

Kwesties en keuzes in wijkgericht werken



Colofon

Redactie: Erik Jansen, Ard Sprinkhuizen, Lex Veldboer, Lisbeth Verharen, Vincent de Waal

Eindredactie: Thea Meinema en Daniëlle van Oostrum, Movisie

Omslagfoto: Hollandse Hoogte / Leo van der Noort

Vormgeving: Ontwerpbureau Suggestie & Illusie

Drukwerk: LibertasPascal

ISBN: 9789088691300

Bestellen of downloaden via www.movisie.nl of www.werkplaatsensociaaldomein.nl.

© 2017 Alles uit deze uitgave mag, mits met bronvermelding, worden vermenigvuldigd en openbaar gemaakt.

Februari 2017


Deze publicatie is tot stand gekomen dankzij financiering van het ministerie van VWS. De Werkplaatsen Sociaal Domein zijn regionale samenwerkingsverbanden van hogescholen en lectoraten, zorg- en welzijnsorganisaties en gemeenten, gericht op praktijkonderzoek, beroepsinnovatie en deskundigheidsbevordering op het terrein van de transities: maatschappelijke ondersteuning, participatie en jeugd. Ze zijn de opvolgers van de Wmo-werkplaatsen. In september 2009 startten zes regionale Wmo-werkplaatsen in Nederland. In 2013 werd het aantal werkplaatsen uitgebreid tot 14, waardoor een landelijk dekkend netwerk is ontstaan.

Zie www.werkplaatsensociaaldomein.nl.

De kennisproducten van de Werkplaatsen Sociaal Domein worden uitgegeven en beheerd door Movisie. Movisie is het landelijke kennisinstituut en adviesbureau voor toepasbare kennis, adviezen en oplossingen bij de aanpak van sociale vraagstukken. Het kennisinstituut is georganiseerd rondom vijf actuele thema's: Effectiviteit en vakmanschap, Actief burgerschap, Inclusie en diversiteit, Huiselijk en seksueel geweld en Sociale zorg. Movisie zet zich in voor een samenleving met veerkracht waarin burgers kansen krijgen en er ruimte is voor ieders behoeften, kwaliteiten en vaardigheden.

Zie www.movisie.nl.





Kwesties en keuzes in wijkgericht werken

Redactie: Erik Jansen, Ard Sprinkhuizen, Lex Veldboer, Lisbeth Verharen, Vincent de Waal

Inhoudsopgave

■ Voorwoord	3
■ Essay: Kwesties en keuzes in wijkgericht werken Erik Jansen, Ard Sprinkhuizen, Lex Veldboer, Lisbeth Verharen, Vincent de Waal	4
■ Artikelen	
■ Onderzoeken naar sociale (wijk)teams: zicht op de knelpunten Vincent de Waal	12
■ Samenwerken met informele netwerken als opdracht Erik Jansen, Lex Veldboer & Lisbeth Verharen	20
■ ‘Goed werk’ in sociaal wijkteams Marc Hoijtink, Marja Jager-Vreugdenhil & Ed de Jonge	30
■ Leren transformeren met wijkteams Erik Jansen & Vincent de Waal	38
■ Over de auteurs	47

Voorwoord

Lisbeth Verharen, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

De Werkplaatsen Sociaal Domein ondersteunen in opdracht van het Ministerie van VWS de transformaties in het sociaal domein met kennis en onderzoek. In veel van deze werkplaatsen werken hogescholen in samenwerking met lokale partners aan het (door)ontwikkelen van een wijkgerichte aanpak in het sociale domein. Hierdoor krijgen de werkplaatsen steeds beter inzicht in de kwesties die zich bij het wijkgericht werken voordoen. Met deze bundel willen we de lessen die in de praktijk worden geleerd dan ook overdraagbaar maken voor diegenen die zich willen verdiepen in de wijkteampraktijk.

De bundel start met een essay waarin we bepleiten dat de werkplaatsen bij het uitwisselen van kennis, het doen van onderzoek en het ontwikkelen van werkwijzen meer aandacht besteden aan reflectieve bespiegelingen op de mogelijke spanning tussen concepten (abstracte beleidsbegrippen) die in het wijkgericht werken centraal staan en hun concepties (de concrete invulling die er door mensen aan wordt gegeven). Deze spanning leidt tot kwesties waarin professionals dagelijks keuzes maken. In het essay belichten we een zevental van dergelijke kwesties. Vier van deze kwesties worden in artikelen verder uitgediept.

Het eerste artikel baseert zich op twaalf recente onderzoeken naar sociale wijkteams en zoomt in op kwesties rond de samenstelling, taken en doelen van deze teams. In het tweede artikel staat de samenwerking tussen wijkteamprofessionals en informele partijen centraal en worden principes voor deze samenwerking geïntroduceerd. Het artikel over 'goed werk' zoomt in op de ethische dimensie in wijkgericht werken en het belang van ethisch actorschap. Het vierde en laatste artikel presenteert principes waarmee transformatief leren vorm kan worden gegeven.

Niet alle kwesties die we in het essay belichten zijn uitgewerkt in artikelen en niet alle mogelijke kwesties in wijkgericht werken komen aan de orde. Door de gesignaleerde kwesties zijn we echter wel van mening dat het noodzakelijk is de voortdurende vaart van de transformatie soms te vertragen teneinde fundamentele keuzes te kunnen maken. Dat komt de kracht van de sociale professional en de kwaliteit van zijn werk ten goede waarvan de samenleving en de kwetsbare burger uiteindelijk profiteren.

Essay Kwesties en keuzes in wijkgericht werken

Erik Jansen, Ard Sprinkhuizen, Lex Veldboer, Lisbeth Verharen, Vincent de Waal

1. Inleiding

Veruit de meeste Nederlandse gemeenten (87% volgens Van Arum & Schoorl, 2015) werken met enige vorm van een sociaal (wijk)team. Dit zijn in de regel breed samengestelde teams van professionals met verschillende expertises. De lokale opdracht aan deze teams kan verschillen, maar allen vervullen zij een belangrijke rol in de veranderingen die zijn ingezet met de invoering van de decentralisaties in het sociale domein (Wmo, Wet op Jeugdzorg, Participatiewet). Daarbij wordt meer accent gelegd op preventie, op een integrale aanpak, op het verbeteren van samenwerking tussen professionals en *last-but-not-least* op meer informele inzet en zelfredzaamheid en zelfregie, ook van burgers in kwetsbare posities. Het uiteindelijk doel is om iedereen in en bij de samenleving te betrekken, tot zijn recht te laten komen en de kwaliteit van leven van alle burgers te borgen. Langzamerhand wordt duidelijk hoe deze beleidsdoelen concreet vorm krijgen in de praktijk van alledag en welke kwesties zich daarbij aandienen.

De wijkteams zijn onderdeel van een complete systeem-innovatie in het sociale domein. In andere domeinen (zoals bij ruimtelijke ontwikkeling) wordt vaak eerst in relatief veilige experimenteerruimten via *trial-and-error* gesleuteld aan nieuwe werkwijzen (Raats, Majoor en Suurenbroek, 2016). In het sociale domein is echter in een aantal jaren en in een aantal stappen een compleet nieuw systeem van wijkgericht werken via wijkteams ingevoerd. Dat gaat kort na de invoering gepaard met veel gewenningsproblemen (vgl. Linders et al., 2016). In veel gevallen is het optimisme over het wijkgerichte werken echter nog onaangetast. Als het stof is neergedaald zal het werken in wijkteams de oude tegenstellingen overwinnen en zijn vruchten gaan afwerpen, is de gedachte.

Hoe plausibel is dit rotsvaste vertrouwen in wijkgericht werken als innovatieve aanpak in het sociale domein? Wie zijn licht opsteekt in het ruimtelijk domein, ziet dat bij experimenten in 'urban labs' en 'field labs' de gedachte van 'we lossen het als gelijkwaardige partijen samen op' vaak (te) optimistisch is. Volgens Bourdieu hebben bestaande belangen, machtsverhoudingen en institutionele patronen in een praktijk immers de neiging om te worden gereproduceerd, en zullen deze dus niet zomaar veranderen (zie ook de ervaringen van Raats, Majoor en Suurenbroek, 2016). De praktijk voegt zich dus lang niet altijd vanzelf naar de theorie.

Met deze bundel willen we de lessen die in de praktijk worden geleerd overdraagbaar maken voor diegenen die zich willen verdiepen in de wijkteampraktijk. We hopen dat de dieper liggende vragen zullen inspireren tot een verdere ontwikkeling van wijkgerichte praktijken die burgers daadwerkelijk ondersteunen bij het leven van een leven dat zij zelf de moeite waard vinden. Dit essay is een beschouwing van de kwesties en keuzes die aan de orde komen in de artikelen in deze bundel en de betekenis daarvan voor de Werkplaatsen Sociaal Domein, professionals en de opleidingen.

2. Spanning tussen concepten en concepties

In dit essay pleiten we ervoor dat in het praktijkgericht onderzoek van de Werkplaatsen Sociaal Domein meer ruimte komt voor reflectieve bespiegelingen op de mogelijke spanning tussen concepten (abstracte beleidsbegrippen) en hun concepties (de concrete invulling die er door mensen aan wordt gegeven). De filosoof Rawls gebruikte dit onderscheid al (zie Rawls, 1971, p. 5) en deze benadering lijkt zich uitstekend te lenen om na te gaan hoe abstracte concepten zoals 'netwerksamenwerking', 'eigen regie' en 'uitgaan van eigen kracht' concrete invulling krijgen in de praktijk van wijkteams. In het sociale domein staat het werk van Lipsky (1980) het meest in deze traditie. Lipsky keek hoe uitvoerende 'street level' professionals op de werkvloer gestalte geven aan hooggestemd beleid.

Om beter zicht te krijgen op de mogelijke spanningen tussen concept en concepties hebben we een aantal auteurs – allen verbonden aan een Werkplaats Sociaal Domein – gevraagd dieper in te gaan op de kwesties en keuzes waar professionals in wijkteams mee worstelen. Welke dilemma's spelen er, welke spanningen zijn er, wat

zijn de ingewikkelde kwesties, en hoe gaan professionals daarmee om? Wie de gebundelde bijdragen overziet, merkt dat de auteurs vaak op het knooppunt staan tussen enerzijds optimisme over abstracte concepten zoals netwerkoplossingen of ‘co-creatie met de civil society’ en anderzijds met een soort ‘nieuw realisme’ kijken naar de nieuwe praktijken (concepties) in wijkteams. Die ambivalente houding past naar onze mening goed bij de posities van de werkplaatsen. En daar binnen past het ook om soms ambigue te zijn over de centrale concepten. Monique Kremer benadrukte recent in haar oratie dat de huidige dominante concepten vaak gaan over ‘zelf’ of ‘eigen’ en vraagt zich af waar in het sociale werk het concept ‘verbinden’ is gebleven (Kremer, 2016). Enige twijfel over de eenzijdige nadruk op de huidige dominante concepten klinkt ook door in de bijdragen voor deze bundel.

De Werkplaatsen Sociaal Domein komen voort uit de Wmo-werkplaatsen en zijn in opdracht van het Ministerie van VWS vanaf 2010 ingericht om de transformaties in het sociaal domein met kennis en onderzoek te ondersteunen. In deze werkplaatsen wordt door hogescholen in samenwerking met lokale partners praktijkgericht onderzoek verricht waarbij in veel gevallen een sterke nadruk ligt op het al doende leren en al lerend ontwikkelen van een lokaal passende en adequate wijkgerichte aanpak. Het idee daarbij is dat de werkplaatsen zich onderscheiden, omdat zij als onderzoekspartner of *critical friend* een wat vrijere positie innemen in de lokale praktijk en zij daarmee vanuit een intermediaire positie een mooi uitkijkpunt hebben over de ontwikkelde en te ontwikkelen praktijken. Bovendien kunnen ze via de lectoraten die deelnemen in de werkplaatsen kennis snel delen met studenten, de professionals van morgen.

We willen hier graag bepleiten dat op het continuüm tussen onderzoekspartner en *critical friend*, de lectoren en onderzoekers deze laatstgenoemde rol in de werkplaatsen wat prominenter oppakken. In de huidige werkwijze domineert het perspectief van loyale onderzoekspartner nog sterk. En natuurlijk heeft dat ook veel opgeleverd. Door hun betrokkenheid bij de lokale professionele praktijken hebben vele lectoren, onderzoekers, docenten en studenten hun bijdrage geleverd in een kennisproces zij-aan-zij met lokale professionals, bewoners en beleidsmakers. Er zijn onderzoeks- en ontwikkeltrajecten voor ‘actieve’ burgers, maar ook voor ‘stille’ professionals (Spierts, 2014) die vaak via stilzwijgende handelingskennis (tacit knowledge) en hardnekkig volhouden, verbeteringen proberen te realiseren voor de meest kwetsbare Nederlanders. Juist het achterhalen van zowel de formele als de informele denkwijzen en het in kaart brengen van het handelingsrepertoire en de daarvoor benodigde en beschikbare handelingsruimte is een sleutelvraagstuk voor veel werkplaatsen. Deze centrale plaats voor de studie van professionele agency hangt ook nauw samen met het beleidsadagium dat professionals in wijkteams ruimte moeten krijgen om eigen beoordelingen en afwegingen te maken. Maar juist hier wringt vaak de schoen en zien we dat het concept van handelingsvrijheid in de praktijk soms andere concepties krijgt. Professionals hebben wel meer verantwoordelijkheid gekregen, maar niet per se meer mandaat (Tonkens, 2016). Ook in sociale wijkteams, als dominante praktijkinvulling van het wijkgericht werken, zijn de bestaande machtsverhoudingen niet zomaar uit de wereld. Juist vanwege dit soort ‘ontnuchteringen’ is het van belang om de rol van *critical friend* op te pakken en nader in te zoomen op de dieperliggende kwesties en keuzes waar betrokkenen bij het wijkgericht werken tegenaan lopen en die vorm en inhoud geven aan de huidige praktijk van sociale arrangementen.

3. Praktijken tussen denken en doen

De kwesties en keuzes waar de *street-level* partijen voor staan openbaren zich in de lokale wijkteampraktijken. Het zijn worstelingen die soms hardnekkige problemen betreffen – zoals het bevorderen van zelfredzaamheid en ondersteuning door nabije netwerken – in situaties die nauwelijks aanknopingspunten voor oplossingen lijken te bieden.

De belofte van de decentralisaties is dat breed opgeleide professionals met een in de lokale situatie ingebedde expertise toch een antwoord op die problemen weten te vinden. Ze dienen daarvoor idealiter over een combinatie van ambachtelijkheid en praktische wijsheid en ervaringskennis te beschikken. Deze combinatie van expertises, door Aristoteles ooit omschreven als *technè* en *phronesis* is moeilijk los van zijn context over te brengen door

oefening of training of louter door het leren van een methodiek of werkwijze (Flyvbjerg, 2001). Als de begeleiding van wijkteams iets laat zien is het dat basistrainingen voor wijkteamleden doorgaans over inhoudelijke thema's of organisatorische aspecten gaan (de WAT- en de HOE-vragen), maar dat veel worsteling tijdens het werken in de praktijk draait om meer ethische en normatieve aspecten van het werken in een wijkteam (WAAROM-vragen). Deze ethische en normatieve vragen komen altijd voort uit specifieke casuïstiek waar een professional in het hier en nu tegenaan loopt en ze onderstrepen de normatieve professionaliteit die nodig is voor het werken in het sociale domein. Tegelijk zien we dat in veel praktijken het wijkgericht werken erg instrumenteel wordt aangevlogen vanuit het idee dat, als wijkteamleden specifieke technieken en methodieken leren en het geheel efficiënt wordt georganiseerd, sociale transformatie zich als vanzelf zal voltrekken. Dat deze aanname te kort door de bocht is en in de praktijk geen stand houdt zal elke wijkprofessional kunnen beamen. Weten hoe je handelt en wat dat handelen moet zijn is namelijk onlosmakelijk verbonden met het effect dat je met dat handelen wil bereiken, hetgeen een antwoord op de vraag naar het waarom vergt.

Het artikel van De Waal (2016) in deze bundel laat zien welke methoden worden gehanteerd, welke patronen in de praktijkkeuzes door gemeenten worden ontwikkeld en wat de opbrengsten zijn van de verschillende werkwijzen tot dusver. Enerzijds brengt het werken in wijkteams een grotere nadruk op maatwerk en kleinschaligheid met zich mee. Het sociaal werk krijgt immers de ruimte voor een eigen *couleur locale*: per verzorgingsstad of zelfs per wijk kunnen de arrangementen gaan variëren. Dit vraagt om een goede kennis van lokale condities en om een goed samenspel met uiteenlopende formele en informele partijen. Anderzijds wordt het veranderende beroepsbeeld ook gekenmerkt door een toegenomen belang dat de professional een integraal beeld heeft van waar het beroep voor staat. Dit doet een belangrijk appel op het vermogen van professionals om zich als persoon onderdeel te kunnen voelen van een groter geheel en zich daarnaar te kunnen gedragen. Dit vermogen is essentieel maar moet wel opgedaan worden (zie ook Nussbaum, 2010). De inrichting van de (gemeentelijke) systemen en de praktijken in het werkveld geven daar niet vanzelfsprekend aanleiding toe.

De grote zaken kunnen zien in het kleine, het grote geheel kunnen duiden als context van de individuele casus, de achterliggende kwesties kunnen hanteren in de lokale problematiek, is echter bij uitstek wat van wijkteamprofessionals wordt gevraagd. Je als professional adequaat zien te verhouden tot maatschappelijke ontwikkelingen en je professionele repertoire in dat licht verder ontwikkelen, vormt een ambachtelijke opgave die in principe voor elk zichzelf respecterende beroepsgroep geldt. Om die reden is het van belang dat we zicht krijgen op die grote zaken, de kwesties die onder de oppervlakte van het dagelijks werk liggen. In de volgende paragraaf gaan we in op een paar belangrijke kwesties zoals die zich openbaarden in de praktijk van zes jaar Wmo-werkplaatsen.

4. De kwesties

De kwesties waar we de aandacht op willen vestigen zijn voortgekomen uit dialoogsessies met vertegenwoordigers van de 14 Wmo-werkplaatsen (de huidige Werkplaatsen Sociaal Domein) die als getuigen in de zich ontwikkelende nieuwe praktijken hebben opgetreden. Het gaat om zeven kwesties:

1. Beleidssturing
2. Het perspectief van de burgers
3. Generalist versus specialist
4. Het spanningsveld tussen formele en informele netwerken.
5. De ethisch-normatieve kant van het werken in sociale wijkteams
6. Het transformatieve karakter van de processen
7. De effecten van het wijkgericht werken evalueren.

Deze kwesties kwamen naar voren en werden (h)erkend door de deelnemende onderzoekers aan de dialoog. Hiermee pretenderen we niet dat we volledig zijn: het betreft uiteraard een selectie van alle mogelijke thematieken die een rol spelen in het ontwikkelen van een wijkgerichte benadering. Deze selectie is echter wel gemaakt op

basis van collectieve inzichten door relatief goed ingewijden met een ruime spreiding over de Nederlandse wijkteampraktijken. Bovendien betreft het kwesties die breed geldend zijn zodanig dat zij niet kapitaliseren op de specifieke kenmerken van een lokale context: ze zijn potentieel relevant voor elke wijkgerichte praktijk. De kwesties 4, 5 en 6 worden nader uitgewerkt in aparte bijdragen in deze bundel.

Ad 1. Beleidssturing

De eerste belangrijke achtergrondkwestie van het wijkgericht werken is de *beleidssturing*. Hoe worden de wijkteams eigenlijk gepositioneerd in het lokale maatschappelijk veld? Wie fungeert als opdrachtgever en waarom? Hoe wordt omgegaan met bestuurlijke complexiteit? En welke rol spelen bekostigingsmodellen hierin? Deze en andere vragen hebben een grote invloed op het functioneren van de wijkteams in de praktijk, maar worden vaak beantwoord zonder die concrete praktijk erin te betrekken. De betreffende kwestie is eigenlijk niet te beantwoorden zonder positie te kiezen over de vraag bij wie het primaat ligt ten aanzien van prioritering van middelen en doelen. Meest voor de hand liggend is netwerksturing als governance-principe, waarbij alle netwerkpartners in overleg met elkaar tot de vereiste sturing op het geheel komen. Dit is echter een principe dat in veel gemeenten geen gemeengoed is. Vaak worden nog modellen gebruikt die te herleiden zijn tot de principes van New Public Management. Daarnaast is het zo dat veel gemeenten, financiers (bijvoorbeeld zorgverzekeraars) én maatschappelijke organisaties ingesleten routines hebben die te weerbarstig zijn om zomaar om te gooien. Het is zeer twijfelachtig of deze representanten van stuurkracht hun centrale regierol kunnen waarmaken en of er niet een meer inductieve, en van onderaf gedreven, leefwereldlogica nodig is waarin zij een meer faciliterende en symmetrische rol op zich nemen (zie Stam, et al., 2012, p.80). De praktijk laat echter zien dat symmetrie in de verhoudingen binnen een netwerk vaak sterk varieert. Ook in naam kan dan wel netwerksturing worden beleden, maar in de praktijk kan het goed zijn dat één actor in het netwerk, bijvoorbeeld een gemeente, dominant is en daarmee bepalend voor de koers die in het netwerk wordt gevaren. Dat brengt vaak een focus op een specifiek perspectief en de bijbehorende belangen met zich mee. Voor professionals kan dat betekenen dat ze enerzijds worden aangesproken op hun professionele agency en dat ze anderzijds impliciet gebonden zijn aan bestaande kaders en geacht worden puur instrumenteel beleid uit te voeren. Waarbij aangetekend zij, dat nogal wat professionals zich juist bij dit laatste thuis voelen.

Ad 2. Het perspectief van burgers

Een tweede belangrijke kwestie heeft betrekking op het *perspectief van burgers* zelf. Wat vinden burgers zelf eigenlijk van de ingezette transformatie? Een veelgehoorde klacht is dat het uiteindelijk alleen maar om een bezuiniging gaat. Daarnaast vinden burgers doorgaans dat veel (zware) zorg categorisch bij professionals thuis hoort. In een dergelijk narratief worden de overheid en het maatschappelijk middenveld nadrukkelijk tegenover de bewoners gepositioneerd als waren zij tegenstanders. Maar levert de transformatie burgers eigenlijk ook nog iets op gezien vanuit hun eigen leefwereld en gemeten in een vergroting van het welzijn? Of gaat het puur om een collectieve operatie om de kosten te drukken? En wat behelst dat welzijn dan, en wie bepaalt de definitie van wat welzijn is? Het benutten van ervaringsdeskundigheid en het mogelijk maken van participatie in zorg en ondersteuning door burgers zelf past in een trend die de laatste jaren is toegenomen. Deze trend heeft te maken met doelmatigheid: de kwaliteit van zorg en ondersteuning neemt toe als het perspectief van de mensen die deze ontvangen van begin af aan wordt meegenomen in ontwerp en uitvoering ervan. Maar er zit ook een ethische kant aan, aangezien het als basisrecht gezien kan worden dat mensen mede invloed moeten kunnen uitoefenen op alles wat hen aangaat. Waar in de praktijk het argument van doelmatigheid nog wel wordt gehoord, is daadwerkelijke deelname in woord en of daad van burgers in processen en structuren die hun leefwereld aangaan vaak ver te zoeken, laat staan dat dat op grond van ethische argumenten zou gebeuren. En dan hebben we het nog niet eens over verankering van participatie in de werkprocessen en handelingsroutines van professionals.

Ad 3. Generalist versus specialist

Een belangrijk dilemma dat zich in de praktijk voordoet heeft betrekking op de vraag welke expertise nodig is binnen de sociale wijkteams. Van verschillende kanten wordt bepleit dat er specifieke expertise nodig is binnen deze teams (bijvoorbeeld op het terrein van schuldhulpverlening of psychische problematiek onder jongeren) en

dat de huidige nadruk op generalistisch werken in de praktijk op grenzen stuit. De vraag wat ‘generalisten’ zijn, welke opleidings- en ervaringsachtergrond ze dienen te hebben, is in veel teams nog niet afdoende beantwoord. Aan de andere kant kunnen ook vragen gesteld worden bij de steeds terugkerende roep om ‘vakspecialisten’: beschikken deze in voldoende mate over een generalistische blik, zijn ze gericht op preventie en op de leefomgeving en de sociale context (het gebied, de wijk) van burgers? In de evaluatie van het wijk- en gebiedsgericht werken zal dus ook aandacht uit moeten gaan naar (1) de vraag welke samenstelling van expertise (aanwezig in het gehele wijkteam) het beste werkt voor het betreffende gebied of de wijk en (2) welke wijze van coaching en begeleiding van het team bijdraagt aan de ontwikkeling van nieuwe vormen van interprofessioneel werken.

Ad 4. Het spanningsveld tussen formele en informele netwerken.

Daaraan gerelateerd is de vierde kwestie: *het spanningsveld tussen formele en informele netwerken*. Hoewel de sociale wijkteams expliciet de opdracht hebben om samenwerking met de informele netwerken in de wijk te zoeken en de sociale cohesie te versterken, blijkt dat makkelijker gezegd dan gedaan. Het gaat hier onder andere om vragen als: Met wie wordt door de wijkteams wel samengewerkt? En hoe worden daarbij verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdeeld? Wie wordt geacht initiatief te nemen? Een eerste bevinding is dat door de zwaarte van de casuïstiek vaak aan hulpverlening prioriteit wordt gegeven boven samenwerking met sociale verbanden. Als daadwerkelijk wordt beoogd om het ideaal van (horizontale) gelijkwaardige relaties als uitgangspunt te nemen, vereist dat nieuwe vormen van overleg tussen stakeholders. Partijen zouden idealiter in gelijkwaardigheid (via deliberatie) moeten kunnen vaststellen welk type samenwerking ze willen in de wijkzorg (informele zorg als aanvullend, of gelijk aan professionele zorg etc). Maar ook dan zullen waarschijnlijk nog opvattingen en werkwijzen blijven schuren. Dit raakt vraagstukken als professionele identiteit, kwaliteit en handelingsbekwaamheid.

Ad 5. De ethisch-normatieve kant van het werken in sociale wijkteams

Ten vijfde is de *ethisch-normatieve kant* van het werken in sociale wijkteams een centrale kwestie. Vanuit beleidskaders wordt van wijkteamprofessionals gevraagd om anders te werken, namelijk wijkgericht en vanuit de eigen kracht van bewoners. Er worden echter beleidsaannames gedaan die nogal wat ethisch-normatieve vragen oproepen. Is participatie vanuit eigen kracht eigenlijk wel voor iedereen weggelegd? En zo nee, introduceert een accent op participatie dan niet nieuwe ongelijkheden die in strijd zijn met gebruikelijke ideeën over sociale rechtvaardigheid? Wat is de rol van de sociale professional als dergelijke kwesties in de praktijk naar voren komen? Andere rollen en bijbehorende spelregels zijn meer dan het uitvoeren van nieuwe scripts, ze brengen nieuwe verhoudingen en nieuwe logica's met zich mee (zie ook Linders, et al., 2016). Dit vraagt om een herbezinning op de professionele identiteit van het sociaal werk, die meer in het teken moet komen te staan van de sociale kernwaarden waarmee sociale professionals beter worden ondersteund om in de praktijk kleur te bekennen. Daaruit ontstaan spanningen tussen de bestuurlijke opdracht en de professionele identiteit. Tegelijk zien we dat wijkprofessionals, onder invloed van onder andere werkdruk en bureaucratische ontwikkelingen, eerder naar een instrumentele opvatting van hun werk neigen dan dat ze in staat zijn een sociaalkritische houding aan te nemen ten aanzien van het beleid en de kaders waarbinnen ze hun werk moeten doen.

Ad 6. Het transformatieve karakter van de processen

De zesde kwestie betreft het *transformatieve karakter* van de processen: duurzaam veranderen vraagt leerinspanning van alle betrokkenen. Het wijkgericht werken vereist in de meeste gevallen ander gedrag van actoren in de netwerken. Wat wordt beoogd is dus een cultuuromslag waarin zowel denken als doen van alle betrokkenen aan fundamentele verandering onderhevig is. Hoe organiseer je dergelijke transformatieprocessen? Wie dient erin betrokken te worden? Wat zijn essentiële rollen? Wat is een gezonde voedingsbodem voor een integraal leerproces? Hierin dienen keuzes gemaakt te worden, die in de praktijk evenwel niet altijd ten gunste van het leerproces uitpakken en daarmee een bedreiging vormen voor een succesvolle sociale transformatie. Nog los van het gegeven dat transformatieve leerprocessen de beste kans bieden op duurzame sociale verandering, zijn deze processen in overeenstemming met principes van empowerment en persoonlijke groei waarbij het actorschap van de betrokkenen, in dit geval professionals maar zeker ook burgers, wordt vergroot. Door continu te leren, ontwikkelen betrokkenen hun adaptief vermogen en handelings- en zijnsmogelijkheden. Dit kan met

methoden als actieleren en leren-door-doen. Daarmee wordt hun grip op de wereld vergroot en dat kan worden gezien als een vergroting van het welbevinden zeker als die wereld steeds complexer wordt (Bauman, 2007). Wat is dan het effect van het wegbezuinigen van gelegenheden tot leren omwille van het halen van een hogere caseload?

Ad 7. De effecten van het wijkgericht werken evalueren.

De zevende centrale kwestie heeft betrekking op de wijze waarop we *de effecten van het wijkgericht werken evalueren*. Daarvoor is het belangrijk om een goed beeld te hebben van wat beschouwd wordt als welbevinden en kwaliteit van leven. Op grond van de economische kant van de transformatie van zorg en welzijn wordt al snel overgegaan tot het vertalen van welzijnseffecten in termen van geld, al dan niet in de vorm van bespaarde zorguitgaven. Hoewel met die aanpak aardige resultaten worden geboekt, niet in de laatste plaats omdat het gesprek over maatschappelijke waarde meer centraal kan worden gevoerd, blijft de conceptuele angel in de evaluatiekwestie aanwezig: hoe weeg je verschillende welzijnseffecten op verschillende domeinen om tot een aggregatiemaat te komen? Door het SCP worden dergelijke meervoudige evaluaties verzorgd (zie de publicaties ten aanzien van de sociale staat van Nederland), maar deze spelen in de dagelijkse gemeentelijke praktijken van het wijkgericht werken nauwelijks een rol. Je komt er echter niet uit door simpelweg rationeel verschillende alternatieven economisch af te wegen, aangezien welbevinden fundamenteel meervoudig is en vele welzijnseffecten niet-commensurabel zijn, dat wil zeggen: je kunt de alternatieven niet in termen van elkaar uitdrukken, noch ze beiden in termen van een derde uitdrukken, zoals geld. De uiteindelijke waardering is immers persoonsafhankelijk en dus moeilijk zo niet onmogelijk te vergelijken (zie ook Sen, 2009). Monetarisering is daarbij een praktische en instrumentele oplossing, maar het is de vraag of dat voldoende recht doet aan de complexiteit van de sociale werkelijkheid en de diversiteit van menselijke levens. Bovendien ligt bij het evalueren instrumenteel reductionisme op de loer: zo kan gebruik van de zelfredzaamheidsmatrix of het voeren van keukentafelgesprekken, of het bijhouden van een registratiesysteem verworden tot een doel op zichzelf in plaats van dat het een hulpmiddel is in het bevorderen van kwaliteit van leven.

5. De keuzes

Bovenstaande kwesties duiken in vele gedaanten op in de dagelijkse werkelijkheid van het wijkgericht werken. Ze zijn echter in aard uiterst fundamenteel en kunnen niet in die dagelijkse werkelijkheid worden opgelost, simpelweg omdat ze geen rationele keuzes weerspiegelen: ze vereisen fundamentele reflectie waarbij een kritische blik en dialoog over normatief-ethische posities noodzakelijk is.

Wij pleiten dan ook voor een wijkprofessional die zich kritisch verhoudt tot de sociale transformaties door aandacht te hebben voor de fundamentele vraagstukken die spelen bij het werken in het sociaal domein. Men kan zich afvragen of die vraagstukken er niet altijd zijn geweest en er altijd zullen zijn, juist omdat ze niet rationeel op te lossen zijn, maar normatief-ethische reflectie vergen. Daarbij constateren we verschillende spanningsvelden tussen de daadwerkelijke invulling van een concept versus de beleidsterm en de beleidsretoriek die er omheen hangt. Dit is bijvoorbeeld het geval bij het concept inclusie en de wijze waarop deze beleidsterm soms hol lijkt in het gebruik. Maar het speelt ook rond de term “eigen kracht” of “gemeenschap”. In veel beleidsstukken maar ook vak-bijdragen worden deze concepten gebruikt, zonder dat er precies wordt gedefinieerd wat eronder wordt verstaan.

Niemand zal het oneens zijn met de uitspraak “uitgaan van de eigen kracht van mensen”, maar zolang er in beleid niet wordt gedefinieerd wat daaronder wordt verstaan, oftewel welke conceptie van eigen kracht wordt bedoeld, kan de invulling sterk verschillen en zijn fundamentele kwesties nog niet opgelost of verhelderd. Dit geldt evenzeer voor het begrip “ondersteuning door de gemeenschap”. Dit zijn mobiliserende begrippen, die retorisch sterk zijn, maar bij nadere invulling hun bredere appelwaarde kunnen verliezen. Hoewel beleidstermen een andere functie hebben dan professionele operationalisering, schort het vaak juist aan tijd en ruimte om deze operationalisering adequaat vorm te geven. Onherroepelijk loopt iemand, professioneel of als vrijwilliger, in het sociaal domein tegen deze kwesties aan in de vorm van keuzes die concreet en acuut moeten worden gemaakt. En die keuzes blijken dan vaak normatief van aard met een veel groter bereik dan op het eerste gezicht zichtbaar

is: frontliniewerkers zoals wijkteamleden worden genoodzaakt om in de realiteit van alledag hun handelen af te stemmen op wat op dat moment het beste lijkt. Dat ze daarmee uitgestelde ethische keuzes maken zal hen niet altijd even helder zijn, laat staan dat anderen er het belang van inzien. Elke ontwerpkeuze in het al doende creëren van een nieuwe wijkgerichte praktijk kan dus ook altijd een ethische keuze zijn. Het ethische niveau blijkt daarmee onlosmakelijk verbonden met het praktische niveau.

6. Wijkgerichte professionals als ontwerpers van normatieve standaarden

De kwesties en keuzes waar professionals in ontwerp en uitvoering van hun wijkgerichte praktijken mee te maken krijgen, hebben een groter belang dan alleen op het niveau van hun beroepsmatig handelen. Wijkgerichte professionals krijgen daarmee namelijk ook een grotere dan vermoede rol als ontwerper van normatieve standaarden in het sociaal domein.

Dit betreft een verantwoordelijke taak, maar het biedt vooral ook perspectieven. Het legt een nadruk op het handelen van de sociale professional, of de professional in het sociale domein, als ethisch en normatief gedrag (zie ook het artikel van Hoijtink, Jager Vreugdenhil & De Jonge in deze bundel). Dit handelen van sociale professionals weerspiegelt in feite de wijze waarop we in onze samenleving omgaan met zwakte, beperking en hulpbehoevendheid. Een puur instrumentele benadering van wijkgericht werken als uitvoering van sociaal beleid waarbij de kwesties en keuzes die in dit boek aan de orde zijn gekomen worden omzeild, kan dus niet alleen de sociale sector worden aangerekend. Als de kwesties en keuzes in de beleidsretoriek zijn weggeredeneerd, lijken ze misschien verdwenen, maar zullen ze in de lokale sociale praktijken weer tevoorschijn komen. En dan is het aan sociale professionals, samen met de Werkplaatsen Sociaal Domein, om deze kwesties en keuzes opnieuw te signaleren en aan de orde te stellen, zodat het debat erover publiek gevoerd kan worden. Dit vereist echter wel dat sociaal professionals of eigenlijk alle professionals die zich in het sociale domein begeven zich tot in hun vezels bewust zijn van de ethische kwesties en keuzes die zij in hun praktijk tegen kunnen komen en daar met competent en gepast handelen op reageren. Ook als dat desnoods betekent: de opdracht teruggeven als deze onverantwoord is.

Eenzijds vraagt bovenstaande dat er binnen opleidingen ruim voldoende aandacht is voor ethische vorming. Anderzijds betekent het ook dat professionals die uit andere tradities dan sociaal werk komen niet vanzelfsprekend dit kader delen. Een sterke normatieve basis is essentieel om het werk als wijkgericht professional adequaat te kunnen uitvoeren. Om als wijkgericht professional te kunnen werken volstaat het niet om competent te zijn in de regels en de universele wetmatigheden van de gehanteerde methodieken en technieken, maar is het essentieel dat er zich een vorm van meesterschap kan ontwikkelen waarbij de professional situationele en normatieve inschattingen kan maken in elke casus die in de wijkpraktijk kan voorkomen. Met andere woorden: van wijkgerichte professionals wordt gevraagd dat zij de fundamentele kwesties herkennen en de juiste keuzes weten te maken, in het belang van hun cliënten, vitale gemeenschappen en van een leefbare en veerkrachtige samenleving als geheel.

Literatuur

- Arum, S. van & Schoorl, R. (2016). *Sociale (wijk)teams in beeld. Stand van zaken na de decentralisaties (najaar 2015)*. Utrecht: Movisie.
- Bauman, Z. (2007). *Liquid times: Living in an age of uncertainty*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge University Press.
- Kremer, M. (2016). *Een verbindende verzorgingsstaat: over burgerschap, zorg en (super)diversiteit*. Oratie uitgesproken op 7 oktober, Universiteit van Amsterdam.
- Linders, L., Feringa, D. Potting, M., & Jager-Vreugdenhil, M. (red) (2016). *Tussen regels en vertrouwen: veranderende rollen in de verzorgingsstaat*. Amsterdam: Van Gennep.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Nussbaum, M. (2012). *Not for profit: why democracy needs the humanities*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rawls, J. (1999). *A theory of justice, revised edition*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Raats, K., Majoor, S., & Suurenbroek, F. (2016). Achtergrond - Ruimtelijke experimenten: leren van fieldlabs. *Rooilijn*, 49(4), 239-247.
- Sen, A. (2009). *The idea of justice*. Cambridge, Mass.: Belknap Press/Harvard University Press.
- Spierts, M. (2014). *De stille krachten van de verzorgingsstaat: Geschiedenis en toekomst van sociaal-culturele professionals*. Amsterdam: Van Gennep.
- Stam, M., Jansen, D., De Jong, C., & Räkera, M. (2012). *Outreaching besturen in tijden van transitie*. Utrecht: MOVISIE, Wmo-werkplaatsen.
- Tonkens, E. (2016). *Roeping, gezag en loyaliteit: de publieke sector na het neoliberalisme*. Oratie uitgesproken op 29 april, Universiteit voor Humanistiek.
- Waal, V. de (2016). *Sociale (wijk)teams onderzocht: zicht op ontwikkelingen en knelpunten*. Hogeschool Utrecht: Wmo-werkplaatsen.

Onderzoeken naar sociale (wijk)teams: zicht op de knelpunten

Vincent de Waal

Samenvatting

In dit artikel zijn twaalf recente onderzoeken (periode 2014-2016) naar sociale (wijk)teams op hoofdlijnen in beeld gebracht. Er wordt aandacht besteed aan inrichtingsvraagstukken van deze teams (samenstelling, taken, doelen), de rol van lokale overheden en diverse knelpunten die samenhangen met het functioneren van de teams. Uit de onderzoeken komt een tamelijk eenduidig beeld naar voren. Een van de elementen hierin is dat de precieze inzet en institutionele inbedding van deze teams (waaronder hun mandaat) in veel gevallen nog onduidelijk is. De knelpunten die de revue passeren hebben onder meer betrekking op de complexe opdracht om van kwetsbare burgers een grotere eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid te verwachten, en op de beperkte ruimte en tijd die beschikbaar zijn om als (nieuw) sociaal (wijk)team te bouwen aan een integrale gebiedsgerichte aanpak en daarin voldoende aandacht te kunnen besteden aan reflectie en interprofessioneel leren. Een van de kwesties die uit meerdere onderzoeken naar voren komt is dat deze teams in de praktijk overwegend zorgteams zijn (gericht op concrete cases). Ze dienen in veel gevallen nog een meer proactieve aanpak te ontwikkelen gericht op de wijk met daarin ruimte voor burgerinitiatieven en programma's gericht op preventie. Het artikel eindigt met reflecties over (1) het belang van het bespreekbaar maken van referentiekaders van teamleden in de teams en (2) het belang van een goede aansturing van deze teams en de rol van teamleiders hierin.

1. Inleiding

De eerste onderzoeken naar sociale (wijk)teams schetsen een beeld van de meer integrale gebiedsgerichte aanpak zoals die in veel gemeenten nu vorm krijgt. De onderzoeken besteden vooral aandacht aan de wijze waarop deze teams zijn ingericht. Zo komen de samenstelling van deze teams, de doelstellingen die ze hebben binnen de lokale context en de taken waarop ze zich richten in diverse onderzoeken naar voren. Meer recente onderzoeken beschrijven knelpunten ten aanzien van de samenwerking, de aanwezige expertise en de wijze waarop de participatie van burgers vorm krijgt. Dit artikel gaat in op enkele belangrijke uitkomsten van twaalf onderzoeken (verschenen in 2014, 2015 en 2016, zie literatuurlijst) die hebben plaatsgevonden naar sociale (wijk)teams.¹

2. Opzet wijkteams en de rol van gemeenten

Sociale (wijk)teams zijn populair volgens het Movisie-onderzoek van Arum en Schoorl (2015): in 5 van de 6 gemeenten bestaan ze nu. De beleidsredenering die ten grondslag ligt aan de opzet van de sociale (wijk)teams is binnen de diverse gemeenten vrijwel identiek: door te werken met sociale (wijk)teams wordt geprobeerd meer maatwerk te bieden en aan te sluiten bij de kracht en eigen inzet van burgers. Dit moet leiden tot het gerichter en sneller kunnen oppakken van vragen van burgers. Tevens wordt geprobeerd een verschuiving te bewerkstelligen van doorverwijzing naar de (duurdere) 2^e-lijns hulpverlening naar meer inzet op preventie. De opzet van deze teams lijkt een vrij eenduidig antwoord te zijn op de lokale bezuinigingen en op de decentralisatie van Rijkstaken naar gemeenten.

Arum en Lub (2014) bestudeerden de beleidsnota's van 32 gemeenten op het terrein van deze wijkteams. In hun onderzoek naar de dominante veronderstellingen van deze gemeenten over de effecten en het functioneren van sociale wijkteams constateren ze dat er sprake is van een 'vrij generiek ambtelijk taalgebruik' dat 'weinig lokaal-specifiek' is. 'Een lokale contextualisering en probleembeschrijving blijft veelal achterwege'. Er is sprake van veel wensdenken en van 'management by speech': het hoge ambitieniveau in veel gemeenten gaat volgens de onderzoekers gepaard met allerlei aannames waarvan het de vraag is of deze kunnen worden waargemaakt.

¹ Een uitgebreidere versie van dit artikel is te vinden op de website van Hogeschool Utrecht: www.onderzoek.hu.nl/publicaties

Veel gemeenten geven aan dat door uitproberen ('trial-and-error') nieuwe werkwijzen ontdekt en ontwikkeld moeten gaan worden. Het realiseren van een integrale aanpak wordt als doel van deze teams het meest genoemd, daarna volgen het vergroten van de zelfredzaamheid van burgers en de preventie van problemen in wijken. Wat opvalt is dat veel gemeenten een stevige vinger in de pap hebben gehad in het initiatief tot de opzet en inrichting van deze teams. Waar voorheen sociale professionals in dienst waren van zelfstandige organisaties en de lokale overheid op afstand stuurde hebben veel gemeenten nu het beheer van deze teams naar zich toegetrokken. Ze spelen een grotere rol in de regievoering en hebben zich opvallend vaak ontwikkeld van opdrachtgever tot (ook) werkgever. Uit de peiling van Movisie (Arum en Schoorl, 2015) onder 224 gemeenten blijkt dat in bijna de helft van de gemeenten het wijkteam in beheer is van de gemeente. Het is de vraag of deze huidige regie- en werkgeversrol van gemeenten mede ingegeven is door kritiek op de maatschappelijke organisaties die op het terrein van zorg en welzijn actief zijn en waren. En is dit een tijdelijke fase of een voorbode van een meer permanente waar het de inrichting, werkwijze en aansturing van het lokale sociale domein betreft?

De helft van de gemeenten werkt met een breed, integraal wijkteam dat alle hulpvragen oppakt. Hierin zitten dan professionals die thuis zijn op het terrein van jeugd en gezin, multiproblematiek, werk en participatie en langdurige zorg. Deze teams pakken alle hulpvragen op, ook de specialistische hulpvragen. Vaak bestaan daarnaast nog aparte teams, bijvoorbeeld een team jeugd & gezin. In andere gemeenten wordt gewerkt met een generalistisch wijkteam dat als voorpost functioneert van meer domeinspecifieke teams. In sommige gemeenten bestaan teams die zich enkel richten op complexe of meervoudige hulpvragen. Van alle teams pakt zo'n 40% ook enkelvoudige vragen op (Arum en Schoorl 2015).

In een breed basisteam zijn vaak professionals werkzaam met een achtergrond in zorg (wijkverpleegkundige, verzorgende), welzijn (maatschappelijk werker, Wmo-consulent, gezinscoach, pedagoog) en samenlevingsopbouw (opbouwwerker, wijkagent, woonconsulent, sociaal-cultureel werker). In ruim de helft van de sociale (wijk)teams worden ook taken uitgevoerd op het terrein van werk en inkomen. Denk hierbij aan inkomensondersteuning, participatie/zorg, schuldhulpverlening en inkomensvoorziening (Divosa/Movisie 2014). Er zijn ook gemeenten (bijvoorbeeld Utrecht) die meerdere teams per wijk hebben en waarin de functies op het terrein van de ondersteuning van bewonersinitiatieven in aparte teams is georganiseerd (teams van 'sociaal makelaars'), dus los van teams op het terrein van zorg en hulpverlening ('buurtteams'). Andere gemeenten kennen per wijk een team Jeugd en een team dat zich op volwassenen richt (Arnhem) of hebben teams die zich richten op '0-100 jarigen' (Amersfoort). In veel gevallen zijn het Centrum voor Jeugd en Gezin, een organisatie voor verpleging en verzorging, het Wmo-loket, de Stichting Mee, de lokale welzijnsorganisatie en de Dienst Werk en Inkomen betrokken. Andere partijen zoals de huisartsenpraktijk, de verslavingszorg, de GGZ, de politie, de woningcorporatie en de Kredietbank hebben veel minder een plaats in het wijkteam.

3. Knelpunten

In de onderzoeken komen meerdere knelpunten naar voren met betrekking tot de huidige ontwikkeling van sociale (wijk)teams. Zo onderzocht de Rekenkamer Zaanstad, vooruitlopend op de transitie die per 1 januari 2015 plaatsvond, de ervaringen met enkele pilotteams. Het betrof hier vijf wijkgerichte jeugdteams die reeds tussen 2012 en 2014 werkzaam waren. Over het algemeen spreken werkers zich positief uit in het onderzoek en geven ze aan enthousiast te zijn over deze nieuwe organisatievorm: er vind sneller hulp plaats en meer op maat. Gesignaleerd wordt dat de eigen kracht versterkt wordt en dat er bovendien meer ruimte voor sociale professionals ontstaat. Het is een positief geluid dat we ook tegenkomen in het onderzoek onder teams in Noord-Holland (Kolner en Sprinkhuizen 2014). Knelpunten zijn er daarentegen ook. We zetten er enkele op een rijtje.

Eigen kracht

Het aansluiten bij eigen kracht blijkt over het algemeen tijdrovend en ingewikkeld te zijn. Soms is er sprake van weerstand bij personen of gezinnen om hun omgeving te benutten of is er sprake van 'dunne' netwerken van mensen met meervoudige problematiek. Het centraal stellen van de burger in de dienstverlening blijkt complex

te zijn. In 'Betrokken kijken' van het SCP wordt het volgende geconstateerd: *'De ervaring is dat nabijheid van de hulpverlening de hulpvraag doet toenemen en voor een aantal burgers laagdrempeliger maakt, maar dat desondanks voor sommige groepen de drempel toch te hoog is. Zij melden zich met hun zorgen op andere adressen, zoals scholen. Dit zou kunnen pleiten voor verdere decentralisering van hulplokken en meer continuïteit in de betrokkenheid van de hulpgever(s).'*' (Kullberg e.a. 2015, 175) Lang niet in alle wijkteams is er aandacht voor het aansluiten bij burgerinitiatieven of voor het betrekken van ervaringsdeskundigen en cliëntvertegenwoordigers bij de uitvoering van het werk.

Generalisten – specialisten

Gewezen wordt op het gevaar dat er te weinig specifieke expertise in de teams aanwezig is en dat onduidelijk is wanneer een teamlid zelf een hulpvraag kan behandelen en wanneer doorverwijzen naar specialistische hulp verstandig is. De noodzaak te beschikken over specifieke expertise in het sociale (wijk)team is ook een van de thema's in de recente publiciteit over deze teams, bijvoorbeeld op websites of in vakbladen. Van verschillende kanten wordt de noodzaak aangegeven dat deze teams dienen te beschikken over meer specialistische deskundigheid op het terrein van schuldhulpverlening, huiselijk geweld, psychische problematiek onder jongeren en arbeidstoeleiding. De Transitiecommissie Sociaal Domein stelt bijvoorbeeld in haar derde rapportage (september 2015): *'Het is dan ook noodzakelijk om kennis van schuldsanering en (bijzondere) bijstand stevig te verankeren in het sociaal team en in de samenwerking met het taakgebied 'Werk en Inkomen''* (p.5).

In deze zin is de positionering van deze teams in het bredere domein van sociale- en zorgprogramma's nog vaak onduidelijk. Ze worden over het algemeen gezien als 'schakel' of 'spil' maar welk mandaat ze hebben op het terrein van doorverwijzing verdient in de praktijk vaak nog nadere uitwerking. Zijn ze toegangspoort of een buffer voor specialistische hulpverlening? *'Gelet op de nadruk op het activeren van burgers en de gebruikte formuleringen door de gemeenten moeten ze evenwel eerder als buffer dan als toegangspoort worden gekenschetst.'* (Van Arum en Lub 2014).

Het onderzoek van Platform31/Universiteit Twente (Oude Vrielink e.a. 2014, p. 88) naar sociale wijkteams stelt dat er veel nodig is voor het ontwikkelen van een generalistische werkwijze: *'Niemand is immers opgeleid tot generalist en het kost tijd er een te worden'*. Gesteld wordt dat je pas kunt doorgroeien naar een professional met oog voor meer generieke werkwijzen en benaderingen vanuit een duidelijk vakspecialisme. En dat de bal bij organisaties ligt om goede praktijkmensen de ruimte te bieden om zich te ontwikkelen tot generieke frontlinioprofessionals.

Wat voor sociale professionals moeten er in een team zitten? Zijn het generalisten die ondersteund worden door een pool van specialisten die meer op afstand zit, of zijn het specialisten die over enkele generalistische bekwaamheden moeten beschikken? Van Arum en Lub: *'Over welke kennis en vaardigheden moeten deze generalistische specialisten of generalisten beschikken? Wat moeten wijkteams in hun positie tussen de nulde en tweede lijn precies doen? In hoeverre verschilt hun inzet van generiek casusoverleg? En waarin verschillen wijkteams van de interventieteams of achter-de-voordeurteams?'* Het onderzoek van Teekman e.a. (2015) laat zien dat professionals die deel uitmaken van een sociaal wijkteam nog vaak bang zijn dat het generalistisch werken gepaard zal gaan met 'taakvershraling'. Deze professionals spreken daarmee uit dat ze zorgen hebben over toekomstbestendigheid van hun specialistische kennis. De professionals in dit onderzoek maken duidelijk dat de nadruk op het op peil houden van hun eigen (specialistische) expertise juist van belang is vanuit de wens beter generalistisch te kunnen werken.

In vrijwel alle literatuur over meer generalistisch werkende sociale professionals wordt benadrukt dat het hier gaat om professionals die door ervaring en extra opleiding veel aanvullende kennis in de breedte hebben opgedaan (zie onder meer Scholte, Sprinkhuizen en Zuidhof 2012). In feite is dat hun verdiepende kennis waardoor ze meer van waarde (kunnen) zijn in het sociale domein dan starters of smal-gespecialiseerde professionals. In een werkbijeenkomst naar aanleiding van de verschijning van het onderzoek naar sociale wijkteams van de Wmo-werkplaats Utrecht (januari 2014) brachten teamleiders onder meer in dat in de integrale wijkteams professionals nodig zijn die zowel beschikken over passende vakkennis (vaak verbonden met een bepaald specialisme) als over

bepaalde talenten en karaktereigenschappen. Ze benadrukten dat de beoogde ontschotting alleen gaat werken wanneer verschillende teamrollen elkaar versterken, er sprake is van onderling vertrouwen en men elkaar – en elkaars specifieke kwaliteiten – kent en waardeert. Het recente onderzoek van Movisie naar sociale wijkteams stelt dat in driekwart van de gemeenten het sociale (wijk)team bestaat uit T-shaped professionals. Dit zijn professionals die een eigen specialisme hebben en naar buiten toe als generalist optreden (Movisie 2016).

Reflectie en kennisontwikkeling

‘Ondanks de verzameling van hulpverleners achter één loket, blijken ze weinig tijd te hebben om van elkaar te leren. De gedroomde integrale backoffice functioneert daardoor nog niet als één geheel’. (Kullberg e.a. 2015, 175) Een belangrijk deel van de knelpunten heeft betrekking op het ontbreken van een ‘leercultuur’ binnen deze teams. Zo wordt in het onderzoek van de Rekenkamer Zaanstad geconstateerd dat er te weinig tijd is voor reflectie en voor afstemming tussen elkaars expertise. Het onderzoek van Movisie uit 2016 naar de stand van zaken na de decentralisaties benoemt als knelpunten de hoge caseload en werkdruk waar sprake van is binnen de teams. Daarnaast blijken teamleden veel tijd kwijt te zijn aan administratie en registratie (Movisie 2016).

De Rekenkamer Zaanstad constateert dat de snelle manier van werken van de jeugdteams en de relatieve vrijheid die ze is toebedeeld nadelig uitpakt voor reflectietijd: *‘Het kan leiden tot een permanente stapeling van activiteiten waar iedere keer in elk team weer het wiel opnieuw uitgevonden wordt. Om dit te voorkomen is het belangrijk om tijd vrij te maken voor reflectie.’* (Rekenkamer Zaanstad 2015, 4)

Het onderzoek van Radar onder 16 gemeenten ziet dat gemeenten die horen bij de ‘veranderaars’ expliciet aandacht besteden aan leren en reflectie: *‘Het is belangrijk om snel te beginnen met experimenten, want dat kost tijd. Daarbij bleek het inbedden van ‘leren’ in het veranderproces belangrijk. Dit krijgt in de praktijk vorm door expliciet aandacht te besteden aan het leerproces van betrokkenen en door voortdurende feedbackloops en reflectiemomenten in het veranderproces te bouwen.’* (Radar 2015, 57)

De mate waarin er ruimte is om een meer generalistische werkwijze vorm te geven en diverse kennisgebieden met elkaar in een integrale werkwijze te verbinden blijkt een duidelijk knelpunt. Het is de vraag of er lokaal voldoende zicht is op wat er nodig is voor de zo gewenste ontschotting: *‘Het risico bestaat dat wijkteams op papier integraliteit uitstralen, maar in de praktijk ‘meer van hetzelfde’ betekenen’* (Van Arum en Lub 2014). Er is niet altijd sprake van een nadruk op teamleren en op persoonlijke werkontwikkeling. De huidige nadruk op ‘zelfsturende teams’ is nog geen garantie voor minder gefragmenteerde werkwijzen en meer multidisciplinaire en interprofessionele benaderingen. De Transitiecommissie Sociaal Domein bezocht sociale wijkteams en hield diverse expertsessies om zicht te krijgen op de vraag of de belofte van de decentralisatie kan worden waargemaakt. Ze stellen dat er een nieuwe professionaliteit nodig is en pleiten voor *‘de verankering van het leervermogen van de wijkteams in ontwikkel- en leersystemen’* (p.4).

Preventie en een proactieve aanpak

In diverse onderzoeken komt nog een ander knelpunt naar voren: een preventieve aanpak van sociale problemen. Hebben teams zicht op de bijdrage van gemeenschapsgerichte sociale programma’s of ontwikkelen ze zich vooral tot zogenaemde ‘zorgteams’? Algemeen: is er sprake van een proactieve aanpak in de wijk? *‘Het grootste knelpunt voor preventief werken, zo blijkt uit ons onderzoek, is te weinig gelegenheid om te werken vanuit preventie in de wijk. Dat doet zich voor als proactieve signalering geen deel uitmaakt van het takenpakket van de sociale wijkteams. Het team wordt dan actief naar aanleiding van een hulpvraag van een burger of een melding van een organisatie of iemand uit de sociale omgeving. Dan is de problematiek meestal al zo geëscaleerd dat generalisten veel tijd kwijt zijn aan het ondersteunen van deze huishoudens.’* (Oude Vrielink e.a. 2014, 57)

Meer tijd en ruimte voor present zijn in de wijk kan bewerkstelligen dat er een relatie wordt aangegaan met lastig te bereiken groepen, dat wil zeggen kwetsbare personen en gezinnen die wel ondersteuning en aandacht nodig hebben maar die zich niet of niet zo snel met een duidelijke en overzichtelijke hulpvraag bij een loket of team

melden. Wat mogelijk een rol speelt hier is de nadruk op risicobeheersing van de kant van gemeenten. De grote(re) nadruk op de directe ondersteuning van huishoudens gaat dan gepaard met geringe aandacht voor versterking van de wijk en het bevorderen van zogenoemde 'buurtkracht'. Het onderzoek van Teekman e.a. (2015, 11) naar het functioneren van wijkteams in Zwolle en Elburg trekt een soortgelijke conclusie: *'Professionals maken namelijk vooral gebruik van de bakens die op de individuele burger gericht zijn. Als het om afstemming met het informele netwerk gaat, blijkt dat hier veel minder op ingezet wordt, met name bij zware problematiek.'*

Professionals ervaren de druk van het wegwerken van wachtlijsten en dit lijkt ten koste te gaan van de aandacht voor de middellange en lange termijn. Het onderzoek van Veldboer e.a. (2016) van de Hogeschool van Amsterdam (Lectoraat Outreachend Werken en Innoveren) naar de Samen DOEN teams in Amsterdam spreekt over teamleden die moeten zien te balanceren tussen de doelstellingen van veiligheid, zelfredzaamheid en participatie. Het blijkt niet eenvoudig om een goed evenwicht te vinden tussen enerzijds een preventieve en meer empowerende aanpak en anderzijds het toepassen van dwang en/of drang. *'Teamleden ervaren, door een gebrek aan tijd, mandaat en expertise, dat een preventieve en empowerende aanpak minder vaak mogelijk is, waardoor ze te weinig toe kunnen werken naar stabilisatie en maatschappelijk herstel. De wil is er dus wel bij de professionals, maar er is weinig tijd om bij deze moeilijke groep duurzaam te bouwen aan zelfredzaamheid en participatie. De crisishulpverlening – het 'brandjes blussen' – krijgt prioriteit. Iets van deze maatschappelijke opdracht blijft wel overeind, maar dan op een lager ambitieniveau. Zo wordt soms in het ene domein (financiën, verslaving etc.) erop ingezet dat hulpvragers iets van hun onafhankelijkheid opgeven (bewindvoering), om in het andere domein (huisvesting) de zelfredzaamheid juist te kunnen laten voortbestaan (ontruiming voorkomen)* (Veldboer e.a. 2016, 38).

Onder de eerstelijns-ondersteuning worden die vormen van ondersteuning verstaan die rechtstreeks, zonder beperkingen toegankelijk zijn. Tweedelijns-ondersteuning is specialistisch van aard, vaak na verwijzing door de eerste-lijn. Intramuraal zorg of hulpverlening, waarbij men buiten de thuissituatie is geplaatst, valt onder de derde-lijn. Steeds meer wordt ook gesproken over de 'nuldlijn', dat wil zeggen de spontane hulp of ondersteuning die mensen elkaar vrijwillig geven (mantelzorg, zelfhulp, lotgenotencontact, georganiseerd vrijwilligerswerk). Veel teams worden in de beleidsplannen van gemeenten gepositioneerd als eerstelijns teams die gericht dienen te zijn op de 0e lijn, maar blijken in de praktijk vooral tussen de 1e en 2e lijn te functioneren (Kolner en Sprinkhuizen 2014). De Rekenkamer Zaanstad stelt dat de gewenste nadruk op preventie en op de-medicaliseren nog niet goed van de grond komt. In 'Betrokken wijken' (Kullberg e.a. 2015, 175) stellen de auteurs: *Een grotere zelfredzaamheid en onderling hulpbetoon van (groepen) burgers zijn gebaat bij het onderhouden van de sociale infrastructuur in de wijk, terwijl nu juist sterk gekort is op ontmoetingsruimten en activiteiten in de buurten.*

Risico-regelreflex

De Rekenkamer Zaanstad wijst er op dat er lokaal meer bewustzijn moet komen voor de mogelijke risico's die de nieuwe werkwijzen met zich meebrengen. Tegelijkertijd waarschuwt ze voor de *risico-regelreflex* die kan optreden bij een bepaald incident. Als gevolg van een incident kan de behoefte toenemen om allerlei maatregelen te nemen om een vergelijkbaar incident in de toekomst te voorkomen. *'Daar wordt vervolgens veel tijd en geld in gestopt maar het geeft geen enkele garantie dat incidenten zich niet meer voor doen. Dit gaat ten koste van de inzet voor de jeugd.'* (Rekenkamer Zaanstad 2015, 75). In het onderzoek van InHolland wordt eveneens gewezen op de neiging risico's te vermijden. In dit kader kwam de vraag naar voren *'...in hoeverre gemeenten erin slagen los te laten en te (leren of blijven) vertrouwen op de deskundigheid van de teams en professionals. Niet alleen bij de start van deze teams, maar ook op het moment dat er zich risico's voordoen.'* (Kolner en Sprinkhuizen 2014, 22) Het durven nemen van risico's is een eigenschap van gemeenten die tot de 'veranderaars' behoren, zo stelt Radar: *'Gemeenten zijn echter in hun aard voorzichtige en pragmatische organisaties. Dat is te begrijpen gezien de hoge verantwoordingsplicht en politieke dimensie waarin gemeenten opereren. We zien dat er grote verschillen bestaan tussen gemeenten en de mate waarin ze durven te veranderen en innoveren.'* (Radar 2015, 5)

De vertrouwenspositie van sociale professionals: verstrengeling tussen beleid en uitvoering

Een knelpunt dat nog weinig aandacht krijgt is het gegeven dat veel sociaal werkers (georganiseerd in sociale wijkteams) nu in dienst zijn van de gemeente. Hoe om te gaan met het beroepsgeheim en met de toestemming van cliënten om hun gegevens te mogen inzien? Waar botst de noodzakelijke vertrouwenspositie voor deze sociaal werkers met het beleid van de gemeente? Kolner en Sprinkhuizen (2014) constateren dat er gemeenten zijn (genoemd worden Hilversum en Purmerend) die er bewust voor gekozen hebben geen deel uit te maken van deze wijkteams *'omdat dit leidt tot onduidelijkheid in de taakverdeling en verstrengeling tussen beleid en uitvoering. Het tast het vertrouwen in de professionals en hun professionele kwaliteit aan. En hiermee wordt een verkeerd signaal aan de maatschappelijke partners afgegeven. (...) Nog een ander tegenargument luidde dat teams met gemeentemedewerkers het risico lopen te institutionaliseren – met als uiterste consequentie dat burgers deze teams gaan mijden omdat ze die zien als verlengstuk van de gemeente'* (p.10).

4. Samenvattend beeld uit de onderzoeken

Het beeld dat uit de onderzoeken naar voren komt is dat er in de betrokken gemeenten sprake is van sterk uiteenlopende praktijken waarin al werkende wordt geprobeerd het werk binnen het sociale domein opnieuw uit te vinden. Het sociale (wijk)team wordt gezien als de organisatorische uitvalsbasis voor die sociale professionals die werken in een nabije (wijk)aanpak en opgeleid zijn om vroegtijdig en gericht te interveniëren. De basisvorm van multidisciplinaire samenwerking door professionals, dicht tegen de leefwereld van burgers, met veel aandacht voor preventie en voor betekenisvolle inbreng van burgers komt in veel beleidsnota's naar voren. Op papier althans lijkt dit de inrichtingsstandaard te worden voor een belangrijk deel van het sociale domein. In deze inrichtingsstandaard is sprake van diffuse, in elkaar overlopende disciplines en wordt gewerkt met een zogenaamd stepped-care model waarin in eerste instantie lichte en korte vormen van ondersteuning of begeleiding worden ingezet en pas bij onvoldoende resultaat wordt opgeschaald naar meer intensieve ondersteuning of begeleiding. Veel sociale (wijk)teams blijken in de praktijk overwegend zorgteams te zijn en dienen nog een ontwikkeling door te maken richting een op de wijk en op preventie en burgerkracht gerichte werkwijze.

Veel gemeenten hebben de vrijheid genomen om vergaand in te kunnen grijpen in organisatievormen, samenstellingen en werkwijzen van deze teams. Dat maakt deze teams tevens kwetsbaar en zorgt ervoor dat sociale professionals hun complexe werk steeds meer ook in een politieke omgeving dienen uit te voeren. Al moet gezegd dat ook op dit terrein volgens de onderzoeken de verschillen groot zijn tussen de gemeenten. Deze regierol van gemeenten staat op gespannen voet met de noodzakelijke ruimte voor sociale professionals hun vak zelfstandig uit te oefenen en nieuwe praktijken vorm te geven. Meerdere onderzoeken brengen in beeld dat er onduidelijkheden bestaan over taakafbakening, mandatering en verantwoordelijkheden van het sociale (wijk)team. Ook het onderzoek naar de beleidsnota's van 32 gemeenten schetst een beeld dat de precieze inzet en institutionele inbedding van wijkteams onduidelijk is.

De kernopgave waar de sociale (wijk)teams voor staan laat zich op basis van de onderzoeken als volgt samenvatten:

- 1. Een preventieve aanpak vormgeven:** hebben teams voldoende zicht op de bijdrage van gemeenschapsgerichte sociale programma's? Is de aandacht voor individuele hulpvragen in balans met die voor wijkontwikkeling? Is er sprake van een proactieve aanpak in de wijk?
- 2. Een meer generalistische werkwijze ontwikkelen met behoud van inbreng vanuit specialistische kennisbieden:** is er ruimte voor uitwisseling en overleg, een nadruk op teamleren en persoonlijke ontwikkeling? Blijft er ruimte voor specialistische kennis binnen de wijkteams? Is de angst voor 'taakverschraling' onder professionals terecht?
- 3. De burger centraal stellen in de dienstverlening.** Dit blijkt (nog) complex te zijn: aansluiten bij burgerinitiatieven, evenals het betrekken van ervaringsdeskundigen en cliëntvertegenwoordigers. Aansluiten bij eigen kracht blijkt tijdrovend en ingewikkeld.

4. Omgaan met kwetsbaarheid: hoe bereik je lastig te bereiken zorgafhankelijken? Hoe ga je om met moeilijk verstaanbaar gedrag? (zie ook Andries Baart in www.socialevraagstukken.nl/site/2013/05/24/kwetsbaarheid-mag-meer-aandacht-krijgen/)

5. Een tweetal reflecties

Sociale (wijk)teams hebben te maken met een *brede interventieopdracht in complexe situaties* die de directe levensomstandigheden van de burger raken (goede zorg, veilige buurt etc.). Er wordt een nieuw type professionaliteit verlangd: niet een steeds verdere vakmatige verdieping en specialisering, maar een oriëntatie op de complexe problematiek van groepen burgers door zogenoemde ‘frontlijnprofessionals’. De problemen waar ze zich mee bezig houden zijn weerbarstig en strekken zich uit over meerdere dimensies en leefgebieden (Van Delden 2011). Snelle oplossingen zijn over het algemeen niet voorhanden. De betreffende sociale problemen zijn vaak grenzeloos, ambigu en omstrede. Dit betekent voor teams dat ze een vorm van ‘lerend vernieuwen’ (Boonstra 2005) moeten zien vorm te geven. Noordegraaf spreekt in dit kader over ‘management van ambiguïteit’. Hij relateert feiten in beleidsprocessen daar deze omstrede (kunnen) zijn, mensen er verschillende betekenissen aan kunnen verbinden en deze veelal plaatsen binnen reeds bestaande referentiekaders. Van daaruit legt hij een nadruk op de gezamenlijk constructie van feiten (‘wat is er aan de hand’) en op de vormgeving van beleidsprocessen waarin gebruikers en uitvoerders gezamenlijk en vanaf het begin een rol spelen. Er zijn in die zin grenzen aan ‘big designs’ en aan sturing van buiten- of bovenaf ten aanzien van beleidskwesties. Van het opleggen van werkelijkheidsdefinities door derden (het management, de lokale overheid, een opdrachtgever) is weinig heil te verwachten, omdat geen verbinding wordt gemaakt met de werkelijkheidsconstructies van direct-betrokkenen (Noordegraaf 2004). Het bespreekbaar maken van verschillen binnen teams en het stimuleren dat mensen hun eigen referentiekader ter discussie stellen wordt (nog) belangrijker. Uit de onderzoeken naar de sociale (wijk) teams blijkt dat sociale professionals in hun werk geplaagd worden voor diverse keuzes en dilemma’s. De nieuwe lokale verhoudingen verlangen zowel *streetwiseness* als een sterk moreel kompas.

Het bevorderen van een ‘leercultuur’ en het ontwikkelen van nieuwe kennis komt lastig van de grond in deze wijkteams. Op welke wijze wordt lokaal nagedacht over vormen van deskundigheidsbevordering en inhoudelijke coaching van deze teams? De diverse in kaart gebrachte knelpunten en de complexe lokale context stellen de vraag welke rol teamleiders hebben of kunnen hebben ten aanzien van de aansturing van deze teams en de innovatieagenda die ermee verbonden is. Opvallend is dat naar dit sturingsvraagstuk in de hier aangehaalde onderzoeken weinig aandacht uit gaat. Goede begeleiding van deze teams blijkt zeer noodzakelijk en dient gericht te zijn op de ontwikkeling van nieuwe integrale werkwijzen en het bevorderen van interprofessioneel handelen. De relaties tussen burgers, professionals en managers zijn sterk aan verandering onderhevig. Dit betekent dat de vraag wat onder goede en nabije dienstverlening moet worden verstaan voortdurend deel uitmaakt van de beraadslagingen van deze teams. Het kunnen managen van conflicten over waarden en het sluiten van compromissen (binnen teams, tussen teams en burgers of tussen teams en opdrachtgevers) wordt een belangrijke bekwaamheid van het middenmanagement (De Waal 2014, Oldenhof 2015).

Literatuur

- Boonstra, J. (2005). Besturen van organisaties vanuit een paradoxaal perspectief. In: *Accounting*, Jaargang 2005 (1/2) 4-11.
- Delden, P. van (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening. Ontwikkelingsverloop en resultaten*. Delft: Uitgeverij Eburon.
- Kullberg, J., L. van Noije, E. van den Berg e.a. (2015). *Betrokken wijken. Ervaringen van bewoners en professionals met wijkverbetering in vier (voormalige) aandachtswijken*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau
- Noordegraaf, M. (2004). *Management in het publieke domein. Issues, instituties en instrumenten*. Bussum: Coutinho.
- Oldenhof, L. (2015). *The Multiple Middle: Managing in Healthcare*. Rotterdam: Erasmus Universiteit
- Scholte, M., A. Sprinkhuizen en M. Zuithof (2012). *De generalist. De sociale professional aan de basis*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum
- Waal, V. de (2014). *De vooruitgeschoven middenvelder. De innovatiekracht van middenmanagers van welzijnsorganisaties met het oog op actief burgerschap*. Den Haag: Boom

Twaalf onderzoeken sociale wijkteams (in volgorde van verschijnen):

- Waal, V. de, J. Binkhorst en I. Scheijmans (2014). *De ontwikkeling van nieuwe vormen van integraal wijkgericht werken*. Utrecht: Wmo-werkplaats Utrecht/Hogeschool Utrecht (januari 2014)
- Arum, S. van en V. Lub (2014). *Wat gemeenten van sociale wijkteams verwachten*. Beleidsonderzoek Online (februari 2014). Zie: www.beleidsonderzoekonline.nl/tijdschrift/bs0/2014/02/Beleidsonderzoek-2014-06
- Oude Vrielink, M., H. van der Kolk en P.J. Klok (2014). *De vormgeving van sociale (wijk)teams. Inrichting, organisatie en vraagstukken*. Den Haag: Platform 31 (september 2014)
- C. Kolner en A. Sprinkhuizen (2014). *Uit het doolhof. Observaties en reflecties bij de ontwikkeling van sociale (wijk)teams in Noord-Holland*. Amsterdam: Kenniscentrum Wmo en Wonen Noord Holland (november 2014)
- Movisie en Divosa (2014). *Factsheet werk en inkomen in sociale (wijk)teams*. Utrecht: Divosa/Movisie (december 2014)
- Arum, S. van en R. Schoorl (2015). *Sociale wijkteams in vogelvlucht. State of the art 2014*. Utrecht: Movisie (februari 2015)
- Rekenkamer Zaanstad. *Transformatie zorg voor de jeugd. Voorbereiding en oefening in Zaanstad*. Zaanstad: Rekenkamer Zaanstad (februari 2015)
- Radar Advies (2015). *Factoren die bijdragen aan het transformeren van het sociale domein*. Amsterdam: Radar (mei 2015)
- Teekman, C., J. Slendebroek-Meints, E. Pruijm en M. Jager-Vreugdenhil (2015). *Uit de startblokken... De eerste maanden van de sociale (wijk)teams in Zwolle en Elburg*. Zwolle: VIAA/Centrum voor Samenlevingsvraagstukken (juni 2015)
- Transitiecommissie Sociaal Domein (2015). *Mogelijk maken wat nodig is (derde rapportage)*. Den Haag: TSD (september 2015)
- Veldboer, L., M. Hoijsink en R. Metze (2016). *Samen Doen vanuit de Tweede Lijn*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam (januari 2016)
- Movisie (2016). *Sociale (wijk)teams in beeld. Stand van zaken na de decentralisaties*. Utrecht: Movisie

Samenwerken met informele netwerken als opdracht

Erik Jansen, Lex Veldboer & Lisbeth Verharen

Samenvatting

In het wijkgericht werken verloopt de samenwerking van wijkteamprofessionals met informele partijen zeker niet zonder slag of stoot. In dit artikel verkennen we allereerst de concrete kwesties en dilemma's op de werkvloer. We constateren dat professionals geneigd zijn bij zware problematiek de samenwerking laag te prioriteren en voorrang te geven aan hulpverlening; ondersteuning door sociale verbanden wordt gezien als aanvullend hierop. We gaan vervolgens na wat bij samenlevingsopbouw samenwerking vraagt indien geredeneerd wordt vanuit het concept van een grotere verantwoordelijkheid van burgers. Er worden vijf principes gestedilleerd voor samenwerking in de wijk die deze collectieve verantwoordelijkheid mogelijk maken: 1) professionals dienen het initiatief te nemen om vrijwilligers uit te nodigen mee te doen; 2) de samenwerking start vanuit het gesprek over wat door de betrokkenen van waarde wordt geacht; 3) gelijkwaardig partnerschap is de norm voor de onderlinge verhoudingen; 4) er wordt steeds gestreefd naar participatie van de partners in de vorm van inhoudelijke deliberatie; en 5) de deliberatie wordt opgevolgd met collectieve actie. Deze bijdrage eindigt met de vraag: Is dit type gelijkwaardig partnerschap tussen professionals en informele ondersteuners als basisgedachte van de Wmo ook in de zorg relevant of is gelijkwaardig partnerschap hier een brug te ver? Een dergelijke discussie dient niet alleen door professionals gevoerd te worden, maar door alle partijen.

1. Inleiding

In dit artikel verkennen we de samenwerking van professionals in wijkteams met informele netwerken. Bij informele netwerken gaat het om mensen die bij een situatie betrokken zijn of betrokken willen worden, maar dit onbetaald en niet beroepshalve doen (www.movisie.nl/begrippenlijst/informele-zorg). Bekende voorbeelden zijn de mantelzorgers die ondersteuning bieden aan (chronisch) zieken, maatjesprojecten waarin getrainde vrijwilligers activiteiten ondernemen met iemand uit de doelgroep (bijvoorbeeld kinderen met een visuele beperking) of een buurtvereniging die een speelvoorziening in de wijk creëert.

De Wmo benadrukt het belang van het inschakelen van informele netwerken bij de ondersteuning van huishoudens in kwetsbare posities, maar wat verstaan professionals in wijkteams daar precies onder? Richtten ze zich vooral op de familie en vrijwilligers van erkende organisaties of kijken ze bijvoorbeeld ook verder en betrekken ze sociale ondernemers, buurtclubs, kerkelijke organisaties, of het verenigingsleven? De signalen wijzen er tot dusver op dat door een grote werkdruk het contact met informele netwerken er bij de meeste wijkteams bij inschiet of moeizaam verloopt. Uit een Quick-scan van 50 wijkteams in de zomer van 2015 blijkt dat slechts in twintig procent van de plannen een verbinding wordt gemaakt met informele netwerken en buurtinitiatieven: 'Blijkbaar vraagt de aansluiting tussen sociale wijkteams en de nulde lijn een extra inzet en is het niet vanzelfsprekend dat professionals uit de teams de netwerken uit de samenleving weten te benutten' (BMC Advies, 2015). Welke wereld is er te winnen als er meer geïnvesteerd wordt in het samenspel tussen de professionals in wijkteams met informele ondersteuners (en hun organisaties)? En wat vraagt dit van (toekomstige) professionals in de wijkteams?

In dit artikel zoomen we allereerst in op de vraag hoe professionals invulling geven aan het begrip informele ondersteuning, of met andere woorden welke verbindingen zien professionals wel tussen hen en informele netwerken? Wie hebben ze op het oog en wie blijft buiten zicht? Vervolgens kijken we naar de samenwerking tussen professionals en een in het oog springende groep ondersteuners: de vrijwilligers en hun organisaties. Hoe verloopt die samenwerking, welke spanningen en dilemma's doen zich daarbij voor en in hoeverre zijn die te overwinnen? We beschrijven een vijftal principes voor het verbeteren van de samenwerking. Het artikel besluit met een korte conclusie.

2. Met welke informele krachten werken professionals samen?

Gemeenten verwachten van wijkteams dat zij kwetsbare burgers en hun omgeving activeren zodat professionals in minder hulpvragen hoeven te voorzien. Professionals zijn idealiter de verbindende passanten in het leven van kwetsbare wijkbewoners. In de regel zijn zij voor relatief korte tijd betrokken. In die periode moeten ze er voor zorgen dat mensen op de langere termijn weer zelf en met steun van hun sociale omgeving hun leven vorm kunnen geven (Hooghiemstra & Verharen, 2013). In de redenering van de Wmo zijn voor het realiseren van persoonlijke of maatschappelijke doelen mensen primair op elkaar aangewezen. In die zogeheten samenredzaamheid spelen diverse informele partijen potentieel een belangrijke rol zoals familie, vrienden, buurtbewoners en vrijwilligers. Professionals staan voor de opgave om na te gaan wie al bij kwetsbare huishoudens betrokken zijn en wie nog betrokken kunnen worden. Die opdracht blijkt voor hen in de praktijk nieuw en onwennig.

Het is daarom relevant om na te gaan hoe professionals in de praktijk tegen deze opdracht aankijken. Allereerst zijn we benieuwd in welke ondersteuners ze vertrouwen hebben, bij wie ze vragen hebben en wie ze niet zien staan. En welke opvattingen liggen daaraan ten grondslag? Gaan ze mee in het idee dat sterke schouders solidair moeten zijn met kwetsbare burgers of vertrouwen ze meer op de onderlinge steun tussen kwetsbare huishoudens? Kijken ze vooral naar sociale nabijheid: mensen met een gedeelde achtergrond, zoals familie of mensen van dezelfde kerk? Of ligt het accent meer op geografische nabijheid, zoals burens en buurtverenigingen?

Veldboer en Kemmeren (2016) bevroegen professionals van een wijkteam in Amsterdam Zuidoost aan de hand van meerdere hypothetische casussen welke informele ondersteuners zij zouden inschakelen voor gezinnen met meervoudige problemen. Bij vrijwel elke casus keken professionals naar de familie voor praktische en emotionele steun aanvullend aan professionele steun. Familieleden kregen in de casussen taken toebedeeld in het huishouden, bij het invullen van formulieren of het bieden van ontspanning aan de gezinnen met meervoudige problemen. Als er weinig of geen capabele familieleden beschikbaar waren, koos men er meestal voor vrijwilligers van erkende vrijwilligersorganisaties voor hetzelfde type ondersteuning in te schakelen, ook al was dat niet voor elke professional vanzelfsprekend.

‘Vorige week bracht ik in een overleg een zaak in, en toen bracht de teamleider wel verschillende vrijwilligersorganisaties aan. Dat ik dacht, o ja! (...)’ (wijkteamprofessional Amsterdam ZO)

Andere potentiële ondersteuners zoals burens, leden van kerkgenootschappen, mentoren, leden van sportverenigingen, collega’s en lotgenoten werden echter nauwelijks tot niet genoemd. Opmerkelijk was ook dat informele netwerkcontacten door professionals geen enkele keer werden aangemerkt als potentiële bronnen van informatie of ervaringsdeskundigheid. Het lijkt dus nog geen gemeengoed dat andere personen dan professionals belangrijke en deskundige informatie kunnen verschaffen.

Professionals motiveerden in het onderzoek hun keuzes als volgt. Allereerst wezen ze op gebrekkig instrumentarium om verder te kijken dan het bestaande sociale netwerk van mensen. Ze ervoeren een gebrek aan overzicht over ondersteunende organisaties binnen en buiten de wijk en de behoefte aan een sociale kaart van informele hulpbronnen was groot. Ten tweede wezen ze erop dat hulp buiten de eigen netwerken voor kwetsbare huishoudens, zeker bij sommige etnische groepen, vaak ongewenst is, vanwege schaamte en angst voor geroddel. Opmerkelijk is dat sociale controle binnen deze gemeenschappen door professionals dus eerder als hindernis dan als kracht wordt gezien. Ten derde gaven professionals aan door de gemeente vooral te worden aangestuurd op het behalen van hun caseload. Wijkteams moeten zich vaak verantwoorden op basis van output, zoals registraties van aantal casussen en verwijzingen naar specialistische hulp, wat ten koste gaat van aandacht voor preventieve en collectieve interventies en de samenwerking met informele partijen. Een professional verwoordde haar dilemma’s aangaande de samenwerking met informele partijen heel pregnant.

'Als ik heel leerlijk ben, ik heb daar geen tijd voor. Ik lees het zo en dan denk ik, ik zou dat meer moeten doen, maar als ik in het gezin duik, pak ik op water en dan ren ik weer verder. Ik zou meer netwerk in moeten zetten. Ik heb wel vrijwilligers aangevraagd, maar dat duurt dan weer zo lang en dan ben ik alweer verder gierend'
(wijkteam professional, Amsterdam ZO).

Uit dit verkennende onderzoek ontstaat dus de indruk dat wijkteams nog op relatief grote afstand staan van buurt- en wijknetwerken. Ze zijn nog veel gericht op individuele hulpverlening en minder op het versterken van de wijk. Veelal zijn de teams divers samengesteld met professionals met een hulpverlenersachtergrond en professionals die meer gericht zijn op participatie (zoals opbouwwerkers). Gezamenlijk vervullen zij verschillende rollen (Veninga et al., 2016), maar de rollen van hulpverlener en casusregisseur lijken te domineren, onder meer door de wijze waarop ze worden aangestuurd: resultaten op korte termijn (bijvoorbeeld een casus verwijzen) staan meer op de voorgrond dan investeringen in lange termijn doelen zoals het stimuleren en faciliteren van verbanden in de wijk waarmee bewoners zelf en met elkaar kunnen voorzien in de ondersteuning die zij nodig hebben.

3. Hoe verloopt de samenwerking en welke factoren spelen daarbij een rol?

Zoals uit het voorgaande blijkt hanteren wijkteamprofessionals een beperkte definitie van informele ondersteuners en ze richten zich daarbij stek op familie en slechts in beperkte mate op vrijwilligers(-organisaties). De belofte dat het reeds bestaande sociale netwerk van een kwetsbaar persoon de benodigde zorg kan vervullen lijkt erg utopisch. Het betreft immers hulpbronnen die reeds aanwezig zijn waarbij het risico bestaat van een Mattheüs effect: wie al weinig mensen in zijn bestaande netwerk heeft zal van hen niet snel meer hulpbronnen kunnen verkrijgen (Steyaert & Kwekkeboom, 2012). Een recent onderzoek onder medewerkers van Amsterdamse wijkteams laat bijvoorbeeld zien dat een groot deel van de 547 respondenten van mening is dat het bij sommige zware doelgroepen niet lukt om in te zetten op eigen verbanden omdat deze te zwak of risicovol zijn. Genoemd worden zorgmijders, multiproblematiek, GGZ, verslaving en LVB (OIS, 2016). De groeipotentie zit daarom mogelijk in de verbinding met nabije anderen die men nog niet in het eigen sociale netwerk heeft, zoals vrijwilligers.

In de samenwerking met vrijwilligersorganisaties is door sociale professionals inmiddels enige ervaring opgebouwd, zij het met vallen en opstaan. Een onderzoeksrapport van het Sociaal en Cultureel Planbureau, getiteld 'Informeel zorg in Nederland' (De Boer & De Klerk, 2013) constateerde een groot spanningsveld in de samenwerking tussen formele en informele partijen en concludeerde dat beide partijen eerder *langs* dan *met* elkaar werken. Bij de matching van vrijwilligers met hulpbehoevenden staan professionals bijvoorbeeld grotendeels buitenspel, dit is geheel het terrein van de coördinatoren bij vrijwilligersorganisaties. Anderzijds laten professionals niet snel toe dat vrijwilligersorganisaties meebeslissen als het gaat om de richting van zorg- en dienstverlening. Professionals zijn geneigd de rol van vrijwilligers te zien als aanvullende ondersteuning, zoals praktisch en sociaal-emotioneel, en niet als essentiële of vervangende dienstverlening.

In de verhoudingen tussen de informele partijen en de wijkteams zijn rollen en taken niet altijd vooraf helder. De professionals uit het verkennende onderzoek (Veldboer en Kemmeren, 2016) hebben sterk uiteenlopende ervaringen met verschillende vrijwilligers, vaak samenhangend met de werkwijze van de vrijwilligersorganisatie. Zorgvuldige communicatie en een snelle koppeling van vrijwilligers wordt door professionals zeer gewaardeerd, maar er zijn ook situaties waarin het lang duurt voordat een organisatie een geschikte vrijwilliger vindt. Wijkteamprofessionals gaven aan dat vrijwilligersorganisaties dit 'selectieproces' beter moeten stroomlijnen, voordat ze er volledig op durven vertrouwen.

Daarnaast speelt ook de taakopvatting van vrijwilligers een rol. Als vrijwilligers eenmaal actief zijn, dan raken zij volgens wijkteamprofessionals vaak te snel 'ingezogen': ze identificeren zich te veel met de huishoudens die ze ondersteunen. Dat leidt volgens professionals tot ingewikkelde situaties, zoals in het geval van een vrijwilliger die een gezin een huis beloofde, terwijl dat niet mogelijk bleek te zijn. Door training en intervisie vanuit vrijwilligersorganisaties zouden deze vrijwilligers meer 'professionele' afstand kunnen en moeten opbouwen, stellen de

ondervraagde professionals (Veldboer & Kemmeren, 2016). Tegelijkertijd moet dit volgens professionals niet doorslaan naar ‘concurrerende’ professionalisering of naar het delen van vertrouwelijke informatie.

De bevindingen van Veldboer en Kemmeren (2016) sluiten aan bij onderzoek van Van Bochove, Tonkens en Verplanke (2014). Zij zien zij drie modellen voor samenwerking tussen professionals en vrijwilligers:

1. Volledige verantwoordelijkheid vrijwilligers (nu vooral zichtbaar bij bibliotheken, buurtkamers en soortgelijke activiteiten en voorzieningen);
2. Gedeelde en gelijkwaardige verantwoordelijkheid van professionals en vrijwilligers (nu vooral zichtbaar bij bijvoorbeeld dagbestedingsactiviteiten);
3. Grotere professionele verantwoordelijkheid (nu vooral zichtbaar in de zorg, waarbij vrijwilligers als aanvullend worden gezien).

Per domein is dus sprake van andere verhoudingen, waarbij in de zorg relatief de minste verantwoordelijkheid bij vrijwilligers wordt neergelegd. Vanuit die constatering rijst de vraag of en hoe het mogelijk is om in de zorg naar een meer gelijkwaardig samenspel tussen formele en informele partijen te verschuiven (en onder welke voorwaarden). Daarvoor moeten we naast mogelijke voordelen (meer ruimte voor zeggenschap en innovatieve *grassroots* ideeën) ook kijken naar de nadelen die Van Bochove en collega’s benoemen, zoals ten aanzien van onduidelijkheid over rollen en taken.

Een stap naar gedeelde en gelijkwaardige verantwoordelijkheid past hoe dan ook goed bij de basisgedachte van de Wmo. Daarin wordt immers veel aan de verantwoordelijkheden van burgers overgelaten. Indien een meer gelijkwaardige relatie wordt nagestreefd, zal dus een soepel en duurzaam samenspel moeten ontstaan tussen formele en informele partners. Wat kan de zorg daarbij leren van ervaringen op andere domeinen zoals samenlevingsopbouw. Hoe wordt daar gesleuteld aan een volwaardig gelijkwaardig partnerschap?

4. Hoe de samenwerking te verbeteren?

In deze paragraaf stellen wij vijf principes voor die bij samenlevingsopbouw kunnen worden gehanteerd om het samenspel tussen professionals en informele partijen (en in het bijzonder vrijwilligers) te verbeteren:

1. Professionals leggen proactief contacten met vrijwilligers
2. Waarden vormen de centrale uitgangspunten
3. Gelijkwaardig partnerschap wordt als norm voor onderlinge verhoudingen gehanteerd
4. Lokale deliberatieve participatie is de geprefereerde werkwijze
5. Er wordt gestreefd naar collectieve actie als voltooiing van samensturing

Ad 1. Professionals leggen proactief contact met vrijwilligers

Samenwerking veronderstelt contact. In hulpverleningssituaties gaat het er dan om dat de professional contact heeft met het bredere sociaal netwerk (inclusief vrijwilligers) van een burger of huishouden. Bij het versterken van de wijk gaat het om contact met personen in lokale vrijwillige verbanden die van betekenis zijn en willen zijn voor de wijk. Dat initiatief kan bij de professional liggen of bij de informele partijen. Voor professionals betekent het dat zij standaard in hun werkwijze opnemen niet alleen te verkennen wie betrokken zijn bij de situatie maar ook dat zij daarmee in contact komen. Te vaak blijft het leggen van contact nu beperkt tot het in kaart brengen van een sociaal netwerk of het maken van een wijkanalyse. Het betreft daarmee bureau-exercities waar de andere partij niet daadwerkelijk in is betrokken: Te veel ‘praten over’ in plaats van ‘praten met’.

Daarnaast moet het omgaan met die contacten op een transparante en toegankelijke manier gebeuren. Als toegang tot de netwerkcontacten puur is voorbehouden aan professionals ontstaat een nieuwe disbalans waarin de

professional steviger in het zadel komt dan de vrijwilliger. De eerste weet dan namelijk waar relevante informatie en ondersteuning is te halen en de tweede wordt afhankelijk van de kennis of netwerktoegang van de professional. Dit kan bijvoorbeeld spelen bij bewonersinitiatieven waarbij krachtige en zelfredzame vrijwilligers voor de toegang tot gemeentelijke voorzieningen toch afhankelijk zijn van professionals die over de relevante contacten op het gemeentehuis beschikken en over de mogelijkheden om gebruik te maken van publieke hulpbronnen zoals het aanvragen van subsidies. Delen van toegang tot hulpbronnen in het netwerk is in het gezamenlijk belang, waarbij de professional extra verantwoordelijkheid draagt in het verzorgen van die contacten.

Ad 2. Waarden vormen centrale uitgangspunten

In startende samenwerkingsprocessen is er een neiging om te starten met het “wat” en het “hoe”: wat gaan we doen en hoe (Sinek, 2009; Jansen et al, 2015). Bijvoorbeeld in een wijk waarin overlast door jongeren wordt geconstateerd kan het gesprek tussen professionals en bewoners verzanden in de vraag wat de beste maatregelen zijn om de overlast terug te dringen en wie daarin wat moet doen. Dan ontstaat al snel een machtsstrijd om wie de agenda bepaalt en waar deze om gaat. De praktijk laat zien dat als professionals en informele partijen vertrekken vanuit het “waarom” van de samenwerking ze elkaar beter weten te vinden (Sennett, 2012; Swart, 2014; Verharen, 2015; Jansen et al, 2015; Veninga et al, 2016). Dit vraagt om een dialoog over de waarden die in het spel zijn, waaruit wederzijds inzicht ontstaat over wat partijen drijft om zich voor de situatie in te zetten. Uit deze dialoog kan voortvloeien of en hoe de samenwerking vorm kan krijgen en wat ieder daarin kan bijdragen. Zoals in genoemde wijk helpt het om eerst maar eens met elkaar te bespreken wat ieder belangrijk vindt voor de wijk: veiligheid, ruimte voor verschillende groepen, contact met elkaar. Daarna kan het gesprek gevoerd worden over hoe dit gerealiseerd kan worden en wat ieder daarin kan doen. Een gesprek over wat van waarde wordt geacht, vormt dus een essentieel startpunt voor formeel-informele samenwerking.

Ad 3. Gelijkwaardig partnerschap als norm voor onderlinge verhoudingen.

Een dialoog over waarden is een voorwaarde voor het tot stand brengen van een gezamenlijk perspectief. Een dergelijke gedeelde horizon schept ruimte voor het afstemmen over wat men collectief wil bereiken, en maakt het mogelijk voor professionals en bewoners om tot collectieve actie over te gaan (Jansen, 2013). Zowel de dialoog als de actie worden dan gezamenlijk opgepakt en leiden tot de praktijkverandering. Essentieel daarbij is wel dat de posities en machtsverschillen, of dat nu positiemacht, handelingsmacht of anderszins betreft, worden geneutraliseerd ten faveure van daadwerkelijk wederzijds respect en vertrouwen (Jansen, 2013). Formele en informele partijen functioneren dan als gelijkwaardige partners in denken en doen.

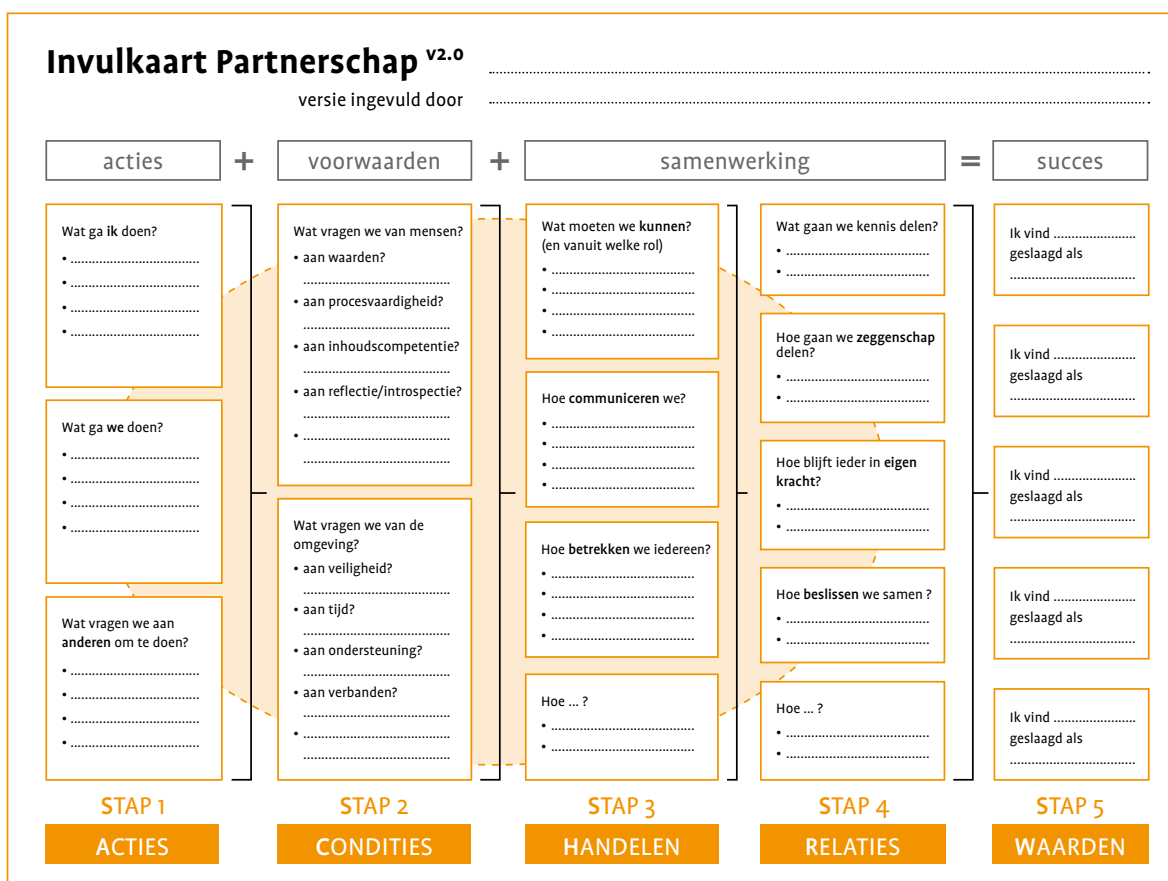
Dit is een belangrijk streven, maar verloopt in de praktijk lang niet altijd zonder slag of stoot. Gelijkwaardigheid is namelijk niet hetzelfde als gelijk. Professionals hebben bijvoorbeeld vanuit hun beroep en hun functie andere verantwoordelijkheden dan informele partijen. Bovendien wordt van professionals ook door informele partijen iets anders verwacht. Zij worden geacht hun deskundigheid in te brengen. Maar die deskundigheid werkt (machts-)ongelijkheid in de hand. Professionals kunnen zich er op beroepen (deskundigheidsclaim): ‘wie heeft hier nu verstand van?’ Het vergt veel van alle partijen om zich hier op een constructieve wijze toe te verhouden. Samenwerking en competitie liggen dicht bij elkaar en kunnen ontaarden in concurrentie (Sennet, 2012; Verharen, 2015).

Gelijkwaardig partnerschap vraagt dat in een vroeg stadium met open agenda de voorwaarden van de samenwerking worden besproken, waarbij ieders belangen en verantwoordelijkheden in een gezamenlijke dialoog kunnen worden ingebracht. Op die manier wordt wederzijds begrip gekweekt, en wordt ruimte geschapen voor elkaars positie en expertise. Bovendien wordt het samenwerkingsproces in feite door de professional samen met de informele partijen ontworpen en kan onderhandeld worden over de voorwaarden waaronder men bereid is bij elkaar betrokken te blijven. Op deze wijze ontstaat een soort informeel collaboratief contract, waarbij expliciet moet worden gemaakt hoe men de klus samen gaat klaren. De impliciete omgangsvormen worden daarmee vastgelegd in expliciete in gezamenlijkheid overeengekomen “spelregels”, hetgeen volgens Van Bochove en collega's (2014) essentieel is.

De Partnerschapskaart

Een instrument om tot een *informeel collaboratief contract* te komen is de zogeheten Partnerschapskaart (Jansen et al, 2015; Jansen & Van Biene, 2015). Deze partnerschapskaart is een dialogisch instrument bestaande uit een dialoogschema en een bijbehorende procedure. Het dialoogschema bevat een aantal gespreksthema's die volgens de literatuur essentiële elementen zijn voor het succesvol in praktijk brengen van partnerschapsrelaties. In de procedure gaan beoogd partners met elkaar in gesprek volgens een vaststaande volgorde van *rechts* naar *links*, waarbij ze de gezamenlijke uitkomsten noteren. Er wordt begonnen met een dialoog over de einddoelen of streefwaarden van de samenwerking (het *waarom*), en zodra daar overeenstemming over is bereikt bespreken de deelnemers respectievelijk de vormgeving van de onderlinge relaties, het daarvoor benodigde gedrag en de te organiseren randvoorwaarden (het *hoe*). Tenslotte bepalen ze wat de eerstvolgende concrete acties moeten zijn om het beoogde partnerschap concreet in de praktijk te brengen (het *wat*). Voor een schematische weergave, zie Figuur 1.

De ervaringen met de Partnerschapskaart in de praktijk laten zien dat het met name gewaardeerd wordt dat men begint met een gesprek over de inhoud, voor het met elkaar over randvoorwaarden te hebben (Jansen, et al, 2015). Mits goed gefaciliteerd komt er een dialoog op gang waarin begrip wordt opgebracht voor elkaars waarden. Zo komt het geregeld voor dat deelnemers dermate respect voor elkaar opbrengen dat ze de waarde van de andere partij in de lijst opnemen hoewel die voor hen zelf niet direct van belang is. Tenslotte, en niet onbelangrijk, voegt het grafisch ontwerp en de procedure een speels element toe aan een op zichzelf niet altijd als even spannend ervaren gesprek.



Figuur 1. Partnerschapskaart. De kaart werkt als een invulschema dat structuur geeft aan een dialoog over de vormgeving van een partnerschapsrelatie tussen de deelnemers. Bron: Tot stand gekomen door een partnerschap van HAN Sociaal, EMGO+, CSO, Zorgbelang met steun van ZonMW en Nationaal Programma Ouderenzorg. Bekijk de Partnerschapskaart online: www.partnerschapskaart.nl

Ad 4. Lokale deliberatieve participatie is de standaard werkwijze

De kern van samenwerking ligt in de kwaliteit van de dialoog gedurende het volledige samenwerkingsproces. Zo kan samen en met ieders instemming gekozen worden voor een geschikte samenwerkingsrelatie, in plaats van dat deze eenzijdig wordt opgelegd door, meestal, de machtige partij. Het gaat om de vraag hoe ieder wil en kan participeren in de samenwerking. In lijn met dit principe stelt Crocker (2007) een spectrum van “dunnere” naar “dikker” participatievormen voor als een alternatieve indeling ten opzichte van de participatieladders zoals die van Arnstein (1969). Crocker beschouwt deliberatieve participatie als de meest “dikke” vorm van participatie, oftewel de hoogst ontwikkelde participatiemodus (zie tabel). Bij gelijkwaardig partnerschap tussen professionals en informele partijen is deze vorm van participatie nastrevenswaardig. Onder ‘deliberatief’ wordt verstaan dat de interactie tussen betrokkenen plaats vindt door een collectief proces van argumentatie in plaats van op basis van machtspositie en functie. Alle eerder genoemde aspecten van partnerschap zijn erin aanwezig. Het (tenminste tijdelijk) te niet doen van posities en functies is een middel om een kwalitatief hoogstaand gesprek tussen wijkteamprofessionals en vrijwilligers tot stand te brengen. Deliberatieve democratie op het lokale niveau geldt daarbij als hoogste ideaal, met democratie niet opgevat als het (tellen van) stemmen, maar als processen waarin dialoog en wederzijds begrip centraal staan (Habermas, 1981; Sen, 2001, p 1). Waar bij Crocker invloed op beleidsbepaling en strategische beslissingen (*meedenken*) echter voldoende is om van deliberatieve participatie te kunnen spreken, zijn wij van mening dat een wijkgerichte benadering van formeel-informele samenwerking niet compleet is als daar niet ook collectieve actie (*meedoen*) bij is betrokken (zie ook Ahn & Ostrom, 2007). In Tabel 1 hebben we het participatiespectrum van Crocker vertaald naar samenwerking tussen professionals en vrijwilligers in de wijk.

In het licht van de participatiesamenleving en de transformatie van zorg en welzijn zou je bij *samensturing* in theorie kunnen volstaan met een deliberatief proces: als partners immers samen de strategie bepalen en de voornaamste beslissingen hebben genomen is de gezamenlijke koers bepaald en daarmee aan de belangrijkste voorwaarde van sturing voldaan. Formeel-informele samenwerkingen verlopen doorgaans echter niet rechtlijnig en eenduidig. Immers, gezamenlijke beslissingen moeten worden uitgevoerd door mensen en waar mensen handelen hebben zij altijd handelingsruimte (of blokkeerruimte) waarbinnen ze naar eigen inzicht middelen kunnen inzetten (of wegnemen). In de sociale wetenschappen is veel bekend over hoe personen reageren op contextuele factoren en hoe hun gedrag dikwijls niet rationeel uitpakt. Aangezien we altijd met dergelijke sociale processen te maken hebben, is het belangrijk dat na een collectieve beslissing er ook gezamenlijkheid en partnerschap blijft bestaan. Omdat de uitvoering nu eenmaal anders kan uitpakken dan het plan, en voortschrijdend inzicht nieuw gesprek en nieuwe co-creatie nodig kan maken, moet het gedeeld eigenaarschap van de betrokkenen en hun vertrouwen in het gezamenlijke proces in stand blijven. *Meedoen*, deel uitmaken van collectieve actie, bevordert dit gevoel van eigenaarschap en daarmee het nemen van collectieve verantwoordelijkheid. We gaan hieronder nader in op dit aspect bij de behandeling van het volgende en laatste principe.

Ad 5. Streven naar collectieve actie als voltooiing van samensturing

Wanneer zijn partners in de wijk bereid om in actie te komen voor een als gezamenlijk ervaren doel? Volgens Ahn en Ostrom (2007) zijn er drie essentiële vormen van vertrouwen nodig voor collectieve actie: betrouwbaarheid, netwerken en instituties. Deze brengen de noodzakelijke samenhang tussen betrokkenen tot stand op grond waarvan zij in actie zullen komen voor gemeenschappelijke belangen en doelen. Allereerst verwijst *betrouwbaarheid* naar de individuele relatie tussen betrokkenen, die een inschatting moeten maken of ze er voldoende aan te winnen hebben met een ander samen te werken, dan wel er niet bij inschieten. Als de ene persoon de ander als onbetrouwbaar inschat is de kans nihil dat de eerste tot samenwerking te bewegen is. Ten tweede verwijst het begrip *netwerk* naar het geheel van individuele relaties die op zichzelf allemaal worden gekenmerkt door een wederkerige inschatting van betrouwbaarheid. Personen kunnen via hun netwerkrelaties informatie inwinnen over de andere partij van wie ze de betrouwbaarheid moeten inschatten. Hierbij speelt reputatie van de ander dus een belangrijke rol. Als ik van iemand in mijn netwerk hoor dat de persoon met wie ik zou kunnen samenwerken zich niet aan afspraken houdt, kijk ik wel uit of houd ik de samenwerking uit zelfbescherming uiterst beperkt. Daarnaast is mij er natuurlijk veel aan gelegen om me betrouwbaar op te stellen omdat ik weet dat

onbetrouwbaar gedrag van mezelf zich via het netwerk zal rondspreken, hetgeen mijn belangen in de toekomst zou kunnen schaden. Tenslotte worden *instituties* geacht als een onafhankelijke derde te waken over de belangen van individuen. Ik ga ervan uit dat instituties, bijvoorbeeld een overheid, onbetrouwbaar gedrag van iemand met wie ik samenwerk zullen sanctioneren, en dat deze persoon dat daarom wel uit zijn hoofd zal laten. Deze drie verschijningen van vertrouwen zijn essentiële vormen van sociale samenhang die ervoor zorgen dat collectieve actie mogelijk wordt omdat ze ervoor zorgen dat ik niet onmiddellijk een wederdienst hoeft te ontvangen voor mijn eigen investering, maar ik wel kan verwachten dat ik er uiteindelijk profijt van zal hebben.

Tabel 1. Participatiespectrum p rofessionals en vrijwilligers in de wijk (naar: Crocker, 2007).

i.	Nominale participatie	Vrijwilligers doen in naam mee, maar zijn feitelijk niet aanwezig door eigen desinteresse of sociale of andersoortige druk
ii.	Passieve participatie	Vrijwilligers zijn legitiem aanwezig, maar luisteren passief naar beslissingen die door professionals zijn genomen of anderen die verslag doen. De professional vertelt de vrijwilliger wat hij gaat doen of heeft gedaan.
iii.	Consultatieve participatie	Vrijwilligers nemen deel door informatie of hun mening te geven (“input”, “voorkeuren”, of “voorstellen”) aan professionals. Vrijwilligers overleggen onderling niet noch nemen ze beslissingen; professionals zijn de beslissers en zij kunnen de mening van vrijwilligers naast zich neer leggen.
iv.	Petitionaire participatie	Vrijwilligers dienen verzoek- of bezwaarschriften in tot of tegen bepaalde beslissingen van professionals. Vrijwilligers hebben het recht te worden gehoord en professionals nemen de beslissingen, maar hebben wel de plicht te luisteren, te overwegen of de belangen van de vrijwilligers te beschermen. Deze vorm van participatie wordt vaak toegepast in traditionele beslisprocedures.
v.	Participatieve implementatie	Professionals bepalen de doelen en allocatie van de belangrijkste middelen en vrijwilligers implementeren deze doelen in de praktijk waarbij ze alleen de tactiek kunnen bepalen. Net als voetballers, gedragen ze zich naar eigen inzicht, maar het overkoepelende plan, de strategie en de opstelling horen bij de coach (de professional).
vi.	Onderhandelen	Op basis van hun individuele of collectieve invloed onderhandelen vrijwilligers met professionals. De onderhandelaars zijn meer elkaars tegenstander dan partner. Eigenbelang is het voornaamste zo niet enige motief voor de partners en de winst voor vrijwilligers bestaat vooral uit wat ze willen opgeven in de uiteindelijke overeenkomst. Hoe groter de disbalans tussen professionals en vrijwilligers, hoe minder invloed de laatsten hebben op de uitkomst. Professionals kunnen een klein verlies nemen om later groter voordeel te behalen. Allianties met externen versterken over het algemeen de positie van vrijwilligers.
vii.	Deliberatieve participatie	De vrijwilligers overleggen (soms onder elkaar, soms met professionals), houden zich bezig met praktische oplossingen en het kritisch beschouwen van voorstellen om tot overeenstemming te komen over publiek beleid waar ten minste een meerderheid mee in kan stemmen. De deliberatie omvat ook een kritische blik en de vorming van waarden, inclusief een afweging van gewenste en ongewenste processen en mogelijkheden.

Bij de vormgeving en uitvoering van formeel-informele samenwerking op wijkniveau zijn betrouwbaarheid, netwerken en instituties dus ook essentiële elementen. Allereerst geldt betrouwbaarheid voor alle bilaterale relaties tussen betrokkenen zoals boven beschreven, zowel die tussen vrijwilligers onderling, professionals onderling als tussen vrijwilligers en professionals. Voor alle betrokkenen is het van belang zich daar van bewust te zijn en zich ernaar te gedragen. Je moet op elkaar kunnen rekenen en kunnen bouwen. Daarnaast geldt ten aanzien van het netwerk dat het onderhouden van goed functionerende en gezonde relaties tussen formele en informele partijen in de wijk iedereen ten goede komt: informatie over betrouwbaarheid van betrokkenen kan dan efficiënt en effectief benut worden. Als men in het netwerk elkaar goed kent, spreekt het zich ook meteen rond als iemand iets flikt. Tenslotte is de rol van instituties als een bewaker van de onderlinge betrouwbaarheid een belangrijke factor. Ook onderlinge samenwerkingscontracten of collectieve afspraken kunnen worden gezien als instituties

waarin vertrouwen wordt geconsolideerd en aan de hand waarvan eventuele niet-naleving (contractbreuk) kan worden gesanctioneerd.

5. Conclusie: gelijkwaardige samenwerking vanuit ongelijkwaardige posities?

Dit artikel zijn we gestart met te benoemen dat samenwerking van wijkteamprofessionals met informele partijen nog niet goed uit de verf komt en dat spanningen die zich daarbij voordoen duidelijk worden in de samenwerking met vrijwilligers. Dit is met name zichtbaar in de zorg, bijvoorbeeld in wijkteams die zich richten op probleemuithoudens. Professionals richten zich bij zware ondersteuningsvragen vooral op hulpverleners en minder op oplossingen ondersteunen vanuit sociale verbanden. Omdat professionals stellen dat de problematiek te zwaar is voor de eigen sociale verbanden, zien ze deze verbanden hoogstens als aanvullend. Deze ongelijkwaardige posities van professionals en informele partijen maken gelijkwaardig partnerschap in denken en doen in een wijk tot een niet-vanzelfsprekendheid. Aan de rollen en functies van professionals en vrijwilligers en andere informele partijen hangen verwachtingen die de status quo van de wederzijdse verhoudingen bekrachtigen.

In het tweede deel wordt verkend wat principes van samenwerking zijn bij onderwerpen die zich richten op samenlevingsopbouw. Daar gelden veel sterker de principes van gelijkwaardig partnerschap, daadwerkelijke participatie en publieke dialoog, met dien verstande dat het altijd gaat om een open gesprek over de wederzijdse belangen en het opbrengen van empathisch respect daarvoor. Samenleven en samenwerken in de wijk is dan vooral een kwestie van collectief verantwoordelijkheid nemen voor elkaar, derden en de wijk als geheel. En die collectieve verantwoordelijkheid omvat zowel denken en beslissen als ook handelen. De weerbarstigheid van de huidige praktijk wijst uit dat deze collectieve opgave verre van eenvoudig is en hoge eisen stelt aan alle betrokken partners in de wijk, of we ze nu formeel of informeel, professional of vrijwilliger noemen.

Wie bij zorg en welzijn wil kantelen naar meer gelijkwaardige samenwerking zal werk moeten maken van een meer democratisch ingericht participatieproces in zowel denken als doen. Daarbij is het van belang gelijkwaardigheid niet te verwarren met gelijkheid. (H)erkennen van (machts)verschillen is dan essentieel. Hoe het ook zij: formele en informele partijen zullen meer met elkaar in gesprek moeten gaan over wat zij zien als goede zorg en ondersteuning en of en hoe zij in gezamenlijkheid de beleidstheorie in praktijk willen brengen. Gelijkwaardig partnerschap tussen professionals en sociale netwerken wordt in de Wmo hoog geacht. Of het in de zorg ook haalbaar is, zal inzet moeten zijn van een gezamenlijk gesprek tussen formele en informele partijen over waarden.

Literatuur

- Ahn, T. K., & Ostrom, E. (2007). Social capital and collective action. In: Castiglione, D., Van
- Deth, J.W., & Wolleb, G. (eds.), *Handbook of Social Capital*, Oxford University Press.
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35 (4), 216-224.
- Crocker, D. A. (2007). Deliberative participation in local development. *Journal of Human Development*, 8, 431-455.
- Van Bochove, M., Tonkens, E., & Verplanke, L. (2014). *Kunnen we dat (niet) aan vrijwilligers overlaten? Nieuwe verhoudingen tussen vrijwilligers en professionals in zorg en welzijn*. Den Haag: Platform31.
- Boer, A., de & de Klerk, M. (2013). *Informeel zorg in Nederland*. Sociaal en Cultureel Planbureau. Den Haag.
- BMC-advies (2015). *7 observaties bij de huidige praktijk van wijkteams*. Opgevraagd dd. 20 oktober 2016 van: <https://www.bmcadvies.nl/mediatheek/artikel-zeven-observaties-bij-de-huidige-uitvoeringspraktijk-van-sociale-teams/>
- Habermas, J. (1981). *The Theory of Communicative Action (Vol. 2): The Critique of Functionalist Reason*. Cambridge: Polity Press.
- Hooghiemstra, E. & Verharen, L. (2013) *De kracht van het alledaagse*. 's-Hertogenbosch: Avans Hogeschool.
- Jansen, E. (2013). Spelen met gelijke middelen: overstijgende narratieven als instrument voor sociale transformatie. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 22, 43-60.
- Jansen, E., Baur, V., De Wit, M., Wilbrink, N., & Abma, T. (2015). Co-designing collaboration: Using a partnership framework for shared policymaking in geriatric networks. *Journal of Action Research*, 13, 65-83.
- Jansen, E., & Van Biene, M. (2015). Co-designing collaboration: the partnership framework as a dialogical method for service user involvement in local communities. Paper presented at the *European Conference of Social Work Research 2015*, Ljubljana, April 22-24.
- Linders, L. & Feringa, D. (2014) *De kunst van het laten. Doe-het-zelf-zorg en rolverwarring in tijden van transitie*. Utrecht: Movisie
- Onderzoek Informatie & Statistiek (2016) *Evaluatie wijkteams en wijkzorgnetwerken*. Conceptversie.
- Sen, A. (2001). *Development as Freedom (2nd ed)*. Oxford University Press.
- Sennett, R. (2012) *Together. The rituals, pleasures & politics of cooperation*. London: Allen Lane.
- Sinek, S (2009) *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. London: Penguin Books
- Steyaert, J., & Kwekkeboom, R. (2012). *De zorgkracht van sociale netwerken*. Utrecht: Movisie Wmo-werkplaatsen-reeks.
- Swart, F. (2014) Effectief overleggen. Gespreksprotocol getoetst in een zorgadviesteam. *Maatwerk*, 2, 27-29
- Veldboer, L., & Kemmeren, C. (2016). *De professionele architectuur van informele support in Amsterdam Zuidoost*. Wmo-werkplaats Amsterdam.
- Veninga, P., Kempen, T., Heemskerk, I., Blaauw, E., Kapteijn, A., Merks, J. & Verharen, L. (2016) *Samen werken aan versterken krachten in de wijk*. 's-Hertogenbosch. 's-Hertogenbosch: Avans Hogeschool
- Verharen, L. (2015) *Gezond met Sociaal Werk*. Marie Kamphuis lezing. Opgevraagd dd. 30 maart 2016 van: www.mks.nl.

‘Goed werk’ in sociale wijkteams

Marc Hoijsink, Marja Jager-Vreugdenhil en Ed de Jonge

Introductie

Sociale wijkteams staan voor tal van vraagstukken en uitdagingen op het gebied van organisatie, positionering en werkwijze. De organisatorische vraagstukken alleen al zijn zeer divers: hoe zijn de teams samengesteld, wie krijgt welke rol, blijven de teamleden in dienst bij de ‘moederorganisaties’, gaan ook vrijwilligers deel uitmaken van het team en in welk rol dan, hoeveel overlegmomenten zijn er? Ook de positionering is een heet hangijzer: wat is de positie van het team ten opzichte van andere zorg- en hulpverleners, op welke beleidsvelden heeft het werk van het team betrekking (maatschappelijke ondersteuning, jeugd, wijkverpleging, arbeidsparticipatie), welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden heeft het team, wanneer en naar wie worden wijkbewoners doorverwezen? Naast deze bestuurlijke onderwerpen die veel tijd vergen, zijn er op uitvoerend praktijkniveau ook allerlei op het eerste oog wat minder zichtbare vraagstukken over wat ‘goed werk’ is. Professionals krijgen de opdracht om de mensen te bewegen veel meer ‘zelf oplossingen te vinden en het eigen sociale netwerk in te schakelen’ en de ‘zelfredzaamheid’ van mensen en hun netwerken te vergroten. Hoe professionals dat doen, is aan hen zelf. Zij dienen eigen inschattingen te maken over wat mensen en hun omgeving wel en niet kunnen. In dit artikel zoomen we op basis van onze bevindingen in de Werkplaatsen in op de ethische dimensie van het praktijkwerk in wijkteams. We laten zien hoe professionals omgaan met hun nieuwe opdracht en maken enkele spanningen zichtbaar die daarbij aan de orde zijn. Op basis van onze beschouwing bepleiten we het belang van ethisch actorschap in het sociale domein.

1. Ethische vraagstukken

In contacten met de sociale teams, die in de praktijk deze complexe opgave uitvoeren, valt op dat in het eerste jaar na de overgangdatum van de decentralisering (1 januari 2015) veel tijd en energie van de nieuwe teams is geïnvesteerd in de genoemde bestuurlijke en organisatorische vraagstukken (Teekman e.a., 2015). Ook wijkteams die al enige jaren operationeel zijn, hebben te maken met een bestuurlijke heroriëntatie en als gevolg daarvan een herschikking van middelen en mensen. Pas in tweede instantie komen de teams toe aan het werk waar het om gaat: samen met mensen die hulp nodig hebben de juiste ondersteuning zoeken en realiseren. Een belangrijk onderdeel daarin, althans voor teams die zelf ook de taak hebben om te indiceren of voorzieningen toe te wijzen, vormt het voeren van intakegesprekken (de zogeheten keukentafelgesprekken) met bestaande en nieuwe hulpvragers om vast te stellen welke ondersteuning ze gaan ontvangen en van wie. En juist in dat ‘echte werk’ komen ethische vragen aan de orde. Het gaat in die gesprekken namelijk om de vraag welke nieuwe normen er gelden voor het toewijzen van professionele ondersteuning.

Voorbeelden van dergelijke vragen worden volop gesteld door professionals. Die vragen gaan over het vermogen van mensen om ‘zelf’ hun vragen en problemen op te lossen en over de netwerken van hun cliënten. Op het eerste gezicht lijkt het misschien om praktische vragen te gaan: Hoe doen we dat nu echt, mensen in hun ‘eigen kracht’ zetten en het informele netwerk inschakelen? Wat te doen wanneer iemand zegt dat hij geen netwerk heeft? Of dat hij zijn hulpvraag liever niet naar buiten brengt in zijn sociale netwerk (Jager-Vreugdenhil, 2014; Teekman e.a., 2015)? Maar achter deze praktische vragen doemen ethische vraagstukken op. Welke norm moet gehanteerd worden? En welke achterliggende waarden zijn hierbij leidend of in het geding?

De algemene boodschap bij de invoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) is helder: mensen en hun informele netwerken moeten meer doen. Maar hoe werkt dat in de praktijk? Hoeveel mag er van mensen en hun netwerken gevraagd worden? Wanneer sluit je professionele ondersteuning af en laat je het aan mensen verder zelf over? Wie kan er als lid van het netwerk aangesproken worden en wie niet? Als bijvoorbeeld burens in een straat weinig met elkaar hebben, moeten ze dan toch naar elkaar verwezen worden voor hulp? Bepaalt

iemand zelf wie zijn netwerk is of kunnen mensen ook verplicht worden voor elkaar te zorgen? Als iemand liever niet afhankelijk is van de buurman, maar de buurman vindt dat zelf prima, kan iemand dan verplicht worden te accepteren dat de buurman hem helpt? Hoeveel kan er bijvoorbeeld gevraagd worden van kinderen in een huishouden? Een ander type vraag is wie bepaalt welke ondersteuning nodig is. Wanneer is echt professionele hulp nodig: als de leden van een gezin zelf vinden dat ze het wel 'redden', of pas als het net zo netjes en schoon is als bij hun burens? Wat betekent het appel op meer zelf doen voor mensen met meerdere problemen?

Misschien wel het spannendste van al deze vragen is, wie ze mag beantwoorden. Waar eerder centrale indicatieorganen op basis van centraal en voor iedereen gelijke criteria vaststelden op welke voorziening iemand recht had, is het nu de opdracht voor lokale professionals in wijkteams om de noodzaak voor professionele voorzieningen vast te stellen in een concrete situatie. Er worden weliswaar vanuit gemeenten op verschillende gebieden criteria geformuleerd, maar professionals hebben veel ruimte voor het maken van een eigen inschatting van het probleem en van het draagvermogen van de hulpvrager en diens netwerk.

2. Overheidsbeleid

De geschetste vraagstukken vloeien voort uit twee principiële keuzes in het overheidsbeleid. In de eerste plaats dat er verschil gemaakt mag worden tussen de ene persoon en de andere in het toekennen van voorzieningen. In de tweede plaats dat dit verschil niet wordt bepaald op basis van vastgestelde regels, maar op basis van de professionele inschatting van – vaak – een lid van een wijkteam. Dat is het gevolg van de beslissing in de landelijke politiek dat op een andere manier omgegaan moet worden met de inzet van professionele ondersteuning ten behoeve van zelfredzaamheid en participatie van mensen.

Deze beslissing heeft gevolgen voor de norm die wordt gehanteerd voor zelfredzaamheid. Zelfredzaamheid betekende eerder namelijk: voor je eigen oplossingen zorgen, inclusief het inschakelen van de voorhanden professionele voorzieningen, en alleen wanneer en zolang dat niet lukt een beroep doen op familie, vrienden en burens (Jager-Vreugdenhil, 2012; Grootengoed, 2013). Zelfredzaamheid moet echter volgens de landelijke richtlijnen gaan betekenen: voor je eigen oplossingen zorgen, inclusief het inschakelen van familie, vrienden en burens, en alleen wanneer dat niet lukt een beroep doen op professionele voorzieningen. Was het eerder zo dat het sociale netwerk enkel werd ingeschakeld wanneer professionele hulp tekortschoot, nu is het omgekeerde het geval: professionele hulp wordt enkel ingeroepen wanneer het sociale netwerk het laat afweten. Deze omslag grijpt in in de sociale regels die mensen hanteren voor hun onderlinge omgang (Jager-Vreugdenhil, 2012). Met name in de Wmo wordt ervan uitgegaan dat mensen een beroep op familie, vrienden en burens kunnen en willen doen. In de oude Wmo, ingevoerd in 2007, stond dit alleen in de Memorie van Toelichting bij de wet zo te lezen, als een vanzelfsprekendheid. In de nieuwe Wmo is het zelfs vastgelegd in de gehanteerde definitie van maatschappelijke ondersteuning. Het is echter de vraag of met deze verandering mensen ook anders naar zelfredzaamheid gaan kijken, of ze daadwerkelijk hun familie en vrienden kunnen en willen inschakelen. Het gesprek daarover, en de beïnvloeding van hoe mensen in de praktijk omgaan met het inschakelen van hulp in eigen kring, is onderwerp in de praktijken van professionals in de sociale wijkteams en van het keukentafelgesprek. In feite is daarmee de beantwoording van een belangrijke ethische vraag verschoven van het domein van de nationale politiek naar de uitvoering in lokale gemeenten.

De aangestipte ethische vragen zijn op landelijk niveau wel aan de orde geweest. Zo zijn bijvoorbeeld in het debat rond de invoering van de eerste Wmo op 1 januari 2007 vragen gesteld of mensen wel zeker konden zijn van ondersteuning wanneer gemeenten geen wettelijke zorgplicht zouden krijgen. Verder zijn vragen gesteld over de mate waarin er een beroep gedaan zou kunnen worden op familie, vrienden en burens (Tweede Kamer, 2004). Ook in de aanloop naar de invoering van de nieuwe Wmo op 1 januari 2015 zijn deze vragen aan de orde geweest. Zo is bijvoorbeeld in de Eerste Kamer gevraagd of gemeenten eisen konden stellen aan familie, vrienden en burens van zorgvragers. Onder andere D66-senator Scholten en PvdA-senator Barth plaatsten daar vraagtekens bij, terwijl bijvoorbeeld senator Kuiper aangaf dat het 'normaler' moet worden dat mensen elkaar helpen en ondersteunen.

In de antwoorden op deze vragen werd steeds verwezen naar de lokale praktijk, waar voortaan de oplossingen voor deze vragen vorm moesten krijgen (Eerste Kamer, 2014).

Er zijn op landelijk niveau wel algemene antwoorden geformuleerd. Zo is voor de vraag wie de burger zou gaan voorlichten over de veranderingen in het 'recht op zorg' in het Tweede Kamerdebat aangegeven dat niet het Kabinet, maar gemeenten dit zouden communiceren (Tweede Kamer, 2004). En in het algemeen heeft staatssecretaris Van Rijn gesteld dat mantelzorg (zorg die 'gebruikelijke zorg' te boven gaat) nooit verplicht gesteld kan worden, maar hooguit aangemoedigd zal worden. Hoe dat 'aanmoedigen' eruit moet zien en wanneer sprake is van 'verplicht stellen' is niet concreet gemaakt (Eerste Kamer, 2014). Het patroon is daarmee: op nationaal niveau is vastgesteld dat de normen voor zelfredzaamheid en zorg voor elkaar moesten veranderen. Maar de daadwerkelijke beoogde verandering die de overheid nastreeft moet op lokaal niveau plaatsvinden.

3. Lokale beroepspraktijken

Gemeenten op hun beurt hebben nu vaak de taak om verandering in de sociale regels tussen mensen te realiseren uitbesteed aan Wmo-consulenten en/of sociale wijkteams. Het gesprek over de ethische consequenties van de uitkomsten van het nationale politieke debat moet daarmee plaatsvinden in de ondersteuning van mensen uit de sociale wijkteams en de gesprekken waarin de voorzieningen al dan niet toegekend worden. Professionals worden op verschillende manieren aangespoord om in hun contacten in te zetten op de nieuwe norm.

In het Utrechtse valt gedurende de transitie op dat met name ervaren professionals zich zorgen maken of niet juist de mensen die ondersteuning het hardst nodig hebben uit het zicht van de wijkteams raken en meer nog dan voorheen tussen wal en schip gaan vallen. Daarnaast komen binnen de teams professionals met uiteenlopende achtergronden samen, en dat leidt tot verschillen van inzicht over met name bemoeizorg. Opvallend is bovendien dat een deel van de professionals moeite heeft de rol van indicatiesteller te verenigen met hun professionele motivatie en zelfbeeld. Vooral bij her-indicaties worstelen werkers soms met de spanning tussen het opbouwen van een vertrouwensrelatie en het verzamelen van informatie die tot een voor de hulpvragers onwelgevallige beslissing kan leiden. Deze en dergelijke ethische vraagstukken werden door de professionals wel als urgent ervaren, maar kregen aanvankelijk toch geen prioriteit binnen de wijkteams vanwege de vele praktische vraagstukken die alle aandacht opeisten. Inmiddels wordt daar wel ruimte voor gecreëerd. Daarbij wordt ook duidelijk dat de werkers zich in eerste instantie niet altijd voldoende toegerust achten om verantwoorde beslissingen te nemen in complexe situaties.

In lopend onderzoek en contacten van de Amsterdamse Wmo-werkplaats met wijkteams wordt duidelijk dat professionals ambivalent zijn over de nieuwe norm. Enerzijds ervaren professionals de roep om 'zelfredzaamheid', 'eigen kracht' en het aanboren van hulp in netwerken van mensen als een passend appel op hun expertise. Zij beschouwen dat als onderdeel van hun taak en professionele identiteit. Daarin hanteren professionals verschillende strategieën, zowel meer formeel methodische, zoals het werken met ecogrammen, als creatief persoonlijke, zoals mensen ter plekke aansporen om de adressenlijst uit hun mobiele telefoon te gebruiken om potentiële steunbronnen op te sporen. Anderzijds stelt de nadruk op de nieuwe norm hen ook voor dilemma's en vragen, zeker sinds de positie van de betreffende teams verschoven is naar een algemene tweedelijnsvoorziening gericht op mensen met meervoudige problemen en een beperkte zelfredzaamheid. Veiligheid is voor de professionals hierdoor bijvoorbeeld nog nadrukkelijker een thema geworden dan het al was, zeker als er kinderen bij hun ondersteuning betrokken zijn. Zij ervaren dat er vaker sprake is van crisissituaties, waarbij het werken aan zelfredzaamheid uitgesteld wordt of aan urgentie en betekenis verliest.

Zij ervaren bovendien dat informele netwerken lang niet altijd voorhanden zijn of beoordelen deze als broos of destructief (zie ook het artikel van Jansen, Veldboer en Verharen). Mensen en gezinnen willen hun netwerk daarbij niet altijd belasten, of schamen zich en houden het netwerk daarom buiten de deur. Inzetten op de nieuwe norm gaat in zulke situaties tegen de ethiek van professionals in. Mensen moeten soms beschermd worden tegen familie

of juist meer losgemaakt worden van hun informele netwerk, zo redeneren zij. Inzetten op zelfredzaamheid kan voor professionals bovendien heel goed samengaan met steun van de overheid. Vanuit het beleid geredeneerd lijkt dat paradoxaal; in de professionele praktijk van alledag is dat geenszins het geval. Professionals motiveren mensen bijvoorbeeld om het beheer van hun financiën over te dragen aan een door de overheid gesubsidieerde instantie, als zij bijvoorbeeld op straat dreigen te belanden vanwege een huurschuld of wanneer financiële kopzorgen voor veel stress in een gezin zorgen. Zelfredzaamheid op het ene levensgebied (financiën) wordt dan als ideaal losgelaten, om afhankelijkheid op een ander levensgebied (wonen) van het eigen netwerk of formele noodopvang te voorkomen. Wat goed is om na te streven is contextafhankelijk en wordt telkens opnieuw bepaald, bijgesteld en veranderd. Zelfredzaamheid is een van de waarden waarnaar professionals streven, maar daarnaast richten zij zich ook op het realiseren van hele andere waarden zoals veiligheid, rechtvaardigheid of zorgzaamheid. Goed werk betekent voor professionals in de praktijk anders gezegd veel meer dan de inzet op en het realiseren van de nieuwe norm. De ruimte die professionals daarin hebben, maakt dat oplossingen en aanpakken divers zijn. De ethische vraagstukken die daarmee gemoeid gaan, worden als urgent ervaren. Professionals benadrukken in dat licht het belang van stabiele randvoorwaarden vanuit de opdrachtgever, voldoende mandaat en structuren waarin zulke vraagstukken met elkaar gedeeld kunnen worden.

In contacten vanuit de Wmo-werkplaats Zwolle werd duidelijk dat verschillende oplossingen worden gekozen door sociale teams en andere professionals die de keukentafelgesprekken voeren, bijvoorbeeld:

- Professionals bekwamen zich in motiverende gespreksvoering en het maken van socio- en genogrammen om beter in staat te zijn de mogelijkheden van het inschakelen van een sociaal netwerk te bespreken;
- Professionals gaan frontaal de discussie aan met burgers die volgens hun inschatting best zelf oplossingen zouden kunnen betalen of in hun netwerk organiseren, maar toch een beroep doen op voorzieningen;
- Professionals houden onderling casus-overleggen om elkaar te helpen de juiste inschatting te maken, en om onderling af te stemmen in welk soort gevallen welke beslissingen worden genomen (dit zou kunnen leiden tot een alternatief systeem in plaats van de eerdere indicatiestellingen);
- Professionals in de wijkteams zoeken creatieve wegen om alternatieven voor voorzieningen te bedenken, bijvoorbeeld de aanschaf van een elektrische driewieler via Marktplaats in plaats van via de gebruikelijke leveranciers;
- Sociale teams zetten instrumenten (bijvoorbeeld de Effectencalculator) in om de kosten van de oplossingen die ze kiezen met hun hulpvrager in beeld te brengen, om zo een meer kostenbewuste afweging te kunnen maken;
- Professionals zorgen dat ze goed op de hoogte zijn van niet alleen hulpvragen maar ook potentieel hulpaanbod in hun werkgebied, zodat ze mensen met een hulpvraag daar goed naar kunnen doorverwijzen;
- Professionals kennen naar eigen inzicht voorzieningen toe zonder daarin echt andere keuzes te maken dan in het eerdere systeem, en wachten wel af of de budgetten daarmee overschreden worden.

Met name de eerste twee genoemde oplossingsroutes betreffen het echt laten plaatsvinden van het gesprek over de nieuwe normen. Daarbij hangt het af van de gekozen methodieken en de vaardigheid van de betreffende professionals daarmee, in hoeverre hier daadwerkelijk nieuwe normen worden gehanteerd en gehandhaafd. Zij merken daarbij dat ze uiteindelijk geen wettelijke basis hebben voor het morele appel op mensen om meer een beroep op hun sociale netwerk te doen. Als iemand pertinent weigert mee te werken aan oplossingen in de sociale omgeving, kan een professional dit niet opleggen.

Daarmee kunnen er dus verschillen ontstaan tussen de toegewezen voorzieningen op basis van een verschil in opstelling van de aanvrager ervan: is hij wel of niet bereid mee te gaan in de nieuwe norm? De derde genoemde oplossing van de onderlinge afstemming tussen de toewijzende professionals kan daarin iets verzachten, maar toch zonder een (nieuwe) juridische basis. Met de vierde en vijfde oplossing proberen de professionals bezuinigingen te realiseren via een andere route dan de inzet van informele netwerken.

De zesde oplossing is gebaseerd op de gedachte dat er rek zit in het aanbod van onderlinge zorg en dat het de kunst is daarop aan te sluiten. Ethische vragen komen naar voren op het moment dat een hulpvrager de geboden hulp niet voldoende aantrekkelijk en toereikend vindt. Ook kan het gebeuren dat, wanneer een bepaald burgerinitiatief heel goed blijkt te passen bij allerlei hulpvragen, dit initiatief overbelast raakt óf dat ze de vraag gaan stellen of ze zelf iets van de gerealiseerde kostenbesparing terug kunnen zien in de vorm van een ondersteunende subsidie. De ethische vraag wie verantwoordelijk kan worden gesteld voor zorg en op basis waarvan dat gebeurt, kan dan alsnog later aan de orde komen. In de laatste ‘oplossing’ wordt in feite de discussie uitgesteld, of wordt de discussie teruggedrukt bij de budgethouder.

Er zijn overigens ook gemeenten die vragen over de verantwoordelijkheid voor de zorg uit de weg gaan door het toepassen van een generieke korting zonder het gesprek over nieuwe normen rechtstreeks aan te gaan. Zij schaffen voorzieningen af voor grote groepen mensen die daar eerder recht op hadden, en voeren alleen het gesprek met de mensen die vervolgens in de problemen komen en daarvoor aan de bel trekken, of die hun casus aanvechten via een bezwaar, een rechtszaak of in de media. Voorbeelden van gemeenten die op deze manier in de media of voor de rechter kwamen zijn Montferland, Dantumadeel (Zorgvisie, 2015) en Veenendaal (Nederlands Dagblad, 2015). Maar deze route wordt inmiddels door rechters niet meer geaccepteerd (Zorgvisie, 2015).

De actuele stand van zaken kan daarmee samengevat worden als een nog niet afgerond en bovendien nog niet duidelijk belegde ethische discussie over een op nationaal niveau vastgestelde nieuwe norm voor onderlinge zorg en ondersteuning. De spanning is nu volop zichtbaar in het gesprek tussen professionals die met aanvragers van ondersteuning gesprekken voeren. Oplossingen zijn heel divers en ongelijk. En alleen daar waar de rechter wordt ingeschakeld, wordt het debat publiek gemaakt. In afwachting van meer richtlijnen en jurisprudentie kiezen professionals voor hun eigen invulling, hetzij individueel hetzij in teamverband.

4. Perspectieven

De ethische uitdagingen waarmee professionals in de wijkteams worden geconfronteerd zijn deels nieuw. Maar het is al langer duidelijk dat de dilemmadichtheid in de ‘frontlinie’ van het sociaal werk toeneemt, terwijl een richtinggevend en gemeenschappelijk ethisch referentiekader steeds verder uit het zicht is geraakt, met name vanwege uiteenlopende maatschappelijke ontwikkelingen, zoals marktwerking, ontzuiling, democratisering, globalisering en diversifiëring (Van Doorn, 2008, Tonkens, Hoijtink en Gulikers, 2013). Tegelijkertijd neemt de roep toe om publieke professionals die waarden overdragen en normen handhaven (WRR, 2003). Ethische vraagstukken zijn in de wijkteams met de transities voor professionals in het sociale domein nadrukkelijk dan ooit aan de orde en betreffen complexe vraagstukken die niet eenvoudig kunnen worden opgelost. Professionals in het sociale domein zijn doorgaans zeer gedreven om goed werk te leveren, werk dat deugt en dat deugd doet. Een belangrijke uitdaging voor werkers is dan ook de aan het werk inherente spanningen te dragen en de complexiteit te verdragen (Kunneman, 1996, 2013). Dat is lang niet altijd eenvoudig. Professionals bevinden zich vaak in ‘moerasige’ situaties, waarin sprake is van beperkte informatie en lang niet altijd helder is wat goed is om na te streven (Schön, 1983, 1987). Wel is het mogelijk enkele perspectieven te bieden voor professionals, voor organisaties en voor de beroepsgroep als geheel.

Versterking van de positie van professionals als ethisch actor en van hun ethische identiteit kunnen professionals helpen om de geschetste uitdagingen het hoofd te bieden, complexiteit te managen, op verantwoorde wijze beslissingen te nemen en daarnaar te handelen. Dit vraagt onder meer ontwikkeling van een robuuste professionele identiteit, ethische sensibiliteit en vertrouwd zijn met voor hun praktijk relevante ethische referentiekaders (Keinemans, De Jonge & Kloppenburg, 2014). Ethisch actorschap wordt ontwikkeld door ethiekwerk, dat wil zeggen door ethische professionalisering in de vorm van bijvoorbeeld emotiewerk en identiteitswerk (Banks, 2012). Hier ligt een belangrijke uitdaging voor professionals, maar ook een belangrijke taak voor beroepsopleidingen en organisaties. Ethisch overleg bevordert een professionele aanpak en vermindert de morele stress bij werknemers, ook omdat de professionele verantwoordelijkheid zo op teamniveau wordt gedeeld. Teams kunnen hierbij gebruik

maken van uiteenlopende ethische hulpmiddelen (Van Dartel & Molewijk, 2014; www.ethiekwerk.hu.nl). ‘Goed werk’ moet ook georganiseerd, gefaciliteerd en daarmee mogelijk worden. Het Centrum voor ethiek en gezondheid (CEG) onderzocht de ethische aspecten van de nieuwe samenwerkingsrelaties die in de sociale wijkteams zijn ontstaan. Daaruit kwam naar voren dat de ethische dimensie van die samenwerking vaak onderbelicht blijft en dat de nadruk op professionele samenwerking te koste kan gaan van andere waarden zoals het zorgvuldig omgaan met het beroepsgeheim en de bescherming van privacy van cliënten. Samenwerking met vrijwilligers en mantelzorgers die niet aan een beroepsgeheim gebonden zijn levert soms problemen op. Vaak kwam naar voren dat er te weinig tijd is om deze en andere ethische kwesties goed te doordenken en te bespreken (CEG, 2016). Regelmatig overleg over ethische uitgangspunten en ethische vraagstukken draagt bij aan de ontwikkeling van een gedragen visie op en een meer gedeelde praktijk van ‘goed werk’, juist in een omgeving waarin professionals op subtiele, dan wel expliciete, manieren aangespoord worden om in te zetten op de nieuwe norm.

Herbezinning op de taak en identiteit van sociaal werk is bovendien van belang. Professionals beschouwen de nadruk om mensen te ondersteunen in hun zelfredzaamheid en het zoeken van hulpbronnen in hun ‘eigen’ netwerken als passend bij hun taken en hun beroepsidentiteit. Voor veel professionals is dit niet nieuw. Tegelijk zorgt de hedendaagse nadruk in sociaal beleid en het bredere discours in het sociale domein bij sommige professionals voor het gevoel dat zij geen ‘goed werk’ meer leveren als zij dit niet doen. De hedendaagse preoccupatie met het zelfredzaamheidsideaal miskent zo niet alleen de complexiteit van sociale problemen, maar leidt ook tot een ver-smalling van wat doorgaat voor ‘goed’ sociaal werk (Hoijtink, 2016, Kampen en Duyvendak, 2016). Professionals richten zich in hun denken en doen op het realiseren van een scala aan verschillende waarden, zoals bijvoorbeeld veiligheid, rechtvaardigheid of zorgzaamheid. Bovendien ervaren sommigen professionals dat er in het realiseren van hun opdracht nauwelijks meer publieke waardering bestaat voor de professionele expertise die ze in de loop der jaren hebben opgebouwd. Waar eerder binnen de hulpverlening een spanningsveld werd ervaren tussen de universalistische en rationele rechtenethiek en de situationele en empathische zorgethiek (De Savornin Lohman & Raaff, 2001), is nu de vraag of rechtsgelijkheid en goede zorg als leidende principes in de praktijk onder druk komen te staan door een burgerschapsmodel dat de nadruk legt op zelfredzaamheid en sociale netwerken. De praktijk laat zien dat de transitie kan inspireren tot vernieuwing en verbetering van bestaande praktijken, maar tegelijkertijd is het een ideaal waar juist veel mensen die de ondersteuning het hardst nodig hebben het minst aan kunnen voldoen. Problemen van mensen in kwetsbare posities zijn complex en worden beïnvloed door tal van omstandigheden, zoals recent de economische crisis. Er zijn in het verleden al veel lokale en centrale aanpakken voorgesteld (vgl. Uitermark, 2014), maar de problematiek van ‘precariteit’ is vaak hardnekkig, complex en bovendien lokaal overstijgend. Grote idealen als emancipatie en zelfredzaamheid zijn dan moeilijk te realiseren. Auteurs zoals Hans van Ewijk (2012) pleiten voor terughoudendheid van het ambitieniveau rondom ‘sociale complexiteit’. Erkenning van kwetsbaarheid, het leefbaar houden van situaties, het bevorderen van sociaal functioneren zijn nastrevenswaardige, belangrijke, reële en waardevolle doelstellingen die in de praktijken van professionals in de WMO werkplaatsen aan de orde van de dag zijn.

Tenslotte lijken twee punten in het bijzonder van belang in deze herbezinning op de taak en de identiteit van sociaal werk. Enerzijds is bezinning op de ethische basis van sociaal werk van belang. Hierbij kan de internationale definitie van de IFSW als vertrekpunt dienen, want hierin staan kernwaarden als sociale rechtvaardigheid en sociale cohesie centraal. De kernwaarden zoals gevat in beroepscode kunnen als vertrekpunt dienen voor een professionele standpuntbepaling in ethische kwesties en zo bijdragen aan ‘goed werk’ in het sociale domein. Zoals de gezondheidszorg haar oriëntatie ontleent aan gezondheid en rechtspraktijken aan het recht, zo kan sociaal werk haar houvast ontlenen aan haar kernwaarden. Anderzijds verdient reflectie op de politieke positionering van sociaal werk aandacht. De beroepsgroep zou op grond van haar positie in de samenleving en de daaruit voortvloeiende praktijkervaringen een signalerende functie kunnen vervullen, ook in het publieke debat over de toekomst van onze samenleving. Bovendien zien sociale professionals, net zoals bijvoorbeeld huisartsen, verpleegkundigen en politieagenten, snel de gevolgen van beleidsveranderingen, in het bijzonder voor mensen in kwetsbare omstandigheden. Sociaal werk rekent signalering ook expliciet tot haar taak, zoals geïllustreerd wordt in het Beroepsprofiel van de maatschappelijk werker. De vraag dringt zich daarbij echter wel op welke condities

ertoe bijdragen dat professionals in het sociaal werk deze publieke rol ook zullen praktiseren (Hojtink, 2015). Vooral binnen de Europese context valt immers op dat sociaal werk in Nederland in politiek opzicht tamelijk kleurloos is, terwijl de decentralisaties diep ingrijpen in de sociale en institutionele structuur van de samenleving. Beide punten zouden door de beroepsgroep stevig kunnen worden opgepakt. Een krachtige bepaling van de identiteit en de positie van sociaal werk kan bijdragen aan een sterk fundament dat helpt om op verantwoorde en zelfbewuste wijze ethische uitdagingen in de hedendaagse transitie het hoofd te bieden en 'goed' werk leveren.

Literatuur

- Banks, S. (2012). Negotiating personal engagement and professional accountability: professional wisdom and ethics work. *European Journal of Social Work*, 1-18.
- Centrum voor Ethiek en Gezondheid. (2016). *Samen zorgen in de wijk*. Den Haag: CEG.
- Dartel, van H. & Molewijk, B. (2014). *In gesprek blijven over goede zorg: Overlegmethoden voor ethiek in de praktijk*. Amsterdam: Boom.
- Doorn, L. van (2008). *Sociale professionals en morele oordeelsvorming: Openbare les lectoraat Innovatieve maatschappelijke dienstverlening*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Eerste Kamer (2014). *Stenogram van de plenaire vergadering van maandag 7 juli 2014*.
- Ewijk, H. van (2013). *Omgaan met sociale complexiteit. Professionals in het sociale domein*. Amsterdam: SWP.
- Grootengoed, E. (2013). *Dignity of Dependence. Welfare State Reform and the Struggle for Respect*. GVO / P&L.
- Hoijtink, M. (2015). Thermometers van pijn. Signalering en de energie van sociale rechtvaardigheid. *Maatwerk*, vakblad Sociaal Werk, nr. 1, 2-5.
- Hoijtink, M. (2016) *De januskop van het responsabiliseringsideaal. De samenleving in de sociaal werker en de sociaal werker in de samenleving*. Amsterdam Hogeschool van Amsterdam.
- Jager-Vreugdenhil (2012) *Nederland participatieland? De ambitie van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de praktijk in buurten, mantelzorgrelaties en kerken*. Amsterdam: Vossiuspers UvA
- Jager-Vreugdenhil, M. (2014). *Hoe kantelen we samen verder? Verslag van de kantelbijeenkomsten in mei en juni 2014 in de vijf stadsdelen van Zwolle en aanbevelingen voor vervolg*. Zwolle: Centrum voor Samenlevingsvraagstukken.
- Kampen, T. & J.W. Duyvendak. (2016) *Betwist het doorgesloten ideaal van zelfredzaamheid, niet zorgzame professionals*. www.socialevraagstukken.nl/betwist-het-doorgesloten-ideaal-van-zelfredzaamheid-niet-de-zorgzame-professional/
- Keinemans, S., Jonge, E. de & Kloppenburg, R. (2014). *Ethisch Acterschap*. Delft: Eburon.
- Kunneman, H. (1996). *Van theemutscultuur naar walkman-ego: Contouren van postmoderne individualiteit*. Amsterdam: Boom.
- Kunneman, H. (2013). *Kleine waarden en grote waarden: Normatieve professionalisering als politiek perspectief*. Amsterdam: SWP/HUP.
- Nederlands Dagblad (2015) *Gemeente beslist zonder overleg*. Nieuwsbericht van 18 juni 2015: <https://www.nd.nl/nieuws/binnenland/gemeente-beslist-zonder-overleg.799251.lynkx?s=SyPyyNukC6g27PPJ5YsMxg>
- Savornin Lohman, S. de & Raaff, H. (2001). *In de frontlinie tussen hulp en recht*. Bussum: Coutinho.
- Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- Schön, D. (1987). *Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Teekman, C., Slendebroek-Meints, J., Pruijm, E. & M. Jager-Vreugdenhil, M. (2015). *Uit de startblokken... de eerste maanden van de sociale wijkteams in Zwolle en Elburg*. Zwolle: Centrum voor Samenlevingsvraagstukken.
- Tonkens, E., Hoijtink, M. & Gulikers, H. (2013) Democratizing Social Work. From New Public Management to democratic Professionalism, In: M. Noordegraaf & B. Steijn (red.) *Professionals under Pressure. The Reconfiguration of Professional Work in Changing Public Services*. Amsterdam: Amsterdam University Press, pp.161-179.

- Tweede Kamer (2004). *Brief staatssecretaris met antwoorden op kamervragen inzake de Wet Maatschappelijke Ondersteuning - Zorg en maatschappelijke ondersteuning*. Kamerstuk 29538 nr. 8, 2 december 2004.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (2003). *Waarden, normen en de last van het gedrag*. Amsterdam: AUP.
- Uitermark, J. (2014). Integration and control: The governing of urban marginality in Western Europe. *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 38, no. 4, pp. 1418-1436.
- Zorgvisie (2015) *Rechter beperkt gemeenten bij korten op Wmo-zorg*. Artikel van 11 maart 2015 op zorgvisie.nl: www.zorgvisie.nl/Kwaliteit/Nieuws/2015/3/Rechter-beperkt-gemeenten-bij-korten-op-Wmo-zorg-1723461W/

Leren transformeren met wijkteams

Erik Jansen en Vincent de Waal

Introductie

Door heel Nederland worden sociale wijkteams ingevoerd om de sociale transformatie in gemeenten gestalte te geven. Het gaat hierbij niet alleen om een verandering in beleid of om het opnieuw en anders organiseren van het werk, maar ook om een verandering in denken en doen. Essentieel is dat leden van deze teams betekenis geven aan de transformatie, en deze toepassen in hun werk en beroepsmatig handelen. Gesproken wordt van een ‘cultuurverandering’ die te bereiken is als wijkprofessionals reflectieve praktijken ontwikkelen waarbij ze leren van de nieuwe werkelijkheid. Adequate facilitering van deze leerprocessen op de werkplek door bijvoorbeeld teamleiders of middenmanagers is daarbij essentieel, omdat leren niet vanzelf op gang komt. In dit artikel worden zeven principes gepresenteerd waarmee transformatief leren vorm kan worden gegeven. Kenniscentra en het beroepsonderwijs kunnen een cruciale rol spelen in een gemengd model waarin onderwijs, onderzoek en werkveld het leren in de sociale transformatie in nauwe samenwerking integraal vorm geven.

1. Sociale wijkteams als nieuwe praktijken

Met behulp van wijkteams hopen gemeenten de doelen van de transformatie in het sociaal domein te bereiken. Deze sociale transformatie kan worden gedefinieerd als een verandering van de *cultuur* van werken en de veranderde inzet van kennis daarbij (Stam, et al., 2015, p. 3). Dit staat in contrast met het begrip transitie, dat verwijst naar een verandering van structuur in het stelsel van financiering, regelgeving en organisatie. Waar een transitie weliswaar complex kan zijn maar van de ene op de andere dag in werking kan treden, is een cultuurverandering en de daarmee gepaard gaande andere manieren van denken en handelen lastig te realiseren. Waar de aanvankelijke inspanningen in de sociale transformatie voor veel gemeenten met name zijn gaan zitten in het aanpassen van de organisatorische structuren, met de nodige frustraties en strubbelingen op de werkvloer tot gevolg, is de verandering in cultuur echter pas net begonnen. Pas nu de inhoudelijke vragen over werkwijzen en onderlinge verhoudingen in de meeste lokale praktijken zijn gesteld, ontstaat er ruimte om de fundamentele consequenties van de nieuwe werkelijkheid te beschouwen.

In dit artikel gaan we in op het gebiedsgerichte werken vanuit sociale (wijk)teams als een nieuwe praktijk waarin de transformatie van het sociaal domein wordt vormgegeven vanuit een aanpak waarin het leren van de betrokkenen centraal staat. De kernvraag is: *hoe pak je het transformeren aan als een collectief leerproces?* Om deze vraag te beantwoorden gaan we eerst in op het begrip transformatie. Vervolgens geven we een overzicht en analyse van het werken met wijkteams zoals dat in den lande opgeld doet als een manier om deze transformatie vorm te geven. Daarna behandelen we de rol van de werkvloer en ervaringen uit de dagelijkse praktijk als voedingsbron voor het leren van betrokkenen. We geven aan hoe dat leren methodisch kan worden vormgegeven en behandelen de zeven principes van transformatief leren als kerningrediënten. Vervolgens komt de potentiële rol van het (beroeps)onderwijs en van kenniscentra in het geheel van de transformatie aan bod. In onze conclusie komen we terug op de beantwoording van de kernvraag.

2. Transformatie als lokale opgave

Uit de literatuur op het gebied van transformatieve innovaties blijkt dat er vaak wel nieuwe organisatievormen ontstaan, maar dat betrokken beroepskrachten daarin niet of nauwelijks anders gaan denken en werken: het zogeheten oude-wijn-in-nieuwe-zakken fenomeen. Dat risico wordt groter als bij het invoeren van een wijkteamorganisatie vooral vanuit structuren wordt gedacht en niet vanuit de *betekenis* die de hele beweging heeft voor het denken en doen van alle betrokkenen, inclusief burgers. Betekenis raakt aan de verandering in waardeno-

riëntatie die nodig is. Met andere woorden: met alleen het opzetten van een wijkteam ben je er nog niet, want de eigenlijke transformatie is gelegen in het gezamenlijk vinden van lokale antwoorden op de kernkwesties voor het anders denken en doen van betrokkenen.

Het veranderen van lokale praktijken in de sociale transformatie behelst daarom een mate van betrokkenheid die verder gaat dan alleen de vormgeving van de structuren en de organisatie. Het gaat ook om het kritisch beschouwen van de huidige praktijk inclusief het eigen handelen. Alleen een dergelijke kritische houding kan de opmaat vormen voor het daadwerkelijke veranderingsproces. Transformeren vereist dus praktijken waarin reflectie en leren op alle niveaus centraal staan.

Boonstra (2006) maakt een onderscheid tussen het vernieuwen van producten en diensten waarvoor werknemers nieuwe routines kunnen aanleren (*productverbetering*), het maken van nieuwe producten en diensten waarvoor de technologie en routines worden gewijzigd en bedrijfsprocessen worden aangepast (*productvernieuwing*) en drastische veranderingen waarin routines niet meer voldoen en organisatievormen, organisatiecultuur en werkprocessen opnieuw ontworpen moeten worden. Bij deze laatste categorie (*transformatieve innovaties*) moeten ook nieuwe waarden worden ontwikkeld en moet er dus vanuit een nieuw perspectief worden gedacht. ‘Leren in transformatieve processen betekent het zoeken naar een nieuwe identiteit, het opnieuw doordenken van de betekenis van de organisatie en het opnieuw formuleren van de maatschappelijke betekenis’ (Boonstra 2006, p. 1). In het dagelijks taalgebruik wordt daarbij vaak gesproken over “het oude denken” afgezet tegen “het nieuwe denken”.

De veranderingen in het sociaal domein waar gemeenten, maatschappelijke organisaties en burgers mee worden geconfronteerd zijn te kenschetsen als een transformatieve innovatie en vereisen zogeheten ‘transformatief leren’ (Bolhuis 2009): het kritisch beschouwen van diep gewortelde betekenisgeving zodanig dat oude, vertrouwde kennis niet meer als vanzelfsprekend wordt aangenomen, referentiekaders worden veranderd en zowel expliciete als impliciete opvattingen aan een kritisch zelfonderzoek worden onderworpen. Onderdeel van dit transformatief leren is dat ingegaan wordt tegen de betekenisgeving waarover –in de eigen organisatie of binnen de samenleving– algemene consensus bestaat. Wat vertrouwd en vanzelfsprekend was wordt als het ware ontrafeld en ontmaskerd (Bolhuis 2009, p. 59).

In de sociale sector doen zich drastische veranderingen voor (zowel voor professionals, burgers als lokale overheden) en deze gaan gepaard met nieuwe waardenoriëntaties. Een dergelijke omslag brengt op netwerkniveau vraagstukken ten aanzien van de nieuwe rol van burgers, kennis- en beroepsontwikkeling en organisatieverandering met zich mee. Het succes van de innovatie valt of staat daarbij met de wijze waarop nieuwe, lokaal bruikbare kennis wordt ontwikkeld door de meest nabije betrokkenen, dat wil zeggen door burgers en professionals in de wijk. Er zit druk op deze innovatie omdat de lokale omslag ook kan mislukken (Steyaert 2011) of in ieder geval gepaard kan gaan met veel dynamiek en frictie. In de praktijk zien we dat de sociale innovatie dan ook gepaard gaat met termen als ‘pilots’, ‘experimenteren’ en ‘leren van mislukkingen’.

Te midden van deze transformatie hebben uitvoerende sociale professionals steeds meer een rol als kenniswerker en ligt er een steeds sterkere nadruk op het belang van kennisontwikkeling in relatie tot de lokale innovatieagenda van organisaties en gemeenten. Algemeen wordt het wijkteam dan ook gezien als een plek waar verschillende kwaliteiten en soorten expertise bij elkaar worden gebracht en worden gedeeld, waarbij de slagingskansen van de transformatie toeneemt als dit leidt tot nieuwe collectieve kennis die nodig is voor de nieuwe sociale praktijken. Dit gaat echter niet vanzelf, zo stellen Derksen, de Caluwé en Simons (2011, p. 253): *‘you can design to stimulate, challenge or entice learning, but still the learners learn themselves and they only learn what they want to or can learn’*. Zij benadrukken bovendien het informele karakter van veel van deze leerprocessen en stellen dat innovatie niet alleen nieuwe kennis vereist, maar juist het opdoen van nieuwe praktijkervaringen en het in praktijk brengen van de nieuwe kennis en inzichten. Voor het op gang brengen van innovatie is een stimulerende en uitdagende werkomgeving die betrokkenen ruimte laat om het eigen leerproces ter hand te nemen dus essentieel.

3. Leren op de werkvloer in reflectieve praktijken

De transformatie in het sociaal domein vereist een aanpak die recht doet aan de aanwezige expertise. In traditionele opleidingsmodellen wordt meer planmatig de kennis en competentie vastgesteld die aangeleerd moet worden om te kunnen inspelen op kritische beroepssituaties. Omdat de praktijken nu veranderen, staan deze kritische beroepssituaties echter nog niet vast: ze worden gaande de praktijkverandering geïdentificeerd. Dat betekent dat het van bovenaf ontwerpen van een leercurriculum minder gewenst is. Wie zegt immers dat geen essentiële kwesties worden gemist en dat er niet te veel vanuit “oud” denken wordt geopereerd?

Het is daarom zaak om *leren-door-te-doen* te integreren in het lokale veranderingsproces. Alleen door gaandeweg te verkennen wat essentiële nieuwe expertise moet zijn en daar adequaat op te reageren zijn lokale betrokkenen in staat om hun handelen te systematiseren en uit te bouwen tot nieuwe praktijken. Dat vereist wel dat professionals en burgers de gelegenheid krijgen om te leren en dat hun leervermogen wordt aangesproken. Volgens Poiesz (1999) kunnen leren en gedragsverandering alleen optreden als de lerende zowel *motivatie* heeft om te leren (wil zij het?), *capaciteit* heeft om te leren (kan zij het?) en de *gelegenheid* heeft om te leren (zijn de benodigde randvoorwaarden of omstandigheden aanwezig?). Gesteld dat motivatie en capaciteit op orde zijn, is het zaak om vooral de gelegenheid voor het leren te organiseren. Doorgaans is met name dat onderdeel niet vanzelfsprekend, denk hierbij aan werkdruk en de gerichtheid van professionals op uitvoerende werkzaamheden waarbij gezamenlijke reflectie vaak eerder als luxe goed dan als noodzaak wordt gezien. Toch is de ruimte voor reflectie een essentieel aspect van het integreren van leren op de werkvloer. Ruimte voor reflectie moet dus bewust worden gecreëerd in de veranderende werkpraktijken.

Een manier om dat te doen is het opzetten van communities of practice (Wenger, McDermott & Snyder, 2002; Coenders, 2012). Waar een community of practice nog relatief op zichzelf kan staan is het voor de orde van grootte van een transformatie van belang dat het leren aansluit bij het leren van andere betrokkenen. Transformatie betreft een systeemverandering en het leren dient dus te worden geïntegreerd in de verschillende componenten van het systeem. Om die reden is het nodig om bij het invoeren van wijkgericht werken te denken aan het invoeren van een zogeheten leerinfrastructuur (Jansen & Van Biene, 2015). In een leerinfrastructuur worden werkprocessen verbreed naar gecombineerde werk- en leerprocessen en professionele ontmoetingen waardoor reflectieve praktijken ontstaan. In deze reflectieve praktijken worden kennis en ervaringen over de nieuwe werkelijkheden gedeeld en komt de innovatie centraal te staan door de inzet van speciaal daarop gerichte leerinterventies. In de praktijk betekent dit dat er verschillende met elkaar in verbinding staande leergemeenschappen worden opgezet, waarin professionals en andere betrokkenen rond gedeelde thema's met elkaar leren aan de nieuwe praktijken (Coenders, 2012). In principe hebben we het daarbij over de teams en werkverbanden die er op de werkvloer al bestaan, en waarin het leren van de praktijksituaties wordt geïntegreerd met de uitvoeringspraktijk. Soms kan dat gaan over nieuwe manieren van klantcontact, bijvoorbeeld bij uitvoerende professionals. Soms ook om het vorm geven aan nieuwe praktijken van aansturen en leidinggeven, bijvoorbeeld door teamleiders, coördinatoren en managers. Ook ondersteuners van het primaire proces, denk aan ICT-specialisten, zouden te maken kunnen krijgen met de gevolgen van de veranderende dienstverlening, waardoor zij genooddakt zullen zijn om hun eigen ondersteuningswerkzaamheden anders in te gaan vullen. Ook dat kan prima in een leergemeenschap. Door op deze wijze telkens het leervermogen van de direct betrokkenen aan te spreken worden leermogelijkheden systematisch gecreëerd en benut. Daarbij komt het grote voordeel dat als direct betrokkenen mede verantwoordelijk zijn voor het vormgeven van hun eigen nieuwe, getransformeerde, praktijk zij zich ook eigenaar van de nieuwe werkwijzen zullen voelen, hetgeen een belangrijke succesfactor is voor het welslagen van gedragsverandering. Als daarbij de verschillende leergemeenschappen met elkaar in verbinding staan en het leren collectief oppakken door expertise over de disciplinegrenzen heen te delen is er sprake van een leerinfrastructuur waarbij het hele zorg- en welzijnsnetwerk in een lerende modus komt en waarmee de transformatie collectief tot stand kan komen (Jansen & Van Biene, 2015).

4. Faciliteren van het leren: tussen sturing en zelforganisatie

In de meeste gevallen beschikken wijkteams over een teamleider of teamcoördinator. Wat kunnen deze teamleiders betekenen ten aanzien van de leerprocessen van deze teams in de transformatie? Goede coaching en begeleiding van wijkteams gericht op de ontwikkeling van nieuwe integrale werkwijzen en het bevorderen van interprofessioneel handelen is noodzakelijk. Juist teamleiders van wijkteams kunnen een rol als stimulator en facilitator van de leerprocessen in het team vervullen, omdat ze een middenpositie bekleden tussen top-down sturing en bottom-up input. Ze worden geacht zowel oog te hebben voor strategische als operationele belangen. Teamleiders vervullen dus een functie als zogeheten middenmanagers. Omdat de vraag wat onder goede en nabije dienstverlening moet worden verstaan voortdurend deel uitmaakt van de beraadslagingen van deze wijkteams is het adequaat omgaan met fricties over waarden en het sluiten van compromissen (binnen teams, tussen teams en burgers of tussen teams en opdrachtgevers) een steeds belangrijker bekwaamheid van het middenmanagement (De Waal 2014, Oldenhof 2015).

Volgens Ichijo (2007) kunnen middenmanagers in belangrijke mate bijdragen aan processen van kenniscreatie binnen de onderneming, omdat ze bij uitstek in staat zijn communicatie tussen teamleden te bevorderen, hen weten te motiveren en met elkaar te verbinden. Ze dienen wel gesteund te worden door het hogere management dat het belang moet inzien van kenniscreatie ‘van onderop’ en oog moet hebben voor de stilzwijgende kennis die geworteld is in het sociale kapitaal van hun onderneming. Middenmanagers hebben volgens Ichijo als zogeheten ‘*knowledge activists*’ verschillende taken:

- initiatief nemen tot en focussen op het *creëren en delen van kennis*;
- *verminderen van tijd en kosten* die gepaard gaan met creëren en delen van kennis;
- *initiatieven op gang brengen* op het terrein van creëren en delen van kennis in de organisatie;
- *verbinden* van het werk van betrokkenen bij kenniscreatie met doel en missie van de organisatie;
- *medewerkers voorbereiden op nieuwe taken* waarin hun expertise gewenst is;
- *onderzoeken van de bruikbaarheid en brede toepasbaarheid* van respectievelijk verouderde en unieke (nieuwe) kennis.

Terwijl hogere managers veelal voornamelijk over expliciete kennis beschikken, is de kennis van medewerkers op de werkvloer vooral persoonsgebonden. Middenmanagers kunnen volgens Nonaka en Takeuchi (1995/2003) een brugfunctie vervullen in processen van kenniscreatie, omdat ze over het algemeen beschikken over zowel expliciete als persoonlijke kennis, dichtbij uitvoeringsprocessen staan en zich kunnen positioneren op het kruispunt van horizontale en verticale informatiestromen binnen de onderneming. Daarnaast vergt het vormgeven van kenniscreatieprocessen leiderschap dat ruimte geeft aan actieve betrokkenheid van alle leden van een organisatie. Strategische besluitvorming behoort dan niet alleen tot de taak van de top van een organisatie (of van een aparte stafafdeling) maar is een verantwoordelijkheid van alle leden van een organisatie die in een ‘dynamische ketting’ met elkaar zijn verbonden.

Pfeffer en Sutton (2000) laten bovendien zien dat organisaties die in staat zijn te leren en kennis *in actie* kunnen omzetten, al snel een voorsprong kunnen verwerven ten aanzien van de concurrentie. Deze ‘*ability to act*’ wordt steeds belangrijker, gekoppeld aan het benoemen, verkrijgen of ontdekken van kennis die in en door het handelen wordt verkregen. Ook hier ligt dan een taak voor teamleiders van wijkteams, waarbij een relevante vraag is hoe ver hun taken reiken: zijn ze vooral facilitator van leerprocessen of ontwikkelt hun functie zich in de richting van een ‘meewerkend voorman of -vrouw’ die zelf een rol in de uitvoeringspraktijk speelt, en daarmee actief deel uitmaakt van de beoogde veranderingen (zie De Waal 2014)?

Het is in ieder geval aan te bevelen de rol van teamleiders direct aan te laten sluiten op het werk dat wordt uitgevoerd, zodat hun nieuwe faciliterende functie past bij de betekenisgeving van alle bij het innovatieproces betrokken actoren. Dit maakt het mogelijk terugvalgedrag door een defensieve houding of handelen-tegen-beter-weten-in tegen te gaan en sterker te koersen op breed gedragen veranderingsprocessen.

Uit verschillende onderzoeken (Bason 2010, Ichijo 2007, Nonaka en Takeuchi 2003) blijkt dat middenmanagers over het algemeen niet zelf een innovatie (kunnen) bewerkstelligen; daarvoor zijn ook enthousiaste teams en een ondersteunend management cruciaal. Wel bezetten middenmanagers een positie waarin ze directe betrokkenen (zoals burgers, samenwerkingspartners, de medewerkers van de eigen organisatie) in co-creatieprocessen bij elkaar kunnen brengen en daarmee ruimte kunnen geven aan anderen.

Wanneer we kijken naar de knelpunten die zich momenteel in de wijkteampraktijken voordoen (zie ook De Waal in deze bundel) rijst de vraag hoe voorzien is in de aansturing en coaching c.q. begeleiding van de sociale (wijk) teams. Ten aanzien van teamleiders kunnen we een 'dubbele managementuitdaging' constateren: hoe zorg je er als teamleider voor dat het proces van gebiedsgericht werken in de pas blijft lopen met de beleidsontwikkeling van de gemeente zonder dat een van beide partijen gefrustreerd raakt ()² In onderzoek van De Waal, Binkhorst en Scheijmans (2014, 43-44) binnen vier gemeenten in de provincie Utrecht werd gevonden dat er in de lokale beleidsstukken over sociale (wijk)teams weinig aandacht is voor de rol van teamleiders. *'Teamleiders (of teamcoaches) kunnen de grotere nadruk op burgerinitiatieven én een groter mandaat voor uitvoerende professionals met elkaar trachten te verbinden. Zij kunnen in dit proces van 'ontkokering' en in de exploratie van nieuwe kennis als 'change intermediair' een belangrijke rol spelen.'* Verder zijn taakafbakening, mandatering en verantwoordelijkheden van het sociale (wijk)team niet overal even helder. Er is daarbij met name sprake van onuitgewerkte aannames met betrekking tot nieuwe werkwijzen terwijl de uitvoeringspraktijk en de maatschappelijke gevolgen een blinde vlek blijven (Van Arum en Lub 2014).

Soms worden wijkteams stilzwijgend in staat geacht het eigen leren ter hand te kunnen nemen. De mate waarin er ruimte is om een meer generalistische werkwijze vorm te geven en diverse kennisgebieden met elkaar in een integrale werkwijze te verbinden blijkt echter een duidelijk knelpunt. Het is de vraag of er lokaal voldoende zicht is op wat er nodig is voor de zo gewenste ontschotting: 'Het risico bestaat dat wijkteams op papier integraliteit uitstralen, maar in de praktijk 'meer van hetzelfde' betekenen' (Van Arum en Lub 2014). Aan de ene kant zijn de ambities hoog, maar blijkt er niet altijd voldoende geïnvesteerd te worden in ruimte voor kennisuitwisseling en overleg. Niet altijd is er sprake van een nadruk op teamleren en op persoonlijke ontwikkeling. Het is dus nodig opnieuw na te denken over 'wat werkt' in lokale situaties en om vormen te vinden binnen de nieuwe teams waarmee gewerkt kan worden aan kennis-creatie. De huidige nadruk op 'zelfsturende teams' is op zichzelf nog geen garantie voor minder gefragmenteerde werkwijzen en meer multidisciplinaire en interprofessionele benaderingen.

De Transitiecommissie Sociaal Domein bezocht sociale wijkteams en hield diverse expertsessies om zicht te krijgen op de vraag of de belofte van de decentralisatie kan worden waargemaakt. Ze stellen in hun derde rapportage (september 2015) dat er een nieuwe professionaliteit nodig is en pleiten voor 'de verankering van het leervermogen van de wijkteams in ontwikkel- en leersystemen' (p.4). Onderzoek van Oude Vrielink en collega's (2014) wijst erop dat de ontwikkeling van nieuwe werkwijzen teamleiders verlangt die adequate bevoegdheden hebben, ook wanneer teamleden nog in dienst zijn van de oude moederorganisaties. Ze moeten kunnen (mee)beslissen over de vraag wie deel uit gaan maken van het team en (mede)verantwoordelijkheid kunnen dragen voor de functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Concluderend: het bevorderen van een 'leercultuur' en het ontwikkelen van nieuwe kennis blijkt een belangrijk knelpunt. Teamleiders van wijkteams kunnen als midden-managers een unieke verbindende leiderschapsrol vervullen die de transformatieprocessen ondersteunt, mits ze ruggensteun krijgen van het hoger management en beschikken over passende bevoegdheden om ruimte te scheppen voor het leren van wijkteammedewerkers. Daarbij moet opgemerkt worden dat het ook mogelijk is om de leerfacilitering onder te brengen bij een andere persoon dan een coördinator of teamleider. In dat geval kan gesproken worden van een leercoach of leerfacilitator (al dan niet een wijkteamlid met een bijzondere taakstelling) die zich kan concentreren op het leerproces. In dat geval is het noodzakelijk om een goede samenwerking tussen de teamleider en de leercoach te onderhouden.

2 zie e-zine van de Wmo-werkplaats Friesland uit 2015: wmo-werkplaats.twonline.nl/pagina-7/

5. Principes van transformatief leren

In het voorgaande kwam achtereenvolgens aan de orde dat het systematisch inzetten van reflectie en leer mogelijkheden en een adequate leerondersteunende houding van (midden)management belangrijke elementen van de transformatie zijn. Hoe gaat dat in zijn werk? Om antwoord te geven op deze vraag gaan we in op een aantal vormgevende principes voor leren waarmee daadwerkelijk verandering in denken en doen tot stand kan worden gebracht. Deze principes bieden geen kant-en-klaar recept maar kunnen op diverse wijzen worden toegepast om tot een goede leer-mix te komen die de kans op een succesvolle transformatie vergroot. Hieronder worden de zeven principes van transformatieleren kort toegelicht en toegepast op de praktijken van wijkgericht werken (Stam & Wilken, 2015):

1. **Leren vanuit ervaringen:** ervaringen van betrokkenen uit de wijkpraktijk zijn leidend voor de leeragenda. Dit vereist dat bewoners en professionals in een veilige omgeving hun ervaringen vrijuit onder woorden kunnen brengen, zodat ze vanuit collectieve reflectie tot nieuwe inzichten kunnen komen. Deze nieuwe inzichten kunnen weer de basis vormen voor nieuwe vormen van gedrag. In de context van sociale wijkteams wordt vaak een methodiek van (begeleide) intervisie of teamreflectie toegepast;
2. **Benutten van onzekerheid:** juist de onzekerheden in de dagelijkse wijkpraktijk bieden de mogelijkheid om tot nieuwe inzichten te komen. De professionals en bewoners die bezig zijn te leren bevinden zich zelf ook in die dagelijkse praktijk. Het betekent dus dat je als team van wijkprofessionals juist opzoekt wat je niet weet en wat je niet kunt, in plaats van onzekerheid te ontwijken;
3. **Inductieve kennisontwikkeling:** mensen weten vaak veel meer dan ze denken te weten. In de wijkgerichte praktijk is dit zeker zo, omdat er sterk wordt ingezet op de participatie van bewoners, die ook kennis inbrengen maar dat veelal niet zo zullen benoemen. Deze kennis noemen we ook wel taciete (=stilzwijgende) kennis die tegenover expliciete (overdraagbare, formele) kennis staat. Het met elkaar expliciet maken van de stilzwijgende kennis vereist een proces waarbij betrokkenen in de wijk gezamenlijkheid ervaren en in praktijk brengen, collectief reflecteren en met elkaar in dialoog gaan en de nieuwe inzichten elk vanuit hun eigen positie en rol in (de nieuwe) praktijk brengen. Ook hier biedt een werkvorm voor teamreflectie dus een geschikte methode;
4. **Benutten van spanningen en conflicten:** het bestaan van tegengestelde meningen en verschillen van inzicht over hetzelfde zijn een teken dat een casus kennelijk niet eenduidig is. Meestal wil dat zeggen dat de een juist andere aspecten van belang acht dan de ander. Spanningen en conflicten die uit deze verschillen van mening voortkomen kunnen tot situaties leiden die voor betrokkenen in een wijk chaotisch overkomen want er staat ter discussie wat nu inhoudelijke houvast geeft. Deze chaos scheidt echter ook een situatie waarin een beroep wordt gedaan op eenieder om een gezamenlijk kader te vinden. De transformatie schuilt in het vinden van dat nieuwe gezamenlijke kader. Daarvoor is wel essentieel dat leden van het wijkteam daadwerkelijk elkaars perspectief proberen te begrijpen. Dialogische werkvormen zijn hiervoor uiterst geschikt;
5. **Grensoverschrijdend leren:** de nieuwe wijkgerichte praktijken staan niet op zichzelf maar vereisen een verandering in het hele systeem. Zo betekent het anders werken door wijkteamprofessionals dat hun managers anders zullen moeten gaan aansturen, of coachen, en dat er andere facilitering maar ook andere vormen van registratie nodig zijn. De praktijkverandering doet zich dan op vele verschillende niveaus en in vele uitlopers van het systeem voor en omvat de wijk als geheel verband. In die situatie wordt een sterke behoefte gevoeld aan nieuwe “ankerpunten”. Idealiter breidt het leren zich dus uit naar anderen dan alleen de leden van het sociale wijkteam. Dat gebeurt echter niet vanzelf: er moeten actief leersituaties worden gecreëerd door arrangementen aan te bieden aan andere betrokkenen. Een goed startpunt is echter steeds de praktijk van de klant van het wijkteam, ook voor andere betrokkenen dan de wijkteamleden zelf;
6. **Discursieve betekenisgeving en actieleren:** leren in transformatie vereist dat betrokkenen in de wijk met elkaar in dialoog zijn. Alleen zo kunnen zij zich opnieuw tot elkaar leren verhouden waarbij er een effect van ontwikkeling en groei optreedt voor iedereen. Het komt erop neer dat het leren zowel samen *denken* als samen *doen* omvat. Wijkteamleden zullen daarom naast gezamenlijke reflectie op praktijksituaties, ook nieuw handelen moeten uitproberen en de effecten van dat handelen terug moeten brengen in het team om er collectief van te leren;

7. **Dialogische kenniscreatie:** transformeren van wijkgerichte werkwijzen kan pas echt goed verlopen als zowel het intellectueel, emotioneel als sociaal kapitaal worden benut en gedeeld onder de lerenden. Daarmee ontstaat een daadwerkelijk collectief leerproces. Dit betekent dat zowel kennis en expertise, als gevoelens als mens en het geheel van contacten in de wijk benut worden om individueel en gezamenlijk te groeien.

6. De rol van het (beroeps)onderwijs en kenniscentra

Uit bovenstaande blijkt dat de kern van de ontwikkeling van nieuwe praktijken ligt bij het leren door professionals die gaandeweg hun nieuwe praktijken ontwikkelen en daarbij de einddoelen van de transformatie in het oog houden. Dat kunnen zij niet alleen. In de traditionele driehoek van werkveld, onderwijs en onderzoek hebben we ons tot nu toe geconcentreerd op de rol van het werkveld. In het proces van transformatie hebben onderwijs en onderzoek echter ook een belangrijke rol. De nieuwe handelingskennis en de nieuwe handelingsvaardigheden moeten immers worden vastgehouden, en doorgegeven aan (aankomend) professionals. Ook dienen de nieuwe ervaringen en de nieuwe kennis te worden geordend, gesystematiseerd en moet deze kritisch worden benaderd. De reflectieve ruimte die hiervoor nodig is, is op de sociale werkvloer vaak niet of slechts zeer beperkt voorhanden. Hier kunnen onderzoek en onderwijs dan ook een constructieve rol in spelen. Deze potentieel krachtige rol voor het sociaal beroeps onderwijs wordt in verschillende adviesrapporten benadrukt (Verkenningcommissie HSAO, 2014; Gezondheidsraad, 2014).

De functie van het beroeps onderwijs in de wijkgerichte benadering sluit aan bij de noodzaak tot een lerende benadering van de transformatie van het sociaal domein. Opleidingen tot Hbo-professionals zijn hierin traditioneel een sterke speler, aangezien zij sinds jaar en dag professionals in de sociale sector opleiden die uiteindelijk in de wijkteams plaats nemen. Echter, ook Mbo-opleidingen hebben een essentiële rol in het tot stand brengen van de transformatie: een groot deel van de professionals in de sociale sector is immers Mbo-opgeleid.

In de facilitering van het leren van beroepskrachten in de wijk en wijkteams in het bijzonder kunnen kenniscentra en onderwijs een nuttige rol vervullen vanuit een grotere betrokkenheid en verbondenheid met de praktijk. Studenten, docenten en onderzoekers uit het beroeps onderwijs zijn namelijk relatief onafhankelijke derden omdat ze geen direct belanghebbende zijn. Vanuit deze positie kunnen zij met een kritische houding de lokale praktijk ter discussie stellen en daarmee de direct betrokken (en doorgaans ook belanghebbende) personen helpen in het ontwikkelen van hun reflexieve praktijk. Daarnaast is de kerncompetentie van het beroeps onderwijs het begeleiden van leerprocessen. Zoals uit paragraaf 4 over de positie van teamleiders blijkt, is er juist grote behoefte aan deze competentie. Daarmee wordt het beroeps onderwijs voor de sociale sector een strategisch en ondersteunende partner voor teamleiders en leerfacilitatoren in de wijkgerichte praktijk.

In dit verband is de ontwikkeling van hybride leeromgevingen veelbelovend. Hybride leeromgevingen betreffen die leeromgevingen waarbij praktijk en onderwijs en doorgaans onderzoek in gezamenlijke processen samenwerken vanuit principes van het zogeheten werkplekleren. Vaak betreft het leerwerkplaatsen of praktijkwerkplaatsen die binnen de muren van een onderwijsinstelling gesitueerd kunnen zijn maar veel vaker nog op locatie in bijvoorbeeld een wijkcentrum of binnen een zorginstelling (zie bijvoorbeeld Nieuwenhuis, Poortman & Reenalda, 2014). In het mbo-onderwijs hadden deze leeromgevingen al eerder hun beslag gekregen in de zogeheten leerwerkbedrijven, maar inmiddels volgt het merendeel van de hogescholen met soortgelijke concepten. Een belangrijk kenmerk is dat er door de betrokkenen (zoals professionals, docenten, studenten en onderzoekers) gezamenlijk verantwoordelijkheid wordt genomen voor zowel leren als praktijkinnovatie. Hiermee ontstaat een collectief leerproces, dat gelijkenis vertoont met de nieuwe transdisciplinaire vormen van formeel-informele samenwerking tussen professionals en vrijwilligers die in de wijken worden opgezet. Het zal dan ook niet verbazen dat dergelijke leeromgevingen steeds vaker met dit soort samenwerkingen in de wijk worden gecombineerd.

Kortom, het beroeps onderwijs kan voor professionals in de wijkteampraktijk een natuurlijke en strategische bondgenoot zijn in de leerprocessen. Niet alleen verzorgen mbo en hbo de opleidingen tot wijkprofessionals waar-

mee up-to-date kennis en expertise, en handelend vermogen wordt opgebouwd bij aankomend professionals. Ze kunnen ook ondersteunen bij de reflectie op de huidige praktijken en de daarmee samenhangende dilemma's: waar veranderd wordt, doen zich vast en zeker onbedoelde negatieve neveneffecten voor in de nieuwe praktijken. Tenslotte genereert gezamenlijk uitgevoerd praktijkgericht onderzoek kennis en antwoorden voor nieuwe vragen in de praktijk waarmee innovatie op de werkplek in de wijk gestalte kan krijgen.

7. Conclusie

In dit artikel hebben we laten zien dat een verandering van lokale praktijken in het sociale domein, de zogeheten transformatie, die zowel denken als doen behelst, in verreweg de meeste gemeenten wordt geoperationaliseerd met de invoering van wijkteams. Deze wijkteams kunnen op verschillende manieren worden ingericht, maar het gaat steeds over een organisatiestructuur waarin de verbindingen tussen professionals in een lokaal zorg- en welzijnsnetwerk een nieuwe vorm krijgen. Omdat elke implementatie lokaal moet worden vormgegeven, moeten lokale betrokkenen eigen expertise over de lokale situatie inbrengen. Te midden van deze nieuwe netwerkachtige relaties is een gezamenlijke basis in visie en cultuur nog verre van vanzelfsprekend. Lokale processen van leren en kennisontwikkeling zijn dus essentieel. Het centraal stellen van transformatief leren waarin voelen, denken en doen ter discussie mogen staan, laat staan het adequaat begeleiden ervan, is echter geen proces waar men te licht over moet denken. Om die reden moeten kennis en kunde over leren en eigen en andermans leerprocessen tot het basale competentierepertoire van de wijkgerichte professional behoren. Zonder leerproces in de wijk, geen transformatie van het sociaal domein.

Literatuur

- Arum, S. van en Lub, V. (2014). *Wat gemeenten van sociale wijkteams verwachten*. Beleidsonderzoek Online (februari 2014). Opgevraagd dd. 12 oktober 2016 van: www.beleidsonderzoekonline.nl/tijdschrift/bso/2014/02/Beleidsonderzoek-2014-06
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation. Co-creating for a better society*. Bristol: The Policy Press.
- Bolhuis, S. (2009). *Leren en veranderen*. Bussum: Coutinho.
- Boonstra, J. (2006). *Innoveren en leren. Praktische inzichten en voorbeelden*. <http://www.knooppuntinnovatie.nl/documenten/Boonstra,%20innoveren%20en%20leren.pdf>
- Verkenningcommissie Hoger Sociaal Agogisch Onderwijs (2014). *Meer van waarde: Kwaliteitsimpuls en ontwikkelrichting voor het hoger sociaal agogisch onderwijs*. Opgevraagd dd. 4 april 2016 van www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/000/060/original/Rapport_Meer_van_waarde__verkenningcommissie_hsao_def.pdf?1438686489
- Coenders, M. (2012). *Community of practice – Etienne Wenger*. In: Ruijters, M., & Simons, R.-J. (red.), *Canon van het leren: 50 concepten en hun grondleggers*, Deventer: Kluwer.
- Derksen, K., L. de Caluwé en R.J. Simons (2011). *Developmental space for groups working on innovation*. In: *Human Resource Development International* 14 (3) 253- 271.
- Gezondheidsraad (2014). *Sociaal werk op solide basis*. Opgevraagd dd. 4 april 2016 van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2014/09/17/rapport-sociaal-werk-op-solide-basis>
- Ichijo, K. (2007). *Enabling knowledge-based competence of a corporation*. In: Ichijo, K. en I. Nonaka (ed.), *Knowledge creation and management. New challenges for managers*. New York: Oxford University Press pp. 83-96.
- Jansen, E., & Van Biene, M. (2015). *Van dromen naar doen: actielerend bouwen aan nieuwe sociale infrastructuur*. In: Kooiman, A., Wilken, J.P., Stam, M., Jansen, E., & Van Biene, M. (red.). *Leren transformeren: hoe faciliter je praktijkinnovatie in tijden van transitie?* Utrecht: Movisie.
- Nieuwenhuis, A. F. M., Poortman, C. L., en Reenalda, M. (2014). *Nieuwe concepten voor het vormgeven van werkplekleren*. *Pedagogische Studiën*, 91(1), 39-53.

- Nonaka, I. en H. Takeuchi (1995/2003, 3e druk). *De kenniscreërende onderneming. Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*. Schiedam: Scriptum (1e Engelstalige druk verscheen in 1995).
- Oldenhof, L. (2015). *The Multiple Middle: Managing in Healthcare*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Oude Vrielink, M., van der Kolk, H. & Klok, P.J. (2014). *De vormgeving van sociale (wijk)teams. Inrichting, organisatie en vraagstukken*. Den Haag: Platform 31.
- Pfeffer, J. and R. Sutton (2000). *The knowing-doing gap. How smart companies turn knowledge into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Poiesz, T. (1999). *Gedragmanagement: waarom mensen zich (niet) gedragen*. Wormer: Inmerc.
- Stam, M., Wilken, J.P., Kooiman, A., Jansen, E., & Van Biene, M. (2015). Inleiding: Transformeren kun je leren. In: Kooiman, A., Wilken, J.P., Stam, M., Jansen, E., & Van Biene, M. (red.). *Leren transformeren: hoe faciliteer je praktijkinnovatie in tijden van transitie?* Utrecht: Movisie.
- Stam, M., & Wilken, J. P. (2015). Zeven principes van transformatieleren. In: Kooiman, A., Wilken, J.P., Stam, M., Jansen, E., & Van Biene, M. (red.). *Leren transformeren: hoe faciliteer je praktijkinnovatie in tijden van transitie?* Utrecht: Movisie.
- Steyaert, J. (2011). Van verzorgingsstaat naar wurgend lokaal sociaal beleid. In G.
- Walravens & C. Pen (red.). *Van de maakbare naar de lerende stad, de praktijkgerichte bijdrage van lectoraten*. Antwerpen: Garant 119-126.
- Transitiecommissie Sociaal Domein (2015). *Mogelijk maken wat nodig is (derde rapportage)*. Den Haag: TSD (september 2015).
- Verkenningcommissie HSAO (2014). *Meer van waarde: Kwaliteitsimpuls en ontwikkelrichting voor het hoger sociaal agogisch onderwijs*. Den Haag: Vereniging Hogescholen.
- Waal, V. de, J. Binkhorst en I. Scheijmans (2014). De ontwikkeling van nieuwe vormen van integraal wijkgericht werken. Utrecht: Kenniscentrum Sociale Innovatie / Wmo-Werkplaats Utrecht. <https://www.onderzoek.hu.nl/projecten/ontwikkeling-van-nieuwe-vormen-van-integraal-wijkgericht-werken>
- Waal, V. de (2014). *De vooruitgeschoven middenvelder. De innovatiekracht van middenmanagers van welzijnsorganisaties met het oog op actief burgerschap*. Den Haag: Boom Bestuurskunde.
- Waal, V. de (2016). *Sociale (wijk)teams onderzocht: zicht op ontwikkelingen en knelpunten. Literatuuronderzoek*. Utrecht: Kenniscentrum Sociale Innovatie / Wmo-werkplaats Utrecht. <https://www.onderzoek.hu.nl/publicaties/sharekitDetail?id=urn%3anbn%3anl%3ahs%3a23-59403>
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder W. (2002). *Cultivating communities of practice. A guide to managing knowledge*. Harvard: Harvard Business School Press.

Over de auteurs

Redactieleden

Erik Jansen is associate-lector Lokale Dienstverlening vanuit Klantperspectief aan Kenniscentrum HAN SOCIAAL van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Hij is verbonden aan de Werkplaats Sociaal Domein Nijmegen. Zijn onderzoeksinteresses betreffen onder andere formeel-informele samenwerking, welbevinden als vrijheid vanuit de capability benadering, sociale leerprocessen en systeemtransformatie. Methodologisch heeft hij daarbij een voorkeur voor narratieve methoden en actieonderzoek.

Ard Sprinkhuizen is associate lector Maatschappelijk Werk aan de Hogeschool Inholland. Vanaf 1990 werkte hij als onderzoeker bij de Universiteit Utrecht, NIZW en Movisie, met als aandachtsgebied de veranderingen in de verzorgingsstaat en de inrichting van de lokale sociale infrastructuur en het methodisch handelen van sociaal werkers. Het lectoraat Maatschappelijk Werk en de verbonden Werkplaats Sociaal Domein Noord-Holland hebben als specifiek aandachtsveld in hun onderzoek en kennisontwikkeling de 'voorkant' van maatschappelijke ondersteuning, hulp en dienstverlening: de rol van preventie, vroegsignalering en 'lichte interventies'. Veel onderzoek wordt gedaan naar het functioneren van sociale teams en de (grenzen aan) generalistisch sociaal werk.

Lex Veldboer is sinds 2016 programmaleider van het lectoraat Outreachend Werken en Innoveren, dat is verbonden aan het Amsterdams Kenniscentrum voor Maatschappelijke Innovatie (AKMI/Hogeschool van Amsterdam). Tevens is hij penvoerder van de Werkplaats Sociaal Domein Amsterdam en omgeving. Zijn aandacht gaat uit naar de vraag hoe de huidige dominante concepten in het sociale domein - zoals eigen kracht, zelfregie, nabijheid, netwerksamenwerking, samenwerking formeel-informeel - in de praktijk invulling krijgen door (wijkteam)professionals en sociale verbanden.

Lisbeth Verharen is lector Lokale Dienstverlening vanuit Klantperspectief bij het Kenniscentrum HAN SOCIAAL van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Tevens is zij penvoerder van de Werkplaats Sociaal Domein Nijmegen. Zij richt zich op de veranderingen in het sociaal domein, in het bijzonder de samenwerking tussen informele en formele netwerken en tussen zorg en welzijn met als doel het versterken van samenredzaamheid. Verharen is opgeleid als maatschappelijk werker, studeerde Algemene Sociale Wetenschappen en promoveerde op een onderzoek in het medisch-maatschappelijk werk aan de Universiteit voor Humanistiek. Ze werkte als maatschappelijk werker, docent en onderzoeker. Ze is bestuurslid van de Marie Kamphuis Stichting en lid van de wetenschappelijke adviesraad van de Beroepsvereniging van Professionals in het Sociaal Werk (BPSW).

Vincent de Waal is als docent verbonden aan het Instituut Social Work van Hogeschool Utrecht en als senior-onderzoeker werkzaam bij het lectoraat Participatie, Zorg en Ondersteuning van het Kenniscentrum Sociale Innovatie. Hij is projectleider geïntegreerd wijkgericht werken bij de Werkplaats Sociaal Domein Utrecht en maakt deel uit van het Kennisplatform Utrecht Sociaal. Momenteel verricht hij onderzoek naar sociale (wijk)teams en de rol van teamleiders. Zijn docentschap en publicaties concentreren zich op (ped)agogiek, lokaal sociaal beleid en de beroepsinnovatie van professionals in het sociaal-cultureel domein. Hij promoveerde in 2014 op een onderzoek naar de rol van middenmanagers binnen welzijnsorganisaties.

Overige auteurs

Marc Hoijtink is als promotieonderzoeker verbonden aan het AKMI van de Hogeschool van Amsterdam en als docent verbonden aan de master social work. Hij is redactielid van verschillende boeken op het terrein van sociaal beleid en sociaal werk en publiceerde in tijdschriften zoals *Beleid & Maatschappij*, *Journal of Social Intervention*, *Vakblad Sociaal Werk*, *Bestuurskunde* en *Sociale Vraagstukken*. Hij studeerde cum laude af in de sociologie.

Marja Jager-Vreugdenhil is lector Samenlevingsvraagstukken aan Hogeschool Viaa in Zwolle en geeft daar met haar lectoraat vorm aan de Werkplaats Sociaal Domein regio Zwolle. In 2012 promoveerde ze met het proefschrift 'Nederland participatieland? De ambitie van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de praktijk in buurten, mantelzorgrelaties en kerken'. Eerder was ze onder andere werkzaam bij de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

Ed de Jonge is cum laude afgestudeerd in de wijsbegeerte met als specialisatie ethiek en gepromoveerd in de sociale wetenschappen op professionaliteit. Hij is verbonden aan Hogeschool Utrecht en werkzaam op het vlak van praktijkonderzoek gericht op de verdere professionalisering van sociaal werk binnen het lectoraat Innovatieve Maatschappelijke Dienstverlening. Tevens is hij actief binnen de onderwijsinnovatie gericht op het ontwikkelen van een brede basisopleiding sociaal werk bij het Instituut voor Social Work.

Veruit de meeste Nederlandse gemeenten werken met enige vorm van een sociaal (wijk)team. Dit zijn in de regel breed samengestelde teams van professionals met verschillende expertises. De lokale opdracht aan deze teams kan verschillen, maar allen vervullen zij een belangrijke rol in de veranderingen die zijn ingezet met de invoering van de decentralisaties in het sociale domein (Wmo, Wet op Jeugdzorg, Participatiewet).

De Werkplaatsen Sociaal Domein ondersteunen in opdracht van het Ministerie van VWS de transformaties in het sociaal domein met kennis en onderzoek. In veel van deze werkplaatsen werken hogescholen in samenwerking met lokale partners aan het (door)ontwikkelen van een wijkgerichte aanpak in het sociale domein. Hierdoor krijgen de werkplaatsen steeds beter inzicht in de kwesties die zich bij het wijkgericht werken voordoen. Met deze bundel willen de Werkplaatsen Sociaal Domein de lessen die in de praktijk worden geleerd overdraagbaar maken voor diegenen die zich willen verdiepen in de wijkteampraktijk.

Van wijkgerichte professionals wordt gevraagd dat zij de fundamentele kwesties herkennen en de juiste keuzes weten te maken, in het belang van hun cliënten, vitale gemeenschappen en van een leefbare en veerkrachtige samenleving als geheel. De auteurs van deze bundel hopen dat de dieper liggende vragen inspireren tot een verdere ontwikkeling van wijkgerichte praktijken.

