat de samenwerking tussen jeugdartsen, huisartsen en wijkteams nog in de beginfase is. Er wordt een paar keer per maand naar elkaar verwezen en de partijen geven een krappe voldoende voor de samenwerking. In de huidige samenwerking worden enkele belemmeringen ervaren. Zo is er onduidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden, ontbreekt een duidelijk beleid ten aanzien van samenwerken, bestaan er niet altijd persoonlijke relaties, en is er geen systeem om door te verwijzen of terug te koppelen. Door de respondenten uit het onderzoek worden voor de korte termijn al enkele aanbevelingen gedaan om het contact tussen de partijen te bevorderen. De eerstgenoemde aanbeveling is: besteed meer aandacht aan het verduidelijken van de rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende partijen. Daarnaast wordt onder meer geopperd om meer thematische bijeenkomsten voor verschillende doelgroepen te organiseren, inzicht te bieden in de specifieke expertises (en meerwaarde) van de verschillende belanghebbenden en concrete en herkenbare praktijkverhalen ten aanzien van de samenwerking te verzamelen en te delen, die eveneens bijdragen aan een duidelijke communicatie over de rolverdeling (AMPHI Integraal GezondheidsBeleid, 2015).



7

Hoe ga ik om met belangen en gevoelde concurrentie?

Omgaan met verschillende belangen

Bij het samenwerken komen ook de belangen van de verschillende partners om de hoek kijken. Dit hoeft samenwerking niet in de weg te staan, tenzij bepaalde belangen zo overheersend en tegenstrijdig zijn dat het lastig is om nog in goede harmonie samen op te trekken. Het kan ook gebeuren dat bepaalde belangen onvoldoende gezien en erkend worden, waardoor het voortbestaan van samenwerking ernstig wordt belemmerd. Zo bleek uit de evaluatie van wijkgericht werken (door gemeente Wageningen, 2014) dat partijen in wijkgericht werken uit elkaar waren gegroeid doordat maatschappelijke partners zich onvoldoende betrokken voelden bij het uitzetten van een koers. Er ontstond wel weer toenadering na een periode van onderling wantrouwen¹.

Concurrentiestrijd

Wantrouwen naar elkaar en contrasterende belangen zijn elementen die samenwerking kunnen doen falen. Het verschil in belang komt ook op een andere manier naar voren als we het hebben over samenwerking. Uit het onderzoek *Samenwerken aan een gezonde samenleving*, uitgevoerd in Noord-Holland (Kluft, 2016), blijkt dat de onderlinge concurrentiestrijd na een aantal jaren van bezuinigingen en veelvuldig ontslag, een belangrijke belemmering vormt voor de samenwerking. Professionals neigen ernaar om werk bij zichzelf te houden om aan de opdrachtgever te laten zien dat zij alle vragen die bij hen binnenkomen zelf kunnen oppakken. Zo benoemt een praktijkondersteuner ggz in het onderzoek dat vanuit de gemeente de indruk wordt gewekt dat het wijkteam alle vragen in de wijk oppakt. Zij en haar collega's uit de zorgsector hebben hierdoor het gevoel dat zij de gemeente en het wijkteam moeten overtuigen van hun meerwaarde in een casus. Zij willen laten zien dat zij andere expertise inbrengen, andere vragen stellen, affiniteit hebben met specifieke doelgroepen en een visie hebben die wellicht leidt tot een effectievere en bredere aanpak van problemen.

Spagaat van belangen

In het onderzoek *Sociale (wijk)teams in beeld* (Van Arum & Schoorl, 2016) wordt beaamd dat het niet verwonderlijk is dat in een wijkteam, zeker in het begin, soms onduidelijk is 'wie welke pet op heeft': 'Dit kan zeker het geval zijn wanneer teamleden ook nog werkzaam zijn voor hun moederorganisatie. Er kunnen vragen ont-

¹ De structuur van wijkgericht werken in gemeente Wageningen bestaat uit wijkteams waarin professionals van de maatschappelijke partners samen het werk in de wijk afstemmen, al dan niet samen met de gemeente. Daarnaast zijn er vier wijkpanels waarin bewoners samen met de gemeentelijke wijkmanager aanvragen voor de wijkbudgetten bespreken en informatie uitwisselen.



staan over de belangen van de moederorganisatie bij het uitoefenen van taken in het sociale (wijk)team'. In hetzelfde onderzoek wordt aangegeven dat het niet werkt wanneer er een verschil is in opvatting/visie tussen de aanbieder (werkgever van professionals) en de opdrachtgever. Professionals komen dan in een spaagat te zitten van belangen van verschillende partijen die allemaal invloed hebben op hun werk.

Loyaliteitsproblemen

Eenzelfde geluid komt naar voren in de evaluaties van 2014 en 2015 van de gemeente Rotterdam. Hierin constateerden de onderzoekers dat een deel van de in de wijkteams gedetacheerde professionals in loyaliteitsconflict kwam door hun betrokkenheid bij het wijkteam en bij de moederorganisatie. In 2016 lijken dergelijke issues veel minder belangrijk te zijn. Uit de interviews in de evaluatie van Rotterdam blijkt dat dit vooral een probleem was in de beginfase van het werken met wijkteams. Ook Van Arum en Schoorl benoemen specifiek dat dit vooral in de beginfase speelt. Mogelijk neemt dit dilemma af naarmate professionals langer in dezelfde context (samen)werken.



8

Hoe vergroot ik mijn onafhankelijke positie?

Klem tussen kaders en wetgeving

Uit verschillende onderzoeken komt naar voren dat er een gebrek is aan mandaat voor en onafhankelijkheid van sociale wijkteams om te kunnen doen wat zij denken dat nodig is. Daar valt ook de vrijheid om te investeren in samenwerking onder. Sociale wijkteams voelen zich met regelmaat klem zitten in gestelde kaders en wetgeving, die efficiënt en integraal werken in de praktijk belemmeren.

Belemmerende prikkels

In de publicatie *De tien dilemma's van het wijkteam* (Blokker e.a., 2015) wordt het dilemma 'bottom-up versus top-down' aangehaald. Wijkteamleden moeten bottom-up werken, maar dat wordt hun top-down opgedragen. Ze moeten maatwerk leveren dat in beleidskaders past. Ze moeten aansluiten op de behoeften van de cliënt en hiervoor integraal samenwerken, maar ze zitten vast aan kaders die dit soms bemoeilijken. Ze moeten leren innoveren, terwijl ze worden afgerekend op beleidsdoelstellingen (Blokker e.a., 2015). Ook uit het onderzoek *Sociaal werk en ggz* (Van Bergen, 2013) blijkt dat wettelijke kaders en bekostiging kunnen leiden tot verkeerde prikkels, waardoor samenwerking eerder wordt belemmerd dan bevorderd. Een voorbeeld hiervan is dat in de ZVW-consultatie en instructie aan vrijwilligers en samenwerkingspartners, zoals sociale wijkteamprofessionals, niet wordt vergoed. Ggz-professionals krijgen daarom de opdracht om deze potentiële samenwerkingspartners zo min mogelijk consult te geven. Dat werkt samenwerking niet in de hand.

Onduidelijkheid over kaders leidt tot onduidelijkheid over invulling

Kaders kunnen ondersteunend werken wanneer ze helder en realistisch zijn en wanneer zij de ondersteuning aan bewoners niet (ernstig) bemoeilijken. Er blijkt echter vaak onduidelijkheid te zijn over wat de gemeente exact bedoelt met de gestelde kaders en welke ruimte professionals binnen deze kaders hebben. Dat zulke onduidelijkheid in de praktijk het werk belemmert, blijkt uit de evaluatie wijkgericht werken van gemeente Wageningen (Rekenkamer Wageningen, 2014). Hieruit komt naar voren dat er door onduidelijkheid over kaders ook onduidelijkheid ontstaat over de invulling van het wijkgericht werken (zie ook vraagstuk 3, over visie en werkwijze, en vraagstuk 6, over taken en verantwoordelijkheden). Hoewel doelen grotendeels geoperationaliseerd waren, bleek de organisatie in Wageningen in 2014 niet optimaal ingericht om resultaten te bereiken. Ook op punt ontbrak de bestuurlijke inkadering en ambtelijke menskracht (Rekenkamer Wageningen, 2014).



Vanuit een duidelijke basis verbindingen maken met anderen

Het bovenstaande geeft aan dat zowel het doorschieten in sturing als het gebrek aan kaders de uitvoering van het werk en het opzetten van samenwerking in de weg kunnen zitten. Ook hier geldt weer dat partijen met elkaar in gesprek moeten gaan over de invulling en uitvoering van de dienstverlening en over de ruimte voor eigen initiatief van professionals. Gezamenlijk moet er een duidelijke basis worden gelegd van de visie, opdracht, taken en mogelijkheden van de wijkteamprofessionals, zodat zij van daaruit verbindingen kunnen maken met anderen.

Niet gezien willen worden als ambtenaar die gemeentelijke belangen dient

Dat een onafhankelijke positie helpend kan zijn, kwam eerder naar voren in het onderzoek *De relatie wijkverpleegkundige en sociaal wijkteam ingevuld!?* (Hoeijmakers, 2014). Hierin gaven wijkverpleegkundigen aan intensiever te willen samenwerken met het sociale wijkteam dan alleen op basis van individuele casussen. Ze gaven echter ook aan geen vast lid van het sociale wijkteam te willen zijn onder aansturing van de gemeente. De wijkverpleegkundigen droegen hiervoor een aantal kritische punten aan. Die hadden te maken met vrees voor bureaucratie, veel vergadertijd, en gezien te worden als ambtenaar die gemeentelijke belangen dient (Hoeijmakers, 2014).

Prettige samenwerking door onafhankelijke positie

Ook in een interview met een OGGZ (openbare geestelijke gezondheidszorg)-medewerker komt naar voren dat het samenwerken met een wijkverpleegkundige als heel prettig wordt ervaren door haar onafhankelijke positie: 'De onafhankelijke positie van de wijkverpleegkundige (...) zorgt ervoor dat zij snel en efficiënt kan inspringen op signalen van andere professionals en op vragen en behoeften van bewoners. Ze heeft door deze positie meer bewegingsvrijheid en autonomie om te doen wat nodig is' (Kluft, 2016). In de publicatie *Het wijkteam als werkplaats. Samenwerking met impact in twintig dilemma's* wordt door de ondervraagde wijkcoaches aangegeven dat ze de ruimte waarderen die zij krijgen. Samen zoeken zij naar betere kaders, zonder dat daarmee alles dicht gereguleerd wordt (Vos e.a., 2015).

De onafhankelijke positie zorgt ervoor dat de professional minder in de spagaat komt te zitten tussen opdrachtgever, moederorganisatie, de behoefte van de bewoners en het eigen inschattingsvermogen om te doen wat nodig is. Het gaat er dus ook om dat de professional voldoende los kan blijven van de belangen, regels en contrasterende opdrachten die passende ondersteuning aan bewoners en het volgen van de eigen kernwaarden in het werk, belemmeren. De beklemming van de afhankelijke positie van het sociale wijkteam komt tevens terug in *Sociale (wijk) teams in beeld* (Van Arum & Schoorl, 2014): professionals zitten in een spagaat in hun loyaliteit aan de moederorganisatie enerzijds en het sociale wijkteam of de gemeente anderzijds; bijvoorbeeld als het gaat om het delen van informatie (privacy), de specifieke opdracht (het leveren van passende kwaliteit tegenover bezuinigen op de inzet van zorg en ondersteuning) of de inzet van uren.



Teamleden losmaken van moederorganisatie

Professionals kunnen dus klem komen te zitten tussen allerlei verwachtingen, regels en belangen van verschillende partijen. In hetzelfde rapport geeft een aantal gemeenten aan dat zij géén spanningen ervaren in samenwerking en belangen. Een van de drie belangrijkste verklaringen hiervoor is: 'De teamleden zijn losgekoppeld van de moederorganisatie. Het sociaal (wijk)team is bijvoorbeeld ondergebracht bij een onafhankelijke stichting of de teamleden zijn volledig gedetacheerd naar de gemeente'. Een klein deel van de gemeenten geeft in het rapport aan dat zij toewerken naar onafhankelijkheid van het sociale (wijk)team, dus een loskoppeling van de moederorganisatie. Een gemeente licht toe: 'De organisatie achter de wijkteams is nu bezig met een traject om los te komen van de moederorganisaties om zo onafhankelijkheid te waarborgen.'



9

Hoe ga ik om met organisatorische belemmeringen?

Onvoldoende geschikt personeel

Behalve dat beleidskaders of onduidelijke opdrachten belemmerend kunnen zijn om samenwerkingsverbanden op te zetten, kampen sommige wijkteams met beperkingen in financiële middelen, personele bezetting of personeelsverloop. Vooral in een opstartfase waarin het werken in de wijk moet worden vormgegeven, kan het belemmerend werken als er te weinig personeel is of wanneer personeel weggaat of weg moet vanwege eindigende contracten. De Rekenkamer van de gemeente Wageningen zegt hierover in de evaluatie rondom wijkgericht werken (2014) dat er aandacht is voor het wijkgericht werken, maar niet voldoende. 'De financiële middelen zijn op dit moment toereikend, maar dat geldt niet voor de personele inzet, gegeven het huidige ambitieniveau voor een wijkgerichte aanpak'. Hier lijkt dus ook een rol te spelen dat de gemeente onvoldoende geschikt personeel kan vinden dat voldoet aan het ambitieniveau.

Behoeft aan gedeelde informatiesystemen

Naast het op orde hebben van personele bezetting, zijn vaste overlegstructuren en gedeelde informatiesystemen belangrijk om goede samenwerking te kunnen realiseren. Samenwerking loopt vaak vast, omdat mensen elkaar niet kunnen bereiken of, zoals we eerder zagen, niet voldoende gelegenheid hebben om elkaar te ontmoeten. Het Nederlands Centrum Jeugdgezondheid geeft aan dat het makkelijk kunnen bereiken van elkaar en beschikken over relevante informatie over een kind, zodat ouders niet telkens hetzelfde verhaal hoeven te vertellen, een belangrijk kenmerk is van succesvolle samenwerking. Ruis in de communicatie werkt de samenwerking tegen (Timmermans, van Heerwaarden & Pijpers, 2014).

Benodigde informatie beschikbaar

Dit komt tevens naar voren in de evaluatie over de samenwerking tussen huisartsen, jeugdartsen en wijkteams in Gelderland-Midden (AMPHI Integraal GezondheidsBeleid, 2015). In deze evaluatie pleiten respondenten voor een systeem waarmee er veilig en gemakkelijk over en weer doorverwezen kan worden. Uit de evaluatie van wijkteams in Rotterdam blijkt dat overleg van de wijkteams met lokale netwerkpartners veelal ad hoc gebeurt. Dit leidt soms tot het ontbreken van de benodigde informatie voor wijkteams over een bepaalde casus en soms ook tot tijdverlies om de juiste informatie te achterhalen. Veel informatie is verwerkt in de eigen registratiesystemen van de verschillende (gemeentelijke en externe) organisaties die betrokken zijn bij huishoudens. Ook wijkteams en activeringscoaches gebruiken niet hetzelfde informatiesysteem. Hierdoor weet men over en weer niet

direct of een bewoner ook elders in behandeling is. Deze informatie moet veelal van de bewoner zelf komen, met kans op onvolledigheid, vertraging in de informatievoorziening, misinformatie, enzovoort.

Versterking van gegevensuitwisseling

Op dit vlak is dan ook nog de nodige winst te behalen. Deels zullen er tussen partijen betere afspraken gemaakt moeten worden, en deels zal ook aan technische oplossingen gedacht kunnen worden. Mogelijkheden zijn bijvoorbeeld het koppelen van bestaande systemen, leestoegevoegde aan andere partijen, of een nieuw (centraal) registratie- of cliëntvolgsysteem. Uiteraard dient hierbij goed gekeken te worden naar de privacyaspecten. De versterking van de gegevensuitwisseling geldt zowel voor partijen binnen de gemeentelijke organisatie, voor wijkteams, als voor partijen daarbuiten. Binnen de registratiesystemen van de wijkteams is overigens ook nog een efficiëntieslag mogelijk, aangezien er nog steeds met twee aparte systemen wordt gewerkt voor jeugd & gezin-cases en Wmo-cases.

Gedeelde verantwoordelijkheid voor de aanpak van organisatorische zaken

Het is belangrijk dat zowel de wijkteams zelf als de opdrachtgever hun verantwoordelijkheid nemen in het verbeteren van organisatorische zaken. Zo bleek in de evaluatie van de gemeente Zaanstad dat de leden van de wijkteams een heel ander oordeel hadden over de aansturing vanuit de gemeente dan de gemeente zelf. Wijkteamleden noemden het een aandachtspunt, terwijl respondenten van de gemeente juist van mening waren dat dit zich positief ontwikkelde. 'Naast het al genoemde mandaat is er bij wijkteams vraag om: duidelijker afspraken over de informatieoverdracht en doorverwijzing van cliënten. Snellere ontwikkeling van Mens Centraal, uniforme werkwijze, betere faciliteiten voor ICT en aandacht voor locatie' (Gemeente Zaanstad, 2013). In de tussenevaluatie werd ervoor gepleit een afdoende ICT- en registratiesysteem op te bouwen en afspraken te maken over wat en hoe geregistreerd moet worden... 'Doe dit voor alle wijkteams op dezelfde manier en maak zoveel mogelijk gebruik van registraties die de wijkteams zelf nodig hebben voor hun werk. Dit vergroot de kans op complete registraties en beperkt de hoeveelheid werk.' Direct na de tussenevaluatie is met dit aandachtspunt aan de slag gegaan. Hieruit blijkt mede dat het een taak van het wijkteam is om dit soort belemmeringen kenbaar te maken aan de opdrachtgever, en dat het zorgt voor verbetering als een wijkteam dit doet.

Investing op alle niveaus

Zolang wijkteams en het wijkgericht werken organisatorisch, systemisch en qua personeel niet stevig staan, zal dit ten koste gaan van samenwerking met andere professionals in de wijk. In het inspiratiedocument Samen=beter (Timmermans, van Heerwaarden & Pijpers, 2014) wordt beaamt dat organisaties eerst aandacht moeten schenken aan de interne overlegstructuur, adequate bedrijfsprocessen en een heldere omschrijving van taken en verantwoordelijkheden. Als dat in orde is, wordt de kans op succesvol samenwerken met externe partijen groter. We hebben gezien dat samenwerkingsverbanden steviger worden naarmate professionals elkaar beter leren kennen en meer (succesvolle) ervaringen met elkaar opdoen. Wanneer personeelsverloop hoog is doordat er bijvoorbeeld alleen wordt gewerkt



met tijdelijke contracten, dan komen ook goede samenwerkingsverbanden weer tot een eind. Het is dus belangrijk dat opdrachtgevers wijkteams faciliteren in het vergemakkelijken van een (gedeelde) werkwijze, dat zij het verloop van personeel proberen te minimaliseren en dat de betrokkenen ook hierover met elkaar in gesprek blijven. Het vormgeven van structurele samenwerking vraagt tenslotte om investering op alle niveaus. In de evaluatie van gemeente Tiel wordt echter de oprechte constatering gedaan dat veranderingen in werkwijze in zorg en welzijn meer jaren nodig hebben om volledig tot hun recht te komen, en dat het daarom – wanneer het werken met de wijkteams wordt doorgezet – nodig is de teams de tijd te geven voor verdere ontwikkeling,



10

Hoe krijg ik meer mandaat en ruimte om te experimenteren?

Ruimte nemen om samenwerking te laten slagen

De negen voorgaande vraagstukken, zoals verschil in visie, de onduidelijke opdracht, of volle takenpakketten, staan allemaal in verband met het onderwerp van de tiende, laatste vraag uit deze publicatie. Sommige sociale wijkteams voelen en/of pakken te weinig ruimte om te experimenteren met het wijkgericht werken en het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden. Daarmee wordt bedoeld dat zij in de wijk onvoldoende zelf bepalen welke nieuwe samenwerkingsverbanden zij willen creëren, onvoldoende de opdracht kunnen loslaten ten behoeve van de bewoner of (vanuit professionele overweging) onvoldoende buiten de kaders kunnen treden wanneer beleid of de opdracht schuurt met de kernwaarden van het werk. In het onderzoek van Vos e.a. (2015) geven sociale wijkteams aan te worstelen met de volgende vragen: 'Binnen of buiten de lijntjes kleuren? Handel je alleen als je mandaat hebt of toon je soms ook leiderschap met lef? Het wijkteam heeft vaak te maken met taaië bureaucratie of met tegenstrijdige regels en belangen. Hoe moet je daarmee omgaan? Wanneer kun je de regels buigen en gaan voor het resultaat?'

Buiten de kaders vanuit professionele overweging

Het gaat er hierbij niet alleen om dat professionals een onafhankelijke positie innemen. Het gaat erom dat zij echt professioneel en onafhankelijk beslissingsvermogen kunnen inzetten, waarbij zij letterlijk buiten de kaders durven te treden vanuit hun professionele overweging en er daarbij op kunnen vertrouwen dat de gemeente en hun moederorganisatie achter hen blijven staan en hen steunen in deze professionele beslissing.

Kunnen omgaan met (ethische) dilemma's

In *Een integrale wijkaanpak* (Van den Broeke, 2015) geven professionals aan dat 'ruimte om te experimenteren als cruciaal wordt ervaren, samen met de wijkvisie die samenhang bracht in alles wat geleerd werd binnen de verschillende activiteiten'. Deze behoefte aan experimentele ruimte (of het gebrek hieraan) komt dagelijks in het werk naar voren en leidt ook dagelijks in het werk en in de samenwerking met anderen tot (ethische) dilemma's en het moeten maken van lastige beslissingen (wel of niet van een regel afstappen ten behoeve van samenwerking of de integrale ondersteuning van de bewoner).

Regels en protocollen nog lang niet verdwenen

Kruiter, Bredewold en Ham doen in hun boek *Hoe de verzorgingsstaat verbouwd wordt* (2016) eenzelfde soort constatering. Volgens hen slagen sommige (wijk)



teamleden erin om te doen wat nodig is. Ze regelen budget om schulden af te lossen zonder ondersteuning van schuldhulpverlening. Ze organiseren een woning voor mensen buiten de wachttijden van de corporatie om. Ze krijgen geschorste kinderen weer naar school. Ze zorgen dat mensen uit het 'granieten bestand' weer aan het werk gaan. Maar dat geldt lang niet voor iedere professional. Want hoezeer bestuurders en beleidsmakers ook vragen om 'lef' en professionals die 'ruimte pakken', beroepsgroepen die jarenlang getraind zijn in het volgen van protocollen, zullen niet binnen een jaar een andere houding aannemen. Belangrijker, regels en protocollen zijn nog lang niet verdwenen, aldus de auteurs. Veel teams zijn een groot deel van hun tijd bezig met het indiceren en herindiceren (van persoonsgebonden budgetten (pgb's) bijvoorbeeld). Daarnaast geven de auteurs aan dat zij geen team zijn tegengekomen dat alle bevoegdheden heeft om ook echt te doen wat nodig is (Kruiter, Bredewold & Ham, 2016).

Praktijkvoorbeelden

Praktijkvoorbeeld: niet kunnen, willen of durven bemoeilijkt samenwerking

Uit een praktijkvoorbeeld rondom de samenwerking tussen een ggz-team en het wijkteam, blijkt dat een ggz-medewerker graag zou zien dat zijn cliënten mee kunnen doen met een activiteit in het buurthuis. De aanpak daar zou dan wel aangepast moeten worden. Dit blijkt lastig. Nu moeten deelnemers zich meteen inschrijven voor een cursus van tien bijeenkomsten, maar voor deze cliënten werkt het beter als ze activiteiten per keer kunnen bezoeken (Van Bergen, 2013). Hieruit komt naar voren dat het niet kunnen, willen of durven loslaten van regels en werkwijze samenwerking bemoeilijkt.

Praktijkvoorbeeld: ondersteuning aan bewoners met of zonder hulpvraag

Een ander voorbeeld van een lastige factor in de samenwerking tussen ggz en het sociale wijkteam is dat het OGGZ-team veel werkt met mensen zonder hulpvraag. Het wijkteam met wie zij samenwerken heeft echter de opdracht om vooral ondersteuning te bieden aan bewoners mét een hulpvraag. Regelmatig kunnen de OGGZ-medewerkers bewoners om deze reden niet goed overdragen aan het wijkteam, terwijl de bewoner het zelfstandig zou kunnen redden met lichte ondersteuning vanuit het wijkteam (Kluft, 2016). Ditzelfde wordt benoemd door Bosdriesz (2016) namelijk dat wanneer een ouder geen 'hulpvraag' heeft, het wijkteam niets kan doen met de signalen van de school. Hierdoor blijft de school alleen staan met haar zorgen en daar worden heel kwetsbare kinderen uiteindelijk de dupe van.



Praktijkvoorbeeld: om integraal te kunnen functioneren is mandaat nodig

Een derde voorbeeld waarin experimenteerruimte gewenst is, komt uit de tussenevaluatie van wijkteams van de gemeente Zaanstad. Voor alle betrokkenen (wijkteams zelf, gemeente en externe partners) is voldoende mandaat voor wijkteams een serieus te nemen punt van aandacht. Bij onvoldoende mandaat ontstaat het risico dat de wijkteams zich niet verder kunnen ontwikkelen en/of een 'extra laag' worden boven op bestaande organisaties. De behoefte aan mandaat geldt niet alleen voor de verhouding tussen wijkteams en tweedelijnspartners. Het geldt óók voor de verhouding tussen wijkteams en gemeente, waar immers een deel van relevant mandaat is belegd. Onderdeel van het integraal functioneren is dat ook de gemeente meegaat (Gemeente Zaanstad, 2013).

Ruimte voor experiment kan tot succesvolle aanpakken leiden

Deze drie voorbeelden laten zien dat de samenwerking die nodig is om bewoners goed te kunnen ondersteunen vastloopt doordat sociale wijkteams of professionals niet (mogen) afwijken van regels of te weinig mandaat hebben. Het zou de samenwerking ten goede komen als zij mogen experimenteren met het loslaten van regels en werkwijzen. Dat kan wellicht zelfs leiden tot heel interessante en succesvolle nieuwe aanpakken.

Praktijkvoorbeeld: experiment met grotere handelingsruimte voor wijkteams

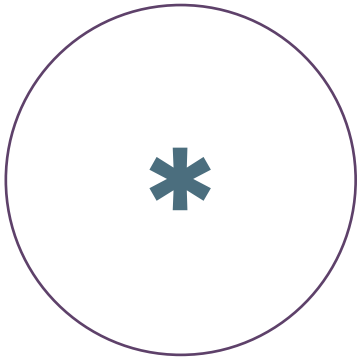
Aan het vergroten van deze experimenteerruimte wordt hard gewerkt door de vijf City-Deal gemeenten. Door gebundelde sets van experimenten in de wijk willen zij de professionals in de uitvoeringspraktijk de kans en de tijd geven om het goede te doen, zodat er beter aangesloten kan worden op wérelkelijke vragen. Een van de constatering die uit een vooronderzoek naar voren kwam, is dat de voorwaarden voor een integraal plan gebaseerd op maatwerk nog onvoldoende aanwezig was. De gemeenten hadden in verschillende mate ruimte gegeven aan wijkteams om te sturen op de inzet van (aanvullende) zorg, maar de handelingsruimte voor sociaal werkers om op het gebied van schulden, inkomen, armoede en wonen besluiten te nemen en budgetten in te zetten, was nog niet voldoende. Om dit te verbeteren is onder andere het experiment opgezet waarin het wijkteam grotere handelingsruimte krijgt. Dit betekent concreet dat het wijkteam zelf de integrale ondersteuningsplannen opstellen, zelf beslissen over de te nemen maatregelen en over de in te zetten middelen en instrumenten. Het wijkteam wordt daarbij ondersteund door specialisten op de betreffende terreinen, in het team of elders in de organisatie. Uitgangspunt is dat de sociaal werker de regie heeft en besluiten mag nemen (City Deal Inclusieve Stad, 2016).



Experimenteerruimte: verantwoordelijkheid van gemeenten en sociale wijkteams

Om meer experimenteerruimte en mandaat te realiseren liggen er taken bij de opdrachtgever en op bestuursniveau, maar er ligt ook een taak bij sociale wijkteams zelf. Wijkteamleden moeten open en eerlijk zijn over de reden waarom ze bepaalde regels en werkwijzen niet altijd kunnen volgen, en moeten leren aangeven waarom ze zijn afgestapt van bepaalde regels en waarom bepaalde besluiten zijn genomen. Hierin moeten sociale wijkteams nog een slag maken. De professional moet zich ervan bewust zijn waarom hij dingen wel of juist niet doet, hij moet zijn visie en ideeën kunnen verwoorden, zichzelf kunnen profileren en kunnen vertellen wat zijn meerwaarde is.





Conclusie

Goede samenwerking realiseren tussen het sociale wijkteam en andere wijkprofessionals blijkt niet altijd een makkelijke opgave te zijn. Voorgaande vraagstukken laten duidelijk zien dat samenwerking door vele verschillende aspecten en op verschillende niveaus positief en negatief beïnvloed wordt. Hoe zorg je nu dat er in die driehoek van de gemeente (opdrachtgever), de aanbieders en de sociale wijkteams (opdrachtnemer) een proces op gang komt waarin het sociale wijkteam op optimale wijze (nodige) samenwerkingsrelaties aan kan gaan ten behoeve van integrale ondersteuning van bewoners in de wijk?

Met elkaar in gesprek gaan en blijven

In de inventarisatie hebben we diverse mogelijkheden benoemd om tot betere samenwerking te komen. Praktische en organisatorische zaken, zoals personele bezetting, een gedeeld informatiesysteem en een vast moment om elkaar te ontmoeten, dragen zeker bij aan het verbeteren van samenwerking. Ook het vaststellen van realistische doelen, beschikbare middelen en gedeelde werkwijzen zijn zaken waarover duidelijkheid moet zijn of waarover het gesprek aangegaan moet worden als het niet blijkt te werken in de praktijk. De essentie ligt echter, naar onze mening, in het gesprek aangaan met elkaar. Opdrachtgever, aanbieders en opdrachtnemers moeten met elkaar in gesprek gaan en antwoorden zoeken op vragen als: wat zijn de kernwaarden zijn van ieders werk; wat is ieders toegevoegde waarde; wanneer kan iemand zich nog wel of niet committeren aan de visie, regels, werkwijze of opdracht? Dit zal niet altijd makkelijk zijn en sommige verschillen zullen zelfs onoverbrugbaar lijken. Maar er niet over praten leidt in ieder geval tot wantrouwen, onbegrip, verwarring en vooral tot minder goede ondersteuning aan bewoners.

Samenwerking als cyclisch leerproces

Het kan helpen om het opbouwen van samenwerking te zien als een cyclisch leerproces van de betrokken partijen. Een proces van samen twee stappen vooruit en zo nodig één stap weer terug. In andere woorden: gemeenten, aanbieders en professionals moeten samen op een open en transparante wijze de basis vormgeven van integrale ondersteuning van bewoners. De manier waarop er tussen professionals wordt samengewerkt, valt daar ook onder. Het sociale wijkteam probeert in de praktijk uit of dit beleid werkt, en met die ervaringen wordt gezamenlijk bekeken of beleid en/of richtlijnen aangescherpt of bijgestuurd moeten worden.



Transparant over wensen, verwachtingen en (on)mogelijkheden

Door dit samen te doen vanuit gelijkwaardige posities kan de gemeente een duidelijk en helder kader bieden en tegelijkertijd het wijkteam experimentele ruimte geven. Daarnaast kan ermee worden voorkomen dat wijkteamprofessionals klem komen te zitten tussen het volgen van regels enerzijds en het aansluiten op bewoners anderzijds. Het is daarbij noodzaak dat alle partijen goed bij de les blijven en transparant, eerlijk en duidelijk zijn in wensen, verwachtingen en (on)mogelijkheden. Uiteraard kost dit tijd en verloopt dit proces in iedere gemeente, wijk of buurt anders, afhankelijk van de fase waarin het wijkteam zit, de personen die betrokken zijn en de vragen die er liggen vanuit bewoners. Maar samen gaan ze wel steeds een stap verder vooruit, richting een optimaal functionerend samenwerkingsverband.



Bronnen

- Academische werkplaats AMPHI Integraal GezondheidsBeleid (2015). *Onderzoek naar de samenwerking tussen huisartsen, jeugdartsen en wijkteams in Gelderland-Midden*. In opdracht van de deelnemende gemeenten en VGGM. Z.pl: AMPHI.
- Arum, S. van & Schoorl, R. (2016). *Sociale (wijk)teams in beeld: stand van zaken na de decentralisaties (najaar 2015)*. Utrecht: Movisie.
- Ballering, C. Maat, J.W. van de & Xanten, H. van (2016). *Medisch en sociaal verbonden: over de gouden kansen van samenwerking tussen de eerstelijnszorg en het sociaal werk*. Utrecht: Movisie.
- Bosdriesz, M. (2016). *Belangrijkste dilemma's in de aansluiting tussen scholen en wijkteams*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- Broeke, J. van den (2015). *Een integrale wijkaanpak: wat hebben professionals daar eigenlijk voor nodig?* Utrecht: Pharos.
- Bergen, A. van, (2013). *Sociaal werk en ggz: samen sterker voor een gezonde buurt*. Uitgave van het programma *Sociaal werk in de wijk*. Utrecht: Movisie.
- Blokker, E., Frissen, R., Kruiter, H. & Kruiter, A.J. (2015). De tien dilemma's van het wijkteam. In: *Zorg & Welzijn*, december 2015.
- City Deal Inclusieve Stad (2016). *Doen wat nodig is: experimenten die maatwerk mogelijk maken*. Rotterdam: City Deal Inclusieve Stad.
- Gemeente Helmond (2015). *Evaluatie wijkgericht werken (evaluatie door wijkraden, inwoners en gemeente): samen denken, samen doen*. Helmond: Gemeente Helmond.
- Gemeente Zaanstad (2013). *Tussentijdse evaluatie pilots sociale wijkteams*. Zaanstad: Gemeente Zaanstad.
- Gilsing, R. & Hermens N. (2016). *Eindevaluatie Wijkteams Jeugd Tiel*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Groenendijk, J. & Verweij, S. (2013). *Sociale wijkteams gemeente Zaanstad: ervaringen, lessen en aandachtspunten*. Amsterdam: DSP-groep.
- Hoof, F. van, Knispel, A., Hulsbosch, L., Rooijen, S. van, Place, C., Michon, H., Oele, W. & Kroon, H. (2015). *Landelijke Monitor Ambulantisering en Hervorming Langdurige GGZ*. Utrecht: Trimbos-instituut.
- Hoeijmakers, M. (2014). *De relatie wijkverpleegkundige en sociaal wijkteam ingevuld!?: verslag van een verkenning in opdracht van Zonmw*. Maasbree: Gezondheid in beweging.
- Hoof, F. van, Knispel, A., Erp, N. van, Overweg, K., Place, C. & Vugt, M. van (2012). *Ambulantisering. Trendrapportage GGZ 2012. Deel 1: Organisatie, structuur en financiering*. Utrecht: Trimbos instituut.
- Kluft, M. (2016). *Samenwerken aan een gezonde samenleving*. Haarlem: lectoraat SW Inholland.
- Kooiman, A. & Liefhebber, S. (2016). *Erken dat je deskundig bent op jouw domein: over de samenwerking tussen sociaal werkers en wijkverpleegkundigen in de wijk*. Utrecht: Movisie.
- Kruiter, A.J., Bredewold, F. & Ham, M. (2016). *Hoe de verzorgingsstaat verbouwd wordt: kroniek van een verandering*. Amsterdam: Van Gennep.
- Linssen, V. (2013). *Evaluatie wijkgericht werken. 2-meting*. Utrecht: Gemeente Utrecht.
- Lub, V. & Arum, S. van (2014). *Wat gemeenten van sociale wijkteams verwachten*. Utrecht: Movisie.



Maat, J.W. van de, Oude Avenhuis, A. & Xanten, H. van (2014). *Samenwerken tussen zorg en welzijn: nu is de tijd*. Utrecht: Movisie.

Meerendonk, A. van de (2016). *Sturing en bekostiging sociaal domein: een verkenning in praktijk en theorie*. Den Haag: Ministerie van BZK.

Ministerie van VWS, MOgroep & VNG (2010). *Brochure Welzijn Nieuwe Stijl*. Den Haag: Ministerie van VWS.

Rooijen, S. van, Knispel, A., Hoof, F. van & Kroon, H. (2016). *Samenwerking GGZ en sociaal domein voor mensen met ernstige psychische aandoeningen: verkenning van praktijkvoorbeelden*. Utrecht: Trimbos instituut.

Spit, W., Hamdi, A., Beek, L. van, Dominguez Alvarez, L., Peters, N., Sapulete, S., Verheijen, J., Verkennis, N. & Wanrooij, N. van (2016). *Business case Wijkteams Rotterdam 2016: eindrapport*. Rotterdam: ECORYS.

Teeuw, A., Bosch, P., Lenderink, T. & Siermann, T. (2014). *Wat is goed voor de wijk?: evaluatie Wijkgericht werken gemeente Wageningen*. Wageningen: Rekenkamer Wageningen.

Timmermans, M., Y. van Heerwaarden, F. Pijpers (2014) *Samen = Beter. Inspiratie om samen te werken in de zorg voor jeugd*. Utrecht: Nederlands Centrum Jeugdgezondheid in samenwerking met De Jeugdzaak

Vat, L. & Turnhout, S. (2015). *Hoe werken wijkverpleegkundigen samen met het sociale domein?* Utrecht: Vilans.

Vos, J., Groen, M., Verkleij, H., Sterrenberg, L. & IJland, P. (2015) *Het wijkteam als werkplaats: samenwerking met impact in twintig dilemma's*. Den Haag: Platform31.



Webartikelen

Kruiter, A.J. & Klokman, S. (2016). 'Multiprobleemgezinnen helpen kan nog veel beter'. Op socialevraagstukken.nl, 12 mei 2016: <http://www.socialevraagstukken.nl/multiprobleemgezinnen-helpen-kan-nog-veel-beter/>

LHV (2016). 'Kinderombudsman: samenwerking tussen huisarts en wijkteam onvoldoende'. Op lhv.nl, 24 maart 2016: <https://www.lhv.nl/actueel/nieuws/kinderombudsman-samenwerking-tussen-huisarts-en-wijkteam-onvoldoende>

Movisie (2015). 'Hoe bewegen we van nazorg naar voorzorg?' Op movisie.nl, 12 oktober 2015: <https://www.movisie.nl/artikel/hoebewegenwepnazonrgnaarvoorzorg>

Movisie (2014). Omschrijving 'Sociale wijkteams' in begrippenlijst kennisdossier Maatschappelijke zorg. Op movisie.nl, 31 januari 2014: <https://www.movisie.nl/begrippenlijst/sociale-wijkteams>

Stade Advies (2012). 'De noodzaak tot ontschotting in ondersteuning kwetsbare burgers'. Op stadeadvies.nl, mei 2012: http://www.stade-advies.nl/stadeadvies_nl/6b92a154e77e3f139b5dfa822d9c2fec.php

