

Wijkteams een wondermiddel? Over beloftes, ambities en te hoge verwachtingen

Veel gemeenten hebben ervoor gekozen om de transitie en transformatie van de zorg- en welzijnssector in belangrijke mate vorm te geven door middel van sociale wijkteams. Daarmee hopen gemeentebesturen het wondermiddel in huis te hebben gehaald waarmee de kwalen waaraan het sociale domein al lange tijd zou lijden valt te genezen. De ambities zijn stevig. Echter, de verwachtingen wat het 'wondermiddel' allemaal vermag te kunnen zijn veel te hoog gespannen. Het zou ook wel een tandje minder mogen, wat bescheidener kunnen, want sociale wijkteams werken zich vijf slagen in de rondte en lopen tegen de grenzen van hun capaciteit aan.

Het dreigt spaak te lopen

Sinds 2015 is in gemeenteland een flinke variëteit en diversiteit aan wijkteams ontstaan. Wijkteams komen in allerlei soorten en maten voor. De benaming, organisatie, inrichting, toegang, aansturing, personele samenstelling lopen uiteen. Alleen al in de regio van de Werkplaats Sociaal Domein Zuid-Holland Zuid zijn zo'n 70 verschillende wijkteams actief. In de praktijk worstelen deze wijkteams, naast gebrek aan tijd en geld, met 'werkbeheersing' – hoge werkdruk en caseload, toenemende zwaarte van de problematiek een lange wachtenlijsten. Er zijn meer zaken te noemen die het werk van de wijkteams frustreren. Er wordt namelijk nogal wat verwacht van wijkteamleden. Verwachtingen die wijkteams onder de huidige omstandigheden gewoonweg niet waar kunnen maken. Hun realiteit van alledag botst met de (te) hoge en abstracte beleidsambities van gemeenten. Op sommige fronten dreigt het daarom spaak te lopen.

De intentie van de transitie en transformatie was en is het 'integraal hulpverleners' oftewel het in samenhang - domeinoverstijgend - aanpakken van sociale problemen. Wat zien we in de praktijk? Hoewel wijkteams multidisciplinair zijn samengesteld, beperkt de beoogde integraliteit zich veelal tot het domein van zorg en ondersteuning. De verbinding met bijvoorbeeld het domein werk & inkomen (Participatiewet) komt niet overal van de grond, terwijl bij veel van de cliënten juist financiële problemen een grote rol spelen. Daarenboven verwachten enkele gemeentebesturen dat wijkteamleden een 'verplichte' bijdrage dienen te leveren aan het bestrijden van uitkeringsmisbruik en het melden van fraude. Hier ontstaat een dilemma: heeft het bestrijden van eventuele fraude voorrang boven zorg? Een wijkteamlid is immers per definitie een hulpverlener en geen sociaal rechercheur! Fraudebestrijding botst met de beroeps(ethische) code van het sociaal werk. Valt het signaleren van vermeende fraude onder de beoogde integrale en domeinoverstijgende aanpak en aan wie behoort het wijkteam loyaal te zijn? Er zijn wijkteams die onder directe regie staan van de gemeente en waar wijkteamleden, vooral de wijkteamleiders, in loondienst

zijn van de gemeente. Formeel ambtenaar dus. Van hen wordt verwacht dat ze het gemeentelijke beleid en de ambities van de wethouder loyaal uitvoeren. Daar hebben ze een ambtelijke eed voor moeten afleggen. Maar tegelijkertijd is het de taak van sociaal professionals op te komen voor sociale rechtvaardigheid van individuen en groepen, zorg en hulp te bieden op basis van een vertrouwensband en ook een steentje bij te dragen aan het bouwen van samenlevingsdoelen in de wijk. Ga er maar aan staan!

Gebrekkige afstemming

Gemeenten zijn - uit angst voor controleverlies - volop bezig processen in het sociale domein te beheersen en om te vormen. Ze confronteren wijkteams met nieuwe verhoudingen, regels en eisen en vergeten, zo luidt een veel gehoorde klacht, te luisteren naar de opgedane ervaringen van deze wijkteams. Opmerkelijk is dat wijkteams worden verondersteld integraal en domein overstijgend te werken terwijl het ambtelijk apparaat anno 2018 (!) veelal in organisatie en werkwijze grotendeels is verkokerd. Wijkteams hebben in belangrijke mate nog altijd van doen met afzonderlijke ambtelijke diensten/afdelingen voor maatschappelijke ondersteuning, jeugdhulp, werk en inkomen met dito eigen regels en cultuur. Er is nog onvoldoende afstemming. Wat mij elke keer weer opvalt is de ervaren kloof tussen beleid en uitvoering. En ik ben niet de enige. Menig onderzoek signaleert een patroon waarin medewerkers voortdurend (uitvoerings)knelpunten signaleren die niet of erg laat worden opgepakt door de gemeente op beleidsniveau. Bestuurders en beleidsambtenaren laten zich nog onvoldoende voeden door de ervaringen van sociale wijkteams, dat belemmert het zicht op de complexiteit waarin wijkteamleden zich bevinden. Hoewel er absoluut enige vooruitgang is geboekt is er structureel onvoldoende dialoog tussen beleid en uitvoering.

Te hoog gegrepen

De belofte van integraal werken wordt moeizaam waargemaakt. Een van de vele verwachtingen was en is dat wijkteams zich op het voortijdig signaleren van problemen en risico's (preventief werken) zouden gaan richten. Dat veronderstelt intensieve samenwerking met andere partijen in de wijk - het 'wijknetwerk' – en vraagt van wijkteams kennis en inzicht van de opbouw van en relaties in de wijk oftewel van lokale samenlevingsopbouw. De wat naïeve veronderstelling is dat wijkteams voldoende tijd en ruimte tot hun beschikking hebben om zo'n gewenste publieke spilfunctie in de wijk te vervullen en zich dus ook vanzelf zullen toeleggen op het ontwikkelen van collectieve oplossingen en initiatieven in samenspraak met andere organisaties, wijkbewoners en vrijwilligers. Een beetje te hoog gegrepen, lijkt mij, gelet op de hoeveelheid taken en verantwoordelijkheden die wijkteams momenteel al op hun bordje hebben liggen.

Daarnaast hebben gemeenten hoge verwachtingen van het beroep dat wijkteams kunnen doen op de zelfredzaamheid van cliënten en van de ondersteuning

vanuit hun eigen sociale omgeving. Al dit soort onrealistische verwachtingen leggen een enorme druk op het functioneren wijkteams en het maakt het werk van wijkteamleden er niet eenvoudiger op. Het leidt tot afhaken. Dat blijkt wel uit het tamelijk hoge verloop van wijkteamleden. Personele wisselingen zijn aan de orde van de dag. Zo ken ik een wijkteam dat binnen drie jaar al toe is aan de zevende wijkteamleider. De continuïteit en zeker de kwaliteit van het wijkteamwerk komen daardoor in het geding. Menig wijkteam is te weinig toegerust om aan al die hooggespannen verwachtingen te voldoen.

Ontmoeten en ont-moeten

In focusgesprekken, trainingen en leerkringen die we als Werkplaats doen met sociaal professionals en beleidsambtenaren komt de behoefte aan het managen van verwachtingen nadrukkelijk naar voren.

Verwachtingsmanagement zowel ten opzichte van het publiek - wijkbewoners en organisaties - als de gemeente (bestuurders, beleidsambtenaren en raadsleden). Om dit bereiken zijn ontmoeting en het ont-moeten een eerste stap om tot meer realistische en haalbare oplossingen te komen. Ontmoeting draagt bij aan een betere verbinding tussen professional en bewoner én tussen beleidsprofessional en professionals in wijkteams. Ontmoeting maakt naast het begrijpen en begrip krijgen voor elkaars werk eveneens creatieve en innovatieve oplossingen mogelijk.

In de basis gaat het erom alledaagse praktijken vanuit verschillende perspectieven bij elkaar te brengen, te bespreken, met elkaar te kijken wat haalbaar is en wat niet. Immers, het bereiken van overeenstemming wat gegeven de omstandigheden wenselijk en mogelijk is, bepaalt de slagkracht van het wijkteam. Het ontmoeten houdt tevens in: daar waar nodig en noodzakelijk het lef hebben om het ambitieniveau en te hoog gespannen verwachtingen naar beneden bij te stellen oftewel te ont-moeten, zoals Judith van Vliet en Elizabeth van Twist in de bundel Ruimte voor ont-moeting laten zien. Ontmoeting en ont-moeten als belangrijke voorwaarden om de belofte van het integraal werken waar te maken.



Toby Witte is lector Maatschappelijke Zorg bij Kenniscentrum Talentontwikkeling, Hogeschool Rotterdam en medetrekker van de Werkplaats Sociaal Domein Zuid-Holland Zuid