

Sociaal pionieren in Oldambt

Eindrapport in het kader van de
WMO-werkplaats Noord

Ronald Schurer
januari 2016



Sociaal pionieren in Oldambt

**Eindrapport in het kader van de
WMO-werkplaats Noord**

**Ronald Schurer
januari 2016**

Colofon

Onderzoek en rapportage : Ronald Schurer, Academie voor Sociale Studies,
Lectoraat Rehabilitatie
Hanzehogeschool Groningen

Lay out : Karola Nap

Opmaak : Canon

Druk : Grafische Industrie De Marne

Correspondentie : e.l.korevaar@pl.hanze.nl

Copyright©2016 Hanzehogeschool Groningen/Lectoraat Rehabilitatie

Dankwoord

Mijn dank gaat allereerst uit naar alle professionals van het Sociaal Team Centrum die tijdens de onderzoeksperiode hun grote betrokkenheid hebben getoond bij het doen van dit onderzoek. Verder bedank ik alle medewerkers van Het Oude Ambt voor de geboden gastvrijheid en ondersteuning in de afgelopen 2,5 jaar. Met name de vele gesprekken met Marcel van Leeuwen zijn zeer waardevol gebleken. Ook de gemeente Oldambt en haar medewerkers ben ik dankbaar voor het partnerschap in dit onderzoek, in het bijzonder Kees de Warle. Ook wil ik mijn dank uitspreken aan mijn collega's van het lectoraat voor het kritische meedenken, de samenwerking en het in de gaten houden van de rode draad. Tenslotte Marjolein Luiken en Stephanie Teuben voor hun bijdrage aan dit onderzoek.

Samenvatting

Het voorliggende rapport bevat een exemplarisch handelingsonderzoek over het pilot-Sociaal Team Centrum in de gemeente Oldambt. Het gehele doel van dit onderzoek was om meer inzicht te krijgen in de werkwijze en de werking van het Sociaal Team Centrum en wat deze aanpak volgens het team heeft opgeleverd in termen van toename van burgerkracht en samenredzaamheid.

De pilot voor het Sociaal Team Centrum liep van maart 2013 tot aan heden en in die periode heeft het team de nodige veranderingen doorgemaakt. Het team heeft een buitenring aan organisaties die vanaf het begin betrokken zijn bij de opzet van het team en waarmee korte lijntjes bestaan. Zij hebben gezamenlijk ambitieuze doelen van het team vastgesteld die aansluiten bij Welzijn Nieuwe Stijl. Het Sociaal Team Centrum richt zich in principe op alle burgers, en in het bijzonder op mensen met een lichte tot midden-zware ondersteuningsvraag. Dit is mede om het Kernteam (voorheen OGGZ) te ontlasten. De problematiek van de burgers waarmee het team in aanraking komt is zeer divers en laat zich daarom niet makkelijk te groeperen.

De gebruikte methoden van dit onderzoek zijn observatie, interviews, literatuuronderzoek, inhoudsanalyses, participatie en training, een focusgroep en documentanalyse. Door middel van triangulatie werd het werken vanuit verschillende invalshoeken mogelijk.

Uit de resultaten bleek dat er in relatief korte tijd veel is bereikt in de pilot voor het Sociaal Team Centrum. Zo is er een stevige basis gelegd voor professionele samenwerking, de intrinsieke motivatie van teamleden voor de nieuwe manier van werken en de bereidheid om van elkaar te leren is hoog. Het team heeft een eropaf-benadering ontwikkeld, passend bij Welzijn Nieuwe Stijl. Tegelijkertijd laten de bestaande werkprocessen nog niet alle aanwezige disciplines even goed tot hun recht komen in het team. Het team werkt op dit moment voornamelijk multidisciplinair en nog niet T-shaped. Een ander resultaat is dat de korte lijntjes met de buitenring in principe goed werken en dat er met een aantal organisaties duurzame en effectieve relaties zijn ontwikkeld (bijvoorbeeld Acanthus en Oosterlengte). Wel leidt de voortdurende pilot-status van het team tot een afnemende aandacht van de buitenring. In het resultatenhoofdstuk zijn ruim 20 aanknopingspunten geformuleerd voor verdere versterking van het team.

De conclusie van het onderzoek is dat het Sociaal Team Centrum een werkwijze hanteert die past bij Welzijn Nieuwe Stijl en er zijn de afgelopen 2,5 jaar veel bewegingen in gang gezet om te kunnen kantelen. Dat heeft de nodige vruchten afgeworpen: disciplines zitten nu samen aan tafel, de lijntjes zijn veel korter geworden en de druk op het Kernteam (voorheen OGGZ) is verminderd. Ook wordt de beoogde doelgroep burgers bereikt. Tegelijkertijd liggen er nog voldoende uitdagingen op het gebied van preventie, T-shaped werken en het doorzetten van de Kanteling richting burgers en in de wijk. Ook zijn er aanwijzingen dat burgerkracht en 'samenredzaamheid' zijn toegenomen, hoewel het goed is om in gesprek te blijven over realistische doelstellingen.

Tenslotte zijn er de volgende tien aanbevelingen op hoofdlijnen geformuleerd: 1. Maak een definitieve keuze vóór sociale teams, 2. Creëer een sociale gebiedsagenda vanuit een coherent werkgebied, 3. Zorg voor een duurzame verbinding tussen binnen- en buitenring, 4. Zet stevig in op T-shaped werken, 5. Zorg voor zoveel mogelijk rust en continuïteit in het proces, 6. Blijf in gesprek over realistische doelen, 7. Kies een sturingsrol als gemeente en wees hier transparant over, 8. Orden de hoeveelheid toegangen tot het team, 9. Blijf inspiratie zoeken buiten Oldambt en 10. Moedig het burgerinitiatief verder aan.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	9
1.1 Wmo-werkplaats Noord	9
1.2 Maatschappelijke context	9
1.3 Doel van het onderzoek	10
1.4 Onderzoeksvraag en deelvragen	10
1.5 Leeswijzer	12
2. Context: de organisatie van het Sociaal Team Centrum in Oldambt	13
2.1 Totstandkoming en procesverloop van de pilot	13
2.2 Partners in binnen- en buitenring	14
2.3 Doelen	15
2.4 Doelgroep burgers	16
2.5 Soorten problematiek	18
2.6 Werkwijze van het team	18
3. Onderzoeksmethoden	21
3.1 Typering onderzoek	21
3.2 Gebruikte onderzoeksmethodes	21
3.2.1 Observatie	22
3.2.2 Gesprekken en interviews	22
3.2.3 Literatuuronderzoek en inhoudsanalyses	22
3.2.4 Participatie en training	23
3.2.5 Focusgroep	24
3.2.6 Documentanalyse	24
3.3 Analyse	24
4. Resultaten	25
4.1 Samenwerking binnen het sociaal team	25
4.2 Samenwerking met de buitenring	28
4.3 Wat heeft de aanpak opgeleverd?	30
4.3.1 De bereikte groep burgers en de relatie met het Kernteam	30
4.3.2 Preventief werken	31
4.3.3 Participatie en zelfredzaamheid	32
4.3.4 De toekomstige samenstelling van het team	33
4.3.5 Samenvatting van wat de aanpak heeft opgeleverd	34
5. Conclusie en aanbevelingen	35
5.1 Beantwoording hoofdvraag	35
5.2 Tien aanbevelingen op hoofdlijnen	36
Bronnen	41
Bijlagen	
A. Uitdraai registratiesysteem CS 01-03-2013 - 18-09-2015 (in apart document bij het rapport geleverd)	

Tabellen

Tabel 1. Samenstelling van het Sociaal Team Centrum	14
Tabel 2. Samenstelling van de buitenring rondom het Sociaal Team Centrum	15
Tabel 3. Aantal binnengekomen meldingen per kwartaal	17
Tabel 4. Wijze van aanmelding	19
Tabel 5. Gebruikte onderzoeksmethoden per fase	22
Tabel 6. Samenwerking binnen het team: sterke punten en ontwikkelpunten	27
Tabel 7. Samenwerking met de buitenring: sterke punten en ontwikkelpunten	30
Tabel 8. Aantal casussen woonachtig in de Parkwijk in periode nov.2012 - dec.2014	31
Tabel 9. Wat heeft de aanpak opgeleverd: sterke punten en ontwikkelpunten	34

Figuren

Figuur 1. De context waarin het sociaal team opereert	17
Figuur 2. T-shaped professionals voor interdisciplinaire samenwerking	26

1. Inleiding

Het voorliggend rapport biedt een terugblik op de totstandkoming van het Sociaal Team Centrum in de gemeente Oldambt en geeft een weergave van wat de pilot tot nu toe heeft opgeleverd. De rapportage is gebaseerd op een onderzoek van ruim twee jaar in het kader van de Wmo-werkplaats Noord. Bij dit onderzoek waren de gemeente Oldambt en welzijnsorganisatie Het Oude Ambt (HOA) de partners van de Hanzehogeschool Groningen.

1.1 Wmo-werkplaats Noord

In de periode 2013-2015 heeft de Wmo-werkplaats Noord met gemeenten en betrokken instellingen een aantal innovatieve Wmo-praktijken ontwikkeld, beschreven, gemonitord en geëvalueerd. Daarnaast zijn opleidingsmodules ontwikkeld, die professionals in de praktijk moeten helpen om hun praktijkkennis op het gebied van de Wmo te vernieuwen en die de nieuwe werkwijzen onder de Wmo dienen helpen te integreren in het studieaanbod van de beroepsopleiding. Het Sociaal Team Centrum van de gemeente Oldambt is één van de innovatieve Wmo-praktijken van de Wmo-werkplaats Noord. Dit team begon in de zomer van 2013 als wijkzorgteam in de Parkwijk en werd in de lente van 2014 omgevormd tot Sociaal Team Centrum¹ (Schurer, 2013).

1.2 Maatschappelijke context

De invoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) in 2006 legt een belangrijke rol neer bij de gemeenten. Zij zijn middels een compensatieplicht verantwoordelijk voor het bieden van voorzieningen als compensatie voor beperkingen van de burger. Een belangrijke gedachte is dat deze voorzieningen zouden moeten leiden tot zelfredzaamheid en/of participatie (Kochen, 2008). Verder zijn gemeenten bezig grip te krijgen op de per 1 januari 2015 ingevoerde decentralisaties, te weten: de gevolgen van de uitbreiding van de Wmo, de stelselherziening in de jeugdzorg en de Participatiewet. De gemeenten zijn zowel bestuurlijk als financieel verantwoordelijk voor de uitvoering van deze drie wetten, inbegrepen werk en inkomen, jeugdzorg en extramurale begeleiding van burgers met een beperking.

Een grondgedachte achter de overheveling van de taken is dat gemeenten dichter bij de burger zouden staan en dus op efficiëntere en effectievere wijze tegemoet kunnen komen aan ondersteuningsvragen. Deze wetten staan niet op zichzelf, maar het Rijk beoogt een fundamentele rolverandering van burgers, professionals en overheid. De eigen kracht van burgers moet worden benut en versterkt, de sociale problematiek dient integraal aangepakt te worden, én aanzienlijke bezuinigingen moeten worden gerealiseerd.

In de aanloop naar de decentralisaties hebben veel Nederlandse gemeenten (waaronder dus Oldambt) sociale (wijk)teams opgericht, soms als experiment en soms al als onderdeel van de (vernieuwde) sociale infrastructuur. In sociale teams zitten professionals uit verschillende

¹ Om termverwarring te voorkomen wordt in de rest van de rapportage gesproken over 'Sociaal Team Centrum', inclusief onderzoeksvraag en deelvragen. Het is echter belangrijk om voor ogen te houden dat het team zich in de eerste plaats alleen richtte op de Parkwijk en dat halverwege de pilot het werkgebied werd vergroot. In de rapportage zelf wordt waar dat nodig is nog eens op dit verschil gewezen.

organisaties en disciplines die voor een integrale en generalistische aanpak van sociale problematiek moeten zorgen: één gezin, één plan, één regisseur.

Tenslotte dienen de professionals te werken volgens Welzijn Nieuwe Stijl (WNS) met als rode draad de acht bakens: 1) gericht op de vraag achter de vraag, 2) gebaseerd op de eigen kracht van de burger, 3) direct erop af, 4) formeel en informeel in optimale verhouding, 5) doordachte balans van collectief en individueel, 6) integraal werken, 7) niet vrijblijvend, maar resultaatgericht, 8) gebaseerd op ruimte voor de professional (Ministerie van VWS, 2010). Het is tegen de hierboven geschetste achtergrond dat de pilot voor het Sociaal Team Centrum van start is gegaan.

1.3 Doel van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de werkwijze en de werking van het pilot-Sociaal Team Centrum in de gemeente Oldambt:

- teneinde de aanpak en opzet van het sociaal team in de Parkwijk verder te versterken;
- teneinde de gemeente Oldambt en het Oude Ambt know-how te bieden bij mogelijke uitbreiding van de teams naar andere wijken;
- teneinde te onderzoeken wat de functie kan zijn van het team in de integrale aanpak van alle zorg- en hulpvragen die de gemeente Oldambt wil bevorderen;
- teneinde bij te dragen aan de ontwikkeling van een nieuwe werkwijze in het kader van Welzijn Nieuwe Stijl;
- teneinde praktijkkennis te verkrijgen ten behoeve van het ontwikkelen van opleidingsmodulen, die erop zijn gericht de kennis van professionals (en vrijwilligers) beter te matchen met de eisen die de nieuwe werkwijzen van de WMO stellen.

1.4 Onderzoeksvraag en deelvragen

Het doel van het onderzoek wordt vertaald in de volgende onderzoeksvraag:

Wat is de werkwijze en de werking van het sociaal team Centrum (pilot) in de gemeente Oldambt, en wat heeft deze aanpak volgens het team opgeleverd in termen van toename van burgerkracht en samenredzaamheid?

Deze vraag kan worden opgedeeld in vier deelvragen waarbij de volgende aspecten worden betrokken:

1. Wat is de opzet en aanpak van het pilot Sociaal Team Centrum van de gemeente Oldambt?
 - a. Wat is het probleem dat via het sociaal team wordt aangepakt? Wat speelt er in de wijk, aan welke vormen van ondersteuning is er behoefte, welke vraag is er naar ondersteuning?
 - b. Wat is het doel van het sociaal team en hun aanpak?
 - c. Welke groep burgers wordt door het sociaal team ondersteund?
 - d. Hoe wordt de aanpak door het sociaal team uitgevoerd?
 - Beschrijving van de (geplande, beoogde) opzet van de werkwijze
 - De inhoud van de werkwijze

2. Hoe verloopt de samenwerking in het sociaal team?

- a. In hoeverre en op welke manier wordt deskundigheid gezamenlijk ingezet en bevorderd? (specialistische versus generalistische insteek)
- b. Hoe worden ondersteuningsvragen (caseload, contacten met de burger) toebedeeld aan de verschillende sociaal werkers?
- c. Hoe verlopen consultaties tussen de verschillende sociaal werkers?
- d. In hoeverre wordt er gewerkt volgens het concept van de T-shaped professional?
- e. Welke elementen werken bevorderend/vertragend in de samenwerking binnen het wijkzorgteam?

3. Hoe verloopt de samenwerking met de omgeving van het wijkzorgteam?

- a. In hoeverre hebben de medewerkers van het team mandaat om zelfstandig in het kader van het team te kunnen handelen? In hoeverre is er ruggespraak met de leiding uit de eigen organisatie nodig?
- b. Welke structuren, afspraken en sturingsmechanismen vanuit de eigen organisatie spelen hierbij een rol?
- c. Hoe wordt met andere organisaties samengewerkt (de buitenring)?
 - op 'cliëntniveau': hoe wordt doorverwezen, of worden professionals van andere organisaties ingeschakeld? In hoeverre is hier sprake van integrale samenwerking?
 - op organisatieniveau: zijn er afspraken tussen de organisaties over de samenwerking? In hoeverre is hier sprake van integrale samenwerking?
- d. Welke elementen werken bevorderend/vertragend in de samenwerking tussen het Sociaal Team Centrum en Het Oude Ambt (en evt. andere organisaties) c.q. het sociaal team en de buitenring?
- e. Hoe kan er een eerste samenwerking worden georganiseerd met de wijkplatforms, vrijwilligers of andere vormen van burgerparticipatie?

4. Wat heeft de aanpak opgeleverd? Wat zijn de resultaten van de aanpak en de ervaringen ermee?

- a. Wat heeft de aanpak opgeleverd voor de beoogde doelgroep burgers?
 - Zijn de beoogde burgers bereikt?
 - Hoe zijn de ondersteuningsvragen verwerkt?
 - Is de eigen kracht en participatie van de burgers toegenomen?
 - voor welke vormen van zorg, hulp en begeleiding zou het team een centrale toegang kunnen vormen?
- b. Is er een aanpak en werkwijze ontwikkeld zoals beoogd? Wat zijn de ervaringen van de professionals met deze aanpak? Hoe ziet de uiteindelijk ontwikkelde aanpak eruit?
- c. In welke mate sluit de samenstelling van het team aan bij de ondersteuningsvragen uit de wijk?
- d. Is er een verschuiving bewerkstelligd van meer 2^e naar 1^e en naar 0^e lijn zorg? Is de druk op het Kernteam (voorheen de OGGZ) verminderd?
- e. Wat zijn werkzame/bevorderende en niet werkzame/belemmerende elementen in de werkwijze?
- f. Wat zijn belangrijke randvoorwaarden voor het sociaal team om goed te kunnen functioneren?

- f. Wat zijn volgens de betrokkenen de benodigde competenties van de T-shaped professional die de teamleden nodig hebben? In hoeverre zijn deze aanwezig? Met welke disciplines zou het team moeten worden uitgebreid?

1.5 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt kort de lokale context geschetst waarbinnen het Sociaal Team opereert. Ook wordt hier een algemene beschrijving gegeven van het sociaal team, waaronder de doelen, werkwijze, welke burgers worden bereikt en welke problematiek wordt opgepakt. In hoofdstuk drie komen de gebruikte onderzoeksmethoden aan bod en in hoofdstuk vier de resultaten. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de samenwerking binnen het team is verlopen en met de buitenring. Ook wordt hier ingegaan op wat de pilot tot dusver heeft opgeleverd. Het rapport wordt afgesloten met een conclusie en aanbevelingen voor de betrokken partners.

2. Context: de organisatie van het Sociaal Team Centrum in Oldambt

In dit hoofdstuk wordt de eerste deelvraag beantwoord door een beschrijving te geven van de opzet en de aanpak van de pilot Sociaal Team Centrum van de gemeente Oldambt. Onderdelen die daarbij aan de orde komen zijn: de totstandkoming en het procesverloop van de pilot, een beschrijving van de partners in binnen- en buitenring, de doelen en de doelgroep van het sociaal team, de soorten problemen die via het sociaal team worden aangepakt en tenslotte de werkwijze van het team.

2.1 Totstandkoming en procesverloop van de pilot

Op 26 maart 2013 kwamen in Scheemda circa 25 vertegenwoordigers van o.a. de gemeente Oldambt, politie, Het Oude Ambt en Oosterlengte bijeen met het doel om samen een wijkzorgteam (met bijbehorend takenpakket) samen te stellen. Het initiatief hiertoe werd genomen door de gemeente Oldambt en welzijnsorganisatie Het Oude Ambt. Laatstgenoemde kreeg van de gemeente - in het kader van afspraken in het traject voor de BCF - de opdracht om een sociaal team samen te stellen en hier een projectleider voor aan te wijzen (Het Oude Ambt, 2013a). Het zou gaan om een pilot die allereerst in de Parkwijk van start zou gaan. Preventie en vroegtijdige signalering van sociale problematiek stonden daarbij hoog op de agenda, evenals het verminderen van de druk op het Kernteam (voorheen de OGGZ).

De pilot met het wijkzorgteam is één van een drietal pilots die de gemeenten Oldambt en Bellingwedde zijn gestart om meer integrale samenwerking in zorg en welzijn aan te jagen. De pilot met wijkzorgteam moest vooral de druk op de tweede lijn verminderen. De andere twee pilots '1 kind, 1 gezin, 1 plan' en 'U-team' waren gericht op het creëren van een goede verbinding met de tweede lijn (Gemeente Oldambt, z.d.).

Op de projectdag kon elke aanwezige door middel van een dialoogmethode een bijdrage leveren aan de totstandkoming van het project en er werd steun uitgesproken voor een manier van werken waarmee een brug kon worden geslagen tussen hulpverlening en welzijn. Dat gold ook voor het verbeteren van de integrale samenwerking tussen professionals in de wijk. Dit alles resulteerde in de opzet (zowel samenstelling van het team als plan van aanpak) van de eerste pilot van het wijkzorgteam Parkwijk (Het Oude Ambt, 2013a; Schurer, 2013).

In de zomer van 2013 ging de pilot van start met vijf medewerkers van Het Oude Ambt. Na een tussenevaluatie in februari 2014 werd de pilot verlengd en doorontwikkeld (zie Het Oude Ambt, 2014). Het team werd omgevormd tot Sociaal Team Centrum en het werkgebied werd daarmee vergroot naar Centrum Winschoten, de Zeeheldenbuurt en de Kloostervallei. Samen met de gemeente werd de pilot uitgebreid naar een Sociaal Team Oost. Het Oude Ambt nam zelf het initiatief om nog eens twee sociale teams te introduceren - Gebiedsteam West en Gebiedsteam Noord. De keuze om als organisatie vanuit sociale teams te gaan werken vroeg ook om een herschikking van de bestaande organisatiestructuur - mede om het integraal werken te bevorderen. De oude teams (bijv. Maatschappelijk Werk) werden opgeheven en de

HOA-medewerkers in sociale teams werden zoveel mogelijk bij elkaar gehuisvest op de Boschpoort in Winschoten.

Tussen februari 2014 en nu (moment van schrijven: september 2015) is het werken vanuit sociale teams steeds meer 'ingedaald' en uitgekristalliseerd in de organisatie van Het Oude Ambt. Op dit moment wordt gewacht op besluitvorming van de gemeente rondom de pilot-status van de sociale teams en welke plaats de teams dan krijgen binnen de sociale infrastructuur van Oldambt.

2.2 Partners in binnen- en buitenring

Op de projectdag in maart 2013 is besloten dat alle betrokken professionals in een bepaald gebied een gezamenlijk netwerk vormen, met als binnenring een kernteam bestaande uit medewerkers vanuit verschillende disciplines. In eerste instantie ging het om verschillende professionals die werkzaam waren bij de brede welzijnsorganisatie Het Oude Ambt. Ook zijn vanaf het begin andere organisaties vertegenwoordigd. Zo had het team vanaf het begin een consulent Werk & Inkomen van de gemeente en een medewerker van de Thuisbegeleiding van Oosterlengte. Ook is Lentis middels een experiment vertegenwoordigd in het wijkteam. Dit experiment is kortgeleden positief geëvalueerd (Lentis & Het Oude Ambt, 2015). In tabel 1 is de meest actuele samenstelling van het Sociaal Team Centrum te vinden:

Tabel 1. Samenstelling van het Sociaal Team Centrum

Naam teamlid	Functie	Moederorganisatie
Kimberley Bond	Jongerenwerker en opbouwwerker	HOA
Jolanda van der Spek	Maatschappelijk Werker	HOA
Aaltje van der Laan	Consulent Sociale Activering	HOA
Myrthe van der Ploeg	Steunsteemedewerker	HOA
Mariska van der Laan ²	Opbouwwerker	HOA
Johanna Zweep	Consulent Werk & Inkomen	Gemeente Oldambt
Wenny Swarts	Consulent Wmo	Gemeente Oldambt
Ida Sportel	Coördinator Thuisbegeleiding	Oosterlengte
Thea Sewuster	Clïëntondersteuner / Sociaal Werker	Stichting MEE
Chris Heeres ³	Ambulant begeleider	Lentis
Marcel van Leeuwen	Teamleider	HOA

De samenstelling van het team is dus redelijk breed met zowel generalistische als specialistische medewerkers die een redelijk sterke handelingsbevoegdheid hebben. Jeugdzorg en het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) zijn dus expliciet niet geïntegreerd in het sociale team. Verder zijn er contacten met de basiszorg, met name de wijkverpleging (in het kader van de inzet op langdurig thuis wonen), maar in het team zit (nog) geen wijkverpleegkundige. Hier wordt wel over gesproken (Wester & Schurer, in druk).

Op de gezamenlijke projectdag in maart 2013 is afgesproken dat alle andere aanwezige organisaties/personen een ingang vormen voor het sociaal team. Zij staan om het sociaal team heen als een buitenring waarmee het team korte lijntjes onderhoudt. De buitenring kan op haar beurt eveneens een beroep doen op het sociaal team op het moment dat er in het gebied

² Mariska van der Laan heeft een opbouwproject binnen het werkgebied van Sociaal Team Centrum, vandaar dat zij als teamlid is toegevoegd.

³ Lentis zat eerst in de buitenring van het sociaal team, maar is gaandeweg naar de binnenring gegaan.

iets opgepakt moet worden. In tabel 2 is de lijst met partners in de buitenring te vinden die vanaf de projectdag zijn betrokken zijn geweest bij de start van het sociaal team. Ook is in deze niet-uitputtende lijst een aantal partners opgenomen die wellicht niet bij de projectdag waren betrokken, maar waarmee wel korte lijntjes bestaan (ofwel vanaf het begin of gaandeweg ontstaat tijdens de pilotfase).

Tabel 2. Samenstelling de buitenring rondom Sociaal Team Centrum

Naam	Functie	Moederorganisatie
Ageet Bongers	Medewerker Vrijwilligersvacaturebank	Het Oude Ambt
Erika Bruinius	Medewerker Vluchtelingen en Nieuwkomers	Het Oude Ambt
Adrie de Wit	Coördinator Oggz (kernteam) Coördinator Centrum Jeugd & Gezin, gemeente Oldambt en Bellingwedde	Gemeente Oldambt Centrum Jeugd & Gezin
Kees de Warle	Beleidsadviseur Samenleving	Gemeente Oldambt
Marielle Boschma	Jeugd- en Maatschappelijk Werker	Het Oude Ambt
Ate Zijlstra	Jongeren- en opbouwwerker	Het Oude Ambt
Henk Cannegieter	Wijkagent	Politie District Groningen
Ida Sportel	Wijkverantwoordelijke Thuisbegeleider	Thuiszorg Oosterlengte
Marleen Pitlo	Gezinscoach	Het Oude Ambt
Ramon van Dijk	Coördinator Meldpunt Zorg- en overlast gemeente Oldambt en Bellingwedde	Het Oude Ambt
Richard van Heuvelen	Medewerker Materiële Dienstverlening	Het Oude Ambt
Sjoukje Kuipers	Intern Begeleider Speelzalen	SWO
Ina Broekema	Wijkverpleegkundige / Interventieverpleegkundige 0-4 jaar	GGD
Lia Rusthoven	Woonconsulent	Acantus

2.3 Doelen

De lange termijn doelen van het Sociaal Team Centrum, zoals gezamenlijk vastgesteld op de projectdag in maart 2013 en opnieuw benoemd in de tussenevaluatie in 2014, zijn (Het Oude Ambt, 2013a; Het Oude Ambt, 2014):

- Bewoners zijn trots op hun wijk en er heerst in de wijk een klimaat waarin het normaal is dat mensen elkaar kennen en met elkaar omgaan.
- Het wijkzorgteam is een laagdrempelige voorziening dat tastbaar in de wijk aanwezig is.
- Het wijkzorgteam werkt multidisciplinair. De teamleden weten wat ze aan werkervaring en vaardigheden inbrengen in het team.

Deze doelen zijn in essentie gedurende het proces gelijk gebleven of in ieder geval niet herijkt zolang de pilot nog loopt.

2.4 Doelgroep burgers

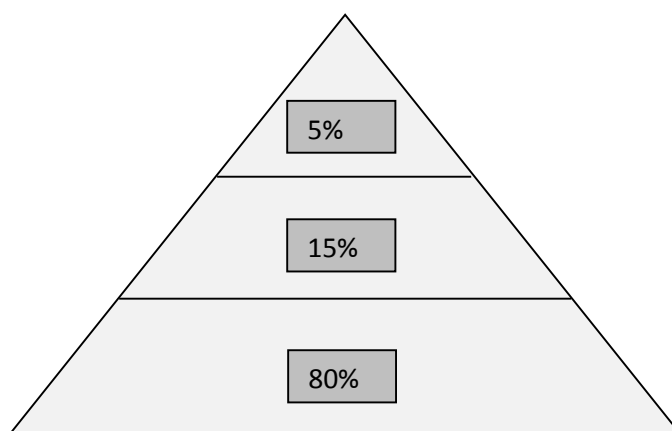
In principe richt Sociaal Team Centrum zich op alle burgers die een ondersteuningsvraag hebben. In de praktijk volgt het team echter de landelijke trend door zich vooral te richten op mensen die een lichte tot midden-zware ondersteuningsvraag hebben. Wanneer er bijvoorbeeld sprake is van psychiatrische problematiek, verslaving of als het niet mogelijk is om een contact te leggen met een burger terwijl dit wel nodig lijkt te zijn, dan wordt de casus doorgespeeld naar het Kernteam (voorheen OGGZ). In de opzet en aanpak van het plan is wel meegenomen dat de vroegtijdige signalering van problematiek dient te zorgen voor een vermindering van de druk op de tweede lijn (Kernteam). Hier komt de frontlijnfunctie van het team duidelijk naar voren.

Wanneer wordt uitgegaan van de in de literatuur bekende driehoek (zie [figuur 1](#)), waarbij de grove indeling wordt gehanteerd dat 80% van de huishoudens op de totale bevolking⁴ zelfredzaam en zelfstandig is, 15% van de huishoudens een behoefte heeft aan basis (generieke) ondersteuning en de bovenste 5% te maken heeft met complexe problematiek, dan richt het sociaal team zich met name op het tweede segment en de grens met het bovenste segment. De 5% uit het bovenste segment bevat het gedeelte van de bevolking dat specialistische zorg/ondersteuning nodig heeft. Het kan dan gaan om alles wat valt onder de OGGZ, maar bijvoorbeeld ook om mensen die in instellingen verblijven omdat ze niet langer zelfstandig kunnen wonen. Kortom: in het bovenste segment gaat het om specialistische vormen van zorg en hulpverlening om tegemoet te komen aan complexe en meervoudige ondersteuningsvragen.

Het sociaal team mikt dus met name op het middensegment, omdat het Kernteam (voorheen OGGZ) zich dan puur op het bovenste segment kan richten. Het sociaal team kan door vroegtijdig ingrijpen ertoe bijdragen dat relatief beheersbare problematiek niet verergert en mensen alsnog in aanraking komen met specialistische (en duurdere) vormen van zorg. *Tegelijkertijd* dient het sociaal team ook te denken aan het contact met de 80% uit het onderste segment. Want voor het verder ontwikkelen van preventieve activiteiten en de inzet van vrijwilliger het belangrijk dat op deze groep een beroep kan worden gedaan. Het sociaal team moet dus schaken op meerdere borden.

⁴ De genoemde verhouding in deze driehoek komt voort uit landelijk onderzoek en houdt dus geen rekening met regionale verschillen. Het is daarom goed mogelijk dat door regio-gebonden problematiek voor Oldambt de percentages in de bovenste twee segmenten feitelijk wat hoger zullen uitvallen en in het onderste segment juist wat lager.

Figuur 1. De context waarin het sociaal team opereert



(vlg. VNG, Transitiebureau Wmo & Transitiebureau Jeugd, 2013, p. 11)

Met gegevens uit het registratiesysteem CS van Het Oude Ambt kunnen we wat feitelijke informatie naar boven halen over de burgers waarmee het sociale team in aanraking is gekomen. Een aantal basisgegevens uit de door Het Oude Ambt ter beschikking gestelde uitdraai van het CS-registratiesysteem wordt hier vermeld. Maar voor meer gegevens is de volledige uitdraai in bijlage A van het rapport opgenomen.

CS is pas sinds 1 april 2014 in gebruik, dus dat betekent dat we helaas niet over de gehele pilotperiode van het sociaal team kunnen terugkijken. We weten dat het Sociaal Team Centrum in de periode 1 april 2014 - 18 september 2015 contact heeft gehad met 694 unieke burgers met een ondersteuningsvraag. Het totale aantal casussen komt uit op 962 (Het Oude Ambt, 2015a).

In tabel 3 staat voor de periode 1 april 2014 - 18 september 2015 per kwartaal het aantal binnengekomen meldingen vermeld. Daarbij moet worden aangetekend dat een 'unieke melding' niet hetzelfde is als een 'unieke burger'. Eén burger kan meerdere meldingen doen en de tabel is een weergave van het totale aantal meldingen in de genoemde tijdsperiode.

Tabel 3. Aantal binnengekomen meldingen per kwartaal⁵

	1 ^e kwartaal	2 ^e kwartaal	3 ^e kwartaal	4 ^e kwartaal
2014	Onbekend	159	107	167
2015	185	165	171 (t/m 18-09-15)	

(Het Oude Ambt, 2015a)

⁵ Het totaal aantal meldingen in deze periode komt in totaal uit op 954, een duidelijk verschil met het eerder gemelde totale aantal casussen van 962. De hoofdreden voor het verschil ligt waarschijnlijk in langdurige contacten met cliënten die al voor de genoemde tijdsperiode zijn aangemeld.

2.5 Soorten problematiek

Sociaal Team Centrum richt zich in principe op burgers van alle leeftijden (0-100) en komt in aanraking met een brede keur aan problematiek. Af en toe is er sprake van een multiprobleem casus, maar de ernstigste problematiek (die valt in het bovenste segment in de driehoek) wordt door het Kernteam (voorheen OGGZ) opgepakt. Tevens is er aandacht voor het vergroten van de civil society en de vergroting van maatschappelijke participatie van burgers (Wmo-werkplaatsen, 2014).

Het team krijgt te maken met burgers met een brede keur aan problematiek. Gegevens uit het registratiesysteem CS (Het Oude Ambt, 2015a; zie voor volledige bron de bijgeleverde bijlage van dit onderzoeksrapport) laten zien dat er moeilijk een eenduidig beeld is te schetsen van de ondersteuningsvragen van de burger. Wel valt op te maken uit de data dat mannen relatief veel te maken krijgen met schulden, gezondheidsproblemen en belastingkwesties. Bij vrouwen staat lichamelijke gezondheid op de eerste plaats, waarna belangenzaken en gezondheid volgen. Ook huiselijk geweld is een belangrijk probleem.

Toch blijft het moeilijk categoriseren w.b. problematiek (Schurer, 2014; Het Oude Ambt, 2014). Wel herkennen de teamleden vaak enige overeenkomsten, in de zin dat schuldenproblematiek vaak aanwezig is en dat burgers vaak een klein eigen netwerk hebben en moeite hebben om op eigen kracht uit de problemen te komen. Ook stellen ze dat er een groep mensen wordt bereikt die moeilijk te bereiken is (Schurer, 2014). In die zin kan dus worden gesteld dat het sociaal team ook echt aan de frontlijn staat van de hulpverlening.

2.6 Werkwijze van het sociaal team

Om via preventie en vroegtijdige signalering de sociale problematiek in de wijk te verminderen werd een werkwijze gehanteerd vanuit de volgende uitgangspunten (Het Oude Ambt, 2013b):

- Gebiedsgericht werken volgens WNS en een 'eropaf' benadering
- Integraal en T-shaped werken
- Sociale regie: vanuit en dichtbij de inwoner

Het voornemen was om binnen de pilot eerst te bekijken wat een bewoner zelf kan doen, vervolgens zijn/haar netwerk (familie, buurtgenoten) in te schakelen. Vervolgens kan een vrijwilliger wellicht een rol hebben en pas als laatste stap kunnen er beroepskrachten worden ingezet. Het gaat hier om kernpunten van de veelgenoemde Kanteling die de overheid binnen de welzijnssector teweeg wil brengen.

Bij een aanmelding of een signaal gaat het team er zo snel mogelijk op af. Op een teamvergadering wordt afgesproken wie er gaat en de teamleider bewaakt de in het team gemaakte afspraken. De signalen komen uit bestaande 'voordeuren' en Het Oude Ambt heeft ook een centrale aanmelddienst. Iedere ochtend is er anderhalf uur aanmelddienst en alle medewerkers (met minimaal een HBO-achtergrond) werken hierin mee. De medewerker zet een melding in het aanmeldsysteem waarna het automatisch naar het juiste sociale team gaat. Liefst in dezelfde week wordt contact opgenomen met de cliënt en de week erop wordt de melding besproken in het Sociaal Team.

Andere kanalen waarlangs een melding kan worden gedaan zijn via het wijkoverleg met bewoners en vanuit organisaties die in de eerste en tweede ring van het sociale team werken (Het Oude Ambt, 2013b).

Tabel 4. Wijze van aanmelding

Wijze van aanmelding	Aantal	Percentage
Aanmelddienst	214	22,2%
Telefonisch en/of schriftelijk buiten aanmelddienst	131	13,6%
Inloopspreekuur BMD	129	13,4%
Steunpunt Mantelzorg	124	12,9%
Meldpunt Zorg- en Overlast	91	9,5%
OGGZ-coördinator (Kernteam)	52	5,4%
Steunsteer	49	5,1%
Gebiedsteam	44	4,6%
Overige	37	3,7%
Inloopspreekuur BNVO	35	3,6%
Werk & Inkomen	25	2,6%
Seniorenvoorlichting	16	1,7%
COA	15	1,6%
Totaal	962	100%

(Het Oude Ambt, 2015a)

In tabel 4 valt te zien dat de aanmelddienst op dit moment de belangrijkste ingang is, maar het percentage (22,2%) is niet uitzonderlijk hoog. Ook andere toegangen leveren veel contacten op. In die zin heeft het sociaal team zich in een vrij korte tijd ontwikkeld tot een belangrijk knooppunt binnen het netwerk van de sociale infrastructuur binnen de gemeente Oldambt.

3. Methoden

Voor het onderzoek naar het pilot Sociaal Team Centrum van de gemeente Oldambt is gebruikt gemaakt van verschillende methoden. De gekozen methoden dienden enerzijds te passen bij het type onderzoek en anderzijds aanvullend op elkaar te werken, zodat er relatief betrouwbare informatie kan worden verkregen. In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op de typering van het onderzoek en vervolgens wordt kort stil gestaan bij de gekozen onderzoeksmethoden. Tenslotte wordt er nog iets gezegd over hoe de uiteindelijke analyse heeft plaatsgevonden.

3.1. Typering onderzoek

De samenwerking binnen het Sociaal Team Centrum en de relatie met Het Oude Ambt en de buitenring is door een exemplarisch handelingsonderzoek onderzocht. Op basis van literatuurstudie en vooronderzoek in het team is op gezette momenten een aantal thema's geselecteerd die als ingewikkeld, lastig of complex worden ervaren door meerdere professionals in het team (themafase). De thema's zijn vervolgens met (een deel van) het team in gespreksrondes doorgesproken met het doel obstakels in de uitvoering weg te nemen (kristallisatiefase). Daarna kon op proef worden gewerkt vanuit nieuwe inzichten (het 'nieuwe exemplaar'). Deze cyclus is met het onderzoeksteam tweemaal doorlopen.

De keuze voor dit type onderzoek komt voort uit de wens om zo dicht mogelijk bij het perspectief van de uitvoerende professionals in het sociaal team. Ook biedt een exemplarisch handelingsonderzoek de benodigde flexibiliteit mee te bewegen met de vele veranderingen die in een betrekkelijk korte tijdspanne (2,5 jaar) op de uitvoeringspraktijk zijn afgekomen. Bijkomend voordeel is dat tussentijdse onderzoeksresultaten direct worden teruggekoppeld en zo dus stappen in de praktijk kunnen beïnvloeden.

3.2 Gebruikte onderzoeksmethoden

Binnen het actieonderzoek is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden die per fase in het onderzoek belangrijke informatie naar voren weten te halen. In de themafase ligt de nadruk op observatie, documentanalyse en interviews. In de kristallisatiefase speelt participatie weer een grotere rol. Daarna kon weer op proef worden gewerkt met de nieuwe inzichten wat weer gemonitord kon worden. In tabel 5 worden de verschillende onderzoeksfasen afgezet tegen verschillende tijdsperiodes en de gehanteerde onderzoeksmethoden. De gekozen methoden zijn aanvullend op elkaar en maken het onderzoeken vanuit meerdere invalshoeken mogelijk.

Tabel 5. Gebruikte onderzoeksmethoden per fase

	Uitvoeringsfase	Themafase	Kristallisatiefase	Uitvoeringsfase => tevens begin nieuwe cyclus
Onderzoekscyclus 1	Febr. 2013 - Sept. 2013	Sept. 2013 - Dec. 2013	Jan. 2014 - Feb. 2014	Mrt. 2014 - Sept. 2014
Onderzoekscyclus 2	Mrt. 2014 - Sept. 2014	Sept. 2014 - Nov. 2014	Dec. 2014 - Mei 2015	Mei 2015 - heden
Onderzoeksmethoden	- Observatie	- Gesprekken en interviews - Literatuuronderzoek en inhoudsanalyses - documentanalyse	- Gesprekken en interviews - Participatie en training - Focusgroep - Documentanalyse	- Observatie

Nu worden kort de gehanteerde onderzoeksmethodes bij langs gelopen.

3.2.1 Observatie

In dit onderzoek is regelmatig gebruik gemaakt van ongestructureerde observatie, d.w.z. een zo neutraal mogelijk observeren door de onderzoeker vanaf de zijlijn (zie De Bil, 2011). Dit is een manier om zo dicht mogelijk bij het perspectief van het geobserveerde te komen als ook een manier om onderlinge relaties te bestuderen (vgl. Kuik, 2013). Bij de volgende gebeurtenissen is er geobserveerd met behulp van ongestructureerde observaties:

- de projectdag op 26 maart 2013
- verschillende teamvergaderingen gedurende de onderzoeksperiode
- evaluatiebijeenkomsten met partnerorganisaties en de gemeente

3.2.2 Gesprekken en interviews

Tweemaal hebben er interviewrondes plaats gevonden met sociaal werkers in het team en met de teamleider. De eerste ronde vond plaats in de periode september -oktober 2013 en de tweede ronde vond plaats in de periode oktober - november 2014. De meeste interviews waren half-gestructureerd en volgden de lijn van de deelvragen, maar er zijn ook open interviews gehouden. Verder zijn er regelmatige gesprekken geweest met de teamleider en is er een aantal keren gesproken met medewerkers van de gemeente en overige nauw betrokkenen, zoals de OGGZ-coördinator en de coördinator van het Meldpunt Zorg & Overlast. Van elk gesprek en interview is een verslag gemaakt. Tenslotte hebben er natuurlijk ook de nodige gesprekken in de 'wandelingen' plaatsgevonden, waarvan geen gespreksverslag is gemaakt.

3.2.3 Literatuuronderzoek en inhoudsanalyses

In een actieonderzoek is het bestuderen van literatuur vooral ondersteunend aan de praktijk en niet zozeer het vertrekpunt, zoals bij wetenschappelijk onderzoek. Literatuur heeft een rol gespeeld bij de totstandkoming van de thema's en vormde ook de basis voor de participatie en trainingen uit de kristallisatiefase.

In beperkte mate hebben er inhoudsanalyses plaats gevonden, waarbij is getracht om voor een select aantal burgers de zelfredzaamheidsmatrix en de participatieladder in te vullen,

zowel vóór als na het contact met het sociaal team. Vierdejaars studenten SPH waren betrokken bij het verzamelen van de benodigde informatie en hebben deze beschreven in een afstudeeronderzoek (zie Luiken & Teuben, 2014). De zelfredzaamheidsmatrix meet in hoeverre iemand zelfredzaam is op 11 levensdomeinen, te weten (Lauriks e.a., 2010): financiën, dagbesteding, huisvesting, huiselijke relaties, geestelijke gezondheid, lichamelijke gezondheid, verslaving, activiteiten dagelijks leven, sociaal netwerk, maatschappelijke participatie en justitie. Per domein kan een burger op vijf niveaus worden gescoord, waarbij 1 staat voor minimaal zelfredzaam en 5 volledig zelfredzaam. Ook hebben de studenten gebruik gemaakt van de participatieladder van Regioplan Beleidsonderzoek (Van Gent, Van Horsen, Mallee & Slotboom, 2008). De studenten hebben inhoudsanalyses gemaakt van vijf casussen door middel van interviews met burgers (drie van de vijf in totaal), analyses van dossiers en interviews met professionals uit het team.

In de initiële onderzoeksopzet was het de bedoeling om deze inhoudsanalyses een relatief grote plaats toe te kennen in het onderzoek. Het geringe aantal cliënten in de eerste fase van het team, de omwenteling die het sociaal team ook nog moest maken (op gebied van Welzijn Nieuwe Stijl en T-shaped werken) als ook de relatief lage bereidheid van burgers deel te nemen aan het onderzoek zorgden ervoor dat de verkregen informatie weliswaar interessant en relevant was, maar niet voldoende 'zwaar' om een werkelijke steunbeer te kunnen zijn voor dit rapport. Ook was het helaas niet mogelijk om studenten aan te trekken voor het organiseren van een tweede ronde inhoudsanalyses in de tweede onderzoekscyclus.

3.2.4 Participatie en training

Op een aantal momenten is de onderzoeker zelf naar voren getreden om verkregen informatie uit gesprekken en interviews terug te koppelen aan het team. Tijdens de kristallisatiefase in de eerste onderzoekscyclus is gekozen voor een gestructureerde tussenevaluatie van de pilot met het gehele team op 22 januari 2014. Dit gebeurde aan de hand van de gestelde doelen op de projectdag in maart 2013 en de sets onderzoeksvragen voor dit onderzoek. De tussenevaluatie verliep parallel aan een evaluatietraject geïnitieerd door de gemeente en Het Oude Ambt. De resultaten van de tussenevaluatie t.b.v. dit onderzoek (zie Schurer, 2014) hadden daardoor een direct nut. Allereerst werd in een veilige omgeving de resultaten onderling besproken, waardoor het team beter was voorbereid op de officiële evaluatiedagen met vertegenwoordigers van gemeente en buitenring. Daarnaast zijn ook de evaluatiesheets van de onderzoeker als bijlage opgenomen in het evaluatierapport (zie Het Oude Ambt, 2014).

De tweede maal waarop de onderzoeker expliciet naar voren is getreden was tijdens de eerste maanden van 2015. Een aantal geselecteerde thema's uit een tweede interviewronde werden nader verdiept. Ook werd er op twee teamochtenden inhoudelijke training geboden om bewustwording op deze thema's te creëren en obstakels in de uitvoering weg te nemen.

3.2.5 Focusgroep

Op 26 mei 2015 vond er een focusgroep plaats met een selectie van sociaal werkers uit het Sociaal Team Beijum in Groningen en het Sociaal Team Centrum in Oldambt. Ook voor de focusgroep was een aantal thema's geselecteerd die als ingewikkeld, lastig of complex zijn ervaren door meerdere sociaal werkers in het team. De thema's zijn met verschillende professionals in gespreksrondes doorgesproken met wederom als doel om obstakels in de uitvoering weg te nemen.

3.2.6 Documentanalyse

Voor dit onderzoek is veel gebruik gemaakt van documenten die door Het Oude Ambt zijn geproduceerd. Tevens zijn er vanuit het Lectoraat Rehabilitatie van de Hanzehogeschool Groningen twee soorten vragenlijsten aangeleverd om meer inzicht te krijgen in hoeverre het team interdisciplinair werkt: de vragenlijst 'Interdisciplinary Education Perception Scale (IEPS)' en de vragenlijst 'Vaardigheden-Attitude-Kennis (VAK)'. Beide vragenlijsten zijn tweemaal door het team ingevuld, eenmaal op en de tweede maal op 30 september 2015. De eerste keer hebben zeven professionals het ingevuld en de tweede keer acht professionals. Tenslotte is gebruik gemaakt van een 'Implementatie-Quickscan' die de teamleider meerdere keren heeft ingevuld in het kader van een implementatietraject van de innovatieve praktijken (waaronder dus het sociale team Centrum in Oldambt) bij de Wmo-werkplaats Noord. De focus van dit traject lag op het monitoren en bevorderen van de daadwerkelijke implementatie van de innovatieve praktijk binnen de organisatie (Wester, Schurer & Korevaar, 2015).

3.3 Analyse

De gekozen methoden zijn aanvullend op elkaar en maken het onderzoeken vanuit meerdere invalshoeken mogelijk. Triangulatie, oftewel met meerdere methoden werken, heeft als voordeel dat de verkregen informatie vanuit de ene methode gecheckt kan worden met verkregen informatie uit een andere methode. Dit vermindert de kans op systematische vertekening van de verkregen informatie, van de gekozen invalshoek en van de subjectieve waarneming van de onderzoeker (Segers, 1999). De geanalyseerde data zijn in een lopend verhaal verwerkt in het volgende hoofdstuk, waarbij de lijn van de onderzoeksvragen is gevolgd.

4. Resultaten

Aan de hand van de laatste deelvragen worden in dit hoofdstuk de resultaten weergegeven van het onderzoek. Per deelvraag wordt op basis van de verzamelde data de ontwikkeling geschetst op de betrokken thema's. Achtereenvolgens wordt ingegaan op de samenwerking binnen het team, de samenwerking met de buitenring en tenslotte wat de aanpak heeft opgeleverd. Daarbij spelen een aantal thema's een belangrijke rol, omdat deze in de themafase van het onderzoek als zodanig zijn aangemerkt door de teamleden.

4.1 Samenwerking binnen het sociaal team Centrum

Het team ging in maart 2013 met veel energie aan de slag. De professionals waren net zozeer geselecteerd op hun professionele achtergrond als op hun intrinsieke motivatie om deel te nemen aan het team. De uitkomsten van de projectdag in 2013 en de betrokkenheid van gemeente en partnerorganisaties zorgden voor draagkracht bij de teamleden om de pilot goed te kunnen starten. Consequent wordt door de teamleden benadrukt dat op persoonlijk niveau er goed en respectvol met elkaar wordt samengewerkt. Ook op professioneel vlak wordt aangegeven dat door de samenwerking het veel inzichtelijker is geworden wat de betrokken organisaties in huis hebben. Tevens wordt er veel van elkaar geleerd in de samenwerking. De direct merkbare voordelen waren korte lijntjes en meer inzicht in elkaars werkgebied. Het team hanteert gezamenlijk een eropaf benadering, zijn sterk intrinsiek gemotiveerd, hebben een lerende houding en werken efficiënt (Schurer, 2014).

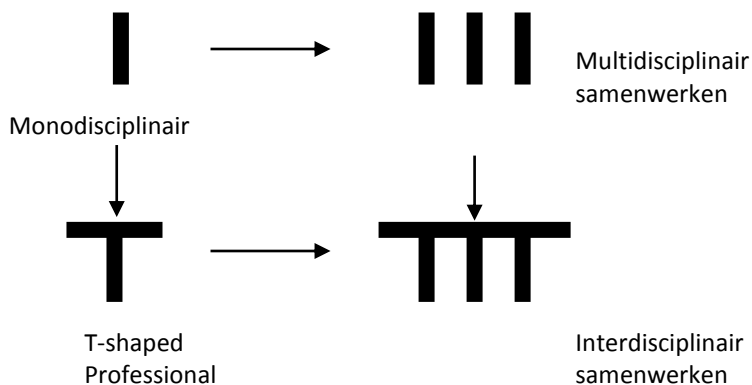
Na een zekere periode kwamen echter ook de vragen op: hoe komt elke discipline tot zijn recht aan de vergadertafel en in de praktijk? Hoe wordt ieders kennis en kunde op zo'n manier aan elkaar verbonden dat de hulpverlening naar burgers daarvan profiteert? Uit zowel de interviewrondes als de tussenevaluatie bleek dat de teamleden veel mogelijkheden zien voor meer integrale samenwerking, maar dat niet alle betrokken disciplines altijd even goed tot hun recht komen. Een belangrijke reden hiervoor is dat het maatschappelijk werk een tamelijk grote stempel drukt op de werkprocessen van het sociaal team. Dit is op zichzelf logisch verklaarbaar: allereerst is het beter om te beginnen met een beproefde werkmethode dan iets volledig nieuws te bedenken. Ook voor het behouden van de HKZ-certificering van Het Oude Ambt in de eerste fase van het pilotteam was het 'veiliger' om een en ander nog even bij het oude te houden. Ook zijn er andere argumenten aan te dragen die voortkomen uit zorgen aan de kant van het maatschappelijk werk, bijvoorbeeld op gebied van privacy en hoe te handelen bij huiselijk geweld. Het maatschappelijk werk heeft in de loop der jaren hier duidelijke codes en protocollen voor ontwikkeld. Een begrijpelijke positie, alleen kwamen andere disciplines door dit alles wat minder goed uit de verf, terwijl de behoefte aan verdere professionele verbinding bij alle teamleden (incl. het maatschappelijk werk) steeds groter werd. Tegelijkertijd is het ook goed om te benadrukken hoe belangrijk de bijdrage van het maatschappelijk werk aan het sociaal team is. Júist vanwege de lange hulpverleningstraditie waarin zij staat. Het is nu de kunst om de rijkdom van het maatschappelijk werk duurzaam onder te brengen in een sociaal team, te verbinden met jongere disciplines en gezamenlijk te vernieuwen. Dit gebeurt al in het onderwijs (SPH- en MWD-opleidingen worden samengevoegd op de Hanzehogeschool) en ook in de praktijk dient die vertaalslag te worden gemaakt.

Het is ook goed om stil te staan bij het feit dat Het Oude Ambt (weliswaar vertegenwoordiger van meerdere disciplines) niet de enige organisatie is in het sociaal team. MEE, Lentis, de gemeente Oldambt en Oosterlengte hebben allen medewerkers afgevaardigd. De voordelen van hun aanwezigheid wordt door iedereen onderschreven. Zo komt in de interviews meerdere malen naar voren dat de Wmo-consulenten in het team vaak wijzen op de gewenste kanteling in de hulpverlening wanneer dit even naar de achtergrond lijkt te verdwijnen. Zo wordt voorkomen dat oude patronen gaan opspelen. Wél bestaan er verschillen met HOA-medewerkers, bijvoorbeeld in een lager beschikbaar aantal uren voor het sociaal team of dat niet iedereen op de Boschpoort is gehuisvest. Het aanpakken van deze praktische zaken zal het integraal werken versterken.

Nu is er al wel het nodige gebeurd om het integraal werken te bevorderen. Zo werden de oude teams (naar discipline) binnen Het Oude Ambt opgeheven en werden nieuwe teams gevormd naar de sociale teams. Ook werden teamleden zoveel mogelijk bij elkaar gehuisvest in de Boschpoort. Daarbij werd ook de intervisie georganiseerd binnen de sociale teams, en niet meer binnen elke discipline. Aan de ene kant kan worden gesteld dat dit nodig was om de disciplines naar elkaar te laten toegroeien. Aan de andere kant ontstond hierdoor ook een tijdelijk gevoel van verlies van vertrouwde en een zekere ‘onthoeding’. Desalniettemin gaven de veranderingen ook ruimte om verder naar elkaar toe te groeien. Gedurende dit proces werd in de interviews het interdisciplinair of T-shaped werken consequent aangemerkt als een belangrijk thema voor de meeste teamleden.

Het centrale uitgangspunt bij het T-shaped werken is dat geen enkele discipline zelf alle deskundigheid in huis heeft om adequaat en effectief te reageren op de vaak complexe behoeften van burgers en zo te kunnen garanderen dat de burger volwaardig maatschappelijk kan participeren (meedoen en bijdragen). Dit antwoordt aan de behoefte aan ‘gekantelde’ professionals volgens de principes van Welzijn Nieuwe Stijl of het ‘nieuwe werken’. Het gaat dan vooral om een *andere* manier van samenwerken in plaats van simpelweg *meer* samenwerken. In [figuur 2](#) wordt de T-shaped professional uitgelegd. De verticale as van de T is het specialisme, de horizontale as is het zodanig samenwerken dat er interdisciplinaire samenwerking ontstaat en zou dus kunnen staan voor de generalistische kant van de professional.

Figuur 2. T-shaped professionals voor interdisciplinaire samenwerking volgens Oskam (zoals weergegeven in Kuik, in druk).



Omdat het T-shaped werken consequent een belangrijk thema was voor het sociaal team Centrum is hier een aparte verdiepingsbijeenkomst aan gewijd in de lente van 2015. Uit de bijeenkomst bleek dat er een behoefte was om elkaar beter te leren kennen, zowel persoonlijk als professioneel. Investeren in elkaar en in het team is een voorwaarde voor professionele identificatie met de nieuwe organisatiestructuur, en ook een essentiële basisvoorwaarde voor het T-shaped werken. T-shaped werken vraagt namelijk om professionals die bereid zijn om zich de eigen referentiekaders van andere professionals (en ook burgers, vrijwilligers etc.) eigen te maken en zich hierin te kunnen verplaatsen (Hammick e.a., 2009). Op de verdiepingsochtend werd een actieplan voor de korte termijn gemaakt om het T-shaped werken dichterbij te brengen: elkaar beter leren kennen, vaker met elkaar meelopen om elkaars werkprocessen beter te leren kennen etc. Deze acties hebben in betrekkelijk korte tijd een steviger fundament gelegd voor het T-shaped werken.

Het T-shaped werken vraagt om tijd en investering in elkaar. Op dit moment blijkt uit observatie, participatie, interviews en verdiepingsochtenden dat de teamleden voornamelijk multidisciplinair werken (d.w.z. samen aan tafel zitten vanuit de eigen expertise) en nog niet altijd interdisciplinair. Het aanpassen van de organisatiestructuur heeft de teamleden aangespoord om dichterbij elkaar te komen en zo ook in te zetten op professionele verbreding. Er ligt een goede basis, maar er valt nog veel te winnen. Zo bleek uit de tussenevaluatie dat er een zorg is dat bij een onverwacht wegvallen van een teamlid het niet altijd duidelijk is hoe diens gemiste expertise kan worden opvangen (Schurer, 2014). Dat is een signaal dat het generalistische element versterking behoeft. Ook is het van belang dat er een kanaal blijft waarmee elke professional de eigen discipline kan blijven 'voeden', zeker nu de intervisie nu wordt gebruikt om ieders generalistische kant te versterken in plaats van ieders specialisme.

Kortom: op het gebied van de onderlinge samenwerking in het team is er heel veel bereikt in relatief korte tijd. In tabel 6 wordt opgesomd wat er op het terrein van de samenwerking goed gaat en waar aanknopingspunten liggen voor verbetering.

Tabel 6. Samenwerking binnen het team: sterke punten en ontwikkelpunten

Wat gaat goed?	Wat zijn aanknopingspunten voor verbetering?
Voortvarende start gemaakt door het team en er is een stevige basis gelegd voor de toekomst.	Het is van belang dat er meer evenwicht komt tussen de disciplines in het team.
Veel bereidheid om van elkaar te leren en een hoge intrinsieke motivatie voor het werk.	Legitieme zorgen bij het maatschappelijk werk (bijv. rondom privacy, huiselijk geweld) moeten duurzaam worden geadresseerd. Dit draagt uiteindelijk bij aan bereidheid tot generalistisch werken.
Onderlinge chemie en groepsdynamiek is sterk	Gezamenlijke overlegtijd is nu aan de korte kant, waardoor er relatief weinig ruimte is voor casuïstiekbespreking en out-of-the-box denken om nieuwe wegen te vinden bij problemen.
Sociale kaart wordt voor alle betrokkenen groter door bij elkaar aan tafel te zitten	Er is veel behoefte aan werken met buddy's, bij elkaar in de keuken kijken en coaching-on-the-job, meer dan nu gebeurt.
Het team heeft een erop-af benadering, passend bij Welzijn Nieuwe Stijl. Er wordt veel waarde gehecht aan efficiëntie.	Kijk bij het samenstellen van de teams naar een goede mix van denkers/doeners.
De pilot heeft geprofiteerd van de bestaande werkprocessen van het maatschappelijk werk.	Het is voor de toekomst van belang te kijken naar het omvormen van de werkprocessen (vergaderproces, casuïstiekbesprekingen) die tegemoet komt aan alle aanwezige disciplines.

Het is waardevol om naast HOA meerdere organisaties aan tafel te hebben.	Het zou mooi zijn als ieder teamlid een stevig urenaantal zou hebben voor het Sociaal Team en dat iedereen bij elkaar is gehuisvest (dus ook de teamleden vanuit de gemeente, Oosterlengte etc.).
Er zijn duidelijke stappen gezet richting integraal werken door volop in te zetten op de generalistische insteek. Dit wordt bevorderd door herstructurering van de HOA-teams en de keuze om in beginsel iedereen te laten meedraaien met de aanmeldienst.	Het is belangrijk om het 'voeden' van de specialistische kant niet uit het oog te verliezen. T-shaped werken lukt alleen wanneer ook deze kant wordt ontwikkeld.
Het team heeft zich het multidisciplinair werken eigen gemaakt en heeft concrete stappen gezet richting T-shaped werken.	Het T-shaped werken is nog niet bereikt en heeft blijvende aandacht nodig.
Het biedt praktische voordelen dat veel van de verschillende disciplines door één organisatie (het HOA) worden gedekt.	Organisaties die in het sociaal team zijn vertegenwoordigd (buiten HOA) kunnen nog meer worden betrokken bij de werkprocessen van het team

4.2 Samenwerking met de buitenring

Het gebruiken van een dialoogmethode op de projectdag van 2013 had als voordeel dat ook professionals van de organisaties die niet zelf deelnamen aan het team invloed hadden op de totstandkoming ervan (zowel samenstelling van het team als plan van aanpak). Hierdoor werd de pilot vanaf het begin gedragen door een breed deel van het veld. De gemeente stimuleerde de dialoog, stelde zich faciliterend op en onderschreef de opzet voor de pilot van het sociaal team, zoals voortgekomen uit de projectdag.

In de afgelopen 2,5 jaar is de relatie met de buitenring op een aantal fronten verstevigd. Allereerst blijkt uit interviews dat alle teamleden spreken van een groot eigen netwerk binnen de gemeente. In eerste instantie is vooral gebaseerd op persoonlijk-professionele connecties die worden meegebracht in het sociaal team. Maar met een aantal organisaties in de buitenring wordt ook een duurzame relatie ontwikkeld gebaseerd op onderlinge organisatieafspraken. Een voorbeeld is woningcorporatie Acantus. Elke week krijgt het sociaal team een lijst van mensen die dreigen te worden uitgezet, zodat het team in actie kan komen richting deze mensen. Inmiddels wordt met Acantus besproken of de lijsten eerder kunnen worden geproduceerd, zodat de uitzettingsprocedure niet al te ver is gevorderd. Op dit soort momenten werkt de constructie m.b.t. de binnen- en buitenring in optima forma. Ook de relatie met het Kernteam (voorheen OGGZ) is goed te noemen, niet in de laatste plaats doordat één teamlid van het sociaal team tevens lid is van het Kernteam. Dit is een slimme manier om korte lijntjes te houden. Uit interviews blijkt dat teamleden over het algemeen een stevig mandaat voelen om (ten opzichte van hun moederorganisatie) zelfstandig te kunnen handelen in het kader van het team.

De aandacht in de buitenring voor het sociaal team is echter ook wat op de achtergrond geraakt sinds de projectdag in 2013. In diverse interviews worden hier meerdere redenen voor aangedragen. Ten eerste zijn alle organisaties veel met hun eigen positie bezig geweest als gevolg van bezuinigingen en veranderingen door de ingevoerde decentralisaties per 1 januari 2015. Daarmee was er minder aandacht voor de gezamenlijke intentie-afspraken rondom het plan van aanpak van het sociaal team. Ten tweede zijn er de nodige wisselingen van de wacht geweest bij de gemeente Oldambt, waardoor continuïteit, vooruitgang in het proces en facilitering van het dialoogproces door betrokken gemeenteambtenaren op een lager pitje is

komen te liggen. Ten derde heeft de gemeente na 2,5 jaar nog steeds geen beslissing genomen over de pilot-status van het sociaal team en wat dit betekent voor de toekomstige sociale infrastructuur van de Gemeente Oldambt. Organisaties in de buitenring zullen vanwege de voortdurende onzekerheid over de toekomst van het sociaal team minder geneigd zijn om duurzaam te investeren in een relatie, waardoor - als het te lang duurt - het draagvlak voor het sociaal team kan eroderen. Ook de bekendheid van het sociaal team in de gemeente is niet zo goed als zou kunnen, vanwege de remmende werking van de pilotstatus. Op websites en visitekaartjes van de teamleden staat nog steeds het 'oude' team vermeld. Hierdoor worden kansen gemist om bij een breder publiek bekend te raken. Tussentijds resultaat op dit punt is dat het sociaal team wel veel gebruik maakt van de buitenring, maar de buitenring relatief minder vaak van het sociaal team dan zou kunnen.

Een begrijpelijke afweging kan zijn om te investeren in de vergroting van het draagvlak in de buitenring door organisaties van de buitenring naar de binnenring te halen. Dit komt meerdere keren naar voren in interviews. Hoewel dit niet persé verkeerd hoeft te zijn, zou de samenstelling van het team primair vanuit inhoudelijke overwegingen moeten worden bepaald. Zo had het betrekken van Oosterlengte, MEE en Lentis in het team een duidelijke inhoudelijke winst. Als het puur gaat om draagvlakvergroting, dan kan dat ook op andere manieren gebeuren. Hier ligt in de eerste plaats een rol voor de gemeente die als overstijgende speler met het gehele sociale veld een relatie heeft en zodoende duurzame afspraken tussen organisaties kan faciliteren. Ook is het verstandig als de gemeente zich bezint op de sturingsrol die zij wil spelen bij het vormgeven van de gebiedsgerichte aanpak en wat dit bijgevolg betekent voor de rol van de gemeentelijk medewerkers in het sociaal team.

Tenslotte is het goed om stil te staan bij de relatie tussen het sociaal team en verschillende burgerinitiatieven, zoals wijkplatforms, vrijwilligers en andere vormen van burgerparticipatie. In principe bestaan er goede contacten met wijkplatforms, de vrijwilligersvacaturebank. Ook de Wijkresto wordt regelmatig met succes ingezet om mensen te activeren. Toch blijkt uit interviews met teamleden dat men meer proactief dingen met burgers zou willen oppakken. Een algemeen gehoorde wens is om meer tijd om in het gebied rond te lopen en contacten te leggen met burgers via niet-formele kanalen. Dan gaat het óók om het contact met burgers waarvan de eigen kracht verhoudingsgewijs groot is. Hoe kunnen die mensen worden ingezet in een wijk om zo de 'samenredzaamheid' te bevorderen? De teamleden willen hier in de praktijk antwoorden op vinden. Dit raakt ook sterk aan het thema preventief werken, waar in de volgende paragraaf nader op wordt ingegaan.

Tabel 7. Samenwerking met de buitenring: sterke punten en ontwikkelpunten

Wat gaat goed?	Wat zijn aanknopingspunten voor verbetering?
De totstandkoming van het sociaal team d.m.v. de dialoogmethode zorgde voor het benodigde draagvlak binnen het veld.	Het hoog houden van de aandacht voor de gebiedsgerichte aanpak in de buitenring door het blijven voeren van de dialoog met de betrokken organisaties en hen mede-eigenaar van het proces maken.
Individuele teamleden brengen een stevig netwerk aan connecties met professionals in de buitenring mee naar het team	De gemeente kan bijdragen aan het vergroten van draagvlak voor het sociaal team door: 1) meer continuïteit te bieden bij het inzetten van betrokken beleidsambtenaren 2) in te zetten op een lange termijnvisie voor de gebiedsgerichte aanpak en deze consequent uit te voeren 3) duidelijkheid te bieden over de pilotstatus van het team
Met Acantus, Oosterlengte en het Kernteam (voorheen OGGZ) zijn duurzame relaties opgebouwd die ten goede komen van burgers.	Een bezinning van de gemeente over de sturingsrol die zij wenst te spelen bij het vormgeven van de gebiedsgerichte aanpak en wat dit betekent voor de rol van de gemeente binnen het team.
Sociaal team maakt wel veel gebruik van de buitenring	De buitenring maakt op dit moment minder gebruik van het sociaal team. Meer formele afspraken tussen sociaal team en organisaties kunnen de onderlinge banden versterken.
Teamleden voelen over het algemeen een stevig mandaat van hun moederorganisatie om zelfstandig te kunnen handelen richting buitenring	Er is een behoefte aan proactief werken met burgers in de wijk en mogelijkheden om contact te leggen met burgers met veel eigen kracht.
Er zijn goede contacten met wijkplatforms, Wijkresto en de vrijwilligersvacaturebank	

4.3 Wat heeft de aanpak opgeleverd?

Pas na jaren - als de vernieuwde sociale infrastructuur binnen Oldambt langdurig is ingezet - zal er een relatie tussen interventie van het sociaal team en de beoogde resultaten goed kunnen worden gemeten. Dit is dan ook geen effectonderzoek. Toch kunnen we wel de vraag stellen of er aanwijzingen zijn die ons iets vertellen over wat de innovatieve Wmo-praktijk in Oldambt tot dusver heeft opgeleverd.

4.3.1 De bereikte groep burgers en de relatie met het Kernteam

Allereerst: is de beoogde groep burgers bereikt? Zoals in hoofdstuk drie staat vermeld was de beoogde doelgroep burgers vooraf niet bijzonder specifiek afgebakend. In principe staat het team open voor alle burgers in het gebied die een ondersteuningsvraag hebben. Impliciet richt het team zich op mensen met een lichte tot midden-zware ondersteuningsvraag. Preventie en het verminderen van de druk op de tweede lijn (Kernteam, voorheen OGGZ) waren hierbij leidende ideeën. De bereikte groep burgers en de problematieken waarmee zij komen is dusdanig divers, dat het eigenlijk lastig is om te spreken van één coherente groep met duidelijke kenmerken. Dit past in principe bij de gestelde ruime benadering van de beoogde doelgroep burgers.

Is de druk op het Kernteam (voorheen OGGZ) ook verminderd door een verschuiving naar de frontlijn van minder ernstige gevallen? Ja, dat lijkt inderdaad het geval te zijn. Op verzoek van

de onderzoeker heeft Het Oude Ambt gegevens aangeleverd over het aantal voorkomende casussen van het Kernteam uit de Parkwijk in de periode november 2012 - december 2014. De reden dat alleen voor de Parkwijk is gekozen en niet voor het gehele centrumgebied waar het sociaal team inmiddels over gaat, is dat het werkgebied van het sociaal team halverwege de pilot is vergroot. Voor een eerlijk beeld over de ontwikkeling van het aantal casussen in de gehele pilotperiode is dus puur gekeken naar de Parkwijk.

Tabel 8. Aantal casussen Kernteam woonachtig in de Parkwijk in periode november 2012-december 2014 (zoals aangeleverd door Het Oude Ambt, 2015b)

	2012	2013	2014
Januari		2	0
Februari		1	0
Maart		1	0
April		1	0
Mei		0	0
Juni		0	0
Juli		0	0
Augustus		0	1
September		0	0
Oktober		1	1
November	3	0	0
December	3	0	0

In tabel 8 is af te lezen dat in de vijf maanden voorafgaand aan de start van het sociaal team (november 2012 - maart 2013) er tien casussen uit de Parkwijk bij het Kernteam terecht kwamen. Dit in tegenstelling tot slechts vier casussen in de 21 maanden ná de start van het sociaal team (april 2013 - december 2014). Kortom: een merkbare teruggang over een langere periode. De verminderde druk op het Kernteam door de komst van het sociaal team wordt bevestigd in eerdere evaluaties (Het Oude Ambt, 2014) en in interviews met betrokkenen.

4.3.2 Preventief werken

Uit interviews met sommige teamleden komt echter ook enige zorg naar boven of het sociaal team niet teveel een 'makkelijke' vergaarbak wordt voor allerlei problematiek. Er is behoefte aan meer focus op waar de beperkte middelen het beste op kunnen worden ingezet. Hoeveel tijd en energie moet er bijvoorbeeld worden gestoken in lichte burenruzies in vergelijking met zwaardere problematiek? Ook klinkt breed de wens om meer preventief te gaan werken in het gebied. Wat speelt er in een gebied en kan hier proactief op worden ingestoken in plaats van alleen te reageren op wat binnenkomt? Hoe kunnen burgers met veel 'eigen kracht' worden betrokken? Welke vormen van zorg, hulp en begeleiding vanuit het sociale team passen hier vervolgens bij? Dit zijn belangrijke vragen om te beantwoorden. Het gaat om een duidelijker afbakening van de opdracht van het team. Ook is het van belang dat deze opdracht voortkomt uit een specifieke sociale agenda toegespitst op het werkgebied.

De steunsteer draagt op dit moment al bij aan een preventieve werking. Tegelijkertijd bestaat het gros van de cliënten van de steunsteer steeds meer uit ouderen en worden jongere generaties minder bereikt. Aan alle kanten wordt echter benadrukt dat preventief werken ook meer tijd kost en dat aan deze belangrijke voorwaarde moet zijn voldaan.

4.3.3 Participatie en zelfredzaamheid

Wat heeft de aanpak opgeleverd voor de beoogde doelgroep burgers in termen van toename van eigen kracht en participatie? Het afstudeeronderzoek van SPH studenten aan de Hanzehogeschool (Luiken & Teuben, 2014) biedt hiervoor een aantal aanknopingspunten. Vanwege het relatief geringe aantal inhoudsanalyses (vijf burgers) is het onderzoek niet direct valide te noemen, maar er zit wel een aantal bruikbare aanknopingspunten in die ons verder kunnen helpen. Zo concluderen de twee studenten dat de meeste burgers van de in totaal vijf geanalyseerde casussen zijn gestegen op de zelfredzaamheidsmatrix en de participatieladder na contact met het sociaal team of dat de verwachting sterk is dat ze dit op korte termijn zouden gaan doen. Het interessante is echter dat burgers zichzelf soms anders scoren dan de professionals. Een andere bevinding van de studenten is de constatering dat een professional soms andere ambities heeft voor de burger dan dat de laatste voor zichzelf heeft (Luiken & Teuben, 2014, p. 42):

“Met name bij de vijfde casus werd duidelijk hoe groot het verschil kan zijn in hoeverre de burger wil groeien in zijn zelfredzaamheid en participatie en in hoeverre de professional en daarbij ook de maatschappij vindt dat iemand zich verder moet ontwikkelen. Zo vindt de meneer in kwestie dat het goed gaat en vindt hij zijn leven naar eigen zeggen ‘prima’. Echter zou de professional liever nog meer groei willen zien. De morele vragen die dit oproept zijn: wie bepaalt nu of iemand nog verder moet en kan groeien in zijn zelfredzaamheid en participatie?”

Luiken en Teuben (2014) raden vervolgens het team aan om de zelfredzaamheidsmatrix en de participatieladder te gebruiken bij teamvergaderingen, zowel vooraf als na het contact. Door als team gezamenlijk de instrumenten te gebruiken komt er ook meer licht op de verschillen tussen teamleden op wat zij als ‘voldoende’ zelfredzaamheid en participatie zien. Ook is het raadzaam dat de burger de lijsten invult om beide resultaten naast elkaar te leggen. De scores kunnen op dit moment al geregistreerd worden in het nieuwe registratiesysteem CS.

Tenslotte is ook in de focusgroep in mei 2015 gesproken over participatie en zelfredzaamheid. Ook hier komt naar voren dat er verschillen bestaan tussen professionals over wat ‘voldoende’ participatie is en wanneer iemand ‘voldoende’ zelfredzaam is. Daarnaast is er discussie over de vraag of het vergroten van iemands participatie kan worden ingezet als oplossing van problematiek of dat juist eerst onderliggende oorzaken van de problematiek moeten worden opgelost. Bijten hier wellicht de zorgfunctie en het stellen van eisen m.b.t. een tegenprestatie elkaar? Wat betekent dit voor de medewerker W&I in het team?

De sociaal werkers in Oldambt benadrukken dat er middelen beschikbaar moeten komen voor de vergroting van participatie: geld voor reiskosten, kinderopvang en kleding voor het vrijwilligerswerk. Ook het volgen van een opleiding kan een vorm van participeren zijn, zeker in Oost-Groningen waar veel mensen ongeschoold/laaggeschoold zijn. Participeren vraagt om een investering. Wederom wordt genoemd hoe belangrijk het is dat het sociaal team zich in de wijk laat zien. Het opbouwwerk binnen het sociaal team wordt genoemd als een belangrijke weg daartoe evenals het aansluiten bij bestaande participatieplekken in de wijk, zoals de Wijkresto.

Tenslotte blijkt uit de focusgroep dat zelfredzaamheid kan worden bevorderd door het aanleren van vaardigheden en door het inzetten van het netwerk. Veel burgers vinden het echter nog lastig om het sociaal netwerk om hulp te vragen (vraagverlegenheid). In de benadering naar burgers kan hier meer aandacht voor komen.

4.3.4 De toekomstige samenstelling van het team

Gaandeweg de pilot is het Sociaal Team Centrum uitgebreid met meerdere disciplines. Dit is op een tamelijk organische manier verlopen. Momenteel zijn er 11 mensen betrokken in het sociaal team, wat al een behoorlijk aantal is. In de interviews zijn er op diverse momenten verschillende organisaties genoemd die men graag nauwer betrokken wil zien bij het sociaal team Centrum: Acantus, de scholen en de wijkverpleging (als gevolg van de trend richting langduriger thuis wonen). Ook pleiten mensen voor het permanent opnemen van Lentis in het team, als gevolg van de positieve evaluatie (Lentis & Het Oude Ambt, 2015).

Daarnaast is de verbinding met jeugd een belangrijke discussie. Wordt het van belang geacht dat het gedeelte jeugd wordt opgenomen in het team, zodat er een breed team ontstaat? Of is het beter deze te beleggen in een ander team? Beide wegen zijn te bewandelen bij de inrichting van de teams (Wmo-werkplaats Utrecht, 2014). Bij de tweede weg is het van belang dat er duidelijke afspraken zijn tussen de professionals wie welk gedeelte oppakt van jeugd. Bijvoorbeeld de geïndiceerde zorg wordt door een jeugdteam opgepakt en alle niet-geïndiceerde zorg wordt overgelaten aan het sociaal team. Ongetwijfeld zijn er nog meer varianten denkbaar.

De samenstelling van het team wordt idealiter afgestemd op de specifieke behoeften van het gebied waar men werkzaam is. Ook dient kritisch te worden gekeken welke organisaties/disciplines evenzeer tot hun recht komen in (een versterkte en goed onderhouden) buitenring. Alleen op die manier blijven slagvaardigheid en effectiviteit in balans binnen het team.

4.3.5 Samenvatting wat de aanpak heeft opgeleverd

In tabel 9 wordt in het kort weergegeven wat de pilot m.b.t. gebiedsgerichte aanpak, en het sociaal team Centrum in het bijzonder, heeft opgeleverd.

Tabel 9. Wat heeft de aanpak opgeleverd: sterke punten en ontwikkelpunten?

Wat gaat goed?	Wat zijn aanknopingspunten voor verbetering?
De beoogde groep burgers lijkt te worden bereikt.	De beoogde doelgroep kan beter worden afgebakend.
De druk op het Kernteam (voorheen OGGZ) vanuit het werkgebied is sterk verminderd, zoals beoogd.	Om te voorkomen dat het team een vergaarbak wordt, is het belangrijk dat de gestelde opdracht verder wordt afgekaderd: wat behoort tot het werk en wat niet?
Steunstele draagt bij aan preventie	Er kan gekeken worden in hoeverre de steunstele een bredere doelgroep kan bereiken.
Er zijn aanwijzingen dat zelfredzaamheid en participatie van burgers positief worden beïnvloed door contacten met het sociaal team	Er kan gekeken worden naar ondersteuningsbehoeften in het werkgebied om een sociale agenda op te stellen voor het team.
Verschillen tussen teamleden en/of burgers onderling hoe tegen participatie en zelfredzaamheid wordt aangekeken is aan het licht gekomen.	Meer doen aan preventie is een breed gedragen wens. Dit vraagt wel om investeren in tijd.
Het registratiesysteem CS biedt de mogelijkheid scores op de Zelfredzaamheidsmatrix en de Participatieladder in te voeren.	Voer de discussie (zowel binnen gemeente als team) wanneer iemand 'voldoende' participeert en zelfredzaam is.
Het opbouwwerk speelt een belangrijke rol bij het verbinden van mensen met participatieplekken	Het gesprek over zelfredzaamheid en participatie bij elke casus kan veel meer worden gevoerd binnen het team en zelfs met de burgers zelf.
Het vergroten van de participatie wordt bevorderd door initiatieven als de Wijkresto en de vrijwilligersvacaturebank	Gekeken kan worden hoe evt. bijkomende kosten voor vergroting van de participatie gedekt kunnen worden (kinderopvang, kleding, etc.)
Er is meer inzicht in wat verschillende disciplines kunnen bijdragen aan goed werken van het sociaal team. Ook zijn er ideeën voor uitbreiding.	De samenstelling van het team kan nog beter worden afgestemd op behoeften in het werkgebied en een beter functioneren van de buitenring.

5. Conclusie en aanbevelingen

Het doel van dit onderzoek was om meer inzicht te krijgen in de werkwijze en de werking van het pilot-Sociaal Team Centrum in de gemeente Oldambt. Uit dit onderzoek blijkt dat er de afgelopen 2,5 jaar veel is ontwikkeld in de pilot. Hieronder wordt allereerst de hoofdvraag beantwoord en dan worden de aanbevelingen gepresenteerd. In de vorige hoofdstukken zijn al de nodige verbeterpunten benoemd op specifieke onderdelen. Hier wordt meer op hoofdlijnen aanbevelingen gegeven, om enigszins aan te sluiten op de beslissingsfase waar de gemeente zich momenteel in bevindt.

5.1 Antwoord op de hoofdvraag

Aan het begin van het onderzoeksproces is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Wat is de werkwijze en de werking van het Sociaal Team Centrum (pilot) in de gemeente Oldambt, en wat heeft deze aanpak volgens het team opgeleverd in termen van toename van burgerkracht en samenredzaamheid?

Het Sociaal Team Centrum heeft een werkwijze ontwikkeld die beter past bij Welzijn Nieuwe Stijl en er zijn de afgelopen 2,5 jaar veel bewegingen in gang gezet om te kunnen kantelen. Dat heeft de nodige vruchten afgeworpen: disciplines zitten nu samen aan tafel, de lijntjes zijn veel korter geworden en de druk op het Kernteam (voorheen OGGZ) is verminderd. Ook wordt de beoogde doelgroep burgers bereikt. Tegelijkertijd liggen er nog voldoende uitdagingen op het gebied van preventie, T-shaped werken en het doorzetten van de Kanteling richting burgers en in de wijk.

Wanneer we terugkijken naar de doelen die op de projectdag in maart 2013 zijn gesteld, dan waren deze (Het Oude Ambt, 2014):

- Het sociaal team werkt multidisciplinair. De teamleden weten wat ze aan werkervaring en vaardigheden inbrengen in het team.
- Het sociaal team is een laagdrempelige voorziening dat tastbaar in de wijk aanwezig is;
- Bewoners zijn trots op hun wijk en er heerst in de wijk een klimaat waarin het normaal is dat mensen elkaar kennen en met elkaar omgaan;

Het team is inderdaad *multidisciplinair* gaan werken, wat een belangrijke stap vooruit is ten opzichte van de oude situatie. Er zijn genoeg indicaties dat burgers met een ondersteuningsvraag hier sterk bij gebaat zijn. Ook de professionals merken de voordelen. Het team werkt nog niet volledig *interdisciplinair* (T-shaped of integraal), en deze stappen zullen de komende tijd nog verder gezet moeten worden. Tegelijkertijd is het belang het specialisme hoog te houden. De ingangen naar het sociaal team zijn vergroot en deels gecentraliseerd in de aanmeldienst. Dit vergroot de laagdrempeligheid van het team als voorziening.

De tastbaarheid *in de wijk* is een lastige, omdat het werkgebied tijdens de pilot juist een stuk groter is geworden. Het gebied omvat inmiddels vele wijken met ieder hun eigen achtergrond. Tegelijkertijd is de Boschpoort wel in het midden van het centrum van Winschoten en kan in die zin als middelpunt van het werkgebied worden aangemerkt. Maar vanwege de grotere

schaal is het lastig te stellen dat het team ‘tastbaar in de wijk’ aanwezig is. Wél zijn de individuele teamleden natuurlijk veel in het gebied te vinden.

Tenslotte is de laatste doelstelling van het team bij nader inzien een erg ambitieuze geweest. Het Sociaal Team Centrum heeft veel goeds betekent voor burgers en daarmee ook voor het gebied, maar een daadwerkelijke sociale verandering in een gebied op deze schaal is niet te realiseren in een betrekkelijk korte periode. Het is daarmee ook niet een concreet korte of middellange termijndoel, maar eerder een horizon in de verre verte die je voor ogen wil houden. Die horizon wordt ook weerspiegeld in het tweede deel van de hoofdvraag. Er is zeker gewerkt aan toename van burgerkracht en ‘samenredzaamheid’, maar ook hier is het van belang te kijken naar wat realistisch en haalbaar is.

5.2 Tien aanbevelingen op hoofdlijnen

In het resultatenhoofdstuk zijn al veel aanknopingspunten geformuleerd om het Sociaal Team Centrum verder te versterken. In de volgende tien aanbevelingen wordt vooral geprobeerd op de belangrijkste kernpunten uit de resultaten aan elkaar te verbinden en mogelijke vervolgstappen te formuleren.

1. *Maak een definitieve keuze vóór sociale teams*
2. *Creëer een sociale gebiedsagenda vanuit een coherent werkgebied*
3. *Zorg voor een duurzame verbinding tussen binnen- en buitenring*
4. *Zet stevig in op T-shaped werken*
5. *Zorg voor zoveel mogelijk rust en continuïteit in het proces*
6. *Blijf in gesprek over realistische doelen*
7. *Kies een sturingsrol als gemeente en wees hier transparant over*
8. *Orden de hoeveelheid toegangen tot het team*
9. *Blijf inspiratie zoeken buiten Oldambt*
10. *Moedig het burgerinitiatief verder aan*

Ad. 1 Maak een definitieve keuze vóór sociale teams

Na 2,5 jaar is het echt van belang dat de gemeente Oldambt de balans opmaakt en een definitieve keuze maakt voor/tegen het werken met sociale teams. Er is door meerdere organisaties en vele mensen geïnvesteerd in het creëren van deze frontlijn en er wordt gewacht op een principiële keuze van de gemeente. Langer wachten heeft een vertragend effect op de effectiviteit van het sociaal team en mogelijk zelfs een eroderend effect wat betreft het draagvlak binnen de rest van het werkveld. Gelet op de grotendeels positieve tussentijdse resultaten in dit onderzoek is de aanbeveling om vóór sociale teams te kiezen,

net zoals het overgrote deel van de Nederlandse gemeenten al heeft gedaan (Van Arum & Schoorl, 2015).

Ad. 2 Creëer een sociale gebiedsagenda vanuit een coherent werkgebied

Een betere afkadering van de gestelde opdracht aan het sociaal team is van belang. Op dit moment wordt de beoogde doelgroep burgers bereikt (een duidelijk succes). Tegelijkertijd komt dit mede doordat de beoogde doelgroep tamelijk breed was geformuleerd en de link met gebied-specifieke problematiek beter kan worden gelegd. Nu reageert het team vooral op wat er via de diverse ingangen binnenkomt. De ambitie van sociale teams is juist om *proactief* sociale problematiek in het gebied op te pakken. Maar dan moet er wel een heldere afgebakende opdracht liggen. Daarom wordt aanbevolen dat de gemeente Oldambt coherente gebieden selecteert waar sociale teams op worden gezet. Op basis van (bestaande of te creëren) *gebiedsprofielen* kan per gebied beoogde *maatschappelijke effecten* worden geformuleerd, bijv. vermindering van eenzaamheid van ouderen, het substantieel terugbrengen van jongerenoverlast etc. Om deze maatschappelijke effecten te bereiken kan worden gewerkt met een *sociale gebiedsagenda*. De gemeente Emmen werkt met een zogeheten 'stuurwiel voor het sociaal domein' waar voorgaande stappen de eerste fase is voor succesvol gebiedsgericht werken (Gemeente Emmen, z.d.).

Het voordeel van een sociale gebiedsagenda is dat ook kan worden bepaald welk deel van deze agenda bij het sociaal team ligt en welk deel bij de organisaties in de buitenring. Automatisch stimuleert dit nadere afstemming en samenwerking tussen alle partijen. Het valt als gemeente zelfs te overwegen om in de aanbesteding een gedeelte van de financiering naar betrokken organisaties te oormerken voor gebiedsgericht werken, zoals bijvoorbeeld de gemeente Veendam van plan is te doen (Wester & Schurer, in druk).

Ad. 3 Zorg voor een duurzame verbinding tussen binnen- en buitenring

Samenwerken rondom een concrete gebiedsagenda vraagt om een duurzame verbinding tussen de binnenring (het sociaal team) en de buitenring van betrokken organisaties. Dit dient te gebeuren op het niveau van professionals, leidinggevenden en bestuurders. De gemeente kan hierin een faciliterende rol spelen, bijvoorbeeld door het initiatief te nemen voor het opstellen van een convenant tussen de betrokken organisaties. Het is belangrijk dat in een dergelijk convenant goede oplossingen worden gevonden op bijvoorbeeld kwesties rondom informatiedeling versus privacy van burgers, hoe om te gaan met huiselijk geweld, doorverwijzing etc. Het gaat met name om het oplossen van knelpunten die professionals in de uitvoeringspraktijk tegenkomen. Daarmee wordt ook tegemoet gekomen aan zorgen die het Maatschappelijk Werk signaleert.

De keuze voor de samenstelling van het sociaal team wordt idealiter afgestemd op de specifieke behoeften van het gebied waar men werkzaam is - voortkomend uit de opgestelde gebiedsagenda. Om niet teveel in te boeten aan slagvaardigheid wordt aanbevolen om goed te kijken welke disciplines écht nodig zijn in de binnenring. Andere disciplines kunnen in de buitenring worden geplaatst.

Ad. 4 Zet stevig in op T-shaped werken

Het Sociaal Team Centrum heeft veel stappen gezet richting T-shaped werken. Op dit moment werkt ze vooral *multidisciplinair*, zoals ook in de doelen van het plan van aanpak was aangegeven. Gelet op de relatief korte tijdsperiode waarin het sociaal team werkzaam is en de vele veranderingen die op de professionals is afgekomen, is het een bijzondere prestatie dat ze zover zijn gekomen.

Om nu richting *interdisciplinair* (of T-shaped) werken te gaan is het van belang dat teamleden nog meer elkaars referentiekader leren kennen. Dit gaat het beste via coaching-on-the-job, bij elkaar in de keuken kijken of in tweetallen casussen oppakken. Ook wordt aanbevolen meer ruimte te maken voor casuïstiekbesprekingen. Om dit alles voor elkaar te krijgen wordt aanbevolen dat elk teamlid voldoende contracturen heeft voor het team. Ook is het voor de gezamenlijke identificatie met het team van belang dat alle teamleden zoveel mogelijk bij elkaar gehuisvest worden in het gebied, bijvoorbeeld door detachering. Tenslotte is een open 'voedingskanaal' voor elke discipline belangrijk om op de hoogte te blijven van actuele ontwikkelingen en dit in te brengen in het sociale team. Daarom valt aan te bevelen om op termijn de intervisie naar discipline in te richten.

Ad 5. Zorg voor zoveel mogelijk rust en continuïteit in het proces

Het aanbevelen van 'rust' lijkt wellicht wat vreemd gelet op de voorgaande aanbevelingen die toch ook weer de nodige veranderingen behelzen. Toch is het belangrijk om zoveel mogelijk de focus op de inhoud en de lange termijn te houden om een doorwrochte gebiedsgerichte aanpak te laten slagen. Deze aanbeveling geldt richting gemeente, Het Oude Ambt en andere betrokken organisaties en ook de teamleden zelf. Met name voor de gemeente is het belangrijk om voor langere tijd vaste beleidsambtenaren op dit onderwerp te hebben, ook om een geslaagde procesleidersrol te kunnen spelen.

Ad 6. Blijf in gesprek over realistische doelen

Sinds de introductie van Welzijn Nieuwe Stijl zijn er in de afgelopen jaren veel termen als 'eigen kracht', 'zelfredzaamheid', 'participatie', 'burgerkracht' en 'samenredzaamheid' in zwang gekomen. De vernieuwing van de discussie die hierdoor op gang is gekomen is zeer waardevol gebleken. Tegelijkertijd wordt inmiddels ook kritischer naar dergelijke taal gekeken (Schaafsma, z.d.).

Wanneer is iemand 'voldoende' zelfredzaam en wanneer iemand 'voldoende'? Tijdens het onderzoek bleek meerdere malen dat professionals onderling, maar ook burgers hier verschillend naar kijken. Voor een deel is dit ook een politieke vraag, voor een deel hoort deze vraag ook thuis in het sociaal team. Het is van belang om het gesprek over zelfredzaamheid en participatie te blijven voeren op alle niveaus. Om deze dialoog te stimuleren wordt concreet aanbevolen te werken met de Zelfredzaamheidsmatrix en de Participatieladder. Leden van het Sociaal Team kunnen deze instrumenten in teamvergaderingen gebruiken om gezamenlijk (T-shaped) te bepalen waar het groeipotentieel ligt van burgers. Ook in gesprekken tussen sociaal werkers en burgers kunnen deze instrumenten waardevol zijn, omdat burgers misschien zelf heel anders kijken naar hun groeipotentieel, laat staan hun 'groeiambitie'. Tenslotte kunnen de Zelfredzaamheidsmatrix en de Participatieladder ook zinvolle informatie opleveren voor de gemeente.

Ad. 7 Kies een sturingsrol als gemeente en wees hier transparant over

Gemeenten gaan verschillend om met hun sturingsrol waar het gaat om de gebiedsgerichte aanpak (zie Wester & Schurer, in druk). De ene gemeente neemt een stevige regisseursrol op zich en levert zelf de voorzitters van de sociale teams. De andere gemeente laat het veel meer over aan het werkveld om de gebiedsgerichte aanpak in te richten. Er is niet één juiste weg. Dit is mede afhankelijk van het type gemeente, de politieke kleur van de gemeente en de inrichting van de sociale infrastructuur. Feit is echter dat de gemeente in alle varianten een belangrijke rol blijft spelen. Het wordt aanbevolen om op dit vlak heldere keuzes te maken en deze te communiceren naar het veld.

Bij het nadenken over de sturingsrol kan het feit worden betrokken dat de gemeente op dit moment al is vertegenwoordigd in het sociale team door middel van de Wmo- en W&I-consulenten. De door de gemeente gewenste Kanteling kan via deze weg worden ingebracht in het team. Een voorwaarde is wel dat de genoemde medewerkers voldoende contracturen voor het team hebben om goed deze rol op zich te nemen. Tenslotte kan het nooit kwaad om kritisch naar de eigen ambtelijke organisatie te kijken in hoeverre deze is ingericht op het gebiedsgericht werken, kortom: in hoeverre is de gemeente óók mee gekanteld en kan model staan richting het werkveld?

Ad. 9 Orden de hoeveelheid toegangen tot het team

Het is op zichzelf goed dat er meerdere ingangen zijn naar het sociale team. Op dit moment zijn er echter behoorlijk veel en het loont om te bekijken of een en ander niet meer kan worden gestroomlijnd, ook ten behoeve van een effectieve communicatie richting het brede publiek.

Ad. 9 Blijf inspiratie zoeken buiten Oldambt

Tijdens het onderzoek kwam meerdere keren naar voren dat de uitwisseling met mensen uit een andere gemeente steeds zeer waardevol bleek. Dat geldt eigenlijk op alle niveaus: tussen teamleden, tussen teamleiders, bestuurders of gemeenteambtenaren. Het spiegelen van de situatie binnen de eigen gemeente ten opzichte van de situatie binnen een andere gemeente kan aanzetten tot reflectie en zodoende het zien van een breder scala aan mogelijkheden.

Ad 10. Moedig het burgerinitiatief verder aan

Eén van de doelen van de Kanteling was om de focus te verleggen van de systeemwereld naar de leefwereld van burgers. Het Sociaal Team Centrum heeft goede contacten met wijkplatforms, de Wijkresto en de vrijwilligersvacaturebank. Tegelijkertijd kan er meer worden ingezet op het aanmoedigen van initiatieven vanuit wijken, buurten en burgers zelf. Dat vraagt (zoals eerder aanbevolen) professionals die veel in de wijk zijn te vinden en ook proactief contact leggen met burgers. Dit laatste is een sterk gevoelde behoefte van veel teamleden in het Sociaal Team Centrum. Het is wellicht mooi om te onderzoeken in hoeverre de link tussen wijkinitiatieven en participatieplekken verder versterkt kan worden. Dan dragen burgers ook concreet bij aan het realiseren van een opgestelde gebiedsagenda.

De Gemeente Groningen is ook met dit thema bezig via het idee van 'kwartier maken', een methode die zich richt op mensen die door kwetsbaarheid of een beperking (bijv. vanuit een psychiatrische achtergrond of een verstandelijke beperking) weinig kans hebben op sociale integratie en maatschappelijke participatie. Het doel van kwartiermaken is om voor deze mensen een maatschappelijk klimaat te bevorderen waarin voor hen meer mogelijkheden ontstaan om erbij te horen en mee te doen naar eigen wens en mogelijkheden (Kal, z.d.). De methode kwartier maken wordt na een evaluatie door Movisie omschreven als een succesvolle sociale interventie (Fountain-Hardick & Rensen, 2011).

Bronnenlijst

- Arum, Silke van. & Rosanna Schoorl (2015). *Sociale (wijk)teams in vogelvlucht. State of the art, najaar 2014*. Geraadpleegd op [https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Rapport-Sociale-\(wijk\)teams-State-of-the-Art%20\[MOV-5475870-1.0\].pdf](https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Rapport-Sociale-(wijk)teams-State-of-the-Art%20[MOV-5475870-1.0].pdf)
- Bil, Petra de (2013). *Observeren, registreren, rapporteren en interpreteren*. Amsterdam: Boom/Nelissen.
- Fountain-Hardick, Christine & Peter Rensen (2011). *Methodebeschrijving Kwartiermaken. Databank effectieve sociale interventies*. Geraadpleegd op [https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Methodebeschrijving%20Kwartiermaken%20\[MOV-183107-0.2\].pdf](https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Methodebeschrijving%20Kwartiermaken%20[MOV-183107-0.2].pdf)
- Gemeente Emmen (z.d.) *Stuurwiel sociaal domein. Aan de slag met de sociale gebiedsagenda* (ongepubliceerd)
- Gemeente Oldambt (z.d.) *Integraal samenwerken in de regio Oldambt* (ongepubliceerd)
- Gent, M.J. van, Horsen, C. van, Mallee, L. & Slotboom, S. (2008). *De Participatieladder. Meetlat voor het participatiebudget*. Opgevraagd van http://www.regioplan.nl/media/pdf/id/394/file_name/1776-ontwikkeling-participatieladder.pdf
- Hammick, Marilyn, Della Freeth, Jeannette Copperman & Danë Goodman (2012). *Being interprofessionals*. Cambridge: Polity Press.
- Het Oude Ambt (2013a). *Plan van Aanpak wijkzorgteam Parkwijk* (ongepubliceerd)
- Het Oude Ambt (2013b). *Doelen en afspraken wijkzorgteam* (ongepubliceerd)
- Het Oude Ambt (2014). *Tussenevaluatie* (ongepubliceerd)
- Het Oude Ambt (2015a). *Uitdraai registratiesysteem CS 01-03-2013 – 18-09-2015*. Zoals aangeleverd op 14-10-2015 (ongepubliceerde ruwe data)
- Het Oude Ambt (2015b) *Uitdraai aantal casussen Kernteam woonachtig in de Parkwijk in periode november 2012-december 2014*. Zoals aangeleverd op 26 maart 2015 (ongepubliceerde ruwe data)
- Kal, Doortje. (z.d.). 'Wat is kwartiermaken?' [algemene informatie]. Opgevraagd van <http://www.kwartiermaken.nl/>
- Kochen, Arthur (2008). *Van recht naar resultaat. Projectplan verdieping compensatieplicht Wmo*. Opgevraagd van www.vng.nl

Kuik, Suzanne (2013). *Tussen kind en puber. Een etnografisch onderzoek*. Proefschrift. Universiteit van Amsterdam.

Kuik, Suzanne (in druk). *Rapport Het Gesprek in Midden-Drenthe: de Wmo-toegang tot maatwerkvoorzieningen*. Wmo-werkplaats Noord, Hanzehogeschool Groningen.

Lauriks, S., Buster, M., Wit, M. de, Weerd, S. van de, Theunissen, V., Schonenberger, M. & F. Frasseart. (2013). *Zelfredzaamheid-Matrix 2013, Handleiding*. Amsterdam: GGD Amsterdam.

Lentis & Het Oude Ambt (2015). *Notitie experimentele samenwerking FACT team Lentis en sociaal wijkteam Centrum* (ongepubliceerd)

Luiken, Marjolein & Stephanie Teuben (2014). *De ontkieming van het sociaal wijkteam in de Parkwijk met betrekking tot zelfredzaamheid en burgerparticipatie*. Afstudeeropdracht Academie voor Sociale Studies, Hanzehogeschool Groningen.

Ministerie van VWS (2010). *Nationaal Programma Welzijn Nieuwe Stijl. De kracht van verbinden*. Den Haag: Ministerie van VWS.

Schaafsma, Karin. (z.d.) *'Over welke kracht hebben we nou eigenlijk?'* Amsterdam: DSP-groep. Opgevraagd van http://www.dsp-groep.nl/userfiles/file/Over_welke_kracht_hebben_we_het_nou_eigenlijk.pdf

Schurer, Ronald (2013). *Onderzoeksvorstel wijkzorgteam Oldambt*. Wmo-werkplaats Noord. Hanzehogeschool Groningen. Opgevraagd van http://wmowerkplaatsnoord.nl/wpcontent/uploads/2014/04/Onderzoeksvorstel_wijkzorgteam_gemeente_Oldambt1.pdf

Schurer, Ronald (2014). *Sheets tussenevaluatie*. Wmo-werkplaats Noord, Hanzehogeschool Groningen (ongepubliceerd)

Segers, Jo. (1999). *Methoden van de maatschappijwetenschappen*. Assen: Van Gorcum.

VNG, Transitiebureau Wmo & Transitiebureau Jeugd (2013). *Sociale wijkteams in ontwikkeling*. Gepubliceerd op <http://www.invoeringwmo.nl/sites/default/files/Sociale%20wijkteams%20in%20ontwikkeling.pdf>

Wester, Ferry & Ronald Schurer (in druk). *Onderzoek sturing gemeenten*. Wmo-werkplaats Noord, Hanzehogeschool Groningen.

Wester, Ferry, Schurer, Ronald & Lies Korevaar (2015). *Eindrapportage implementatie Wmo-werkplaats Noord* (ongepubliceerd)

Wmo-werkplaatsen (2014). *Ingevuld format inventarisatie Sociale Wijkteams en Wmo-werkplaatsen voor Oldambt en Groningen* (ongepubliceerd)

Wmo-werkplaats Utrecht (2014). *Bouwstenen voor de ontwikkeling van sociale (wijk)teams*.

Gepubliceerd op

<http://www.wmowerkplaatsutrecht.nl/CmsData/Producten%20fase%202/Instrument%20ontwikkeling%20sociale%20wijkteams.pdf>

