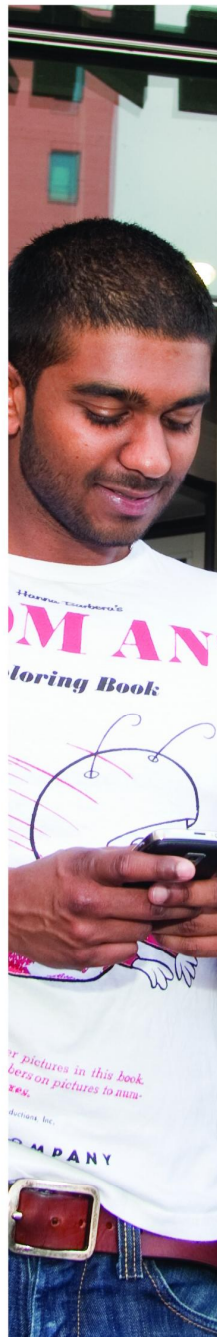


Verkenning Integrale wijkteams in wording

Onderzoek en Business Intelligence





© 2015 Onderzoek en Business Intelligence (OBI)

Auteur(s): Liesbeth Heering, Lenette Rietveld, Dick Butte, Toine Wentink en Tirza Scholtens

In opdracht van de programmadirecteur 3 decentralisaties, cluster Maatschappelijke Ontwikkeling

Augustus 2015

Postadres:
Postbus 21323
3001 AH Rotterdam

Telefoon: (010) 267 15 00
E-mail: onderzoek@rotterdam.nl
Website: www.rotterdam.nl/onderzoek



Verkenning Integrale wijkteams in Wording

Ervaringen van drie Rotterdamse wijkteams in het eerste kwartaal van 2015

INHOUD

Samenvatting en conclusies	5
1 Inleiding	14
1.1 Context	14
1.2 Doel en vraagstelling	14
1.3 Onderzoeksgroep	15
1.4 Onderzoeksmethoden	15
1.5 Leeswijzer	16
1.6 Beperkingen onderzoek	17
2 Samenstelling en werkwijze teams	19
2.1 Ommoord	19
2.1.1 Organisatie	19
2.1.2 Samenstelling wijkteam	19
2.1.3 Teamoverleg	19
2.2 Beverwaard	19
2.2.1 Organisatie	19
2.2.2 Samenstelling wijkteam	20
2.2.3 Teamoverleg	20
2.3 Hoek van Holland	20
2.3.1 Organisatie	20
2.3.2 Samenstelling wijkteam	20
2.3.3 Teamoverleg	21
3 Zienswijze wijkteamleden op bouwstenen nieuwe werkwijze	23
3.1 Generalistisch werken	23
3.2 Outreachend werken	25
3.3 Vroegtijdig ingrijpen	26
3.4 Stimuleren eigen kracht en inzet sociaal netwerk	27
3.5 Passende ondersteuning	28
3.6 Kostenbewust werken	29
3.7 Casusregie	29
3.8 Opvallende verschillen tussen beleid en praktijk	31
3.9 Opvallende verschillen tussen leden unit jeugd en volwassenen	31
4 Positieve en negatieve aspecten van werken in het wijkteam	34
4.1 Wat gaat goed in het team volgens wijkteamleden	34
4.2 Wat gaat minder goed in het team volgens wijkteamleden	34

4.3	Bouwstenen nieuwe werkwijze: de grootste verandering	37
4.4	Bouwstenen nieuwe werkwijze: de grootste toegevoegde waarde	37
4.5	Ondersteuning van de nieuwe werkwijze	38
5	Stand van zaken in de wijkteams volgens de wijkteamleiders	40
5.1	De toepassing van de nieuwe werkwijze	40
5.2	Ondersteuning van de nieuwe werkwijze	40
5.3	Informatievoorziening	41
5.4	Deskundigheidsbevordering	41
5.5	Rol van de wijkteamleider	41
5.6	Samenstelling team	41
5.7	Relatie wijknetwerk	42
5.8	Relatie Vraagwijzer en CJG	42
6	Reflectie	44
7	Focus toekomstig meerjarig onderzoek	47
8	Bronnen	48
	Topiclijst interviews professionals integrale wijkteams	49
	Vragenlijst interviews wijkteamleiders	52

Samenvatting en conclusies

Het cluster MO, afdeling Jeugd, van de gemeente Rotterdam heeft in het eerste kwartaal van 2014 opdracht gegeven aan de afdeling OBI om de wijkteams Jeugd en Gezin in wording te evalueren. Doel van het onderzoek was om vanaf de zijlijn mee te kijken en te signaleren wat er in de opbouw en uitprobeerfase voor hindernissen, knelpunten, onvoorziene positieve en negatieve neveneffecten optraden om met die kennis te kunnen bijsturen.

Na de gemeenteraadsverkiezingen van 2014 veranderde de situatie omdat het nieuwe college besloot om de teams voor Jeugd en Gezin én die voor Volwassenen versneld samen te voegen. Vanaf 1 januari 2015 en niet pas in 2018 moesten alle 42 Rotterdamse wijkteams integraal gaan werken. Met de projectleider en de implementatiemanager integrale wijkteams is toen afgesproken om het onderzoek uit te stellen tot begin 2015 en de focus aan te passen en te verbreden naar een verkenning van de nieuwe situatie in de integrale wijkteams. De nieuwe manier van werken en de zienswijze van de professionals hierop staat in deze nieuwe opzet centraal. Belangrijk ander doel van deze studie is dat deze bijdraagt aan de onderzoeksopzet voor een meerjarige (proces) evaluatie van de wijkteams.

Drie wijkteams namen deel aan het onderzoek, allen met ervaring als wijkteam maar een verschillende achtergronden en ontstaansgeschiedenis.

- Wijkteam Beverwaard is in 2013 opgezet als wijkteam Jeugd en in 2015 aangevuld met professionals uit jeugd- en volwassenenhulpverlening.
- Wijkteam Hoek van Holland is gestart als integraal wijkteam in maart 2014.
- Wijkteam Ommoord is in januari 2014 opgezet vanuit het volwassenendomein en begin 2015 samengevoegd met het Jeugd en Gezinsteam dat ook in 2014 was begonnen.

De volgende zeven onderzoeksvragen stonden centraal in deze verkenning en worden in deze rapportage beantwoord:

1. Wat verstaan wijkteamleden onder 'integraal werken', 'outreaching werken', 'eigen kracht', 'inzet sociaal netwerk', 'vroegtijdig ingrijpen', 'kostenbewust werken' en 'casusregie'.
2. Wat zijn in hun ogen de belangrijkste kenmerken van de nieuwe werkwijze?
3. In hoeverre zijn zij in staat om die toe te passen en hoe waarderen zij die?
4. Hoe ervaren zij de relatie met het wijknetwerk?
5. Wat is de variatie in ervaringen en opvattingen over de nieuwe werkwijze en hangt deze samen met het type wijkteam of unit (volwassenen versus jeugd en gezin) waar zij werkzaam zijn?
6. In hoeverre voelen zij zich ondersteund?
7. Wat hebben zij in de toekomst nodig om de nieuwe werkwijze beter te kunnen toepassen?

Door middel van interviews, observaties van wijkteamoverleg en een focusgroepgesprek zijn de gegevens voor deze verkenning verzameld in de periode januari – maart 2015.

Kenmerken en waardering van de nieuwe werkwijze

De antwoorden op de eerste twee onderzoeksvragen staan hieronder beschreven. Eerst vermelden we de omschrijving van de wijkteamleden van de kernbegrippen (cursief), gevolgd door hun waardering daarvoor en áls er een uitgesproken meerwaarde en een uitdrukkelijke beperking is genoemd in de gesprekken. In hoofdstuk 3 is een completer verslag mbt de kenmerken te vinden.

➤ Generalistisch werken / integraal werken

Breed kijken naar problemen op meerdere leefgebieden van de cliënt of het gezin en deze vervolgens als team proberen op te pakken.

Integraal werken wordt genoemd als één van de belangrijkste toegevoegde waarde en grote verandering ten opzichte van de oude situatie. De direct beschikbare, veelzijdige deskundigheid die aanwezig is in het team maakt dat er in de ogen van de wijkteamleden sneller kan worden ingegrepen en hulp wordt verleend en dat er minder wordt doorverwezen. Belangrijkste beperking die men noemt is dat generalistisch werken niet moet leiden tot een vervlakking van kennis van een professional door over alles een beetje te weten. De specialistische kennis en ervaring mogen niet verloren gaan.

➤ Eigen kracht / zelfredzaamheid

Helpen van de hulpvrager bij het zelf na denken over oplossingen en proberen hen bewust te maken van hun eigen kunnen. Eén van de manieren om zelfredzaamheid te vergroten is door de zelfbenoemde vaardigheden te laten toepassen in andere situaties.

Het stimuleren van eigenwaarde en motivatie van cliënten is een manier die veel wijkteamleden noemen om mensen in hun kracht te zetten. Zelfredzaamheid versterken wordt gewaardeerd als een belangrijke en waardevolle benadering in de hulpverlening. Belangrijkste beperking is dat dit niet voor alle doelgroepen haalbaar is, bijvoorbeeld bij de LVB¹ groep is dit lang niet altijd het geval.

➤ Inzet sociaal netwerk

Het gezin, de familie, vrienden, burens en de gemeenschappen die daar bij horen.

Wijkteamleden ervaren de inzet van het netwerk als een versterking van eigen kracht. Het betrekken en inzetten van vrijwilligers daarbij is echter niet voor iedereen vanzelfsprekend. Belangrijkste beperking is dat niet alle cliënten een netwerk hebben doordat ze leven in een sociaal isolement. Daarnaast kan het netwerk bestaan uit sociaal zwakke mensen die niet steunend kunnen zijn. Financiële problemen zijn volgens de wijkteamleden vaak niet op te lossen in het netwerk door schaamte.

➤ Outreachend werken

¹ Licht Verstandelijk Beperkt

Erop afgaan. Afleggen van huisbezoeken naar aanleiding van een vraag van de cliënt, maar ook ongevraagde huisbezoeken naar aanleiding van signalen uit de buurt.

Beperking van het outreachend werken is dat dit laagdrempelig is voor de cliënt. Dit laat zich volgens sommige wijkteamleden moeilijk combineren met het stimuleren van de zelfredzaamheid. In die zin dat het cliënten 'lui' maakt en dat ze zelf geen initiatief hoeven te nemen.

➤ **Vroegtijdig ingrijpen**

Preventief werken waardoor escalaties en grote problemen worden voorkómen.

Dit is volgens een deel van de wijkteamleden geen taak van het wijkteam, maar van het voorliggend veld, zoals de partners in het wijknetwerk.

➤ **Kostenbewust werken**

Bewust keuzes maken, de kosten in de gaten houden, of de hulpverlening van een maximale duur voorzien. De ondersteuning zo licht als mogelijk en zo zwaar als nodig in zetten en niet meer met indicaties werken. Zoveel mogelijk inzetten van het sociaal netwerk en vrijwilligers.

Alle veranderingen in de werkwijze als geheel worden gezien als kostenbesparend en als bezuiniging. Belangrijkste beperking voor kostenbewust werken is dat wijkteamleden geen kennis hebben van kosten en beschikbaar budget van in te zetten zorg dat van buiten het wijkteam komt.

➤ **Casusregie**

Het afstemmen van zorg door één professional in een huishouden. De casusregisseur is het aanspreekpunt van een gezin en houdt het overzicht over de hulp en coördineert deze. Dit doet hij/zij door de hulpverleners met elkaar in contact te brengen, door gesprekken te organiseren met alle hulpverleners en partijen uit het wijknetwerk

De belangrijkste beperking bij het voeren van casusregie is dat men niet altijd het overzicht heeft van alle hulpverleners die bij het gezin betrokken zijn. Ook is er onduidelijkheid over de taken en verantwoordelijkheden van de casusregisseur en hoe wordt bepaald wie de casusregisseur is. De verwarring hierover komt voort uit de verschillende invulling van deze rol in de diverse moederorganisaties.

Toepasbaarheid van de nieuwe werkwijze

De nieuwe werkwijze moet ook toepasbaar zijn (vraag 3) door dat aan elementaire voorwaarden is voldaan. Hieronder volgen eerst de positieve gevolgd door de negatieve bevindingen zoals verwoord door wijkteamprofessionals (leden en leiders) in de drie wijkteams.

Positief

- Wijkteamleden maken actief gebruik van elkaars kennis en zijn gericht op het leren van elkaar.
- Het werkgebied is kleinschaliger geworden, zodat ze dezelfde cliënten vaker

tegenkomen en eerder kunnen inschatten welke hulp nodig is.

- Ze kunnen hierdoor flexibeler werken en leren de voorzieningen, sleutelfiguren en partners in de wijk goed kennen, zodat cliënten beter kunnen worden bediend. Bovendien krijgen ze een beter zicht op de woonsituatie en de problemen van de doelgroep.
- Praktisch alle professionals zijn gemotiveerd om in een wijkteam te werken en betrokken bij het werkproces. Ze zijn bereid om zich inhoudelijk te verbreden, omdat zij inzien dat problemen van ouders en kinderen met elkaar te maken hebben en het oplossen van één deelaspect van een probleem geen oplossing is voor de lange termijn.

Negatief

- De deskundigheid van GGZ medewerkers, gedragsdeskundigen en een werkbegeleider wordt gemist.
- Generalistisch werken als team wordt gewaardeerd, maar het begrip 'generalist' spreekt niet aan.
- Voor diegenen die in verschillende wijkteams werken is de vergaderbelasting hoog.
- Onduidelijkheid over de taken en verantwoordelijkheden van de casusregisseur (zie boven).
- De jeugd- en gezinscoaches maken zich zorgen over hun verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid. Als de veiligheid van het kind in gevaar is bespreken zij voorheen hun zorgen met de casemanager van Bureau Jeugdzorg, die vervolgens het gesprek met de ouders voerde over een eventuele melding bij het jeugdbeschermingsplein. Nu moeten zij deze taak zelf oppakken. Hierdoor verandert het contact met de ouders volgens deze wijkteamleden en is de vrijwilligheid en de vrijblijvendheid voorbij.

Relatie met het wijknetwerk

In alle drie wijkteams wordt geïnvesteerd in de contacten met het wijknetwerk (vraag 4). Het gaat dan om huisartsen, scholen, de politie en woningbouwcorporaties, etc. Er worden formele en informele bijeenkomsten georganiseerd om elkaar (beter) te leren kennen. De wijkteams realiseren zich dat het nodig is om de contacten blijvend actief te onderhouden en met enige regelmaat alle partijen om de tafel te hebben. Wijkteamleiders en leden verdelen het uitbreiden en onderhouden van de contacten in het netwerk in het team en voelen zich daar samen verantwoordelijk voor. Dit onderzoek heeft onvoldoende informatie opgeleverd over de samenwerking met het wijknetwerk op casusniveau.

Overeenkomsten en verschillen tussen teams en units

De variatie in ervaringen en opvattingen over de nieuwe werkwijze naar type wijkteam of unit (volwassenen versus jeugd en gezin) wordt hieronder weergegeven, in antwoord op vraag 5.

Overeenkomsten:

- De werkwijze van de wijkteamleden in de drie wijkteams in dit onderzoek verschilt niet wezenlijk. De ondersteuning en overlegvormen die de twee wijkteamleiders van het team Beverwaard kunnen bieden is wel iets groter en gevarieerder dan die in de andere twee wijkteams met slechts één wijkteamleider (zie hoofdstuk 2).

Verschillen:

- Wijkteamleden uit de unit volwassenen zijn al wat meer gewend aan generalistisch werken dan de jeugd- en gezinscoaches.
- Jeugd en gezinscoaches wijzen vaker op het gevaar dat specialistische kennis verloren zal gaan en niet verder ontwikkeld zal worden.
- Wijkteamleden uit de unit volwassenen zijn meer gewend aan het ongevraagd en onaangekondigd huisbezoeken afleggen op basis van signalen van derden, dan de jeugd- en gezinscoaches.
- Voor jeugd en gezinscoaches is het nieuw om vrijwilligers in te zetten als deel van het sociaal netwerk.
- Jeugd en gezinscoaches spreken vaker over de veiligheid van hun cliënten (kinderen) en de veranderingen in de kaders in de begeleiding van de gezinnen
- Voor de jeugd en gezinscoaches die in dienst zijn bij de instellingen voor Jeugd- en Opvoedhulp roept de term casusregie de vergelijking op met de casusmanager van Bureau Jeugdzorg en dit leidt voor een deel van hen tot verwarring. Er is daarom een vraag om verduidelijking hierover.
- De wijkteamleden van de unit volwassenen noemen bij casusregie vaker partners buiten het wijkteam, zoals de woningbouwvereniging en het sociaal netwerk van de cliënt. Deze partijen moeten volgens hen ook betrokken worden bij de casusregie. Voor de WMO adviseurs is het voeren van casusregie met verschillende disciplines nieuw.

Ervaren ondersteuning voor de nieuwe werkwijze

Voor de beantwoording in hoeverre wijkteamleden zich ondersteund voelen in de nieuwe werkwijze (vraag 6), maken we onderscheid tussen steun vanuit het wijkteam zelf en die van de gemeente.

In het wijkteam

Wijkteamleden zijn in het algemeen tevreden over de sturing van het team door de wijkteamleider(s). Nieuwe leden worden ingewerkt door ze te koppelen aan wijkteamleden met veel ervaring in het wijkgericht werken.

In de twee wijkteams met slechts één wijkteamleider waren er in de eerste 3 maanden van het nieuwe stelsel problemen voor de wijkteamleiders om hun rol naar behoren te vervullen. Ook wijkteamleden hadden last van deze situatie.

Wijkteamleden missen een één op één overleg met de wijkteamleider of gedragsdeskundige over de casussen die ze in behandeling hebben. Ze verwachten productiever en efficiënter hun werk te kunnen uitvoeren als daar in is voorzien.

Door de gemeente

Informatievoorziening en deskundigheidsbevordering

Het scholingsplan voor de unit jeugd, ontwikkeld in 2014, is niet uitgevoerd en dat wordt als een gemis ervaren in de voorbereiding van de jeugd en gezinscoaches op de nieuwe situatie. De wijkteamleiders missen een visie op en een plan voor scholing van henzelf en van hun wijkteamleden. Informatie en communicatie vanuit de gemeente worden ervaren als belasting, niet als hulp maar als emailterreur. De hoeveelheid en de aard van de documentatie spreken niet aan, omdat de vertaalslag naar de werkvloer wordt gemist.

De huisvesting en facilitaire zaken

De facilitaire zaken zijn nog niet goed geregeld. Er zijn geen ruimtes om cliënten te ontvangen en er ontbreken laptops, telefoons en lockers om waardevolle spullen in op te bergen. ICT zaken zijn niet op orde (niet kunnen inloggen, geen internetverbinding geen toegang tot MensCentraal). In Beverwaard is daarnaast de afstand tot de wijk te groot. Om beter te kunnen samenwerken is het van belang dat de wijkteamleden in dezelfde locatie en bij elkaar in de buurt kunnen werken.

Procedures en richtlijnen.

Wijkteamleden wensen meer duidelijkheid en uniformiteit in de werkwijze. Het gaat om richtlijnen voor het schrijven van een hulpverleningsplan, voor het inzetten van evaluatiemomenten, wat te doen bij 'no-show', privacyreglement voor het casusoverleg, het wel of niet afsluiten van een casus en wanneer welke interventies ingezet mogen worden.

Het aanvragen van specialistische hulp is nieuw voor veel wijkteamleden. Het voorzieningenboek van MensCentraal werkt nog niet goed voor verwijzingen. Bovendien wordt terugkoppeling vanuit de gemeente gemist, zodat men zich afvraagt of de aanvraag goed is ingevuld. Daarnaast vinden respondenten dat de uitleg van nieuwe producten in het voorzieningenboek ontbreekt, net als richtlijnen om goed te kunnen inschatten of de gevraagde zorg ook gehonoreerd wordt.

Registratie

Over de training in Menscentraal zijn de wijkteamleden onverdeeld negatief. Eén registratiesysteem voor jeugd en volwassenen zou het samenwerken tussen de twee units bevorderen en ook de voering van casusregie helpen in gezinnen waar volwassenen en kinderen begeleid worden.

Behoeften aan ondersteuning voor de nieuwe werkwijze

Naast de hierboven genoemde problemen en tekortkomingen in de steun van de gemeente opgetekend uit de individuele interviews, sommen we hieronder op wat het focusgroepgesprek heeft opgeleverd aan zaken die de hoogste prioriteit gegeven zouden moeten worden (vraag 7).

- Tijd nodig voor integratie

De units jeugd en volwassenen verschillen wezenlijk door andere achtergronden, werkstijlen en culturen. Het kost tijd om elkaar beter te leren kennen. Om beter te kunnen samenwerken is het van belang dat de wijkteamleden zoveel mogelijk op dezelfde locatie werken en dat er in deze locatie voldoende werkplekken zijn.

- Kaders

De vrijheid van de professional is van belang, maar daarnaast zijn er kaders nodig en formats, zodat de werkwijze meer uniform wordt en de huidige verschillen tussen de wijkteams kleiner worden

- De gedragsdeskundige

De bijdrage van de gedragsdeskundige wordt gewaardeerd en zou per wijkteam voor meer uren beschikbaar moeten zijn, niet alleen voor de leden van de unit jeugd, maar ook voor de overige wijkteamleden.

- De rol van het sociaal netwerk

De inzet van het sociaal netwerk in de hulpverlening is belangrijk voor de nieuwe werkwijze. Dit is voor een deel van de wijkteamleden nieuw en leidt wel eens tot handelingsverlegenheid. Wat kun je bijvoorbeeld doen als een cliënt zijn of haar netwerk niet wil inzetten of als het netwerk geen positieve bijdrage kan leveren?

Tenslotte

Met dit onderzoek, dat een momentopname is van drie wijkteams in een roerige tijd, konden we een bijdrage leveren aan de kennisagenda voor de Transformatie in het Sociaal Domein, die begin maart 2015 gereed was. Het meerjarig vervolgonderzoek procesevaluatie integrale wijkteams is geagendeerd binnen de kennisgebieden 'uitvoeringsmethodieken' en 'de nieuwe professional' en zal in samenhang met ander onderzoek binnen en buiten de gemeente Rotterdam worden ontwikkeld.

1 Inleiding

1.1 Context

Het cluster MO afdeling jeugd van de gemeente Rotterdam heeft in het eerste kwartaal van 2014 opdracht gegeven aan de afdeling OBI om de wijkteams Jeugd en Gezin in wording te evalueren. De waarde van het onderzoek werd voor een eerste fase vooral gezien in het vanaf de zijlijn mee kijken en signaleren van hindernissen, knelpunten, onvoorziene positieve en negatieve neveneffecten en om richting te bepalen bij het bijsturen van (sub)interventies.

In eerste instantie zou het onderzoek zich richten op de wijkteams Jeugd en Gezin. Later werd de focus verbreed naar integrale teams. Na de gemeenteraadsverkiezingen in maart 2014 besloot het college namelijk om de teams voor jeugd en gezin én volwassenen versneld samen te voegen. Vanaf 1 januari 2015 moesten alle 42 wijkteams integraal gaan werken. Deze onvoorziene ontwikkeling heeft druk gezet op de uitrol van de integrale wijkteams in 2014. Met cluster MO, bij monde van de projectleider integrale wijkteams en de implementatiemanager integrale wijkteams, is toen afgesproken dat met het onderzoek later zou worden gestart. In ieder geval moesten alle wijkteamleiders zijn aangesteld. Er moest een eerste training geweest zijn over werkprocessen en binnen de wijkteams mocht niet meer uitgebreid 'geschuffeld' worden met personeel.

Zo kon in januari 2015 daadwerkelijk gestart worden met het verkennend onderzoek om eerste ervaringen te verzamelen van professionals in de wijkteams, van zowel jeugd en gezin units als volwassenen units.

Het onderzoek vond plaats in de periode januari t/m maart 2015 en is uitgevoerd door onderzoekers van de afdeling OBI van de gemeente Rotterdam.

1.2 Doel en vraagstelling

Voor de korte termijn was de ingewonnen informatie relevant voor de uitrol van de nieuwe werkwijze en om de 'do's' en 'don'ts' te destilleren. Daarom is relevante informatie ook al tijdens de onderzoeksperiode periodiek teruggekoppeld aan de opdrachtgevers, zodat op onderdelen zonodig tijdig bijgestuurd kon worden. Naast het korte termijn doel draagt het onderzoek bij om te komen tot een meerjarig onderzoeksvoorstel voor de procesevaluatie van de wijkteams en geeft door dit rapport een eerste momentopname van de beginfase van de integrale wijkteams in wording.

Centraal in het uitgevoerde onderzoek staat de nieuwe werkwijze in de ondersteuning van en hulpverlening aan jeugdigen en volwassenen zoals uitgevoerd door professionals van de wijkteams. Concreet gaat het om de volgende thema's:

- Het versterken van de eigen kracht (zelfredzaamheid)
- Gebruikmaken van sociale netwerken en de civil society
- Laagdrempelige zorg dichtbij
- Vroegtijdig ingrijpen
- De nieuwe professional (generalistisch werken)

- Passende ondersteuning en kostenbewust werken
- Beter samenwerken (integraal werken, één plan, één gezin, één regisseur)

Binnen deze verkenning wordt antwoord gegeven op de volgende vragen:

1. Wat verstaan de wijkteamleden onder 'integraal werken', 'outreaching werken', 'eigen kracht', 'inzet sociaal netwerk', 'vroegtijdig ingrijpen', 'kostenbewust werken' en 'casusregie'?
2. Wat zijn in de ogen van de wijkteamleden de belangrijkste kenmerken van de nieuwe manieren van werken?
3. In hoeverre zijn zij in staat om deze nieuwe manier van werken toe te passen en hoe waarderen zij die?
4. Hoe ervaren zij de relatie met het wijknetwerk?
5. Wat is de variatie van ervaringen en opvattingen over de nieuwe werkwijze en hangt deze samen met het type wijkteam of unit (volwassenen versus jeugd en gezin) waar zij werkzaam zijn?
6. In hoeverre voelen zij zich ondersteund (professionalisering/training, overleggen, intervisie, registratiesystemen, vraaganalyse instrument, contacten binnen de wijk, sturing van het wijkteam, enz.)
7. Wat hebben zij in de toekomst nodig om de nieuwe werkwijze verder/beter te kunnen toepassen?

1.3 Onderzoeksgroep

Motivatatie en argumentatie keuze wijkteams

In overleg met de opdrachtgevers is gekozen voor een selectie van drie wijkteams die al in 2014 zijn gestart en op papier sterk van elkaar verschillen. Dit om zoveel mogelijk signalen op te kunnen vangen. Het onderzoek is gehouden in wijkteam Ommoord (van oorsprong een wijkteam dat is opgezet vanuit het volwassenendomein), wijkteam Hoek van Holland (van oorsprong een wijkteam dat direct integraal is opgezet) en wijkteam Beverwaard (van oorsprong een wijkteam dat vanuit het jeugddomein is opgezet).

1.4 Onderzoeksmethoden

De onderzoeksvragen zijn beantwoord door middel van een kwalitatieve benadering. De volgende methodes zijn gebruikt om de gegevens te verzamelen:

- individuele semi-gestructureerde interviews met 30 wijkteamleden en 4 wijkteamleiders
- observaties tijdens werkoverleg en casusoverleg van de wijkteams (6x)
- een groepsdiscussie met 9 wijkteamleden

Selectie respondenten: procedure en criteria

Aan de wijkteamleiders is gevraagd circa tien leden te selecteren die benaderd konden worden voor een interview. Bij de selectie is gevraagd rekening te houden met een evenredige vertegenwoordiging van leden uit de units jeugd en volwassenen. Daarnaast zijn voornamelijk leden geselecteerd die al langer in het wijkteam werkzaam zijn, omdat zij meer ervaring hebben

met het toepassen van de nieuwe werkwijze in een wijkteam.

Voor de groepsdiscussie zijn alle wijkteamleden benaderd waarmee een individueel interview is afgenomen. Het streven was om van elke wijkteam minimaal twee leden van de unit jeugd en twee leden van de unit volwassenen te laten deelnemen.

Niet-bereikte of weigerende respondenten

In totaal zijn 32 wijkteamleden uitgenodigd voor een individueel interview. Slechts één wijkteamlid in Beverwaard werd niet bereikt en één ander wijkteamlid uit dit wijkteam bleek inmiddels niet meer in het wijkteam werkzaam te zijn. Met de andere 30 wijkteamleden en 4 (plaatsvervangend) wijkleiders is een individueel interview afgenomen.

In onderstaande tabel is te zien hoe de geïnterviewde professionals zijn verdeeld over de units en teams.

Wijkteam	Unit jeugd	Unit volwassenen	(Plv.) Wijkteam leiders
Beverwaard	7	3	2
Ommoord	6	6	1
Hoek van Holland	3	5	1
Totaal	16	14	4

De wijkteamleden zijn tijdens de individuele interviews bevraagd over de nieuwe werkwijze in de ondersteuning van jeugdigen en volwassenen. Het ging bijvoorbeeld om de vraag wat 'outreaching werken' voor hen in de praktijk betekent, in hoeverre zij in staat zijn om deze werkwijze binnen het wijkteam toe te passen en in hoeverre zij zich hierbij ondersteund voelen.

Aan drie wijkteamleiders en één plaatsvervangend wijkteamleider zijn vragen gesteld over de toepassing en ondersteuning van het nieuwe werken, de sturing en de samenstelling van het team en de relatie van het wijkteam met het wijknetwerk, de Vraagwijzer en het centrum voor jeugd en gezin (CJG).

In onderstaande tabel staat een overzicht van de negen deelnemers van de groepsdiscussie.

Wijkteam	Unit jeugd	Unit volwassenen
Beverwaard	1	1
Ommoord	3	2
Hoek van Holland	2	
Totaal	6	3

Het doel van de groepsdiscussie was om een rangorde aan te kunnen aanbrengen in de opbrengst van de interviews. Er werd bijvoorbeeld gevraagd naar de grootste belemmering van de nieuwe werkwijze. De volgende onderwerpen zijn aan de orde geweest: de nieuwe werkwijze in het team, de belemmeringen van het nieuwe werken, de samenwerking tussen de unit jeugd en volwassenen, de behoefte aan ondersteuning en professionalisering en aanbevelingen voor de gemeente Rotterdam.

1.5 Leeswijzer

Dit rapport is verder als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 geeft een schets van de drie wijkteams die geselecteerd zijn voor de evaluatie. In hoofdstuk 3 en 4 staat de zienswijze van de wijkteamleden centraal. Het derde hoofdstuk geeft de omschrijving van de bouwstenen van het nieuwe werken zoals verwoord door de wijkteamleden en de ervaren meerwaarde en belemmeringen van het nieuwe werken. Hoofdstuk 4 gaat over de belangrijkste kenmerken van het nieuwe werken, de ervaren ondersteuning en de gewenste ondersteuning in de toekomst. In hoofdstuk 5 worden de ervaringen van de wijkteamleiders weergegeven in de toepassing en ondersteuning van het nieuwe werken en de contacten met het wijknetwerk. Samenstelling en werkwijze wijkteams

1.6 Beperkingen onderzoek

Door de benadering van zowel wijkteamleden als wijkteamleiders vanuit drie wijkteams met een diverse achtergrond en ontstaansgeschiedenis konden verschillende gezichtsvelden worden belicht. Toch moet worden gerealiseerd dat de resultaten mogelijk beïnvloed zijn door de wijze van selectie van deelnemers aan de interviews. Deelnemers voor de interviews zijn aangedragen door de wijkteamleiders en deelname aan de groepsdiscussie was op vrijwillige basis. Het is mogelijk dat hierdoor de meest betrokken wijkteamleden zijn opgenomen in dit onderzoek. Dit hoeft echter geen negatieve invloed te hebben gehad op de resultaten, maar kan een wat vertekend beeld hebben gegeven over de betrokkenheid.

Daarnaast is het belangrijk om op te merken dat dit kwalitatieve procesevaluatie onderzoek resultaten geeft die informatief en duidend zijn en niet representatief voor alle wijkteams. Het onderzoek moet tenslotte worden gezien als een momentopname. De resultaten geven een beeld van de stand van zaken tijdens de startfase van drie van de 42 integrale wijkteams.

2 Samenstelling en werkwijze teams

2.1 Ommoord

2.1.1 Organisatie

Het wijkteam Ommoord bestaat ten tijde van het onderzoek uit 18 personen. De wijkteamleider komt uit de hulpverlening voor volwassenen en is samen met een deel van de huidige hulpverleners uit de volwassenenunit in januari 2014 gestart als pilot wijkteam 'Volwassenen en Toegang Ommoord en Lage land'. Een deel van de jeugd en gezinscoaches uit het huidige wijkteam is in april 2014 gestart in het wijkteam jeugd Ommoord. Een meewerkend voorvrouw en beoogd wijkteamleider integraal had de leiding over dit team. Bij de samenvoeging van de twee teams is zij wijkteamleider geworden van een ander wijkteam. Ten tijde van het onderzoek was er nog een plaatsvervangend wijkteamleider Jeugd.¹ Op 1 mei 2015 begint een de plaatsvervangend wijkteamleider Jeugd.

2.1.2 Samenstelling wijkteam

Flexus Jeugdplein is de grootste leverancier van Jeugd en gezinscoaches (4) aan het wijkteam. Van de organisaties Trivium Lindenhof, Stek, Mee en ASVZ is er één jeugd en gezinscoach aanwezig in dit wijkteam. De stichting Maatschappelijke Diensverlening Alexander (MDA) levert 4 coaches aan de volwassenenunit. Daarnaast is er een WMO adviseur, een medewerker van MEE en één van Laurens. De wijkteamleider komt uit het Lokaal Zorgnetwerk (LZN) en is dienst van de gemeente.

2.1.3 Teamoverleg

Er wordt elke week vergaderd met het hele team. Er is geen overleg per unit. De ene week op maandag en andere week op donderdag beide keren van 9:30 tot 11:00 uur. De ene week is er algemeen werkoverleg, de andere week staat er casuïstiek op het programma.

2.2 Beverwaard

2.2.1 Organisatie

¹ In de integrale teams zijn twee units: jeugd en volwassenen. Het team wordt aangestuurd door één wijkteamleider. Als de wijkteamleider uit de volwassenen unit komt heeft hij of zij een plaatsvervanger.

In juli 2013 is er een pilot wijkteam Jeugd en Gezin gestart in deze wijk met medewerkers van Flexus Jeugdplein, MEE, Jeugdzorg en de gemeente in opdracht van CJG Rijnmond. De volwassenenunit is in januari 2015 begonnen en heeft geen voorgeschiedenis met elkaar. Met 21 wijkteamleden is wijkteam Beverwaard het grootste wijkteam in dit onderzoek met 13 professionals uit de Jeugd en Gezinshulpverlening, 5 aan de volwassenenkant, een ondersteuner uit de gemeente en twee wijkteamleiders.

Dit is het enige wijkteam in dit onderzoek met een wijkteamleider integraal en een plaatsvervanger Jeugd.

2.2.2 Samenstelling wijkteam

Acht jeugd en gezinscoaches zijn in dienst van Flexus Jeugdplein, twee zijn in dienst van Stek, één van Pameijer, één van Trivium Lindenhof, één van Lucertis en één van MEE. De plaatsvervangend wijkteamleider is in dienst van het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG). De relatief kleine groep in de volwassenenunit is afkomstig uit achtereenvolgens MEE (1), Pit010 (1) en de gemeente (4, wijkteamleider, WMO adviseur, voormalig sociaal team en OGGZ deskundige uit het Lokaal zorgnetwerk (LZN)).

2.2.3 Teamoverleg

Er is elke dinsdag overleg, eens in de twee weken werkoverleg voor het hele team en in de tussenliggende weken is er casusoverleg in twee groepen. De casusgroepen hebben een mix van jeugd en gezinscoaches en volwassenen hulpverleners. Daarnaast heeft de unit jeugd eens in de 6 weken intervisie (reflectiebijeenkomst). De unit volwassenen heeft nog wel extra unitoverleg, over de casussen, deskundigheid en de juiste focus op zelfredzaamheid. De gedragswetenschapper en de systeemtherapeut leiden ieder een groep. Daarnaast is er sinds februari een buddysysteem (koppels van ervaren en onervaren leden en jeugd en volwassenen in het wijkteams) ingevoerd en zijn er 4 basisteams met een zelfde mix die onder andere worden gebruikt om themamiddagen voor te bereiden. Het doel van de basisteams is om op de hoogte te raken van elkaars werk zodat men te zijner tijd elkaar kan vervangen bij ziekte.

2.3 Hoek van Holland

2.3.1 Organisatie

In maart 2014 is het wijkteam Hoek van Holland als pilot wijkteam integraal gestart. Met 13 wijkteamleden is dit het kleinste team met in verhouding de meeste volwassenen hulpverleners, te weten 8.

2.3.2 Samenstelling wijkteam

Vier leden van de volwassenen unit zijn in dienst bij de gemeente, één met ervaring in een

sociaal team in Rotterdam, één met ervaring als OGGZ- deskundige in een Lokaal Zorgnetwerk (LZN), één WMO adviseur (die ook tot een ander wijkteam behoort) en tenslotte één deskundige uit het Team Huiselijk Geweld (THG). Laatstgenoemde is voor 5 wijkteams waaronder Hoek van Holland beschikbaar. De professional van MEE bedient zowel de jeugd als de volwassenenunit. Van de andere 3 leden zijn er 2 afkomstig van Maatschappelijke Dienstverlening Nieuwe Waterweg (MDNR) en één van Vitis welzijn.

De jeugdunit heeft 5 personen, inclusief de wijkteamleider integraal; Twee leden zijn afkomstig van Flexus Jeugdplein, 1 van Trivium Lindenhof, 1 van Lucertis en de wijkteamleider is in dienst van het CJG. In de pilot fase in 2014 was er ook een wijkteamleider volwassenen met ervaring en gezag in Hoek van Holland. Eind 2014 vertrok zij en werd wijkteamleider elders in Rotterdam. Haar positie als plaatsvervangend wijkteamleider is (nog) niet opgevuld.

2.3.3 Teamoverleg

Het team vergadert elke week op dinsdag van 10 tot 11:30 uur. De ene week is er algemeen werkoverleg, de andere week is er casuïstiekoverleg.

3 Zienswijze wijkteamleden op bouwstenen nieuwe werkwijze

In dit hoofdstuk staan de antwoorden centraal van de wijkteamleden op vragen over 7 bouwstenen die kenmerkend zijn voor de werkwijze in het wijkteam. Als eerste vroegen we naar een beschrijving van het begrip. Als tweede wilden we weten of men vond dat deze werkwijze meerwaarde heeft. De derde vraag betrof de belemmeringen die er waren om deze werkwijze of benadering toe te passen.

Voor elk begrip zijn we op zoek gegaan naar het referentiekader dat de gemeente heeft geformuleerd met betrekking tot deze begrippen. Belangrijkste bronnen hiervoor zijn het Beleidsplan Nieuw Rotterdams Jeugdstelsel 2015 – 2018 (verder aangeduid als Beleidsplan) en de PRODUCTIEPLAAT Inrichting 42 Integrale Wijkteams & aanpassing dienstenaanbod Vraagwijzer (kortweg PRODUCTIEPLAAT), beide gedateerd op juli 2014.

3.1 Generalistisch werken

In de PRODUCTIEPLAAT staat geen definitie van het begrip generalistisch werken maar er is wel een impliciete duiding met de beschrijving dat in een wijkteam *‘ van meet af aan breed en integraal wordt gewerkt volgens één methodiek’*. *‘De werkers in het wijkteam hebben een brede blik. Ze ontwikkelen zich in de komende jaren tot de generalistische professionals met kennis en verstand van de volgende onderwerpen:*

- Pedagogiek (alleen in de unit jeugd)
- Problemen bij de ouder worden (alleen unit volwassenen)
- Geestelijke gezondheid
- Lichamelijke gezondheid
- Huisvesting
- Verstandelijke beperkingen
- Financiën en schulden
- Justitie, politie en veiligheid
- Huiselijke relaties/huiselijk geweld
- Sociaal netwerk
- Meedoen / maatschappelijke participatie
- Activering’ (p3-4)

Onder generalistisch werken verstaan de meeste wijkteamleden dat je breed kijkt naar problemen op meerdere leefgebieden van de cliënt of het gezin en deze vervolgens als team probeert op te pakken. De van oorsprong maatschappelijk werkers geven aan dat zij vanuit hun beroep gewend zijn om op deze wijze te werken. Goed samenwerken als team en gebruik maken van elkaars deskundigheid wordt ook vaak genoemd bij generalistisch werken. De meeste professionals denken dat het team als geheel generalistisch moet werken, maar sommige professionals verwachten dat zij zelf te zijner tijd alle problemen moeten kunnen oppakken. Dus bijvoorbeeld niet alleen opvoedingsondersteuning geven, maar ook de schuldenproblematiek in een gezin meenemen. In het wijkteam Beverwaard geven enkele leden aan dat in de startfase werd verwacht dat alle leden alles moesten oppakken, maar dat nu het uitgangspunt is dat het team

als geheel generalistisch werkt. Voor sommige wijkteamleden is generalistisch werken het samengaan van de unit Jeugd en Volwassenen en het gezamenlijk oppakken van de problematiek.

De meeste professionals zien meerwaarde in het generalistisch werken. Voordelen die vaak worden genoemd zijn:

- Er is veel deskundigheid aanwezig in het team die kan worden ingezet.
- Er hoeft niet meer te worden doorverwezen.
- De wijkteamleden kunnen ook van elkaar leren
- De cliënten/gezinnen krijgen met minder hulpverleners te maken.
- De lijnen zijn kort en hulp kan sneller worden ingezet
- Er is vaak sprake van verweven problematiek. Problemen met kinderen hebben vaak te maken met problemen van de ouders.
- De professional krijgt een brede blik.

Onderstaand citaat geeft de voordelen van het werken in een generalistisch team weer:

“Dat je binnen een wijkteam kan kijken wie wat kan doen. En dus niet zegt: ‘sorry, maar dit kind heeft een IQ van lager dan tachtig, daar zijn wij niet van, je meld je maar aan bij MEE.’ Ik kan nu meteen zeggen: help mij eens, kunnen we dat niet sneller regelen”.

Professionals noemen ook de nodige belemmeringen van het generalistisch werken.

Het vaakst genoemd is de angst voor verlies van specialistische kennis. Dit sluit aan bij bevindingen uit een ander kwalitatief onderzoek uitgevoerd door het Nederlands Jeugdinstituut (NJI) in wijkteams in de regio Nieuwe Waterweg Noord (Van den Berg, 2015). Ook de jeugdhulpprofessionals in het onderzoek uitgevoerd in opdracht van de kinderombudsman geven aan dat het voor hen lastig is om als specialist in een generalistische omgeving hun specialisme op peil te houden (Baracs, 2015). Bij specialistische kennis gaat het bijvoorbeeld om ervaring in het werken met bijzondere doelgroepen of om het uitvoeren van bepaalde interventies. Ook het risico om een trainersbevoegdheid te verliezen wordt in dit kader genoemd. Om bijvoorbeeld geregistreerd te blijven als VideoHomeTrainer is het noodzakelijk dat professionals voldoende gezinnen begeleiden met deze interventie. Daarnaast wordt gewezen op het gevaar dat specialistische kennis niet verder ontwikkeld zal worden. Met name wijkteamleden van de unit jeugd vrezen dat hierdoor de kwaliteit van de hulpverlening achteruit zal gaan.

De volgende citaten van leden van de unit jeugd geven dit goed weer:

“Het komt de professionaliteit niet ten goede als we straks van alles een beetje weten”.

“Daarnaast is er een gevaar dat deskundigheid verloren gaat, zoals ervaring in het werken met tienermoeders”.

Andere belemmeringen die vaak worden genoemd zijn:

- Wijkteamleden van de unit volwassenen zijn niet bevoegd om jeugdzaken op te pakken²
- Het is niet haalbaar om overal iets van af te weten

² Jeugd- en gezinscoaches moeten ingeschreven staan in het kwaliteitsregister Jeugd.

- De unit jeugd en volwassen zijn nog gescheiden werelden
- De wijkteamleden kennen elkaar nog niet goed genoeg

Tenslotte werken sommige wijkteamleden liever alleen met specifieke doelgroepen waar zij veel affiniteit mee hebben.

3.2 Outreachend werken

In het Beleidsplan staat geen definitie van outreachend werken, maar de volgende interpretatie van het NJi lijkt goed aan te sluiten bij de opvattingen van beleidsmedewerkers over outreachend werken. *‘Wijkteams werken over het algemeen outreachend: de professional gaat op de gezinnen en jeugdigen af. Hij krijgt signalen over een gezin, zoekt dit gezin op - gevraagd of ongevraagd - en bespreekt het signaal. De signalen komen op verschillende manieren binnen en zijn afkomstig van diverse partijen, zoals het consultatiebureau, de kinderopvang, de huisarts en de wijkagent’*³.

Onder ‘outreachend werken’ verstaan de meeste wijkteamleden het naar de cliënt toegaan of ‘Erop afgaan’. Het gaat om het afleggen van huisbezoeken naar aanleiding van een vraag van de cliënt, maar ook ongevraagde huisbezoeken naar aanleiding van signalen uit de buurt. In dit verband wordt gesproken over de doelgroep met een grote afstand tot de hulpverlening, zoals de zorgmijders. Hierbij moet de professional eerst lange tijd investeren in het maken van contact of het opbouwen van een vertrouwensband. Dit blijkt uit onderstaand citaat van een professional uit de unit volwassenen:

“Dat is naar een klant toe bewegen indien nodig en niet de hulp stoppen als iemand één keer niet komt. Het is voor de deur gaan staan, herhaaldelijk bellen, brieven sturen. Niet snel opgeven. Vaak houden mensen zorg af door een eerdere teleurstelling of ervaring met zorg”.

Sommige wijkteamleden denken bij outreachend werken aan het leggen van contacten met bewoners of partners in de wijk of aan breed kijken naar een hulpvraag.

Wanneer gevraagd wordt naar de meerwaarde van outreachend werken noemen de meeste wijkteamleden de voordelen van het afleggen van huisbezoeken, zoals:

- je krijgt hierdoor een goed beeld van de thuissituatie
- het is laagdrempelig voor de cliënt
- de mensen voelen zich veiliger thuis.

Het volgende citaat geeft de voordelen van het afleggen van huisbezoeken weer:

“Je kunt veel zien in de thuissituatie. Je kunt de kinderen spreken. Je kunt zien of het huis veilig en schoon is. Dit vertellen mensen niet op kantoor”

Als wordt gevraagd naar de belemmeringen van het outreachend werken geven sommige wijkteamleden aan dat er binnen het wijkteam geen ruimte is voor outreachend werken. De

³ <http://www.nji.nl/nl/In-de-praktijk/Toeleiding-naar-het-wijkteam>

Vraagwijzer vormt immers het voortraject van het wijkteam. Bewoners komen eerst bij de Vraagwijzer en worden alleen bij meervoudige volwassenenproblematiek doorverwezen naar het wijkteam.

De belemmeringen van outreachend werken die verder nog worden genoemd betreffen met name de nadelen van het uitvoeren van huisbezoeken, zoals:

- Het kost veel tijd
- Het stimuleert niet de zelfredzaamheid van de cliënt.
- Een pc of internetverbinding ontbreekt, zodat problemen thuis niet direct kunnen worden opgepakt.
- Voor de professional zijn er risico's op onveilige situaties
- De grenzen voor de professional in het outreachend werken zijn niet duidelijk.

Het aspect van de veiligheid wordt genoemd door professionals van de unit jeugd. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om onplezierige boodschappen voor ouders, zoals een aanmelding voor het Jeugdbeschermingsplein. Deze gesprekken kun je volgens de wijkteamleden beter op kantoor voeren. De grenzen van de professional gaan over de vraag: Hoe vaak ga ik op huisbezoek als de cliënt niet thuis is?

3.3 Vroegtijdig ingrijpen

'Ondersteuning bieden in een zo vroeg mogelijk stadium (vroegsignalering)' is één van de uitgangspunten in de beschrijving in de PRODUCTIEPLAAT (p3).

Vroegtijdig ingrijpen wordt door de meeste wijkteamleden omschreven als preventief werken waardoor escalaties en grote problemen worden voorkómen. Dit is tevens de meerwaarde die wordt genoemd door de geïnterviewde professionals. Medewerkers van de unit volwassenen denken hierbij bijvoorbeeld aan het voorkómen van hoge schulden of een huisuitzetting, medewerkers van de unit jeugd aan opvoedingsondersteuning. Bij vroegtijdig ingrijpen, noemen enkele leden van de unit jeugd, het ingrijpen op jonge leeftijd van het kind zodat bijvoorbeeld problemen in de puberteit kunnen worden voorkomen.

De belemmering van vroegtijdig ingrijpen die het vaakst wordt genoemd is, dat dit volgens de respondenten geen taak is van het wijkteam, maar hoort bij het voortraject. Met het voortraject wordt met name de huisarts bedoeld, het CJG, het SMW en de Vraagwijzer. Zie bijvoorbeeld onderstaande uitspraak:

"Het systeem is eerst eigen kracht, dan wijknetwerk en dan wijkteam. Vroegtijdig ingrijpen zit in het voortraject".

Volgens een deel van de respondenten is het wijkteam hierin dus afhankelijk van de partijen in het voortraject en een goede samenwerking is daarom van belang. Het wijkteam moet volgens enkele leden ook een naamsbekendheid opbouwen waardoor deze partijen het wijkteam weten te vinden. In het wijkteam Ommoord wordt door enkele leden de wachtlijst genoemd als belemmering van vroegtijdig ingrijpen. Sommige leden ervaren dat ouders/cliënten te laat om hulp vragen, zodat het onmogelijk is om vroegtijdig in te grijpen. Zie ook onderstaand citaat:

"Bij opvoedingsproblemen kloppen ouders te laat aan door schaamte. Dit geldt ook voor

schuldproblemen".

3.4 Stimuleren eigen kracht en inzet sociaal netwerk

Stimuleren eigen kracht:

In art. 2.1 van de Jeugdwet wordt stimuleren van eigen kracht omschreven als:

"Het inschakelen, herstellen en versterken van de eigen mogelijkheden en het probleemoplossend vermogen van de jeugdige, zijn ouders en de personen die tot hun sociale omgeving behoren, waarbij voor zover mogelijk wordt uitgegaan van hun eigen inbreng".

In het Beleidsplan staat de volgende beschrijving:

"Ouders en opvoeders zijn eerst verantwoordelijk voor hun kinderen, zij voeren de regie over de opvoeding van hun eigen kind. Professionele hulp is erop gericht gezinnen zo toe te rusten, dat zij zoveel mogelijk vanuit eigen kracht en het eigen sociale netwerk oplossingen vinden voor problemen" (Gemeente Rotterdam, 2014).

Wijkteamleden vinden het versterken van eigen kracht of zelfredzaamheid van hun cliëntèle één van hun belangrijkste doelen. Ze helpen de hulpvrager zelf na te denken over oplossingen en proberen ze bewust te maken van hun eigen kunnen. Een van de manieren om zelfredzaamheid te vergroten is door de zelfbenoemde vaardigheden te laten toepassen in andere situaties. Er zijn echter ook situaties waarin (oudere) klanten moeten worden aangemoedigd hulp te vragen.

Zelfredzaamheid is een basiswaarde met evidente meerwaarde; als de hulpvrager toch of weer zaken zelf kan doen, wint hij of zij aan trots en zelfvertrouwen. Hulpverleners weten dat mensen meer zelf kunnen dan ze zelf denken en zien het als hun rol om het potentieel aan te boren.

Niet voor alle doelgroepen in de hulpverlening is zelfredzaamheid haalbaar en dat is de belangrijkste belemmering. Als er sprake is van licht verstandelijke beperkingen (LVB), lage sociaal economische status of een stapeling van problemen is er vaak langdurig ondersteuning nodig.

Inzet sociaal netwerk:

In het voorwoord van het Beleidsplan Nieuw Rotterdams Jeugdstelsel 2015 – 2018 schrijft wethouder Hugo de Jonge dat familieleden, buurtbewoners, docenten, sportcoaches, leden van de religieuze gemeenschap, jongerenwerkers en anderen betrokken zijn bij het opgroeien van kinderen" behoren tot het sociale netwerk van het gezin.

De breedste beschrijving van het begrip sociaal netwerk die we zijn tegen gekomen is dat 'het sociale netwerk het gezin, de familie, vrienden, burens en de gemeenschappen die daar bij horen bevat'. Praktisch alle wijkteamleden ervaren de inzet van het netwerk als een versterking van eigen kracht. Het betrekken en inzetten van vrijwilligers daarbij is echter niet voor iedereen vanzelfsprekend. Maatschappelijk werkers uit de wijkteams zijn gewend om met het sociaal netwerk te werken in de ondersteuning van de klant en kunnen de anderen daarin meenemen.

De meerwaarde van het inzetten van het sociale netwerk is dat het duurzamer is om iemand uit de eigen kring van een cliënt te laten helpen; netwerkleden zijn meteen toegankelijk en op hun steun kan ook in de toekomst worden gerekend. Vaak blijkt dat mensen niet bewust zijn van de

hulp die anderen hen kunnen bieden en dat deze hulp ook niet te veel gevraagd is. Er komen regelmatig mooie dingen tot stand, zoals herstel van contacten met familieleden en betrokkenheid van mensen waar een cliënt nooit eerder aan gedacht heeft. Op deze wijze wordt het systeem waar mensen onderdeel van zijn geactiveerd.

Belemmeringen voor de inzet van het sociale netwerk is dat lang niet iedereen een netwerk heeft door armoede of eenzaamheid. Verder zijn er netwerken met beschadigde of sociaal zwakke mensen die niet steunend kunnen zijn. Vraagverlegenheid (cliënt heeft wel een netwerk, maar wil hier geen beroep op doen) en aanbodverlegenheid (netwerk wil zich bijvoorbeeld niet opdringen of ongevraagd bemoeien met iemand anders leven) spelen ook een belemmerende rol. Tenslotte wordt veelvuldig genoemd dat met name financiële problemen vaak niet op te lossen zijn met hulp van het netwerk door schaamte.

3.5 Passende ondersteuning

Het NRJ zet in op passende hulp gedefinieerd als ‘*niet meer dan nodig, maar ook niet te weinig of te laat*’ (Gemeente Rotterdam, 2014).

Bij passende ondersteuning denken de meeste wijkteamleden aan hulp die past of nodig is en het verlenen van hulp op maat. Voor sommige wijkteamleden gaat het hierbij niet alleen om de hulp die past volgens de cliënt, maar ook om hulp die nodig is volgens de professional. Meerdere wijkteamleden vinden dat bij passende ondersteuning ook moet worden gekeken naar wat de cliënt zelf kan en wat zijn netwerk kan betekenen. Sommige wijkteamleden benadrukken het belang van een goede vraaganalyse vooraf. Ook wordt door sommige professionals de zwaarte van de zorg genoemd, zoals blijkt uit onderstaand citaat:

“Zo licht als mogelijk, zo zwaar waar nodig”.

Enkele wijkteamleden noemen bij passende ondersteuning de keuze uit zorgaanbieders die vergelijkbare hulp aanbieden.

De meerwaarde van passende ondersteuning zit al in de omschrijving die de meeste wijkteamleden geven, namelijk het bieden van hulp die past of nodig is. Het bijkomend voordeel volgens sommige wijkteamleden is dat niet meer zorg wordt ingezet dan nodig is en dat dit kostenbesparend kan werken.

De belemmeringen van passende ondersteuning die worden genoemd zijn:

- de aanvraag van de AWBZ zorg via het wijkteam
- de hoogte van het wijkteambudget
- de beschikbaarheid van zorg
- wachtlijsten van het wijkteam
- ontbreken van een sociale kaart en/of kennis over voorzieningen in de wijk

De onduidelijkheid rond de aanvraag van AWBZ zorg en dan met name de PGB's (persoonsgebonden budget) wordt het vaakst genoemd. Hierbij gaat het om nieuwe aanvragen of indicaties die aflopen in 2015 waarvoor ouders of zorgaanbieders contact opnemen met het wijkteam. Deze aanvraag verliep in 2014 via Bureau Jeugdzorg (BJZ) of het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ). Wijkteamleden geven aan dat zij kennis missen over AWBZ indicaties en dat richtlijnen ontbreken. Hierdoor vinden zij het lastig om te bepalen welke hulp nodig is en

hoeveel. Sommige wijkteamleden zijn bang dat niet meer passende hulp, maar de hoogte van het wijkteambudget bepalend zal zijn voor de keuze van zorg. Enkele wijkteamleden ervaren dat de prioriteit ligt bij het wegwerken van de wachtlijsten en niet bij het koppelen van een wijkteamlid met de best passende expertise aan een casus.

3.6 Kostenbewust werken

Het Beleidsplan schrijft voor dat 'het geven van budgettaire verantwoordelijkheid aan de wijkteams past in de filosofie van gebiedsgericht werken. De professionals die werken in het gebied, krijgen binnen financiële kaders de ruimte om slagvaardig te handelen mét een hoger kostenbewustzijn. De scherpere afweging die hiervan het gevolg is, zal een flinke besparing opleveren'. () 'Doordat wijkteams elk een budget krijgen worden ze gelimiteerd in het aantal uur hulp die zij zelf kunnen verlenen en de trajecten die zij elders kunnen betrekken. Op deze manier zijn zij genoodzaakt om kostenbewust te handelen en kan er een plafond aan de uitgaven worden gesteld'

Kostenbewust werken staat voor de meeste wijkteamleden voor bewust keuzes maken, de kosten in de gaten houden of de hulpverlening van een termijn voorzien. Er wordt ook opgemerkt dat het er om gaat de zorg zo licht als mogelijk en zo zwaar als nodig in te zetten en niet meer met indicaties werken. Inzetten van het sociale netwerk en vrijwilligers wordt daarbij in een adem genoemd. De meerwaarde van kostenbewust werken die het vaakst genoemd wordt is dat er sneller en goedkoper wordt gehandeld omdat er geen indicaties meer nodig zijn.

Een groot deel van de wijkteamleden zegt echter dat ze niet bezig is met kostenbewust werken. Dat heeft voor de meesten te maken met het feit dat er geen kennis is over de kosten van de hulp. De belangrijkste belemmering om kostenbewust te kunnen werken is dan ook dat men niet weet wat de hulpverlening kost en wat het budget van het wijkteam is voor specialistische hulp.

3.7 Casusregie

Er zijn een aantal beschrijvingen beschikbaar voor het begrip casusregie. We kiezen voor de omschrijving uit de PRODUCTIEPLAAT

'Een van de functies van het wijkteam is om casusregie te voeren in situaties waar meerdere hulp- en ondersteuningsvormen worden ingezet bij een cliënt, die afstemming ten opzichte van elkaar verdienen, vanuit het principe '1 huishouden, 1 plan, 1 regisseur. De casus regisseur is verantwoordelijk voor het opstellen van het ondersteuningsplan, volgt de voortgang, haalt informatie op, spreekt organisaties aan en is verantwoordelijk voor een actueel dossier'.

De taken van een casusregisseur zijn: hulp bieden aan een huishouden, inventariseren en analyseren van informatie, afstemmen met andere partijen, verantwoordelijkheid voor het ondersteuningsplan, coördineren, plannen en prioriteren van het hulpaanbod, monitoren van de voortgang, evalueren van hulpaanbod en proces, op- en afschalen indien nodig en afsluiten van een casus.

De competenties van de casusregisseur zijn: innovatief, initiatiefrijk, besluitvaardigheid, zorgvuldigheid, overtuigingskracht, vasthoudendheid, kostenbewust, sensitiviteit,

cliëntgerichtheid, creativiteit, communicatief vaardig, planmatig werken, hoofd koel houden en beschikken over de nodige werkervaring.

Onder casusregie verstaan de meeste wijkteamleden het afstemmen van zorg door één professional in een huishouden. De casusregisseur is het aanspreekpunt van een gezin, zo weten de gezinsleden ook bij wie zij terecht kunnen als er vragen of onduidelijkheden zijn. Een andere taak van een casusregisseur is volgens de wijkteamprofessionals het houden van overzicht en het coördineren van de hulp. Dit doet hij/zij door de hulpverleners met elkaar in contact te brengen, door gesprekken te organiseren met alle hulpverleners en partijen uit het wijknetwerk. Vooral de wijkteamprofessionals van MEE hebben ervaring met casusregie. Door hen wordt veelal het hebben van een helikopter view als belangrijk aspect van casusregie genoemd. Zij organiseerden in het verleden al vaker rondetafelgesprekken waarbij alle partijen werden uitgenodigd om te spreken over de zorg in een huishouden. .

De meeste professionals zien meerwaarde in casusregie. Voordelen die vaak genoemd zijn:

- Een iemand is verantwoordelijk, zodat er niet langs elkaar heen wordt gewerkt
- Door de casusregisseur is het duidelijk wie wat doet in een casus
- Door de casusregisseur zijn er niet te veel hulpverleners in een gezin
- De casusregisseur heeft het overzicht

Onderstaand citaat geeft de meerwaarde van casusregie weer:

“Je hangt er een beetje boven, daarom zie je soms ook meer. Het is ook handig voor een gezin, dan weten ze naar wie ze toe kunnen als ze een bepaalde vraag hebben. Dus het overzicht houden”.

Er worden ook belemmeringen genoemd door de wijkteamprofessionals. Naast praktische belemmeringen, zoals tijd en het nog niet kunnen registreren in hetzelfde systeem wat betreft volwassenen en jeugd, wordt genoemd dat het overzicht hebben wel afhankelijk is van andere hulpverleners en het gezin/huishouden. Als het niet duidelijk is welke hulpverleners er in het gezin werken en het gezin het overzicht ook niet kan geven, is het lastig om de rol als casusregisseur uit te oefenen.

Daarnaast zijn professionals nog zoekende in hoe de rol als casusregisseur ingevuld moet worden. Nog niet iedereen heeft ervaring als casusregisseur en sommige professionals vragen zich af hoe wordt bepaald wie de casusregisseur is. Volgens sommige professionals is de casusregisseur de professional die de problematiek aanpakt die het zwaarst weegt. Volgens anderen is dat degene die de casus inbrengt. Enkele wijkteamleden geven aan dat de casusregisseur ook een professional kan zijn die niet in het wijkteam werkt. Jeugd- en gezinscoaches zien de toegenomen verantwoordelijkheid nog wel als een belemmering. Zij zien een overeenkomst tussen casusregie en de taken die de casemanagers van bureau jeugdzorg uitvoerden. Dit zou betekenen dat zij in een gezin uitvoerend aan de slag gaan en ook moeten ingrijpen als de voortgang stagneert en er ernstige zorgen zijn rond de veiligheid van het kind.

Onderstaand citaat geeft een voorbeeld van de genoemde belemmeringen:

“Wie is nou de casusregisseur? Een gezin, een plan, werkt ook nog niet helemaal. Ik werk ook wel samen met jeugd, maar dan heb je toch wel allebei je eigen plannetje. Dat komt ook omdat mijn collega van Jeugd moet registreren in het ZCD (Zorgcoördinatie dossier) en ik in

MensCentraal. Dat is dan ook niet heel bevorderlijk om een plan te trekken. En tijd technisch is het ook een probleem, want voor het samen afstemmen van een plan, daar heb ik ook niet de tijd voor.”

3.8 Opvallende verschillen tussen beleid en praktijk

Waar het beleid op 1 juli 2014 *generalistisch werken* de standaard vindt waar de individuele professional in het wijkteam zich naartoe moet ontwikkelen, is de huidige opvatting van de meerderheid van wijkteamleden dat het team als geheel generalistisch werkt door alle specialismen die er in verzameld zijn. Specialistische kennis lijkt zich voor hen slecht te verhouden tot uitsluitend generalistisch werken; een beetje van heel veel weten is geen wenkend perspectief, al is men wel bereid zich inhoudelijk te verbreden.

In de strikte zin van het woord kan het wijkteam niet *outreaching werken* of vroegtijdig ingrijpen omdat zij niet ongevroegd op basis van een signaal op een gezin of een persoon af kan gaan. Het wijknetwerk, de Vraagwijzer en het CJG vormen immers het voortraject. Bovendien is het wijkteam voor volwassenen bedoeld voor meervoudige problematiek.

Voor de meest kwetsbare groepen (bijvoorbeeld met een licht verstandelijke beperking, chronische schulden, psychiatrische stoornissen etc.) is *zelfredzaamheid* niet altijd haalbaar, mede door het feit dat juist zij een zwak sociaal netwerk hebben met vergelijkbare problemen. Er zijn daarnaast problemen waarvoor mensen beslist geen beroep op hun netwerk willen doen uit schaamte. Tenslotte kan men een sociaal netwerk niet verplichten zaken op te pakken.

Om *passende ondersteuning* te kunnen bieden als wijkteam is kennis nodig met betrekking tot aanvragen voor AWBZ zorg en PGB's. Ten tijde van dit onderzoek was die kennis niet voor iedereen bereikbaar.

Het Beleidsplan spreekt over een hoger *kostenbewustzijn* en een scherpere afweging, maar in de praktijk kunnen wijkteamleden die afwegingen helemaal niet maken om dat er geen inzicht is in kosten of budgetten.

Casusregie is met de nodige onduidelijkheid omgeven, ondanks het feit dat er over deze materie de meeste informatie op papier beschikbaar is (factsheet, verschillende beleidsdocumenten). De ervaring van de jeugd en gezinscoaches met casemanagers van Bureau JeugdZorg draagt zeker bij tot deze verwarring. Omdat het ook om zorg van andere partijen buiten het wijkteam kan gaan – met eigen en ander registratiesystemen - kan het in de praktijk lastig zijn om het overzicht te houden.

3.9 Opvallende verschillen tussen leden unit jeugd en volwassenen

Generalistisch werken:

De professionals van de unit volwassenen zijn meer gewend om generalistisch te werken dan de jeugd- en gezinscoaches. Laatstgenoemden wijzen vaker op het gevaar dat specialistische

kennis verloren zal gaan en niet verder ontwikkeld zal worden. Met name jeugd- en gezinscoaches vrezen dat hierdoor de kwaliteit van de hulpverlening achteruit zal gaan.

Outreachend werken:

Met betrekking tot outreachend werken valt op dat alle leden ervaring hebben met het afleggen van huisbezoeken. De jeugd- en gezinscoaches zijn gewend om op huisbezoek te gaan nadat een indicatie is afgegeven door BJZ of naar aanleiding van een vraag van de cliënt zelf. Hulpverlening door middel van ongevraagde huisbezoeken naar aanleiding van signalen van derden is nieuw voor deze professionals. De leden van de unit volwassenen hebben hiermee meer ervaring opgedaan. De outreachende hulpverlening die door maatschappelijk werkers van de MDA wordt uitgevoerd richt zich bijvoorbeeld op de doelgroep die niet of nauwelijks bereikt wordt en er wordt veel tijd en energie gestoken in het maken van contact en het opbouwen van een vertrouwensband. Het aspect van de veiligheid als belemmering van het afleggen van huisbezoeken wordt met name genoemd door professionals van de unit jeugd. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het mededelen van onplezierige boodschappen aan ouders, zoals een aanmelding bij het Jeugdbeschermingsplein.

Vroegtijdig ingrijpen:

Bij vroegtijdig ingrijpen denken bijna alle leden aan het voorkomen van grote problemen. De leden van de volwassenen unit noemen dan voorbeelden als het voorkomen van hoge schulden met als gevolg huisuitzetting. Het gaat hierbij ook om het ingrijpen naar aanleiding van signalen van derden zoals de woningbouwvereniging. Volgens sommige jeugd- en gezinscoaches gaat het bij vroegtijdig ingrijpen ook om opvoedingsondersteuning aan ouders met jonge kinderen. Zij willen hierbij ouders bewust maken van de invloed van het opvoedingsgedrag en de gevolgen voor de ouder-kind relatie als het kind ouder is.

Stimuleren eigen kracht:

Het stimuleren van zelfredzaamheid wordt door alle leden van het wijkteam heel belangrijk gevonden. De woorden 'gezin' en 'ouders' komen iets vaker terug in de antwoorden van de jeugd en gezinscoaches, terwijl de volwassenencoaches meer lijken te spreken over zelfredzaamheid van individuen of ouderen, maar dat is een verschil in nuance en duidt ons inziens niet op een wezenlijk ander begrip.

Inzet sociaal netwerk:

Het inzetten van het netwerk van de cliënt zien vrijwel alle leden als een goed middel. De leden van de unit jeugd denken bij het netwerk vooral aan de school of familie en vrienden van het gezin. De leden van de unit volwassenen lijken meer ervaring te hebben met het breed uitvragen van het netwerk en noemen bijvoorbeeld vaker de inzet van vrijwilligers. Dit geldt ook voor het versterken en uitbreiden van het netwerk van de cliënt. Bij de unit volwassenen mag de hulpverlening maximaal 6 maanden duren, terwijl de tijdslimiet niet van toepassing is op de jeugdcasussen. Daarom is het belang van de inzet van het netwerk voor volwassenen ook groter.

Passende ondersteuning:

Ook zijn er geen grote verschillen in de beschrijving van het begrip passende ondersteuning tussen leden van de beide units. Alleen leden van de unit jeugd noemen als voorwaarde voor passende ondersteuning een analyse van de hulpvraag. De onduidelijkheden rond de procedure van de aanvraag van geïndiceerde hulp wordt door de leden van unit jeugd als belemmering genoemd.

Kostenbewust werken:

Wijkteamleden uit de unit volwassenen geven vaker aan helemaal niet bezig te zijn met kosten of kostenbewustzijn. Bovendien zijn er bij leden uit de unit jeugd vaker antwoorden te beluisteren over de meerwaarde van kostenbewust werken

Casusregie:

Als gevraagd wordt naar het begrip casusregie valt op dat jeugd- en gezinscoaches een vergelijking maken met de rol van casemanager van BJZ. Met name leden van de unit jeugd zijn van mening dat de rol van de casusregisseur in het wijkteam duidelijker moet worden omschreven. Professionals die in dienst zijn bij MEE zijn wel gewend om de rol van casusregisseur voor hun cliënt te vervullen. De wijkteamleden van de unit volwassenen noemen bij casusregie vaker partners buiten het wijkteam, zoals de woningbouwvereniging en het sociaal netwerk van de cliënt. Deze partijen moeten volgens hen ook betrokken worden bij de casusregie.

4 Positieve en negatieve aspecten van werken in het wijkteam

De resultaten uit dit hoofdstuk zijn deels gebaseerd op de individuele interviews (4.1 en 4.2) en de focusgroepdiscussie met een aantal wijkteamleden (4.3 t/m 4.5).

4.1 Wat gaat goed in het team volgens wijkteamleden

Samenwerking en sturing:

De onderlinge contacten en samenwerking binnen het team, worden het vaakst genoemd als positieve punten. De wijkteamleden maken gebruik van elkaars deskundigheid. Door samen op huisbezoek te gaan leren zij van elkaar. Sommige leden van het wijkteam Beverwaard noemen de reflectiebijeenkomsten als positief punt. In het algemeen zijn de wijkteamleden tevreden over de sturing van het team door de wijkteamleider(s).

Nieuwe werken:

Meerdere wijkteamleden zijn van mening dat door het werken in de wijkteams de hulp sneller geregeld kan worden. De lange weg van hernieuwd zorg aanvragen via indicaties van BJJZ of verwijzing via de huisarts naar de geestelijke gezondheidszorg (GGZ) is komen te vervallen. Daarnaast wordt opgemerkt dat het werkgebied kleinschaliger is geworden, zodat de wijkteamleden dezelfde cliënten vaker tegenkomen en eerder kunnen inschatten welke hulp nodig is. Ook is het mogelijk om flexibeler te werken, omdat het bijvoorbeeld mogelijk is om een huisbezoek tussendoor te doen. Wijkteamleden die voorheen in meerdere gemeenten werkten noemen nog een voordeel van het wijkgericht werken. Het is volgens hen nu haalbaar om voorzieningen en partners in de wijk goed te leren kennen, zodat zij cliënten beter kunnen doorverwijzen. Door het werken in één wijk krijg je volgens sommige wijkteamleden een beter zicht op de woonsituatie en de problemen van je doelgroep.

4.2 Wat gaat minder goed in het team volgens wijkteamleden

Als gevraagd wordt naar wat minder niet goed gaat de wijkteams komen de volgende onderwerpen aan de orde

- Facilitaire zaken (huisvesting, ICT)
- Procedures en richtlijnen
- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- Informatie gemeente
- Registreren
- Samenstelling team
- Overlegvormen
- Deskundigheidsbevordering
- Werkbegeleiding en intervisie
- Zelfredzaamheidsmatrix (ZRM)

Facilitaire zaken (huisvesting, ICT):

Een groot deel van de wijkteamleden vindt dat diverse facilitaire zaken niet goed geregeld zijn. Hierbij gaat het om het ontbreken van laptops, telefoons en lockers om waardevolle spullen in op te bergen. Daarnaast gaat het om ICT zaken als niet kunnen inloggen in de gemeente account, geen internetverbinding e.d. Meerdere respondenten vinden dat er te weinig flex-plekken zijn voor de wijkteamleden, waardoor men soms uitwijkt naar de moederorganisatie of thuis gaat werken. Vele wijkteamleden klagen over de locatie van het wijkteam. Zo is het Jupitergebouw in Ommoord en de locatie boven de stadswinkel IJsselmonde voor het team in Beverwaard volgens de leden niet geschikt om cliënten te ontvangen. Professionals gaan daarom vaker op huisbezoek of ontvangen cliënten in de locatie van de moederorganisatie. Een plek in de nabijheid van de doelgroep wordt gemist. De wijkteamleden willen het liefst een gebouw met ontvangstruimtes voor cliënten (met kinderen) én werkruimtes waar zij bijvoorbeeld een vertrouwelijk telefoongesprek kunnen voeren.

Procedures en richtlijnen:

Voor een groot deel van de respondenten geldt dat zij meer duidelijkheid willen over de werkwijze, zodat dit meer uniform is. Hierbij gaat het om het schrijven van een hulpverleningsplan, een vraaganalyse instrument voor de unit jeugd, evaluatiemomenten, wat te doen bij 'no-show', privacyreglement voor het casusoverleg, het wel of niet afsluiten van een casus en wanneer je welke interventies mag inzetten. Een aantal wijkteamleden geeft aan de kaders en richtlijnen te missen volgens welke men gewend was om te werken.

Verantwoordelijkheden en bevoegdheden:

De jeugd- en gezinscoaches maken zich zorgen over de verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid. Als de veiligheid van het kind in gevaar was konden zij voorheen hun zorgen bespreken met de casemanager van BJZ. De casemanager was vervolgens degene die het gesprek met de ouders voerde over een eventuele melding bij het jeugdbeschermingsplein. Nu moeten zij deze taak zelf oppakken. Hierdoor verandert het contact met de ouders volgens deze wijkteamleden. Deze bevinding sluit aan bij het onderzoek dat in opdracht van de Kinderombudsman is uitgevoerd bij wijkteams. In dit rapport wordt in dit verband geschreven over handelingsverlegenheid van jeugd- en gezinscoaches en een spanningsveld tussen enerzijds het stimuleren van de eigen kracht en verantwoordelijkheid van de ouders en anderzijds de verantwoordelijkheid van de professional in het borgen van de kwaliteit en de veiligheid van het kind (Baracs, 2015).

Meerdere leden vinden het lastig dat zij in dienst zijn bij de moederorganisatie, maar in de praktijk meer te maken hebben met de wijkteamleider. Deze professionals vragen zich af wat er gebeurt als de wijkteamleider en de leidinggevende van de moederorganisatie het niet met elkaar eens zijn.

Informatie gemeente:

Meerdere wijkteamleden geven aan dat zij teveel informatie ontvangen van de gemeente. Deze informatie wordt als belastend ervaren, omdat men ook informatie van de moederorganisatie ontvangt. Zij geven aan dat de informatie van de gemeente niet beklijft, als deze niet direct wordt gebruikt. Ook wordt door sommige leden een vertaalslag naar de praktijk gemist. Het blijft volgens deze leden vaak een theoretisch verhaal wat niet landt op de werkvloer. Daarnaast geven meerdere leden aan dat informatie hen niet bereikt, omdat ze nog niet kunnen inloggen op

de gemeente account en dus nog geen mails lezen. Ook zijn zij nog niet bekend met Sjaan en Alfresco op de site van de gemeente Rotterdam.

Registreren:

Meerdere wijkteamleden geven aan het erg vervelend te hebben gevonden dat zij gedurende geruime tijd dubbel moesten registreren, dat wil zeggen zowel in de registratie van de moederorganisatie als in de registratie van het wijkteam. Men vraagt zich af of dit niet anders geregeld had kunnen worden. Sommige leden vinden het registreren in twee aparte systemen door jeugd (ZCD) en volwassenen (MensCentraal) een belemmering vormt voor het integraal werken. Enkele leden van de unit jeugd maken zich zorgen over de privacy rond het ZCD en vragen zich af wie er toestemming heeft om het dossier in te zien of aan te passen. Meerdere wijkteamleden waren ronduit negatief over de training van het registratiesysteem MensCentraal. De training was te kort en onderdelen van het systeem waren nog niet gereed, zodat niet geoefend kon worden. Hierdoor was men onvoldoende voorbereid om in dit systeem te registreren. Het gevolg is dat meerdere wijkteamleden aangeven problemen te ondervinden met de aanvraag van specialistische zorg binnen MensCentraal.

Samenstelling team:

Een groot deel van de wijkteamleden maakt opmerkingen over de samenstelling van het team. Hierbij mist men disciplines in het wijkteam, zoals de GGZ. In Ommoord wordt een gedragsdeskundige en een werkbegeleider gemist. Meerdere wijkteamleden vinden het team te groot geworden. Een aantal leden raakt het overzicht kwijt omdat tijdens het overleg steeds weer nieuwe leden aanschuiven.

De wijkteamleden in Ommoord missen een plaatsvervangend wijkteamleider voor de unit jeugd. De huidige wijkteamleider heeft geen beslissingsbevoegdheid over jeugdzaken en voor het ondertekenen van het hulpverleningsplan moeten de leden van de unit jeugd zich tot een andere wijkteamleider benaderen.

Overlegvormen:

Sommige wijkteamleden vinden dat zij teveel tijd kwijt zijn aan overleg. Een deel van deze leden maakt onderdeel uit van twee wijkteams. Daarnaast neemt men ook nog deel aan overleg in de moederorganisatie. Meerdere leden zijn van mening dat er binnen het wijkteam te weinig tijd is voor inhoudelijk casusoverleg, omdat veel tijd wordt besteed aan het werkoverleg of het bespreken van het proces rond casusoverleg.

Deskundigheidsbevordering:

Een groot deel wenst getraind te worden in uiteenlopende onderwerpen als het registreren in MensCentraal en ZCD, over psychische stoornissen, licht verstandelijk beperkten en generalistisch werken. Echter andere teamleden geven aan op korte termijn geen directe behoefte te hebben aan een training, omdat zij vooral van elkaar willen leren door bijvoorbeeld gezamenlijk op huisbezoek te gaan.

Werkbegeleiding en intervisie:

Sommige wijkteamleden willen één op één overleg of werkbegeleiding waarbij hun casussen worden besproken. Enkele leden van het wijkteam Ommoord hebben behoefte aan intervisie.

ZRM:

Sommige leden van de unit volwassenen hebben moeite met onderdelen van de ZRM. Een deel van de vragen vindt men lastig om te stellen. Dit geldt bijvoorbeeld voor vragen over onderwerpen als justitie en verslaving.

4.3 Bouwstenen nieuwe werkwijze: de grootste verandering

Na het afnemen van de individuele interviews is een groepsdiscussie georganiseerd met negen wijkteamleden uit de drie wijkteams. Het doel van de discussie was om een rangorde aan te kunnen aanbrengen in de opbrengsten van de interviews met betrekking tot de nieuwe werkwijze. Zo is er gesproken over de grootste verandering in en de grootste toegevoegde waarde van het nieuwe werken in een wijkteam. Daarnaast is er gesproken over de ondersteuning die men wenst van de gemeente Rotterdam.

‘Kostenbewust werken’, ‘Integraal Werken’ en ‘Outreachend Werken’ werden driemaal genoemd als grootste verandering ten opzichte van voorheen.

Wijkteamleden willen wel kostenbewust werken – net als de gemeente - maar zij hebben op dit moment helemaal geen inzicht in de kosten en het budget van het wijkteam. Daarbij legt de gemeente vast welke instantie specialistische diagnose of consultatie mag doen, het CDT, waardoor men zelf niet meer kan kiezen waar men het onderzoek laat doen. Voor onderzoek bij bijvoorbeeld Lucertis moet het wijkteam zelf betalen.

Integraal werken is voor velen nieuw. De directe relatie met de gemeente als werkgever en als instantie die in uitkeringen voorziet aan klanten in de wijk is verandering voor teamleden.

Outreachend werken is nieuw voor met name de jeugd en gezinscoaches, omdat velen van hen voorheen alleen op basis van een indicatie of verwijzing werkten. Voor leden van de volwassenenkant is outreachend werken veel bekender. Voor sommigen van hen is de huidige werkwijze minder outreachend in de zin van toegankelijk, omdat er geen open spreekuren meer zijn.

4.4 Bouwstenen nieuwe werkwijze: de grootste toegevoegde waarde

Door de wijkteamleden werden de bouwstenen ‘Zelfredzaamheid’ en ‘Integraal werken’ het vaakst genoemd als gevraagd werd naar de bouwsteen met de grootste toegevoegde waarde voor de hulpverlening aan de cliënt. Beide termen werden ieder drie keer genoemd. Zelfredzaamheid zorgt er volgens de focusgroep deelnemers voor dat cliënten op den duur misschien wel zonder hulpverlening kunnen. Daarnaast is het belangrijk voor de eigen waarde en motivatie van de cliënt. Bij integraal werken werd genoemd dat het integraal samenwerken zorgt voor kostenbesparing. Binnen het team is diverse deskundigheid aanwezig, waardoor je sneller kunt ingrijpen. De professional is niet meer met een deelaspect van een probleem bezig en is zich meer bewust van het aantal hulpverleners rond een cliënt.

Andere bouwstenen met een grote toegevoegde waarde zijn volgens de focusgroep deelnemers: ‘Passende ondersteuning’, ‘Kostenbewust werken’ en ‘Sociaal Netwerk’. Deze bouwstenen

werden ieder één keer genoemd. Bij passende ondersteuning werd vermeld dat de wijkteamleden nu zorg zelf in kunnen zetten en het niet meer via allerlei loketten hoeft. Kostenbewust werken werd genoemd, omdat het een nieuw aspect is. Door het inzetten van het sociaal netwerk verklein je de kans dat cliënten na verloop van tijd weer opnieuw een beroep doen op de hulpverlening.

4.5 Ondersteuning van de nieuwe werkwijze

Onderstaande punten noemen de focusgroep deelnemers als wordt gevraagd naar de hoogste prioriteit in de ondersteuning van hun team door de gemeente.

Volgens de wijkteamleden zijn de units jeugd en volwassenen erg verschillend door andere achtergronden, werkstijlen en culturen. Het kost tijd om elkaar beter te leren kennen. Om beter te kunnen samenwerken is het van belang dat de wijkteamleden elkaar niet alleen tijdens het casusoverleg ontmoeten, maar ook in dezelfde locatie werken. Bovendien is het gewenst dat binnen de grote locaties die bedoeld zijn voor meerdere wijkteams een aantal ruimtes gereserveerd zijn voor één wijkteam, zodat de leden niet verspreid over het hele gebouw werken. Er zijn verschillende redenen waarom professionals liever thuis of bij de moederorganisatie gaan werken. Het gaat om het ontbreken van lockers voor o.a. laptops, (angst voor) het niet kunnen vinden van een flexplek, niet kunnen inloggen op de werkplek in het systeem van de moederorganisatie en het ontbreken van ruimtes voor het ontvangen van cliënten (met kinderen). Wanneer deze belemmeringen worden aangepakt is de kans aanwezig dat meer wijkteamleden in de locatie van het wijkteam gaan werken.

Ook wordt aangegeven dat het werken in één registratiesysteem voor jeugd en volwassenen het samenwerken tussen de twee units zou bevorderen.

Het aanvragen van specialistische hulp is nieuw voor veel wijkteamleden. Extra ondersteuning is gewenst. Het gaat om uitleg van nieuwe producten in het voorzieningboek van MensCentraal en om richtlijnen zodat de wijkteamleden goed kunnen inschatten of de gevraagde hoeveelheid zorg nodig is.

Wijkteamleden geven aan dat er veel verschillen zijn tussen wijkteams en dat een basis ontbreekt. De visie van de gemeente is duidelijk, maar een vertaalslag naar de werkvloer wordt gemist. De vrijheid van de professional is zeker van belang, maar daarnaast zijn er kaders nodig en formats, zodat de werkwijze meer uniform is. Dit sluit aan bij de bevindingen van het kwalitatief onderzoek onder drie wijkteams in de Nieuwe Waterweg Noord uitgevoerd door het NJi. Wijkteams worden in dit rapport gezien als lerende organisaties met weinig vastigheid en zekerheid. Hierdoor is het belangrijk om op een aantal aspecten wel voor enige vastigheid te zorgen, zoals het vastleggen van de belangrijkste werkprocessen (Van den Berg, 2015).

De gedragsdeskundige zou per wijkteam voor meer uur beschikbaar moeten zijn en niet alleen voor de leden van de unit jeugd, maar ook voor de overige wijkteamleden.

De rol van het sociaal netwerk is veranderd in het nieuwe werken. Dit is voor een deel van de wijkteamleden nieuw. Aandacht voor handelingsverlegenheid van de professional is gewenst. Wat kun je bijvoorbeeld doen als een cliënt zijn of haar netwerk niet wil inzetten of als het netwerk geen positieve bijdrage kan leveren?

5 Stand van zaken in de wijkteams volgens de wijkteamleiders

5.1 De toepassing van de nieuwe werkwijze

Net als aan de wijkteamleden is aan de wijkteamleiders gevraagd wat zij goed en minder goed vinden gaan in hun team.

Positief:

Voor alle teams geldt dat de leiders positief zijn over het feit dat er zoveel deskundigheid in het team voor handen is en dat wijkteamleden elkaar opzoeken en van elkaars kennis gebruik maken. De wijkteamleider van Ommoord spreekt uit dat haar team betrokken is bij het proces in het wijkteam. In de ogen van de wijkteamleider Hoek van Holland is het team geland en kijkt ze met trots naar haar team.

In Beverwaard worden de contacten met de taskforce van de gemeente ervaren als goed en is het team op weg om integraal te werken. Om tot meer integraliteit te komen en elkaar beter te leren kennen is er een buddysysteem opgezet en zijn er 4 basisteams gevormd. De leden in een basisteam leren van elkaar en ondersteunen elkaar inhoudelijk. De samenwerking met andere wijkteams in IJsselmonde stemt ook tot tevredenheid. De samenwerking tussen de twee wijkteamleiders is goed. De contacten met de scholen en het CJG zijn goed. Ook in Ommoord en Hoek van Holland wordt actief geïnvesteerd in het wijknetwerk.

Minder positief:

In Ommoord heeft de wijkteamleider ten tijde van het onderzoek last van het feit dat er geen plaatsvervanger Jeugd is. Ook in Hoek van Holland is er geen plaatsvervanger voor de volwassenenunit en ook daar is dit in deze fase een probleem en leidt tot overbelasting van de wijkteamleider. De wijkteamleiders komen hier in onvoldoende mate toe aan hun hoofdtaak, namelijk het gezicht naar buiten zijn en zorg dragen voor de integraliteit in het werken van de wijkteamleden en hen daarbij sturen en coachen.

In Hoek van Holland wil het wijkteam zichtbaarder zijn en beter gevonden worden door de bewoners en het wijknetwerk. Er wordt wel geïnvesteerd en er zijn convenanten voor de Jeugdhulpverlening afgesloten, maar die hebben niet hun pendant bij de volwassenen hulpverlening.

In Beverwaard betreuren de wijkteamleiders het feit dat met het versneld invoeren van het integraal werken, het scholingsplan voor de unit jeugd niet is uitgevoerd. De nieuwe werkplek op de Herenwaard ligt op een te grote afstand van de wijk en er zijn geen ruimtes om cliënten te ontvangen. De vergaderingen liepen niet goed en is er gezocht naar nieuwe overlegvormen en ruimtes.

5.2 Ondersteuning van de nieuwe werkwijze

Met betrekking tot de problemen met de gemeente, wordt MensCentraal het meest genoemd. Het voorzieningenboek van MensCentraal werkt nog niet optimaal voor verwijzingen. Er is geen terugkoppeling vanuit het systeem, zodat men zich afvraagt of de aanvraag goed is ingevuld. Extra ondersteuning hierbij is gewenst. De kennis om goed te kunnen inschatten of de zorg nodig

is ontbreekt. Na de aanvraag is onduidelijk hoe de procedure binnen de gemeente verloopt. Tenslotte is er onduidelijkheid over de verantwoordelijkheid van het inzetten van specialistische zorg. Deze ligt in de ogen van de wijkteamleiders bij het wijkteam, maar onlangs keurde de gemeente een door hen aangevraagd traject af.

5.3 Informatievoorziening

In alle wijkteams ervaren de wijkteamleiders de stroom informatie in de vorm van mails als een belasting voor henzelf en voor hun leden. Daarbij is er geen overkoepelend plan bekend over wat wanneer komt en worden zaken vaak maar half gecommuniceerd. Om die reden is de wijkteamleider in Beverwaard een nieuwsbrief gaan maken om prioriteiten aan te brengen voor de wijkteamleden. De managementassistentes in IJsselmonde leveren hierin ook een bijdrage door te helpen met het controleren en doorzetten van informatie.

De wijkteamleider integraal/volwassenen in Ommoord ontvangt niet alle informatie van het CJG maar is inventief door de informatie te halen bij de leden die deze kennis en/of informatie wel hebben. Daarnaast zorgt ze dat deze wordt gedeeld met anderen uit het team en maakt zij teamleden verantwoordelijk voor een deel van de informatievoorziening.

5.4 Deskundigheidsbevordering

Alle wijkteamleiders vinden dat de bijeenkomsten die voor hen worden georganiseerd informatief, maar deze voorzien niet in scholing in bijvoorbeeld leiderschap of budgetverantwoording. Er is ook geen visie of plan hiervoor. Die bijeenkomsten voorzien vooral in (praktische) informatie en worden door één van de vier getypeerd als mosterd na de maaltijd. Er is meer behoefte aan intervisie. In IJsselmonde en Alexander zijn de wijkteamleiders daar zelf mee gestart.

5.5 Rol van de wijkteamleider

De wijkteamleiders hebben een duidelijk idee over hun rol en hoe ze hun rol willen vormgeven, maar hebben allemaal onvoldoende tijd om dat volgens hun ideaal te doen. Deels heeft dit te maken met het feit dat in het eerste kwartaal een flink aantal zaken nog niet goed geregeld was, zoals ICT-zaken, mailadressen, werkinstructies, voorzieningenboek van MensCentraal, enz.

In de ogen van één wijkteamleider is de gemeente ook niet altijd duidelijk over de verhouding tussen de gemeente en het CJG (die verschillende posities innemen ten aanzien van de rol van de wijkteamleider is, waar je wel en waar je niet van bent bijvoorbeeld). Deze onduidelijke situatie is soms belemmerend.

5.6 Samenstelling team

Alle wijkteamleiders vinden dat er voldoende disciplines in hun team vertegenwoordigd zijn. In Beverwaard wordt de grootte van de unit volwassenen op termijn als te klein ervaren, zeker als er vanuit de volwassenenunit input wordt verlangd bij jeugdcasussen. De ervaring in Hoek van

Holland is, dat als er iets ontbreekt, er veel bereidwilligheid in de moederorganisaties is om te helpen bij een casus.

5.7 Relatie wijknetwerk

De drie wijkteams hebben gebouwd aan relaties met hun wijknetwerk door formele en informele bijeenkomsten te organiseren. De relatie met het wijknetwerk ervaart iedereen als positief, maar het is belangrijk om hierin te blijven investeren.

In Ommoord zijn verschillende wijkteamleden contactpersoon voor een deel van het wijknetwerk en zijn zij mede verantwoordelijk voor de inbedding in de wijk. De wijkteamleider neemt zelf deel aan de grote netwerken, zoals de dementie-keten, Buurtgerichte Samenwerking Prins Alexander/BSPA en het armoedeplatform.

In Beverwaard zijn er contacten met de politie, de woningbouwvereniging, de voedselbank, scholen, huisartsen, sportverenigingen, andere eerstelijns hulpverleners, het House of Hope, de gebiedsmanager en het wijkteam uit Ridderkerk (omdat veel kinderen daar op school zitten).

5.8 Relatie Vraagwijzer en CJG

In Beverwaard wordt pas vanaf 1 januari 2015 met de Vraagwijzer samengewerkt. Een keer in de maand is er overleg. Structureel overleg blijft nodig om te bepalen welke vragen bij de Vraagwijzer horen en welke vragen doorgezet moeten worden naar het Wijkteam. Er wordt van elkaar geleerd. De Vraagwijzer in dit gebied valt onder IJsselwijs (een andere aanbieder dan de gemeente). Op het moment dat het registratiesysteem MensCentraal nog niet goed werkt, is het omslachtig om zaken goed door te zetten van de Vraagwijzer naar het wijkteam. Met het CJG zijn de lijntjes kort. Het contact met de manager is goed, mede door het feit dat de plaatsvervangend wijkteamleider Jeugd al een goed contact had met het CJG vanuit zijn vorige rol.

De Vraagwijzer in Ommoord was ten tijde van het onderzoek nog niet verbreed en de samenwerking verliep niet vlekkeloos. De wachtlijst van 2014 is begin maart weggewerkt maar er stonden mensen op deze wachtlijst met enkelvoudige problematiek. Enkelvoudige problematiek hoort bij het wijknetwerk. Ook was het onvoldoende duidelijk of een vraag bij het wijkteam hoorde. Deze vragen werden wel opgepakt met de verwachting dat het korte interventies zou betreffen. Nu is de wijkteamleider kritischer en neemt niet alles meer aan van de Vraagwijzer. De Vraagwijzer op zijn beurt was begin 2015 veel van het personeel kwijt geraakt (onder andere aan het wijkteam) en het was onduidelijk wie (Vraagwijzer of het wijkteam) de brede vraagverheldering zou doen.

In Hoek van Holland is er begin maart een manier gevonden om de Vraagwijzer te betrekken de wijkteamvergadering, want ook hier is afstemming nodig, weten van en openstellen voor elkaar. De gemeente en het CJG spreken volgens de wijkteamleider niet met een mond en dat schept verwarring.

6 Reflectie

In dit hoofdstuk vindt een reflectie van het verkennend onderzoek in de wijkteams plaats.

Onderzoek is een momentopname

De interviews zijn afgenomen in de eerste maanden van 2015 bij de start van de integrale wijkteams. Een aantal praktische zaken, zoals ICT of facilitaire zaken, waren nog niet goed geregeld. Ook waren sommige producten, zoals het vraaganalyse-instrument voor de unit jeugd, nog niet ontwikkeld. Het onderzoek geeft een beeld van de beginfase van de integrale wijkteams. Op een aantal punten is inmiddels al beleid geformuleerd en uitgevoerd.

Perspectief van de wijkteamleden

In dit onderzoek staat het perspectief van de professional centraal. Het is daarom mogelijk dat producten wel ontwikkeld waren, maar dat de wijkteamleden hiervan niet op de hoogte waren ten tijde van het interview. Sommige beleidsregels waren begin 2015 bijvoorbeeld wel geformuleerd, maar nog niet vertaald naar praktische handleidingen voor de professionals.

Respondenten zijn pioniers

De wijkteamleden die zijn geïnterviewd waren met name de leden die al voor 1 januari 2015 in een pilot-wijkteam meedraaiden. De houding van deze 'pioniers' tov het nieuwe werken zijn wellicht relatief positiever dan die van een gemiddeld wijkteamlid. Vanaf 1 januari 2015 moesten de moederorganisaties meer medewerkers gaan leveren aan de wijkteams. Het is te verwachten dat hier ook mensen bij zitten die hier niet vrijwillig voor hebben gekozen. Dit kan gevolgen hebben voor de teambuilding en vraagt dan een extra investering van de wijkteams.

Generalistisch werken

Volgens beleid is *generalistisch werken* de standaard waar de individuele professional in het wijkteam zich naartoe moet ontwikkelen. Elk wijkteamlid dient dus op termijn kennis te hebben van bijvoorbeeld financiën en verstandelijke beperkingen (productieplaat, 2014). De opvatting van de meerderheid van wijkteamleden is dat het team als geheel generalistisch werkt door alle specialismen die er in verzameld zijn. Professionals willen hun kennis verbreden, maar willen niet dat dit ten koste gaat van de specialistische kennis en ervaring die zij hebben opgedaan. We constateren hier een duidelijk verschil in zienswijze tussen beleid zoals geformuleerd vooraf en de praktijk een half jaar later.

Specialisme op peil houden

In hoeverre kunnen wijkteamleden hun specialisme op peil houden binnen een generalistisch team? Dit is een vraag die vooral jeugd- en gezinscoaches bezighoudt. Het betreft bijvoorbeeld ervaring in het werken met bijzondere doelgroepen, zoals tienermoeders, of om het uitvoeren van bepaalde interventies waarvoor een trainersbevoegdheid is vereist. Professionals zijn bang dat zij deze bevoegdheid verliezen als zij niet regelmatig de interventie kunnen inzetten. De gemeente verwacht dat de moederorganisaties verantwoordelijkheid dragen voor het op peil houden van de specialistische kennis. De vraag is hoe dit wordt vormgegeven binnen de verschillende moederorganisaties en of de gemeente hier invloed op kan uitoefenen?

Vrije ruimte professional en behoefte aan werkprocessen

Het werken binnen een wijkteam brengt veel onzekerheden met zich mee. De professional krijgt nieuwe collega's die afkomstig zijn van verschillende organisaties en op verschillende wijze te werk gaan. Wijkteamleden hebben in deze onzekere tijd behoefte aan duidelijkheid en aan een houvast. Ze willen werkprocessen waarin staat beschreven welke stappen gezet moeten worden in veel voorkomende gevallen. Het gaat om o.a. de volgende vragen: Wat te doen als de cliënt meerdere malen de afspraken niet nakomt?; Hoeveel tijd mag je besteden aan een gezin?; Wat hoort bij het wijkteam, wat niet?; Welke interventies mag ik wanneer inzetten? Ook willen zij een meer uniforme werkwijze waardoor de verschillen tussen wijkteams kleiner worden. Het zou volgens de professionals onrechtvaardig zijn als het toekennen van hulp afhankelijk is van het wijkteam waar je als bewoner mee te maken hebt.

De gemeente Rotterdam vertrouwt op de deskundigheid van de professional en biedt ruimte en mandaat om de taken uit te voeren (beleidsplan NRJ). Vrijheid dus om het eigen handelen te bepalen, maar het lijkt erop dat dit de professionals in deze nog onzekere tijd te weinig houvast geeft.

Overdracht gemeentelijke informatie

Problemen in de uitvoering worden niet alleen opgelost door het verspreiden van informatie. Veel informatie van de gemeente 'landt' niet op de werkvloer. Uit de interviews bleek dat de informatie die verzonden wordt naar de wijkteamleiders niet automatisch de wijkteamleden bereikt. Er wordt hierin een selectie gemaakt door de wijkteamleiders. Als de informatie de wijkteamleden wel bereikt, dan wordt deze niet altijd gelezen. De professionals hebben in de interviews meerdere malen aangegeven dat zij teveel informatie krijgen van de gemeente en de moederorganisatie waardoor zij niet meer kunnen overzien welke informatie zij wanneer nodig hebben. Daarnaast is het de vraag of het lezen van deze informatie ook daadwerkelijk leidt tot (acceptatie van) nieuwe inzichten bij de wijkteamleden en of zij hun werkwijze aanpassen.

Wijkteams in ontwikkeling

De werkwijze van de wijkteamleden is nog in ontwikkeling. Dat betekent dat handleidingen die voor professionals zijn beschreven een basis zijn. Ideeën van de tekentafel kunnen in de praktijk echter anders uitpakken. Nieuwe inzichten kunnen er toe leiden dat handleidingen moeten worden aangepast. Zo bleek uit ons onderzoek dat er nog veel onduidelijk bestaat over casusregie, terwijl juist over dit onderwerp een factsheet was geschreven. Dit heeft o.a. te maken met het feit dat de rol van casusregisseur op verschillende wijzen wordt ingevuld binnen de moederorganisaties. Het verdient dus aanbeveling om de toepassing van de handleidingen regelmatig te evalueren en deze zonodig te vernieuwen.

Uitvoering nieuwe werkwijze, gevolgen op de werkvloer

Wijkteamleden van de unit jeugd geven aan dat het inzetten van vrijwilligers en het afleggen van ongevraagde huisbezoeken nav van een melding van derden relatief nieuw voor hen is. De relatief nieuwe werkwijze in het wijkteam stelt nieuwe eisen aan het handelen van deze wijkteamleden. Het vergt een ontwikkelings- en aanpassingsproces. Oude routines worden niet in korte tijd vervangen. Welke competenties zijn nodig om de nieuwe werkwijze toe te kunnen passen en hoe kunnen deze worden verworven? Hoe kunnen wijkteamleden leren van hun collega's die hier meer ervaring in hebben opgedaan?

Aandacht is gewenst voor de verandering van de taken en verantwoordelijkheden zoals ervaren door de jeugd- en gezinscoaches. Wanneer er een dreigend gevaar is voor het kind zullen zij nu het gesprek moeten aangaan met de ouders over een eventuele melding bij het jeugdbeschermingsplein. Voorheen was dit de taak van de casemanager van BJZ. Het aangaan van een dergelijk gesprek verandert de relatie van de coach met de ouders. Dit gecombineerd met het werken in een klein geografisch werkgebied kan gevolgen hebben voor de veiligheid of het gevoel van veiligheid van deze wijkteamleden. Bovendien is er het spanningsveld tussen de stimulering van de eigen kracht en verantwoordelijkheid van de ouders en het voldoende oog hebben voor de veiligheid van het kind. Als de professional het gesprek over een eventuele aanmelding bij het jeugdbeschermingsplein niet durft aan te gaan met de ouders, kan dit grote gevolgen hebben voor de veiligheid van het kind.

Vroegtijdig ingrijpen

'Vroegtijdig ingrijpen' wordt door een deel van de wijkteamleden gezien als een taak van het wijknetwerk en niet van het wijkteam. Toch is 'vroegtijdig ingrijpen' een bouwsteen van de nieuwe werkwijze in het wijkteam. Wat is de taakverdeling tussen het wijknetwerk en het wijkteam? Kunnen ouders ook zelf het wijkteam benaderen of lopen de aanmeldingen alleen via het voorveld (vraagwijzer, CJG en SMW)? Meer duidelijkheid is gewenst over hoe het 'vroegtijdig ingrijpen' binnen het wijkteam moet worden vormgegeven.

Kostenbewust werken

In het beleidsplan NRJ staat dat de wijkteams budgettaire verantwoordelijkheid krijgen en dat zij de ruimte krijgen om slagvaardig te handelen met een hoger kostenbewustzijn. De bedoeling is dat deze scherpere afweging een flinke besparing oplevert (Beleidsplan 2015-2018). Kostenbewust handelen houdt in dat een professional in denken én doen gericht is op een optimaal gebruik van tijd, geld en andere middelen. En dat er een bewustzijn is van het budget en in de gaten wordt gehouden dat er geen kostenoverschrijding ontstaat. Ook is het belangrijk dat er een overzicht is van producten (diensten) en dat duidelijk is wat deze kosten. Begin 2015 constateren wij dat zowel de wijkteamleden als de wijkteamleiders niet op de hoogte zijn van het budget van hun wijkteam en de kosten die behoren bij de inzet van diverse vormen van specialistische hulp. Bovendien geven de meeste wijkteamleden aan helemaal niet bezig te zijn met kostenbewust werken. Ook ontbreekt de kennis die nodig is bij de aanvraag van (de relatief dure) AWBZ-zorg. Hierdoor vinden wijkteamleiders het lastig te bepalen welke hulp nodig is en hoeveel. Kortom voldoende redenen om te constateren dat het kostenbewust handelen niet op korte termijn haalbaar is. Het is dan ook zeer de vraag of de nieuwe werkwijze in de wijkteams op korte termijn een flinke besparing zal opleveren.

Registratie

We constateren de nodige knelpunten in de registratie van cliëntgegevens. Dit heeft gevolgen voor het monitoren van de effecten van het nieuwe stelsel. Hiervoor is immers van belang dat gegevens uniform en zorgvuldig worden geregistreerd. Sommige wijkteamleden voelen zich geremd om persoonlijke gegevens te noteren, omdat zij zich zorgen maken over de privacy. Zij vragen zich af wie er binnen de gemeente toestemming heeft om het dossier in te zien of aan te passen. Wijkteamleden waren begin 2015 onvoldoende voorbereid om onderdelen in Menscentraal te registreren. De training van het registratiesysteem MensCentraal in 2014 was te kort en onderdelen van het systeem waren nog niet gereed, zodat er niet geoefend kon worden.

7 Focus toekomstig meerjarig onderzoek

Het verkennende onderzoek uit dit rapport bevond zich dicht op de praktijk en de huid van de professionals in de wijkteams. De beleving van de wijkteamleiders en leden stond centraal en niet de systemen, de klanten of het wijknetwerk. Het ging daarbij om de nieuwe werkwijze en de facilitering daarvan door de gemeente. Naast het volgen van en terugkoppelen over de implementatieperikelen in de eerste maanden in 2015, was het tweede doel van het onderzoek om tot een voorstel te komen voor een meerjarige procesevaluatie van de wijkteams.

Hieronder schetsen wij onderzoeksmatig en inhoudelijk de lessen die we geleerd hebben op basis waarvan wij een suggestie doen voor de focus van vervolgonderzoek.

Onderzoeksmatig

De geïnterviewde professionals in de wijkteams én de gedelegeerde opdrachtgevers gaven aan dat de gevolgde werkwijze in het onderzoek verrijkend en ondersteunend was voor hun werk. Beide partijen gaven aan onderdeel te willen blijven uitmaken van het meerjarig procesonderzoek om zo inde tijd te zien wat er veranderd en verbeterd. Doel van dat meerjarig onderzoek zou kunnen zijn om de huidige inzichten te verbreden en te verdiepen, door te onderzoeken hoe de wijkteams zich doorontwikkelen, best practices op te sporen en deze ontwikkelingen te volgen. Dat zou kunnen door de onderzoeksdoelgroep uit te breiden naar andere wijkteams met andere kenmerken, of door te kiezen één of meerdere andere actoren in het proces te betrekken (klanten, moederorganisaties, wijknetwerken, enz.) en te meten hoe de situatie er in het eerste kwartaal van 2016 voorstaat. Het is van belang om in dit brede kader een inhoudelijke afbakening kiezen samen met de opdrachtgever.

Inhoudelijk

Verlies van specialistische kennis is een grote zorg voor met name de jeugd en gezinsprofessionals. Professionaliteit in je eigen vak is naast breed kijken en generalistisch werken een belangrijk thema voor de wijkteamleden om kwaliteit te leveren in hun werk met de cliënten. Voorstel is om de kwaliteit van de hulpverlening en de ontwikkeling van de professionaliteit van de wijkteamleden als hoofdthema van het onderzoek te kiezen. Het gaat om het ontwikkelen van competenties (kennis, houding en vaardigheden) van de professionals en om de inzet van effectieve interventies die passen bij de diverse doelgroepen.

Ons voorstel zou zijn om dit onderzoek onderdeel van het programma professionalisering van de wijkteams te maken.

8 Bronnen

1. Anderson, Elffers Felix (2014) Professionalisering in het jeugddomein. Oriëntatie voor gemeenten
2. Baracs, M.N. (2015). *De zorg waar ze recht op hebben. Onderzoek naar de toegang tot en de kwaliteit van de jeugdhulp na decentralisatie. Deelrapport 1 van 3.* Onderzoek uitgevoerd in opdracht van de kinderombudsman. BMC onderzoek.
3. Berg, G. van den (2015). *Proeftuin Nieuwe Waterweg Noord. Rapport Evaluatie.* Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
4. Gemeente Rotterdam (2014). *Beleidsplan Nieuw Rotterdams Jeugdstelsel 2015 – 2018.*
5. Gemeente Rotterdam (2014). Productieplaat Inrichting 42 Integrale Wijkteams & aanpassing dienstaanbod Vraagwijzer.

Topiclijst interviews professionals integrale wijkteams

Introductie: 2 min

- Aan elkaar voorstellen:
- Doel onderzoek

Achtergrond professional: 10 min

- Expertise/ moederorganisatie/ ervaring
(opleiding, werkervaring, met welke doelgroepen, werken in multidisciplinair verband, generalistisch werken e.d.?)
- Waarom in wijkteam?
- Hoelang in wijkteam werkzaam?

Visie op en ervaring met de nieuwe werkwijze: 25 min

(Het gaat om verschillende thema's. Benoem ze eerst even globaal. Laat de respondent vertellen wat zijn/ haar visie is en hoe het nu gaat)

- 'integraal werken' of generalistisch werken?
 1. Wat is volgens jou integraal werken?
 2. Heeft integraal werken meerwaarde? Zo ja, welke, zo nee, waarom niet?
 3. Welke belemmeringen ervaar je /wat heb je nodig om integraal te kunnen werken?
 - 'outreachend werken'?
 - 'eigen kracht' en zelfredzaamheid?
 - 'inzet sociaal netwerk'?
 - 'casusregie'?
4. Wat is volgens jou outreachend werken?
 5. Heeft outreachend werken meerwaarde? Zo ja welke, zo nee, waarom niet?
 6. Welke belemmeringen ervaar je /wat heb je nodig om outreachend te kunnen werken?
 7. Wat is volgens jou het inzetten van eigen kracht van een cliënt?
 8. Heeft het inzetten van eigen kracht meerwaarde? Zo ja, welke, zo nee, waarom niet?
 9. Welke belemmeringen ervaar je /wat heb je nodig om met eigenkracht te kunnen werken?
 10. Wat versta je onder inzet van het sociaal netwerk?
 11. Heeft het inzetten van het sociale netwerk meerwaarde? Zo ja, welke, zo nee, waarom niet?
 12. Welke belemmeringen ervaar je /wat heb je nodig om beter met de inzet van het sociaal netwerk te kunnen werken?
 13. Wat is volgens jou het voeren van casusregie?

14. Heeft het werken met een casusregisseur meerwaarde? Zo ja, welke, zo nee, waarom niet?
15. Welke belemmeringen ervaar je /wat heb je nodig om casusregie te kunnen voeren?
- Vroegtijdig ingrijpen
 16. Wat is volgens jou vroegtijdig ingrijpen?
 17. Heeft vroegtijdig ingrijpen meerwaarde? Zo ja, welke, zo nee, waarom niet?
 18. Welke belemmeringen ervaar je /wat heb je nodig om vroegtijdig te kunnen ingrijpen?
- 'passende ondersteuning'?
 19. Wat is volgens jou passende ondersteuning'?
 20. Heeft passende ondersteuning' meerwaarde? Zo ja, welke, zo nee, waarom niet?
 21. Welke belemmeringen ervaar je /wat heb je nodig om passende ondersteuning te kunnen bieden?
- 'kostenbewust werken'?
 22. Wat is volgens jou kostenbewust werken'?
 23. Heeft kostenbewust werken meerwaarde? Zo ja, welke, zo nee, waarom niet?
 24. Welke belemmeringen ervaar je /wat heb je nodig om kostenbewust te kunnen werken?

Organisatie van het wijkgericht werken 10 min

Hoe ervaar je de organisatie en ondersteuning van het wijkteam? Wat gaat goed en wat gaat niet goed? (Eerst als open vraag, dan gericht met onderstaande onderwerpen).

1. sturing van het wijkteam?
2. omvang en samenstelling team?
3. caseload (formeel en feitelijk)?
4. trainingen (gehad en gepland)?
5. overlegvormen en hoeveelheid?
6. intervisievormen en hoeveelheid?
7. de huidige registratiesystemen?
8. het door jullie unit gebruikte vraaganalyse instrument / ZRM?
9. contacten binnen de wijk?

Consultatie en diagnose (is alleen relevant voor de Jeugd en gezinscoaches en/of de teamleiders): 5 min.

Vraag: Als je niet weet wat je met een cliënt/ casus aan moet, wat doe je dan?
(intervisie, collega aanschieten binnen wijkteam/ moederorganisatie, de gedragswetenschapper of het cdt)

10. Ken je het CDT?
11. Weet je waar de afkorting voor staat?

12. Weet je waarvoor je bij dit team terecht kunt?
13. Weet je hoe je casussen kunt aanmelden bij het CDT?
14. Heb je wel eens om consultatie en/of diagnose bij het CDT gevraagd? Zo ja, wat vond je daarvan?
15. Wat is de meerwaarde of zou de meerwaarde van CDT kunnen zijn in vergelijking met andere consultatiemogelijkheden (binnen wijkteam en moederorganisatie)?

Afsluiting:

Vraag: heb je zelf nog iets wat je kwijt wil?

Bedanken.

5 min.

Vragenlijst interviews wijkteamleiders

Inleiding

1. Wat gaat er momenteel goed en minder goed in het WT?

Evt. doorvragen:

- de huidige logistieke problemen die te maken hebben met het opstarten
- problemen die wellicht te maken hebben met de nieuwe werkwijze.

Rol WT leider

2. Hoe zie jij je rol als (plv) WT leider?
 - Doe je ook zelf casussen. Ook uitvoerend?
3. Hoe wil jij deze rol vormgeven?
4. Wat zijn de belemmeringen hierin?

Evt doorvragen:

- organisatorische aspecten
- functioneel ipv hiërarchisch leidinggeven
- werkdruk
- ondersteuning rayonmanager

Samenstelling WT

5. Vind je dat de disciplines in je team voldoende vertegenwoordigd zijn om de doelgroep in de wijk te bedienen?

Generalistisch werken

6. Wat versta je onder een generalistisch werkend team?
7. Hoe generalistisch werkt jouw team op dit moment? En ben je daar tevreden mee?
Zo niet, waarom niet?
8. Hoe ga je om met weerstanden van wijkteamleden tav generalistisch werken?

Evt. doorvragen:

- bijvoorbeeld angst om deskundigheid te verliezen

Deskundigheidsbevordering

9. Hoe wordt de deskundigheidsbevordering van WT leden nu georganiseerd? En wat vind je daarvan?
10. Hoe zie je jouw rol als WT leider tav deskundigheidsbevordering WT leden?

Informatievoorziening

11. Hoe wordt informatievoorziening van de gemeente aan de WT leden nu georganiseerd? En wat vind je daarvan?
12. Hoe zie je jouw rol als WT leider tav deze informatievoorziening aan de WT leden?

Kostenbewust werken

13. Hoe kostenbewust werkt jouw team op dit moment? En ben je daar tevreden mee?
Zo niet, waarom niet?
14. Hoe stimuleer je het kostenbewust werken in het team?
15. Wat heb jij als WT leider nodig om je team kostenbewust te laten werken?

Wijknetwerk:

16. Met welke partners in het wijknetwerk heeft het WT contact?
17. Hoe ervaar je de relatie met het wijknetwerk?
18. Wat onderneem je om het contact met het wijknetwerk op te bouwen of te onderhouden?

Vraagwijzer

19. Hoe is de relatie met de vraagwijzer?
20. Komen de juiste vragen via de vraagwijzer bij het WT terecht?

Slotvraag

21. Wil je zelf nog iets kwijt?

Bedankt voor je bijdrage.