



# Organisatie- vormen en positionering van (wijk)teams

Overwegingen en ervaringen  
van gemeenten in beeld



# Colofon

## Auteurs

Thijs van den Enden (Movisie), Annelies Kooiman (Movisie), Nikki Udo (Nederlands Jeugdinstituut), Marjolein de Meijer (Vilans)

## Eindredactie

Mariette Hermans

## Vormgeving

Taluut



Overname van informatie uit deze publicatie is toegestaan onder voorwaarde van de bronvermelding.

© IWW, februari 2017

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



# Welke ervaringen hebben gemeenten met...

Inleiding

1  
Brede integrale teams voor alle hulpvragen

2  
Teams voor complexe en/of meervoudige problematiek

3  
Werken met aparte (jeugd)teams

4  
Generalistisch (wijk) team als voorpost voor specialistische teams

5  
Positioneren van het (wijk)team binnen de gemeente

6  
(Wijk)team extern belegd

7  
Detacheringsconstructies en convenanten

8  
Beslissings- en bewegingsvrijheid van (wijk)teams

9  
Samenwerking tussen beleid en praktijk

10  
Regie houden als gemeente

11  
Het wijkteam in een politieke omgeving

12  
De juiste mensen op de juiste plaats

13  
Gebiedsgericht werken

Bijlage 1  
Geïnterviewde gemeenten

Bijlage 2  
Structuur Sociaal Domein, Gemeente Zaltbommel



# Inleiding

Twee jaar na de decentralisaties en de massale ontwikkeling van (wijk)teams\* beraden diverse gemeenten zich op de keuzes die zij maakten bij de oprichting van de teams. Ze vragen zich bijvoorbeeld af: Hebben we de toegang tot het sociaal domein op de juiste manier georganiseerd? En zijn onze teams goed gepositioneerd?

Om voorbereid te zijn op de toekomst, zoeken gemeenten overwegingen en ervaringen van andere gemeenten, wat betreft deze toegang. Cijfers over (wijk)teams geven de feitelijke stand van zaken helder weer, bijvoorbeeld in de landelijke peiling van Movisie<sup>1</sup>. Maar gemeenten hebben behoefte aan de verhalen achter de cijfers, bijvoorbeeld voor aanbevelingen naar de gemeenteraad of om het eigen beleid te onderbouwen.

Dit was voor ons de reden om vanuit het programma Integraal Werken in de Wijk\*\* op onderzoek uit te gaan. We struinden het land af en doorzochten literatuur op zoek naar ervaringen met verschillende organisatievormen en positioneringen van de (wijk)teams. Daarnaast spraken we met mensen uit zeventien gemeenten. In deze publicatie leest u meer over de overwegingen en ervaringen van deze uiteenlopende gemeenten – zowel positieve ervaringen als aandachtspunten. Wij hopen dat die u als beleidsmedewerker, projectleider, kwartiermaker, wethouder of raadslid helpen bij de doorontwikkeling van het integraal werken in uw gemeente.

\*Het woord 'wijk' staat hier tussen haakjes omdat niet ieder team is gekoppeld aan een of meerdere wijken. De term is multi-interpretabel. Sommige gemeenten hebben teams voor specifieke doelgroepen zoals jeugdteams of spreken van 'netwerken' in plaats van teams.

\*\*Integraal Werken in de wijk (IWW) is een programma waarin de landelijke kennisinstututen Movisie, NCJ, Nederlands Jeugdinstituut, Vilans en de werkplaatsen Sociaal Domein de krachten bundelen om samen met de professionals en beleidsmakers kennis en expertise over integraal werken te ontwikkelen en toegankelijk te maken wat betreft meervoudige vragen en problemen.

## Verschillende soorten wijkteams

*Argumenten voor het sociale (wijk)team*

Hoewel het idee van sociale (wijk)teams teruggaat naar 2007<sup>2</sup>, vormen ze voor veel gemeenten het antwoord op de decentralisaties per 1 januari 2015. De visie achter de decentralisaties was dat ondersteuning voor kwetsbare burgers beter, minder versnipperd, efficiënter en goedkoper zou worden, en veel meer mensen mee zouden kunnen doen in de samenleving<sup>3</sup>.

In de landelijke peiling *Sociale wijkteams in beeld*<sup>1</sup> waren de vier meest genoemde argumenten voor wijkteams:

1. Laagdrempeligheid: dicht bij mensen en hun vragen;
2. Integrale aanpak: één huishouden, één plan, één regisseur;
3. Multidisciplinair werken: diverse hulpverleners, korte lijnen, uitwisseling expertises;
4. Preventie en vroegsignalering: eerder signaleren, vroegtijdig ingrijpen, voorkomen van erger, outreachend werken.

*Huidige situatie*

Uit de landelijke peiling bleek dat 87% van de gemeenten werkt met één of meer (wijk)teams. Desalniettemin is de term '(wijk)team' multi-interpretabel. In de praktijk kiezen gemeenten voor verschillende vormen voor zowel de organisatie als de positionering van de teams<sup>2,4</sup>. Ook de gemeenten in ons onderzoek kozen voor (wijk)teams met uiteenlopende doelgroepen, taakstellingen, samenstellingen en aansturingsconstructies. Dat leidt regelmatig tot verwarring.



Het is lastig om bij iedereen helder op het netvlies te krijgen wat de rol van ons sociaal wijkteam eigenlijk is. Elke gemeente richt het sociaal wijkteam anders in (...) en dat leidt dan regelmatig tot spraakverwarring. Nog niet eens zozeer bij de burgers, maar vooral bij de professionals, die bijvoorbeeld over meerdere gemeentes heen werken. Wat is nu onze rol?

**Gemeente Oosterhout**



Om een model binnen de gemeente helder te krijgen, kan het helpen om de structuur visueel te maken. Dat deed de gemeente Zaltbommel bijvoorbeeld in een illustratie, zie [bijlage 2](#).

Daarnaast kan het helpen om sociale teams te categoriseren in verschillende [organisatievormen](#)<sup>1</sup> en [positioneringen](#)<sup>5</sup>.

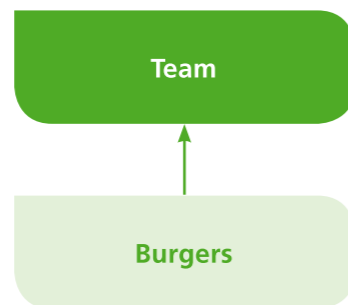
### Organisatievorm

De keuze voor een organisatie- of inrichtingsvorm baseert de gemeente op de breedte en de intensiteit van de vragen waarop de teams in de gemeente zich richten. Teams kunnen de problematiek in de wijk of buurt heel breed benaderen, en alle hulpvragen van alle inwoners verwelkomen, maar bijvoorbeeld ook kiezen alleen complexe hulpvragen of alleen vragen van specifieke doelgroepen. Grofweg zijn er vier modellen te onderscheiden.

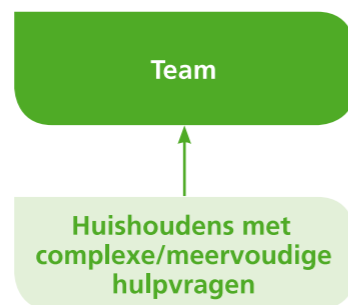
**Model A** is een breed integraal team, dat zoveel mogelijk hulpvragen, ook specialistische, oppakt. Zo nodig vliegt het team kennis van specialisten van buiten in. De doelgroep omvat iedereen van 0 tot 100 jaar.

Binnen dit model zijn twee varianten denkbaar:

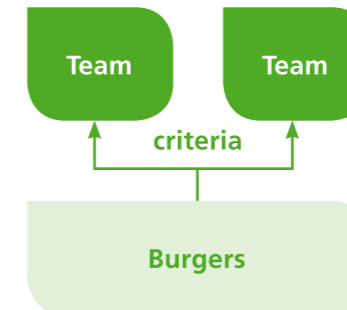
**Model A1** voor alle hulpvragen van enkelvoudige tot meervoudige problematiek



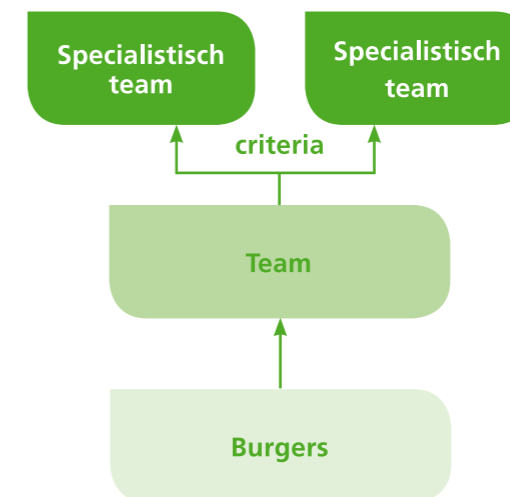
**Model A2** uitsluitend voor complexe of meervoudige hulpvragen



**Model B** zijn domein- of doelgroepspecifieke teams. Meerdere teams functioneren naast elkaar op afgebakende domeinen of voor specifieke doelgroepen. Heldere werkafspraken voorkomen overlap. Soms werken de teams als voorpost.



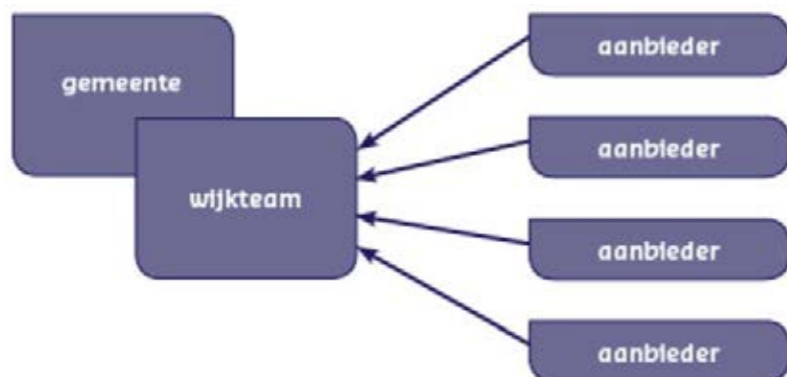
**Model C** is een generalistisch team dat functioneert als voorpost voor de daarachter liggende, meer gespecialiseerde teams. Het generalistische team kan verwijzen naar een van de specialistische teams. Er zijn meerdere teams, maar voor de burger is er maar één toegangspunt.



### Positionering

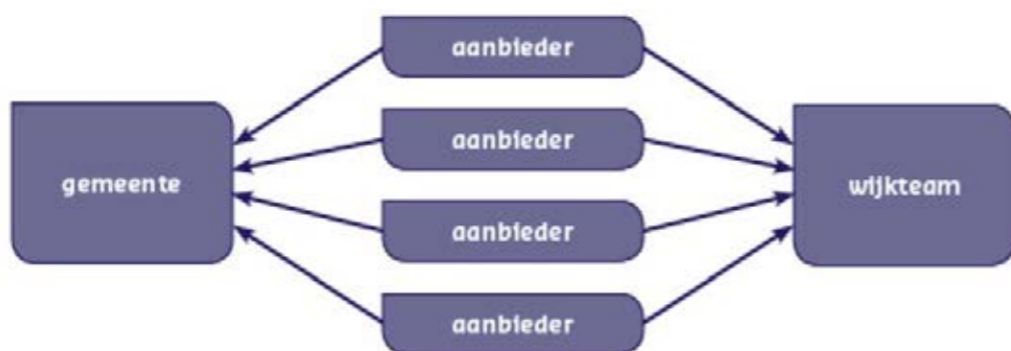
De tweede manier om (wijk)teams te categoriseren is op basis van hun positionering<sup>5</sup>. Grofweg zijn er daarbij vier modellen te onderscheiden.

In **Model 1** neemt de gemeente het (wijk)team in eigen beheer. Het team is dan gepositioneerd binnen de gemeente.

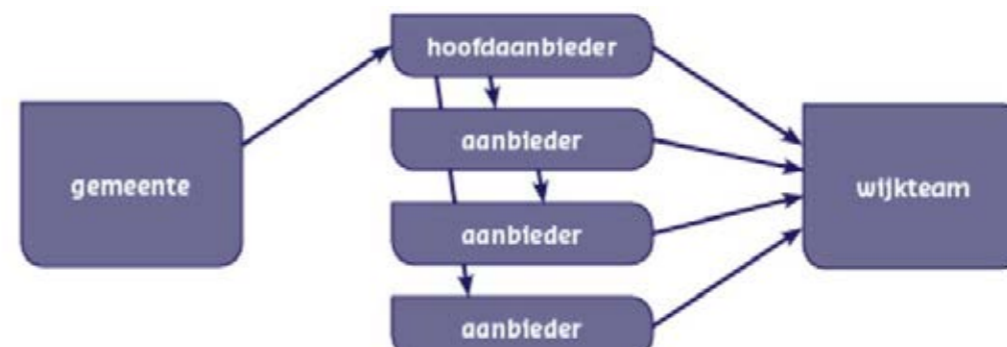


De gemeente kan het (wijk)team ook uitbesteden aan een of meer aanbieders of een speciaal opgerichte rechtspersoon. In dat geval zijn er drie varianten mogelijk: model 2, 3 of 4.

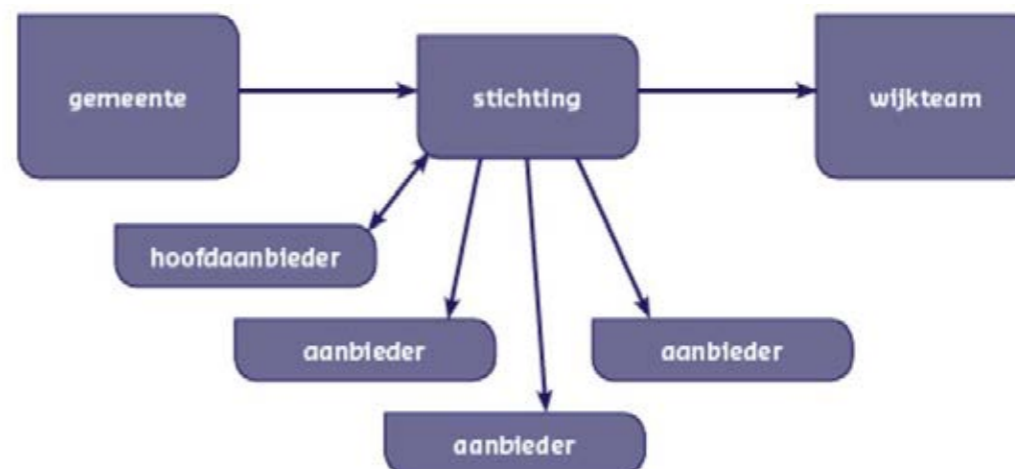
**Model 2** is een samenwerking tussen de verschillende aanbieders. Er is dan een subsidie- of inkooprelatie tussen de gemeente en aanbieders met rechten en plichten.



In **Model 3** geeft de gemeente één hoofdaanbieder de opdracht een multidisciplinair (wijk)team op te zetten en daarbij andere aanbieders te betrekken.



In **Model 4** ten slotte richt de gemeente een rechtspersoon op. Deze rechtspersoon heeft als taak om een multidisciplinair team op te zetten, te coördineren en aan te sturen.



## Methoden

### *Methode en selectie*

Om inzicht te krijgen in de ervaringen van gemeenten met verschillende organisatievormen en aansturingsvormen, hebben we achttien gemeente-medewerkers en coördinatoren van wijkteams in zeventien verschillende gemeenten telefonisch geïnterviewd. De gemeenten zijn geselecteerd op basis van voorkennis over de organisatievorm en positionering van de (wijk) teams in hun gemeente. Zo verzamelden we ervaringen over verschillende organisatievormen en positioneringen en verschillende combinaties daarvan. De gemeenten die wij spraken zijn allemaal bezig met doorontwikkeling, al valt op dat weinig gemeenten een structureel andere organisatievorm of positionering overwegen.

### *Geïnterviewde gemeenten*

De geselecteerde gemeenten hebben gemiddeld ongeveer 49.000 inwoners (gemiddeld in Nederland: 43.000), met een spreiding van iets minder dan 14.000 tot iets meer dan 150.000. Zo'n 80% van alle Nederlandse gemeenten valt binnen deze range. De lijst van geïnterviewde gemeenten en hun gekozen organisatievorm en positionering vindt u in [bijlage 1](#).

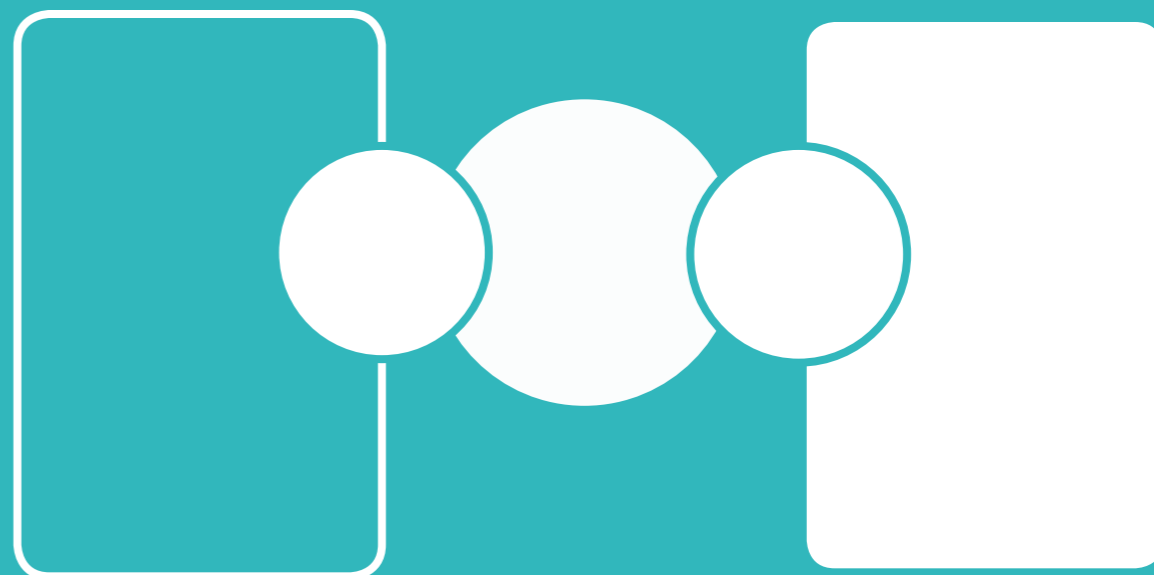
### *Analyse en weergave*

De interviews zijn uitgewerkt en gecodeerd per alinea. Vervolgens zijn op basis van deze codering de onderwerpen geselecteerd die verder uitgewerkt zijn in deze publicatie.

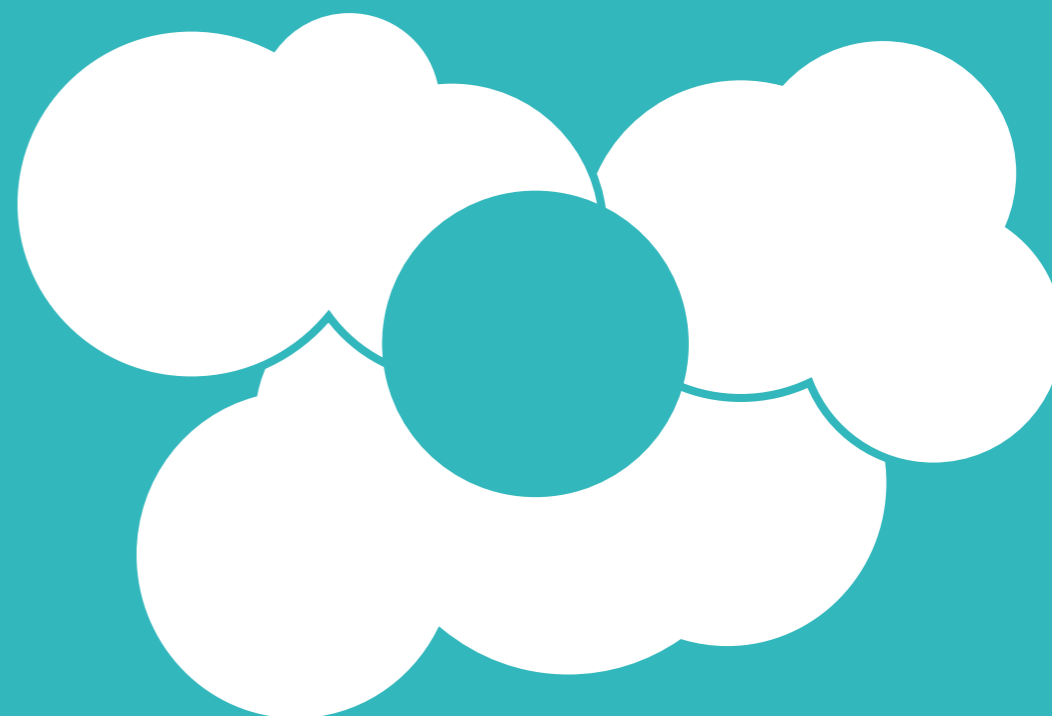
- Zeven van deze onderwerpen – allemaal rond de ervaringen met specifieke organisatievormen en positioneringen – geven we weer in een ervaringskaart, waarin de positieve ervaringen en aandachtspunten naar voren komen.
- De overige zes onderwerpen geven we weer als ervaringswolken, waarin ervaringen over verschillende met elkaar samenhangende zaken gepresenteerd worden.

In alle hoofdstukken zijn de gegevens uit de analyse geïllustreerd met citaten, en aangevuld met feitelijke informatie afkomstig uit een beknopt literatuuronderzoek.

## Ervaringskaart



## Ervaringswolk



# 1. Brede integrale (wijk)teams voor alle hulpvragen

Sommige gemeenten kiezen voor teams die alle hulpvragen oppakken, met een doelgroep van alle inwoners van 0 tot 100 jaar (model A1). Mocht het nodig zijn dan kan het team specialisten van buiten het team raadplegen of inzetten. Uit de landelijke peiling van (wijk)teams door Movisie blijkt dat 42% van de gemeenten die met (wijk)teams werkt, gekozen heeft voor deze brede integrale teams.<sup>1</sup>

## Eén duidelijk toegangspunt voor alle burgers

Eén toegangspunt voor alle hulpvragen van alle burgers is overzichtelijk, zo menen de gemeenten die hiervoor kiezen.

*"We wilden in onze gemeente één integraal toegangspunt creëren voor alle hulpvragen van inwoners. Het team heeft expertise op Wmo en jeugd. Maar we streven een integrale aanpak na, dus dat betekent dat het team ook op het brede sociaal domein acteert, zoals schulden en werk."*  
Gemeente Oosterhout

## Teamleden met verschillende expertises leren breder te kijken

Teams die openstaan voor alle hulpvragen bestaan uit professionals met diverse achtergronden. Wanneer zij tegen vragen oplopen buiten hun vakgebied kunnen de teamleden makkelijk een beroep doen op collega's uit het team met andere expertise.

*"Als je als wijkteamprofessionals samen optrekt, leer je om breder te kijken in casussen. In onze gemeente houden professionals hun eigen specialisme, maar worden ze ook geschoold op andere problematiek zoals schulden of verslavingsproblematiek."*  
Gemeente Hellendoorn

## Werken met één gezin, één plan, één regisseur

Een breed integraal team voor alle hulpvragen is in staat om integraal generieke ondersteuningsvragen in de wijk op te vangen. Ambitie is dat ieder huishouden op deze manier één plan en één regievoerder heeft.<sup>11</sup> Zo overweegt men in Gouda om door te ontwikkelen naar één (wijk) team voor alle hulpvragen van 0-100+.

*"We verwachten dat een levensbrede aanpak in teams van 0-100+ de integrale aanpak per huishouden meer bevordert dan dat we dat in gescheiden teams 18- en 18+ beleggen. De problematiek van een jeugdige stopt niet ineens als hij 18 jaar wordt en we zien bv. ook veel gevallen waar inkomens- en participatieproblematiek in het huishouden speelt die vraagt om een levensbrede aanpak."*  
Gemeente Gouda

## Meer verbinding tussen verschillende specialismen

De afstand tussen medewerkers met verschillende expertises is klein. Zij kennen elkaar en zoeken elkaar hierdoor eerder op. Dit maakt integraal werken rond de cliënt makkelijker. Ook uit de literatuur blijkt dat investeren in persoonlijke verbindingen belangrijk is bij integraal werken<sup>6,7</sup>.

*"De consulenten uit het sociaal team zitten bij elkaar op een verdieping en kennen elkaar. Dit draagt er aan bij dat ze elkaar opzoeken en weten te vinden in casussen".*  
Gemeente Hellendoorn

Welke ervaringen hebben gemeenten met brede integrale teams voor alle hulpvragen?

POSITIEF

AANDACHTSPUNTEN

## Specialistische- en domeinspecifieke kennis onderhouden

Het vergt extra aandacht om in een breed (wijk)team specialistische kennis op peil te houden. Het gaat dan bijvoorbeeld om de expertise rondom jeugd. Wanneer deze onvoldoende aanwezig is, bestaat het risico dat medewerkers problematiek niet herkennen, te lang wachten met consulteren, een verkeerde inschatting maken van de benodigde hulp en/of niet de juiste hulp inzetten.<sup>8</sup> In de praktijk is dit een belangrijk aandachtspunt, ook voor wijkteams.

*"Je hebt wel vakkennis nodig, die misschien minder aandacht krijgt als je meer generalistisch gaat werken. (...) Je eigen vakgenoten zijn minder om je heen. Je kennis op peil houden is lastiger."*  
Gemeente Medemblik

## Zwaardere problematiek blijft te lang hangen

Dit aandachtspunt hangt samen met het onderhouden van specialistische en domeinspecifieke kennis. Wanneer generalistische teams door een tekort aan (specifieke) kennis hulpvragen langer bij zich houden, is het risico dat meer gespecialiseerde zorg te laat wordt ingeschakeld.<sup>8,11,15</sup> De geïnterviewde gemeenten hebben dit punt niet expliciet benoemd.





## 2. Brede integrale (wijk)teams voor complexe of meervoudige problematiek

Een vijfde van de gemeenten die met (wijk)teams werkt, kiest voor een breed integraal team voor complexe en meervoudige hulpvragen, dus voor model A2.<sup>1</sup> Inwoners met eenvoudige hulpvragen voor formele en informele ondersteuning kunnen terecht bij het voorliggend veld en de eerste lijn die al bestond voor de transities. Als hun problematiek ingewikkelder is, melden professionals ze aan bij het (wijk)team.

### Focus op (regievoering in) complexe casussen

Een apart (wijk)team voor complexe of meervoudige problematiek heeft meer ruimte en tijd om hiermee aan de slag te gaan.

*“De wijkteams kunnen focussen op de huishoudens of gezinnen waar veel problemen op diverse domeinen spelen. Juist voor die groep is het belangrijk om de tijd te nemen om een netwerkanalyse te doen en een uitgebreid plan van aanpak op te stellen. Er is een triageteam ingesteld waar vragen van bewoners worden uitgevraagd en doorgezet naar de juiste instelling, aanbieder of wijkteam. Bewoners kunnen niet direct contact leggen met de wijkteams.” Gemeente 's Hertogenbosch*

### Aansluiten bij bestaande structuren in het voorliggend veld

Het heeft voordelen om een goed georganiseerd voorliggend veld – van voor de transities – te behouden en hierop aan te sluiten. Professionals en inwoners die voorheen gebruikmaakten van de voorzieningen kennen de weg nog. In die gemeenten richt het voorveld zich op de enkelvoudige vragen en lichte ondersteuning, en het (wijk)team alleen op de complexe problematiek en/of gespecialiseerde zorg.

*“We vinden het belangrijk om gebruik te maken van de lijntjes, instellingen, aanbod en professionals die er al waren. We hebben er bewust voor gekozen om het bestaande hulpverleningsveld op grote lijnen te houden zoals het was. Inwoners kunnen nog steeds via schoolmaatschappelijk werk, huisarts etcetera. ondersteuning vragen. We hebben er regisseurs aan toegevoegd, omdat het vaak ontbrak aan regievoering bij complexe casussen.” Gemeente 's Hertogenbosch*

### Specialistische kennis en expertise behouden

Doordat het team vooral complexe vragen krijgt en met specialisten in het team werkt, worden zij uitgedaagd om hun specialistische kennis verder te ontwikkelen. De geïnterviewde gemeenten noemden dit aandachtspunt niet expliciet.

POSITIEF



AANDACHTSPUNTEN



Welke ervaringen hebben gemeenten met teams voor complexe en/of meervoudige problematiek?

### Geen directe toegangspoort voor inwoners

Voor inwoners is het niet altijd duidelijk waar ze terecht kunnen met hun hulpvraag.

*“Het wijkteam is in onze gemeente niet direct toegankelijk voor inwoners. Wanneer professionals er samen met een gezin niet uitkomen, melden zij een cliënt aan bij het wijkteam. Voor inwoners lijkt het nog lastig om de weg naar hulp of ondersteuning te vinden. Om die reden zijn we bezig om samen met partners één punt te creëren voor alle vragen rondom zorg en ondersteuning, advies en doorverwijzing, onder de noemer Boschwijzer.” Gemeente 's Hertogenbosch*

### Aansluiting op voorliggend veld

Met een team voor complexe problematiek is de aansluiting op het voorliggend veld extra belangrijk; zij moeten immers de casussen aandragen.

*“We hebben 1,5 jaar veel tijd gestoken in de transitie, dat is nu op orde. Nu gaan we over naar de transformatie en gaan we kijken of en zo ja hoe we de verbinding gaan verstevigen met het voorliggend veld. En of we bijvoorbeeld meer gebiedsgericht moeten gaan werken. We gaan een traject opstarten om te bepalen of we dat willen doen en hoe we dat dan kunnen vormgeven.” Gemeente Hellendoorn*

### Risico te snel doorverwijzen

Doordat er meer specialisten in het team werken, bestaat de kans dat zij eerder doorverwijzen naar zwaardere zorg.<sup>11</sup> “Als het taakgebied van de sociale (wijk)teams gericht is op complexe problemen, terwijl andere organisaties zich richten op de simpelere problemen, bestaat het risico dat die andere organisaties alles escaleren tot ‘complex’ en de werkdruk doorschuiven naar de sociale (wijk)teams.”<sup>2</sup> De geïnterviewde gemeenten hebben dit aandachtspunt niet expliciet genoemd.

### Probleemgeoriënteerde aanpak

Door de focus op complexiteit bestaat het risico dat professionals probleemgeoriënteerd blijven werken en minder aandacht hebben voor alle levensgebieden.

*“Er is de afgelopen 1,5 jaar hard gewerkt met elke discipline om vragen goed te duiden en vorm te geven. Een transformatiepunt is hoe deze werelden elkaar beter kunnen vinden. Dan kunnen we meer integraal naar de hulpvragen van 0-100 kijken en deze aanpakken.” Gemeente Hellendoorn*



# 3. Domein- en doelgroepspecifieke teams 1/2

Sommige gemeenten kiezen voor aparte teams die naast elkaar functioneren op afgebakende domeinen of voor specifieke doelgroepen (model B). In veel gemeenten zijn er bijvoorbeeld aparte teams voor de Wmo en aparte teams voor jeugdzaken. 35% van de gemeenten die met (wijk)teams werken, heeft een apart team voor jeugd<sup>1</sup>. Dat kan overigens ook een expertiseteam zijn (model C), zie hoofdstuk 4.

## Gebruikmaken van bestaande netwerken

Wanneer er voor de transities al een goed netwerk in de wijk bestond voor bijvoorbeeld jeugd, heeft het voordelen dit te behouden en hierop aan te sluiten.

*"In onze gemeente was al een sterk CJG-netwerk opgebouwd. Gemeente, partners en het voorveld waren tevreden over het functioneren van dit netwerk. Voordeel van het inrichten van een CJG als toegang voor jeugd en gezin is dat we dit netwerk efficiënt konden gebruiken. We hoefden niet opnieuw te beginnen." Gemeente Langedijk*

## Bevolkingssamenstelling

Op basis van de bevolkingssamenstelling kiezen sommige gemeenten voor aparte (jeugd)teams. Er wonen in de wijk bijvoorbeeld veel gezinnen met problemen – of risico daarop – rond opvoeden en opgroeien van het kind.

*"Vanwege de bevolkingssamenstelling in onze gemeente is er niet voor gekozen om de jeugdteams door te ontwikkelen naar brede sociale teams." Gemeente Alkmaar*



## Expertise rondom doelgroep (bijvoorbeeld jeugd) behouden

Het werken met bepaalde doelgroepen vraagt om specifieke expertisen. Denk wat betreft jeugd bijvoorbeeld aan het signaleren en handelen bij onveilige opvoedsituaties. Ook moeten jeugd- en gezinsprofessionals vanuit de Jeugdwet voldoen aan registratie bij het SKJ en zijn er specifieke beroepscode's en kwaliteitseisen aan dit domein verbonden. Het borgen van dergelijke specifieke kennis kan makkelijker zijn in aparte teams.

*"Voor jeugdzorgproblematiek is gedegen expertise nodig. Wij denken dat we deze expertise beter kunnen borgen in de jeugd- en gezinsteam." Gemeente Alkmaar*

*"Dé generalist bestaat niet. Je hebt kennis op bepaalde gebieden nodig in je team. Bijvoorbeeld LVB, dementie en ggz. En het gaat ook om affiniteit die je als professionals hebt met een doelgroep en waar je passie ligt. Om die reden hebben we gekozen voor aparte jeugdteams." Gemeente Zaltbommel*

## Inrichten van de teams: stap voor stap

Sommige gemeenten geven de transitie stap voor stap vorm. Ze kiezen niet direct voor één integraal team voor alle hulpvragen maar werken daar stap voor stap aan. De gemeenten noemen daarvoor drie redenen.

### 1. Eerst zorgen voor stabiliteit; de gescheiden teams goed neerzetten

Sommige gemeenten hebben besloten eerst de gescheiden teams goed neer te zetten alvorens toe te werken naar brede teams voor alle hulpvragen. Geïnterviewde gemeenten ervaren deze keuze als positief.

*"We hebben besloten dat het Centrum Jeugd en Gezin en het Sociaal Team eerst goed moeten staan. Er was en is nog te veel in ontwikkeling om er nu al één breed sociaal team van 0 tot 99 jaar van te maken. Op den duur willen we misschien wel door ontwikkelen naar één sociaal team voor alle hulpvragen." Gemeente De Bilt*

*"Het kiezen voor gescheiden teams heeft ertoe geleid dat we in een onstabiele situatie met vele veranderingen toch stabiliteit hebben opgebouwd met de gescheiden teams. We hebben die fase van ontdekken en uitproberen nodig gehad om kennis en ervaring op te doen." Gemeente Gouda*

### 2. Teams niet overbelasten

Door te starten met jeugd- en gezinsteam's zijn de teams niet (te veel) overvraagd.

*"De gemeente heeft ervoor gekozen om alles in stappen op te delen, om eerst een en ander goed in te bedden, zoals de manier van werken in het CJG en met de jeugd- en gezinscoaches. Ook wilden we niet te veel tegelijk vragen van de uitvoering. Het begin was voor uitvoerend medewerkers 'overleven' en zorgen dat alles goed loopt. Nu zijn ze er aan toe om door te ontwikkelen. We zijn nu in een fase gekomen waarbij hier meer ruimte voor is." Gemeente Langedijk*

### 3. Eerst draagvlak creëren en in coproductie doorontwikkelen

Stap voor stap de transities inrichten zorgt voor meer draagvlak en de kans om in coproductie door te ontwikkelen.

*"In 2015 waren we nog niet klaar voor de vorming van brede sociaal teams. Nu is de vraag over doorontwikkeling naar 0-100+ teams uit de praktijk gekomen. Als gemeente doen we dit graag in coproductie, samen met de praktijk." Gemeente Gouda*



# 3. Domein- en doelgroepspecifieke teams 1/2

## Bij gescheiden teams is extra aandacht nodig voor integraal werken

Om in gescheiden teams integraal te werken is goede afstemming nodig tussen de verschillende teams. Bijvoorbeeld bij multiprobleemgezinnen met problematiek op meer domeinen vraagt het extra aandacht om samen met andere teams en op andere domeinen een integrale aanpak te hanteren.

*“De verbinding tussen domeinen komt nu steeds meer tot stand. Voor multiprobleem gezinnen is dit erg belangrijk. Maar ook bij 18-/18+ zien we dat dit van belang is. De verbinding tussen Wmo en jeugd komt steeds beter op gang. (...) Gemeente Langedijk is aan het doorontwikkelen, om nog integraler te werken.” Gemeente Langedijk*

De gemeente De Bilt heeft hier een oplossing voor gevonden:

*“Er is in onze gemeente een Centrum voor Jeugd en Gezin voor hulpvragen van 0-18, en een sociaal team voor hulpvragen van 18-100. Voor de overgangsfase 18-23 hebben we een brugfunctionaris ingesteld die zowel gekoppeld is aan het CJG als aan het sociaal team. Zo worden mensen warm overgedragen en niet ineens van ‘het is nu jouw klant’. Ook wanneer er in een gezin zowel een ouder als een kind een hulpvraag heeft, wordt de brugfunctionaris ingezet. We hebben hierdoor echt de brug kunnen slaan tussen de twee gescheiden teams.” Gemeente De Bilt*

## AANDACHTSPUNTEN



Welke ervaringen hebben gemeenten met het werken met aparte (jeugd)teams?

## Welke casus hoort in welk team?

Gemeenten lopen er in de praktijk tegenaan dat een casus, vaak multiprobleem, bij het jeugd- en gezinsteam en bij het volwassenenteam aangemeld kan zijn. Dit vraagt om heldere werkafspraken over wie welke casus oppakt.

*“Er is altijd een grijs gebied: Wie pakt welke casus op? Soms komt er een volwassene binnen bij buurtzorg met bepaalde vragen. Later blijkt deze persoon onderdeel te zijn van een gezin.” Gemeente Zaltbommel*

*“We hebben nu ook soms dat een casus in twee teams wordt opgepakt zonder dat we dat meteen door hebben. We proberen dit met werkafspraken te voorkomen. Maar ook door teams op één locatie te huisvesten, met een gezamenlijke frontoffice, zodat de lijnen kort zijn.” Gemeente Gouda*

## Onduidelijkheid voor inwoners

Voor inwoners is het niet altijd duidelijk waar ze terecht kunnen met hun hulpvraag.

*“Voor de vindbaarheid van het sociaal team voor inwoners en doorverwijzers zou het handiger zijn als ze bij één plek terecht kunnen: bij één integraal team van 0 tot 100+. Dit versterkt de helderheid in profilering.” Gemeente Gouda*

## Verskillende werkwijzen in de gescheiden teams

Wijkteamprofessionals lopen er in sommige gemeenten tegenaan dat hun werkwijze in de gescheiden teams erg verschilt. Dit bemoeilijkt een integrale aanpak in gezinnen met problematiek op meerdere domeinen.

*“Op dit moment lopen professionals er tegenaan in casussen dat hun werkwijze anders is. Ze zien van elkaar: het zou handig zijn als we het op dezelfde manier zouden doen, een uniforme werkwijze.” Gemeente Gouda*



# 4. Generalistisch (wijk)team als voorpost voor specialistische teams

Van alle gemeenten die (wijk)teams hebben geeft 12% aan te werken met een of meer generalistische (wijk) teams als voorpost voor specialistische teams (model C). De specialistische teams, die bijvoorbeeld expertteam of expertiseteam heten, zijn er voor complexe problematiek op specifieke domeinen of van specifieke doelgroepen, zoals jeugd of ggz-cliënten.

## Voorpost dichtbij en outreachend

Vaak bedient het specialistische team een groter gebied dan het voorliggende team. Zij kunnen hierdoor minder de verbinding zoeken met de wijk. De sociale teams als voorpost daarentegen staan dichtbij de inwoners en kennen de buurt. Door de teams te scheiden, kan het voorliggende team zich volledig richten op het werken in de buurt.

*“Het onderscheid tussen sociale buurtteams die fysiek in de buurt aanwezig zijn en de buurt kennen en de expertiseteams voor complexe situaties is zeker een aanbeveling vanuit onze kant naar andere gemeenten. In onze gemeente werkt dit erg goed. De sociale teams voelen zich echt verantwoordelijk voor de buurt. Dat verantwoordelijkheidsgevoel maakt dat het sociaal team ook eerder problemen signaleert en dat ze meer nadenken over een preventieve aanpak in de buurt.” Gemeente Heerlen*

## Teamleden met verschillende expertises leren breder Specialistisch team heeft kennis complexe problematiek

Waar het voorliggende team zich kan richten op het werken in de buurt, zitten in een specialistisch team alle hulpverleners bij elkaar die nodig zijn bij complexe problematiek. Zij hebben veel kennis en expertise om mensen met complexe problemen te begeleiden.

*“Wanneer een casus complex is, zal de medewerker van het sociaal team dit inbrengen in het ‘expertoverleg’. Dit is een overleg waarbij advies gevraagd moet worden als er kernbeslissingen genomen moeten worden - bijvoorbeeld omtrent veiligheid van het kind of voor indicaties boven een bepaald bedrag. Bij dit overleg worden ook externen uitgenodigd. Bijvoorbeeld in het geval van jeugd een gedragswetenschapper en de jeugdarts. Op dit moment zijn er expertoverleggen voor jeugd en Wmo.” Gemeente Borger-Odoorn*

AANDACHTSPUNTEN



Welke ervaringen hebben gemeenten met een generalistisch team als voorpost voor specialistische teams?

POSITIEF



## Welke casus in welk team?

Voor gemeenten die werken met een generalistisch team en een expertiseteam voor complexe of multiprobleem casussen vraagt de triage, de beoordeling van de situatie, extra aandacht. Want welk team pakt welke casus op?

De gemeente Heerlen onderscheidt drie situaties in het triagemodel: enkelvoudige problematiek, meervoudige problematiek en multiprobleem. Bij meervoudige problematiek er sprake van problemen op meer gebieden die met elkaar samenhangen. De inwoner heeft hierbij enig probleembesef en is bereid om mee te werken. Hij of zij kan op (korte) termijn de regie zelf weer oppakken. Bij multiprobleem is dit niet het geval of er is sprake van een acuut veiligheidsrisico of een dreigende escalatie, zoals huisuitzetting. Voor elke situatie is er een taakverdeling afgesproken.

*“We zijn zoekende geweest naar wat het onderscheid is tussen de sociale teams en de expertiseteams. Het duurde even voordat we competentieprofielen en een taakafbakening hadden. Nu geeft met name het triagemodel dat we gebruiken inzicht in waar een casus wordt opgepakt.” Gemeente Heerlen*

## Aansluiting/samenwerking tussen de teams

Naast de taakafbakening is het ook belangrijk dat de teams goed samenwerken, ook met experts buiten het team, en hun werkzaamheden goed op elkaar aansluiten. Wanneer roep je elkaars hulp in, en wanneer draag je een cliënt over?

*“Wijkteamleden schakelen soms erg laat het Team Sociaal Domein in. Eerder iemand van dit expertteam raadplegen helpt om de casus samen op te pakken. Dit voorkomt dat de casus te zwaar wordt voor een wijkteamlid.” Gemeente Medemblik*

In de gemeente Heerlen wordt de aansluiting tussen sociale teams en expertteams bevorderd door elke jeugdconsulent uit de sociale teams te koppelen aan een medewerker uit het expertiseteam.

*“Sinds dat we medewerkers hebben gekoppeld aan elkaar, merken we dat dit het contact verbetert. En dat er meer waardering voor elkaar komt. Ook kan het sociaal team sneller schakelen en waar nodig opschalen in een casus. Andersom kan een medewerker van het expertiseteam ook gebruikmaken van de kennis die het sociaal team heeft over welke mogelijkheden er zijn in de buurt, als alternatief voor gespecialiseerde hulp.” Gemeente Heerlen*



## 5. (Wijk)team gepositioneerd binnen de gemeente 1/2

Zoals gezegd, zijn er globaal vier manieren waarop gemeenten hun (wijk)teams positioneren. De eerste vraag daarbij is of de gemeente de teams in eigen beheer neemt<sup>5</sup>. Wanneer de gemeente het team in eigen beheer heeft, komen de medewerkers in dienst van de gemeente, of ze zijn gedetacheerd vanuit hun moederorganisatie (model 1).\*

Coördinatoren of teamleiders zijn vaak in dienst van de gemeente. Ook in sommige gemeenten met model 2 – een samenwerking tussen de verschillende aanbieders – is het (wijk)team als het ware gepositioneerd 'binnen de gemeente'. De aansturing, coördinatie en (facilitaire) ondersteuning vinden dan vaak plaats vanuit de gemeente, hoewel de medewerkers in dat geval werkzaam zijn via een samenwerkingsovereenkomst. Ook hier zijn coördinatoren of teamleiders doorgaans in dienst van de gemeente.

### Gemeente wil sterk kunnen sturen op uitvoering

Sommige gemeenten willen sterk kunnen sturen op financiën en uitvoering. Als de medewerkers van een (wijk)team in dienst zijn van de gemeente, kan de gemeente een sterk sturende rol innemen en de eigen visie doorvoeren<sup>3</sup>.

*"Als gemeente moet je de regie willen houden over de bedrijfsmatige kant en niet failliet gaan." Gemeente Alkmaar*

*"Wat is het belangrijkste waarop wij moeten sturen? Veiligheid, integraal werken en breed kijken. En op indicatie voor maatwerk. (...) Dit willen we zelf aansturen." Gemeente Heerenveen*

Zie ook hoofdstuk 12, voor meer overwegingen en ervaringen met regievoering vanuit de gemeente.

### Verantwoordelijkheden zijn duidelijk

Zowel juridisch als organisatorisch is de gemeente in dit model eindverantwoordelijk. Zo kan de gemeente haar budgetverantwoordelijkheid optimaal dragen<sup>5</sup>.

*"De huidige taak- en verantwoordelijkheidsverdeling is wel een mooie scheiding. Het is duidelijk wie waar voor is." Gemeente Alkmaar*

Welke ervaringen hebben gemeenten met het positioneren van het (wijk)team binnen de gemeente?

POSITIEF



### (Wijk)team is 'van de gemeente'

De (voorlopige) positie van een (wijk)team binnen de gemeente kan gewicht geven en bijdragen aan het leerproces van de gehele gemeente.

*"De politiek heeft ervoor gekozen om de wijkteams de eerste jaren te positioneren bij de gemeente. We zijn een lerende organisatie, waarbij de wijkteams ook belangrijke signalen af kunnen geven aan de inkopers van Wmo en jeugdzorg. Nu geven professionals aan dat het voordelen heeft om zo dichtbij de gemeente te staan. Het geeft positie als je bijvoorbeeld een instelling belt, aangezien de gemeente ook de inkoper of subsidieverlener is van de instelling. Dat geeft een andere positie." Gemeente 's Hertogenbosch*

### Teamleden in dienst schept duidelijkheid en geeft vertrouwen

De duidelijkheid voor en vertrouwen in professionals zorgen voor veel commitment van de medewerkers.

*"Er is voor gekozen om medewerkers in dienst te nemen, om mensen aan je te binden. Onze gemeente is een kleine gemeente. Je wilt wel dat er goede mensen in je team werken. Professionals committeren zich en de gemeente spreekt vertrouwen uit door het bieden van (vaste) contracten." Gemeente Langedijk*

\*Zie ook hoofdstuk 7 voor de positieve ervaringen en aandachtspunten van gemeenten met detachingsconstructies.



## 5. (Wijk)team gepositioneerd binnen de gemeente 2/2

Zoals gezegd, zijn er globaal vier manieren waarop gemeenten hun (wijk)teams positioneren. De eerste vraag daarbij is of de gemeente de teams in eigen beheer neemt<sup>5</sup>. Wanneer de gemeente het team in eigen beheer heeft, komen de medewerkers in dienst van de gemeente, of ze zijn gedetacheerd vanuit hun moederorganisatie (model 1). Coördinatoren of teamleiders zijn vaak in dienst van de gemeente. Ook in sommige gemeenten met model 2 – een samenwerking tussen de verschillende aanbieders – is het (wijk)team als het ware gepositioneerd ‘binnen de gemeente’. De aansturing, coördinatie en (facilitaire) ondersteuning vinden dan vaak plaats vanuit de gemeente, hoewel de medewerkers in dat geval werkzaam zijn via een samenwerkingsovereenkomst. Ook hier zijn coördinatoren of teamleiders doorgaans in dienst van de gemeente.

### Gemeente moet veel kennis en expertise in huis halen

Een nadeel van deze positionering kan zijn dat de benodigde kennis en expertise nog onvoldoende aanwezig zijn binnen de gemeente. Dat betekent dat er organisatorisch het een en ander moet gebeuren. Ook moet er waarschijnlijk meer personeel worden aangenomen<sup>3</sup>. Dat speelt voornamelijk op het gebied van jeugd.

*“De cultuur die je in huis haalt, is totaal anders. Dit zit hem bijvoorbeeld al in het jargon dat je gebruikt. Als het over ‘de raad’ gaat, denkt elke ambtenaar aan de gemeenteraad, de jeugdprofessionals aan de Raad voor kinderscherming.” Gemeente Alkmaar*

### Politieke inmenging

Als een (wijk)team direct onder de gemeente valt, ligt politieke inmenging in het (wijk)team extra op de loer.

*“Voor professionals is het wennen dat ze nu dichterbij de politiek staan. Ze werken in een politieke omgeving. Er is veel interesse in het wijkteam – in wat ze doen, de effecten en of het wel werkt – vanuit de gemeenteraad, commissie, wethouder etc. Dat zijn ze niet gewend vanuit hun moederorganisaties. Ze liggen dus af en toe onder een vergrootglas.” Gemeente ‘s Hertogenbosch*

*“Je functioneert in een politieke omgeving. De politiek heeft invloed op je werk. De wethouder wil net als wij calamiteiten voorkomen. Helaas mengt de politiek zich dan soms in je beleid. Dit maakt het werk soms instabiel.” Gemeente Alkmaar*

Zie hoofdstuk 11 voor meer ervaringen met (wijk)teams in een politieke omgeving.

Welke ervaringen hebben gemeenten met het positioneren van het (wijk)team binnen de gemeente?

AANDACHTSPUNTEN



### (Wijk)team is ‘van de gemeente’

Dat het (wijk)team onder de gemeente valt, kan ook een aandachtspunt zijn. Eventuele negatieve associaties met de gemeente kunnen de beeldvorming over het (wijk)team beïnvloeden. Degenen die dit risico noemden, gaven overigens aan dat het in hun gemeente niet speelt.

*“Knelpunt kan zijn dat de professionals in het team door inwoners worden gezien als ‘van de gemeente’. Wellicht is dit een negatieve associatie of iets waar inwoners aan moeten wennen. Maar in de praktijk valt dit wel mee.” Gemeente Langedijk*

### Drie aandachtspunten die naar voren komen uit de literatuur, en niet uit de gesprekken met gemeenten:

#### Rolmenging

In deze positionering liggen opdrachtgeven en opdrachtnemen beide bij de gemeente. Deze twee rollen kunnen met elkaar conflicteren<sup>9</sup>. De geïnterviewde gemeenten noemden dit aandachtspunt niet.

#### Mogelijk hogere kosten

Loonkosten met sociale lasten kunnen in deze constructie hoger zijn dan de kosten voor het subsidiëren van het werk vanuit uitvoeringsorganisaties<sup>5</sup>. De geïnterviewde gemeenten hebben dit aandachtspunt echter niet expliciet genoemd.

#### Expertise/deskundigheid op peil houden

Als werkgever van (wijk)teamleden heeft de gemeente een grotere verantwoordelijkheid in het onderhouden van de deskundigheid van de professionals die voor het (wijk)team werken. Dit vergt investering in tijd, geld en kennis van de diverse beroepsgroepen. Hoewel de deelnemende gemeenten dit aandachtspunt niet noemden, signaleerden de kennisinstituten het wel in gesprekken met andere gemeenten.



## 6. (Wijk)team extern belegd 1/2

Een alternatief is dat de gemeente het (wijk)team extern belegt. Hiervoor zijn verschillende constructies mogelijk, zoals werken met een hoofdaanbieder (model 3) of een aparte rechtspersoon (model 4)<sup>5,3</sup>. Ook in sommige gemeenten die werken volgens model 2 – samenwerking tussen de verschillende aanbieders – is het (wijk)team als het ware extern belegd: de gemeente heeft de medewerkers niet in dienst. Verschillende aanbieders zorgen in dat model voor aansturing, coördinatie en (facilitaire) ondersteuning, terwijl de medewerkers voor het (wijk)team werken via een samenwerkingsovereenkomst tussen hun werkgevers. Hoewel model 2, 3 en 4 juridisch sterk van elkaar verschillen, blijken de redenen om het (wijk)team extern te beleggen voor de geïnterviewde gemeenten vergelijkbaar.

### Gemeente wil alleen regie voeren

Sommige gemeenten willen alleen maar regie voeren en zich niet bemoeien met de uitvoering.

*“Ons uitgangspunt is regie voeren als gemeente; als het niet nodig is gaan we niet in de uitvoering. Dus dat was een belangrijk uitgangspunt om te beslissen om het sociaal team niet binnen de gemeente te positioneren.”*  
Gemeente Gouda

*“Onze gemeente heeft als beleidsvisie dat wij een gemeente zijn die alleen maar regie wil voeren, dus dat betekent al heel snel dat je die mensen niet zelf in dienst gaat nemen want dan voer je geen regie. (...) De regievoering pakt nu uit zoals we ons dat in eerste instantie voor ons hadden gezien.”*  
Gemeente De Bilt

Zie hoofdstuk 10 voor meer overwegingen en ervaringen met regievoering vanuit de gemeente.

### Overzichtelijkheid van subsidies

De gemeente hoeft geen aparte subsidierelatie te hebben met elke aanbieder.

*“We hebben via deze constructie veel subsidiestromen in één pot gestopt. Voordat we dit deden, hadden we verschillende subsidieaccounts, met aparte afspraken met organisaties. Dat is nu niet meer het geval. We maken als gemeente afspraken met de coöperatie. Zij stemmen onderling af. Heel overzichtelijk voor de gemeente en heel efficiënt qua aansturing.”*  
Gemeente Gouda

### Drie aandachtspunten die naar voren komen uit de literatuur, en niet uit de gesprekken met gemeenten:

#### Snellere besluitvorming en minder bureaucratie


Bepaalde beslissingen kunnen sneller genomen worden, omdat minder partijen betrokken hoeven te worden.

#### Eigenheid en imago (wijk)team

Een nieuwe organisatie biedt de mogelijkheid om een eigen identiteit en imago te ontwikkelen, los van de gemeente en de bestaande organisaties<sup>10</sup>. De geïnterviewde gemeenten noemden ook dit punt niet expliciet.

#### Eén aanspreekpunt voor de gemeente

Voordeel is ook dat de gemeente een één-op-één relatie heeft met de uitvoerende partij. Daardoor heeft de gemeente één duidelijk aanspreekpunt<sup>5</sup>. De geïnterviewde gemeenten hebben dit punt niet expliciet genoemd.



POSITIEF

Welke ervaringen hebben gemeenten met het extern beleggen van het (wijk)team?

### Kennis en expertise is niet aanwezig in gemeentelijke organisatie

De taken die door de drie decentralisaties naar de gemeente toekomen, zijn gedeeltelijk nieuw voor de gemeente. Denk hierbij aan alle vormen van jeugdhulp. Voor deze taken wordt er specifieke kennis en vaardigheden gevraagd die niet in de gemeentelijke organisatie aanwezig is.

*“Bij de gemeente hadden we geen ervaring met de uitvoering van de jeugdzorg; dat deden externe organisaties altijd al. Het zou ook niet bij ons passen. Het was dus logisch om de jeugdzorg extern te beleggen.”*  
Gemeente Oosterhout

*“De taken die door de decentralisaties naar de gemeente toekomen, waren gedeeltelijk nieuw voor ons. Voor deze taken waren specifieke kennis en vaardigheden nodig die niet in de gemeentelijke organisatie aanwezig was. Dat was een van de redenen om de sociale teams in een zelfstandige stichting onder te brengen.”*

Gemeente Borger-Odoorn

*“In de aanloop van de transities ging het er vaak over dat de gemeenten ‘van achter hun bureau’ bepalen welke jeugdhulp wel of niet in te zetten in een gezin. Bij de door ons gekozen aansturingsvorm van een hoofdaanbieder hebben we geen last van deze discussie. De professionals zijn niet in dienst van de gemeente maar bij een organisatie die zijn expertise al jarenlang heeft opgebouwd in de jeugdhulp.”*  
Kempengemeenten



## 6. (Wijk)team extern belegd 2/2

### Sturing vanuit de gemeente lastiger

Sturing is lastiger bij een organisatie die buiten de gemeente is gepositioneerd.

*“Mocht er zich iets voordoen op casusniveau, kunnen we als gemeente niet zeggen: de sociaal teams hebben we uitbesteed en zij zijn verantwoordelijk. Het is als gemeente nog zoeken naar hoe je daar grip op krijgt. De gemeente is tenslotte eindverantwoordelijk. Als je het Sociaal Team wel in huis haalt als gemeente, weet je zeker dat je daar grip op hebt. Dit punt vergt aandacht: we werken steeds aan waarborgen voor capaciteit en kwaliteit in de uitvoering.” Gemeente Gouda*

### Privacy vraagt extra aandacht

In een aparte organisatie vragen privacyregels extra aandacht, in een gemeente is dit al meer gemeengoed.

*“De gegevensuitwisseling vraagt bij een team dat buiten de gemeente is gepositioneerd extra aandacht. Wel of niet privacygevoelige informatie uitwisselen en zo ja, hoe doe je dat dan? De kern is dat je goede afspraken maakt. We hebben de afspraken hierover vastgelegd in een privacyconvenant.” Gemeente Gouda*

### Verdeling taken en verantwoordelijkheden minder vanzelfsprekend

Het vergt extra inspanning om duidelijk af te spreken wie welke taken en verantwoordelijkheden heeft als de gemeente de (wijk)teams overlaat aan een externe partij.

*“Hier hebben we heel duidelijk gesteld wat de rollen en verantwoordelijkheden zijn van het sociaal wijkteam. De gemeente geeft het mandaat aan het sociaal wijkteam. Het college stuurt via dit mandaatgeversschap op het sociaal wijkteam; het geeft hen instructies mee. Tegelijkertijd moet het sociaal wijkteam zich ook houden aan de Algemene Wet Bestuursrecht.” Gemeente Oosterhout*

### AANDACHTSPUNTEN



Welke ervaringen hebben gemeenten met het extern beleggen van het (wijk)team?

### Oprichting is duur en ingewikkeld

Het oprichten van een nieuwe rechtspersoon is op veel vlakken duur en ingewikkeld. Dat kan ook extra onzekerheid voor medewerkers met zich meebrengen. Nadeel is mogelijk dat de rechtspersoon zich sterk richt op dienstverlening en minder goed de werkgeverstaken op zich kan nemen<sup>5</sup>.

*“In Heerlen is sprake van een samenwerkingsverband van een aantal organisaties. Er wordt whitelabel gewerkt. Medewerkers van deze organisaties presenteren zich vanuit een nieuwe gezamenlijke naam. Dat betekent echter dat alles wat in bestaande organisaties in de afgelopen jaren ontwikkeld is opnieuw gedaan moet worden. Bijvoorbeeld op het gebied van P&O, werkprocessen en kwaliteit, juridische procedures, ICT, huisvesting en externe communicatie. De extra werkzaamheden die daarbij komen kijken worden onderschat.” Gemeente Heerlen*

### Drie aandachtspunten die naar voren komen uit de literatuur, en niet uit de gesprekken met gemeenten:

#### Inflexibiliteit

Een nieuwe entiteit is minder flexibel dan een projectorganisatie. Zo kan de samenstelling niet zomaar worden gewijzigd als hier aanleiding toe is, bijvoorbeeld door wijzigingen in wet- en regelgeving of in de problemen die wijkteams tegen komen<sup>9, 10</sup>.

#### Ongelijkwaardigheid partners

Het aanwijzen van een hoofdaanbieder zorgt voor ongelijkheid tussen verschillende partners<sup>10</sup>. Eigenbelang van de hoofdaanbieder kan problemen veroorzaken<sup>5</sup>.

#### Minder carrièreperspectieven

In een aparte organisatie hebben medewerkers vaak minder carrièreperspectieven; er zijn nu eenmaal minder doorgroei-mogelijkheden<sup>10</sup>.





# 7. Detacheringsconstructies en convenanten 1/2

Ongeacht hoe en waar het (wijk)team gepositioneerd is, kunnen teamleden formeel in dienst blijven bij hun moederorganisatie. Via verschillende constructies, zoals detachering of via een convenant, werken zij dan voor het (wijk)team. Dat kan voor hun gehele dienstverband, of voor een deel daarvan, bijvoorbeeld voor de helft.

## Te weinig werk voor volledige dienstverbanden

Het is in sommige gevallen niet haalbaar om iedereen een volledig dienstverband te bieden. Detacheringsconstructies en convenanten bieden uitkomst.

*"We wilden veel diversiteit in het team, en die kunnen we niet allemaal een vol contract bieden. Dan hebben we veel te veel uren. Niet iedereen wil overigens een volledig dienstverband. Er is nu een balans in diversiteit qua deskundigheid en het benodigde aantal uren."* Gemeente Diemen

## Flexibiliteit in ontwikkelfase

In de ontwikkelfase is het prettig om flexibel te kunnen zijn met werknemers. Verschillende gemeenten beschouwen dit als een tijdelijke constructie.

*"Een overweging was dat we flexibel wilden blijven en de medewerkers dus niet zelf in dienst wilden nemen. De uiteindelijke positionering was nog niet duidelijk en deze vorm bood flexibiliteit. Hierdoor hebben we tijd om erachter te komen hoe we de uiteindelijke positionering vorm willen geven."* Gemeente 's Hertogenbosch

*"Op zich werkt het prima met die detachering, maar dat kan je niet volledig volhouden denken wij. We willen straks één club die aanstuurt en alle arbeidsvoorwaarden gelijk trekt, de scholing en opleiding voor zijn rekening gaat nemen. Daar kun je andere netwerkorganisaties gewoon in meenemen. Maar één werkgever is prettig."* Gemeente IJsselstein

## Samenhang tussen partners bewaken

In een detacheringsconstructie is het beter mogelijk om de inhoudelijke samenhang te bewaken tussen de taken van de medewerkers van de (wijk)teams en de overige taken van de [partnerorganisaties](#)<sup>10</sup>. De geïnterviewde gemeenten hebben dit punt echter niet expliciet genoemd.

Welke ervaringen hebben gemeenten met het aangaan van dergelijke constructies?

POSITIEF



## Expertise moederorganisatie behouden

Wanneer de moederorganisatie verantwoordelijk blijft voor de scholing, blijft de specialistische kennis van de medewerkers op niveau. Die kennis zorgt ervoor dat men samen integraal kan kijken.

*"Je eigen vakgenoten zijn minder om je heen. Je kennis op peil houden is lastiger. Als je mensen in dienst neemt, missen ze dit. Dat is precies de reden om verschillende disciplines in het wijkteam te hebben."* Gemeente Medemblik

*"Als je alles onder één welzijnsorganisatie brengt, wordt het heel kwetsbaar. We willen juist ook wijkverpleegkundigen, MEE-consulenten en jeugdprofessionals erbij hebben, zodat ook de actervang een gemêleerd gezelschap is."* Gemeente Deurne

Dit punt komt ook naar voren in de literatuur. "Als sociale professionals in een team te veel op elkaar gaan lijken en de grenzen van de eigen expertise steeds meer vervagen, vertraagt daarmee ook de complementaire pluriformiteit, de kracht en daarmee de legitimiteit van de multidisciplinaire samenwerking."<sup>3</sup>



## 7. Detacheringsconstructies en convenanten 2/2

### Teamleden hebben twee leidinggevenden

Werknemers worden aangestuurd vanuit hun moederorganisatie en vanuit het (wijk)team. Dat kan ook een aandachtspunt zijn, omdat teamleden daardoor twee leidinggevenden hebben.

*"Formeel hebben de medewerkers twee leidinggevenden. De vraag dient zich wel aan wie verantwoordelijk is voor functioneringsgesprekken, ontwikkelingsplannen en scholing." Gemeente Diemen*

*"Deze constructie werkt niet doordat medewerkers vanuit verschillende kanten worden aangestuurd. Medewerkers krijgen verschillende opdrachten." Gemeente Medemblik*

### Ongelijke betaling en arbeidsvoorwaarden

Teamleden kunnen verschillend betaald krijgen voor hetzelfde werk in het (wijk)team.

*"We wilden situaties voorkomen waarin professionals formeel nog in dienst zijn van hun eigen partij; dan krijg je allerlei problemen. Bijvoorbeeld dat mensen verschillend betaald krijgen." Gemeente Oosterhout*

### Loyaliteitsconflicten en onzekerheid voor werknemers

De belangen van de moederorganisatie – waar de medewerker formeel in dienst is – en het (wijk)team – waar de medewerker (deels) voor werkt – komen niet altijd overeen. Ook in de gemeente Leeuwarden speelde dit:

*"De medewerkers bleven in dienst van de moederorganisatie. Al snel werd geconstateerd dat soms belangentegenstellingen ontstonden tussen de sociale wijkteams en de betrokken moederorganisaties, waardoor bij medewerkers het gevoel ontstond in een spagaat te zitten."<sup>3</sup>*

In de literatuur komt ook naar voren dat detachering het risico kent dat de moederorganisatie haar medewerkers kan claimen als ze daar nodig zijn<sup>5</sup>. Deze flexibiliteit kan onzekerheid en onduidelijkheid voor werknemers als gevolg hebben. 70% van de gemeenten in Nederland heeft geen last van dergelijke conflicten. Eén van de belangrijkste redenen daarvoor is dat de teamleden los zijn gekoppeld van de moederorganisatie<sup>1</sup>.

### Verschillende werkwijze (wijk)team en moederorganisatie

Medewerkers moeten overleggen met meer organisaties.

*"Hun werkmethodes sluiten soms niet meer aan bij die van de moederorganisatie. Generalist in een team is ook echt een andere functie dan de meeste teamleden voor de transitie hadden. Het is dan logisch dat de werkwijze gaat verschillen." Gemeente Diemen*

### Meer overleg nodig

Medewerkers moeten overleggen met meer organisaties.

*"We zien ook dat de medewerkers veel tijd kwijt zijn aan overleg, training en intervisie binnen de eigen organisatie en binnen de sociale buurtteams en expertiseteams. Dus de hoeveelheid productieve uren, aan casuïstiek voor de klant, staat wel wat onder druk." Gemeente Heerlen*

Welke ervaringen hebben gemeenten met het aangaan van dergelijke constructies?

AANDACHTSPUNTEN



## 8. Beslissings- en bewegingsvrijheid (wijk) 1/2

De Transitiecommissie Sociaal Domein roept raadsleden, wethouders en managers op om (wijk)teams de ruimte te bieden en te vertrouwen op de capaciteiten van de medewerkers<sup>16</sup>. Professionals hebben ruimte nodig om hun kennis, ervaring en contacten in te zetten en zelfstandig te beslissen. Zo kunnen zij samen met inwoners en hun netwerken tot de best mogelijke ondersteuning komen. Maar in hoeverre is die ruimte er? Hoeveel mandaat is er daadwerkelijk? (Wijk)teams geven aan daarmee te worstelen.

### Inhoudelijke beslissing versus administratieve beslissing

In gemeenten is het verschillend geregeld wie welke bevoegdheden en mandaten heeft voor besluiten over de uitvoering. Hoewel veel gemeenten benoemen dat de inhoudelijke afweging bij (wijk)teamleden moet liggen, neemt de gemeente vaak de administratieve of financiële beslissing.

*“De beschikking bevat een inhoudelijke en financiële onderbouwing. Inhoudelijk hebben de gedragswetenschappers en jeugdzorgwerkers het voor het zeggen. Medewerkers kunnen een beschikking afgeven tot 1000 euro. Van 1000 tot 50.000 euro loopt dit via de lijnmanager en boven de 50.000 besluit de unitmanager Wmo, beschermd wonen en jeugd. De beschikking afgeven gebeurt door een administratief medewerker van de gemeente. De gemeente controleert steekproefsgewijs.” Gemeente Alkmaar*

*“Voor het maken van een beschikking heb je kennis nodig over jeugdwet, sociale kaart, inkoop, et cetera. Jeugd- en gezinsprofessionals maken de inhoudelijke afweging, samen met een gedragswetenschapper. De jeugdconsulent kan vervolgens adviseren over welke passende trajecten zijn ingekocht bij aanbieders. De jeugdconsulent maakt de uiteindelijke beschikking.” Gemeente Langedijk*

*“De teams stellen indicaties op hun terrein. Dan gaan de indicaties naar een backoffice van de gemeente. De teams geven advies en de gemeente checkt dan vervolgens of het juridisch klopt volgens de verordening. Dat zijn geen inhoudelijke afwegingen want die doet het team, maar de gemeente maakt formeel de beschikking klaar en geeft die vervolgens ook af.” Gemeente IJsselstein*

### Welke ervaringen hebben gemeenten met beslissings- en bewegingsvrijheid van (wijk)teams?

*“De jeugd- en gezinswerkers bereiden beschikkingen voor en dienen deze in bij de coördinator van het team. De coördinator toetst vervolgens of de processen kloppen en zet bij akkoord zijn/haar handtekening onder de beschikking. Het is dus nadrukkelijk niet zo dat iemand van de gemeente bepaalt of iemand wel/geen specialistische ondersteuning krijgt. De beschikking is enkel op inhoudelijk oordeel van de jeugd- en gezinswerkers gebaseerd.” Kempengemeenten*

*“Elke medewerker in de sociale wijkteams mag een beschikking afgeven voor gespecialiseerde zorg. Waarbij we wel hebben gezegd dat degene die een jeugdhulpvoorziening wil afgeven geregistreerd moet zijn bij het SKJ (Stichting Kwaliteitsregister Jeugd).” Gemeente 's Hertogenbosch*



## 8. Beslissings- en bewegingsvrijheid (wijk) 2/2

### Buiten de regels om, vertrouwen in professionaliteit

Sommige gemeenten proberen nadrukkelijk de beslissings- en bewegingsvrijheid van de (wijk)teamleden te vergroten. Dat is veelal een bewuste keuze om te vertrouwen op de professionaliteit van de professional.

*“Centraal moet staan: welke zorg is nodig? Als dat volgens regelgeving niet kan, dan moeten we kijken hoe we het zo kunnen organiseren dat het wel kan, of een alternatief zoeken. We proberen wel alles uit de kast te halen om waar te kunnen maken wat volgens de consultant en cliënt nodig is. Je moet daarbij wel kunnen beargumenteren waarom je wel een indicatie stelt voor de een en niet voor de ander.”*

*Gemeente Hellendoorn*

*“De medewerkers hebben veel vrijheid om te doen wat nodig is. Zij mogen toeleiden naar zorg. We hebben geen regel dat ze binnen een half jaar een casus af moeten sluiten. Wel is de regel dat je binnen 6 weken na kennismaking de stand van zaken moet geven in het team over wat je plan is en of meer tijd en hulp nodig is. We vertrouwen heel erg op hun professionaliteit. De lijntjes zijn kort en er wordt veel uitgewisseld over beslissingen. Die hoeven niet te worden getoetst. In onze wekelijkse overleggen bespreken we veiligheidsissues en we werken met het protocol kindermishandeling en de LIRIK. Maar we controleren niet alles. Dat is ook wel een gevolg van mensen veel ruimte geven: je gaat niet elke stap controleren.”* Gemeente Diemen

*“In één gebied hebben we in 2016 een pilot gedaan. Daar hebben we een algemene voorziening gerealiseerd in samenwerking met de gemeente en een aantal tweedelijnsorganisaties. Daar werken we white label, en dat betekent dat de sociale buurtteams en de mensen van de tweedelijns zorgorganisaties op afroepbasis ingezet kunnen worden. Daar hoeft geen indicatie aan te pas te komen. De tweedelijns expertise kan ook op afroep ingezet worden bij het sociaal team. De ervaringen zijn erg positief. Met ingang van 1 januari 2017 vindt deze werkwijze in heel Heerlen plaats.”*

*Gemeente Heerlen*

*“In principe hebben de sociale buurtteams veel ruimte om de werkzaamheden binnen hun eigen buurt vorm te geven. We merken dat maatschappelijk werkers en jeugdconsultanten met affiniteit voor opbouwwerkachtergrond het meest voor elkaar krijgen in een buurt. Zij komen met creatieve oplossingen voor knelpunten die ons zelfs verbazen en daar geven we ook ruimte voor.”* Gemeente Heerlen

Welke ervaringen hebben gemeenten met beslissings- en bewegingsvrijheid van (wijk)teams?

### Het kost tijd en volharding om met elkaar nieuwe wegen te vinden

Gemeenten kijken verschillend aan tegen het onderscheid tussen generalisten en speciRegelgeving, bureaucratie en protocollen staan de beslissings- en bewegingsvrijheid van (wijk)teams soms in de weg. Maar gemeenten geven ook aan dat men samen op zoek is naar werkbare oplossingen.

*“De samenwerking met onze sociale dienst is af en toe lastig. Soms vragen we bijvoorbeeld om een uitkering uit te keren, ook al hebben inwoners een bepaald formulier niet ingevuld. Op dit vlak is veel meer regelgeving en het werk is erg geprotocolleerd. Maar we merken wel dat relaties tussen professionals groeien en dan gaat het steeds beter lopen. Dit zien we bijvoorbeeld bij de woningbouwvereniging, waar kortere lijnen ontstaan. Zij melden bijvoorbeeld steeds eerder huurachterstanden.”*

*Gemeente Zaltbommel*

*“Binnen de gemeente zijn er soms knelpunten met andere gemeentelijke dienstverleningen. Wij zouden bijvoorbeeld vanuit de wijkteams willen dat er sneller een uitkering wordt afgegeven, zodat zorg efficiënter kan worden ingezet. Het is een kunst om als wijkteam binnen de wettelijke kaders te zoeken naar de beste oplossing. En je niet te veel te laten weerhouden door procedures, protocollen en werkprocessen. We zijn wel steeds meer bezig om deze ‘muurtjes’ af te breken, maar dit heeft tijd nodig.”*

*Gemeente 's Hertogenbosch*

*“Alleen jeugdhulpverleners en Wmo-consultanten doen indicaties. Teamleden hebben zelf weinig mandaat. Als plannen afwijken van de regels gaat het moeilijk. (...) Sommige medewerkers hebben de instelling dat ze ‘het gewoon gaan regelen’. Anderen zijn meer regelgevoelig. Er is weinig beslissingsruimte, die moeten we bevechten. Dit geeft gedoe over tarieven, aantal uren en wat de inwoner krijgt. We zijn hier zoekend in. Het heeft ook te maken met durven doen.”* Gemeente Medemblik



## 9. Samenwerking tussen beleid en praktijk

Welke constructie voor wijkteams een gemeente ook kiest, de gemeente en de (wijk)teams zijn samen verantwoordelijk voor de afstemming van beleid en praktijk. Wat komen onze interviewpartners hierbij tegen? Hoe informeren zij elkaar en werken ze samen? Wie heeft welke verantwoordelijkheid en waar schuren de opvattingen?

### Korte lijnen zijn prettig en noodzakelijk

Bijna alle gemeenten proberen de lijntjes tussen beleid en praktijk zo kort mogelijk te houden, zodat men van elkaar kan leren en op elkaar kan inspelen.

*“Als beleidsmaker vind ik het prettig dat we korte lijntjes hebben met het wijkteam en dat we de monitoring in huis hebben. Ik spreek de wijkteams regelmatig. Zo ben ik op de hoogte van de laatste stand van zaken. Beleid en uitvoering staan dichtbij elkaar, met als voordeel dat we knelpunten ook snel kunnen signaleren en oplossen. Bijvoorbeeld signalen met betrekking tot inkoop of signalen vanuit het wijkteam dat organisaties hun afspraken niet nakomen. Dat is voor ons als beleid heel waardevol, om dat ook te vertalen in de inkoop en contracten met aanbieders.” Gemeente 's Hertogenbosch*

*“Tweewekelijks is er overleg met de managers van de teams. We zien het werken met de sociale teams als coproductie en zijn dus ook wel constant aan het schakelen en bijstellen. We kennen de mensen en weten wie, wat en waar.” Gemeente Gouda*

### Welke ervaringen en overwegingen hebben gemeenten met de samenwerking tussen beleid en praktijk?

#### Beleed afstemmen op de praktijk

Voor het maken van nieuw beleid hechten gemeenten veel waarde aan de signalen die uit de praktijk komen. Door beleid te maken met alle betrokkenen creëren ze draagvlak voor het beleid, zo is de ervaring van sommige gemeenten.

*“Als we nieuw beleid maken, gebruiken we ervaring uit de praktijk en kijken we wat er eigenlijk nodig is. We gebruiken het sociaal team om op te halen wat er allemaal speelt in de wijken en wat er nodig is op beleid. Momenteel maken we bijvoorbeeld nieuw armoedebeleid, waar de sociaal teams betrokken zijn bij de beleidsvorming.” Gemeente Gouda*

Zeker voor de verbinding tussen de verschillende domeinen is dat van belang:

*“Het nieuwe beleidsplan hebben we integraal opgepakt dus zowel op Wmo, jeugd als participatie. Hier denken alle betrokkenen over mee en dan zie je dat het daardoor meer een gedragen document wordt. Er is ook een klankbordgroep van lokale aanbieders om te delen wat zich voordoet in de praktijk; waar lopen die tegenaan? Klopt er iets niet, missen we producten? Ik voel geen kloof tussen beleid en de praktijk, omdat we het beleid altijd eerst aan de praktijk toetsen. Zo krijg je lokaal veel draagvlak.” Gemeente IJsselstein*

*“Om lastige kwesties op uitvoerend niveau op te lossen hebben we een gemeentelijk beleidsteam samengesteld met de coördinatoren van de wijkteams en de beleidsmedewerkers om de casussen die meer domeinen omvatten aan te pakken.” Gemeente Diemen*

#### Praktijk kan terugvallen op de expertise van beleid

Het kan ook andersom: dat de praktijk gebruikmaakt van de expertise van beleidsmedewerkers. In de Kempengemeenten zijn beleidsambtenaren van vier gemeenten verbonden aan de uitvoeringsorganisatie.

*“De teams werken met de vier beleidsmedewerkers van de vier gemeenten samen, waarbij elke beleidsmedewerker een bepaald aandachtsveld heeft. Bijvoorbeeld kwaliteitsinstrumenten, monitoring, strategische beleidsontwikkeling, veiligheid, passend onderwijs. Het complexe veld hebben we in beeld gebracht en zo bij beleidsmedewerkers een bepaald onderwerp geadresseerd. Dat werkt prima, want de jeugd- en gezinswerkers kunnen voor een bepaald onderdeel direct een beroep doen op de kennis die een beleidsmedewerker op een van de gebieden paraat heeft. De beleidsmedewerkers hebben steeds meer verbinding met de jeugd- en gezinswerkers in de teams.” Kempengemeenten*



# 10. Regie houden als gemeente 1/2

Eerder bespraken we dat gemeenten hun positionering kiezen op basis van de mate van grip die zij willen op de uitvoering. De meeste gemeenten die we spraken, willen in ieder geval zelf beleid maken, al dan niet in cocreatie, en zicht houden op de financiën. Zoals bekend heeft een deel van de gemeenten de uitvoering extern belegd. Via de coördinatoren van de (wijk)teams, door regelmatig contact met het (wijk)team en door bijvoorbeeld klanttevredenheidsonderzoek monitort de gemeente de kwaliteit van de uitvoering en ontwikkelt zij het beleid verder door.

## De gemeente is eindverantwoordelijk

Omdat de financiële en politieke verantwoordelijkheid bij de gemeente ligt, willen sommige gemeenten sterk kunnen sturen, ook op de uitvoering.

*“Als gemeente moet je de regie willen houden over de bedrijfsmatige kant. Uiteindelijk moet je wel betalen. (...) De gemeente wil daarom de regie over het (jeugd)beleid houden en de inkoop en contracten regelen. Als gemeente loop je risico's: financieel, met je naam als gemeente en politiek.” Gemeente Alkmaar*

*“De gemeente is eindverantwoordelijk. Als er iets mis gaat, dan zijn wij aan zet. Wij sturen op veiligheid, integraal werken en breed kijken. En op indicatie voor maatwerk.” Gemeente Heerenveen*

*“We wilden als gemeente enige grip op de wijkteams hebben. En we zijn als gemeente ook de inkoper van zorg, dus het is om die reden ook goed om de wijkteams dichtbij te hebben en hier zicht op te hebben. Zo horen we signalen direct en kunnen we deze informatie omzetten in de inkoopprocessen. Mocht blijken dat het toch niet helemaal werkt, dan is er natuurlijk wel ruimte om een en ander aan te passen.” Gemeente 's Hertogenbosch*

Welke overwegingen hebben gemeenten met betrekking tot de mate van regievoering?

## Buurtzorg als hoofdaannemer

Een enkele gemeente neemt nog meer afstand en laat een groot deel van de sturingsmogelijkheden los. De gemeente Zaltbommel koos hierbij voor Buurtzorg.

*“We geven het werk weer terug aan de professional, ook hun zeggenschap over hun werk. Dat is een stap die we extra hebben gezet, met zelfsturende teams. Dat is het hele concept van Buurtzorg. Men bepaalt zelf hoe lang een gezin/cliënt ondersteuning krijgt. Daar gaan wij niet over. Zij zijn gespreksvoerder, begeleider, regisseur en eventueel doorverwijzer. We hebben ook helemaal geen afspraak gemaakt over hoe goedkoop het moet. Mensen denken zelf na wat goedkoper kan. Als er bijvoorbeeld vervoer moet komen en het past niet in de regeling vervoer en het kan niet met een busje, dan gaan ze zelf nadenken. Wie kunnen ze in het netwerk nog inschakelen of dat men gezamenlijk de rekening kan betalen. En dat komt allemaal voort uit dat je vertrouwen geeft aan de medewerker. Soms ben ik verbaasd over hoe creatief ze oplossingen bedenken. Soms is het dan een heel gedoe om het achter de schermen voor elkaar te krijgen. Dan moet je het systeem erop aanpassen, maar daar moeten medewerkers geen last van hebben. Nu doen ze het gewoon, omdat wij ze die vrijheid geven. (...) Je doet het anders, getransformeerd en dat geeft gedoe. Ik moet het vaak uitleggen. Maar het geeft zoveel positieve energie en gaat het zo goed.” Gemeente Zaltbommel*



# 10. Regie houden als gemeente 2/2

## De gemeente als opdrachtgever

Sommige gemeenten zien zichzelf nadrukkelijk als opdrachtgever en niet als uitvoerende organisatie. Het ligt dan voor de hand het (wijk)team extern te beleggen. Via de subsidiebeschikking met de uitvoerende organisatie is toch sturing mogelijk.

*"We hebben ervoor gekozen om de gemeente in de rol van opdrachtgever te zetten en een aparte stichting op te richten met het mandaat om besluiten te nemen. Dat betekent dat wij als gemeente meer op afstand staan en niet rechtstreeks kunnen sturen op het handelen van professionals. De gemeente heeft invloed op het sociaal wijkteam via de overeenkomst die ze heeft met de stichting. Er is goed contact met de manager daarvan. Bovendien is de gemeente opdrachtgever." Gemeente Oosterhout*

*"Onze gemeente heeft als beleidsvisie dat wij een gemeente zijn die alleen regie willen voeren. (...) Zo kwamen we bij de constructie uit van een stichting die wij subsidiëren. We voeren regie in die zin dat we subsidieverstrekker zijn van de stichting, en dat is ons sturingsinstrument." Gemeente De Bilt*

*"In de subsidiebeschikking is opgeschreven wat we verwachten van de teams, wat de coöperatie moet leveren, welke resultaten we willen zien, hoeveel mensen ze moeten bereiken, wat de kwaliteit moet zijn, et cetera. Op deze manier sturen we als gemeente. Wij geloven in regie, niet in zelf doen maar in samenwerking." Gemeente Gouda*

De expertise van de professionals speelt hierbij vaak een belangrijke rol.

*"Wij vinden het wel belangrijk om de scheiding te hebben in de uitvoering tussen inhoud (hoofdaannemer) en proces (gemeente). Dat het niet zomaar een ambtenaar is die bepaalt welke jeugdhulp nodig is, maar juist medewerkers die hier expertise op hebben." Kempengemeenten*

Welke overwegingen hebben gemeenten met betrekking tot de mate van regievoering?

## Benoemen van verantwoordelijkheden

Ongeacht het gekozen model moeten de rollen en verantwoordelijkheden van alle betrokken partijen goed zijn afgestemd.

*"Het is heel belangrijk om in beleid en gesprekken helderheid te creëren over ieders rollen en verantwoordelijkheden. De gemeente heeft twee petten op: een opdrachtgeversrol en het mandaat van het college. Het is heel belangrijk om die rollen en posities af te bakenen en daar heel helder over te zijn. Een voorbeeld: wij willen dat het sociaal wijkteam zelf beslissingen kan nemen over een bepaalde regeling. Dan moet het college mandaat geven aan het team om die regeling uit te voeren. Dat is niet zomaar een opdracht die je geeft. Daar zit ook duidelijk bij wat je dan verwacht van die verantwoordelijkheid. Daarnaast staat in onze overeenkomst met het sociaal wijkteam als opdrachtgever ook een resultaatverwachting. Gemeente Oosterhout*



# 11. Het (wijk)team in een politieke omgeving

Door hun werk voor het (wijk)team, krijgen sociale professionals onherroepelijk te maken met de lokale politiek. De politieke dimensie is voor veel van hen nieuw. Welke invloed heeft de politiek op het werk van de wijkteams? Hoe creëer je gezonde afstand en samenwerking, waarbij ieder zijn rol goed kan vervullen? De gemeenten die wij spraken hebben hier een modus voor gevonden. Hun ervaringen zijn goed: ze komen er wel uit.

## De politieke dimensie is nieuw voor (wijk)teamleden

In veel gemeenten is er tot op zekere hoogte wel sprake van invloed van de politiek op de uitvoering. Voor de (wijk)teamleden is dit een nieuw aspect van hun werk.

*“Voor professionals is het wennen dat ze nu ook met de politiek te maken hebben. Ze werken in een politieke omgeving. Er is veel interesse in het wijkteam – in wat ze doen, de effecten en of het wel werkt – vanuit de gemeenteraad, commissie, wethouder et cetera.” Gemeente 's Hertogenbosch*

## Weinig inmenging in individuele casuïstiek

De meeste gemeenten stellen dat raadsleden zich buiten individuele casuïstiek moeten houden of casussen politiek niet moeten inzetten.

*“De politiek is natuurlijk verantwoordelijk en voelt zich ook verantwoordelijk. Maar het is niet meer zo dat iemand die geen rolstoel heeft gekregen op zaterdagmiddag op het sportveld de wethouder aanspreekt, want daarvoor moet je bij het sociaal team zijn. Dat geeft de politiek de mogelijkheid en de burgers de duidelijkheid om de scheidslijn te bewaren. (...). Dat zit hem ook in de mandaatverlening; sociale teams zijn gemandateerd om het werk voor ons uit te voeren.” Gemeente Borger-Odoorn*

*“Wij zijn als gemeente wel groot genoeg dat er afstand zit tussen de politiek en de uitvoering. De politiek kijkt wel: welke richting gaat het op, en doen we de goede dingen voor de inwoners? Dat zijn ook terechte en betrokken vragen. Maar wat betreft individuele casuïstiek heb ik niet meegemaakt dat een raadslid met een vraag komt over een inwoner. Er kunnen wel beroepszaken zijn, als een inwoner niet tevreden is met wat is afgegeven. Maar dan hebben we het meer over een verzameling van vragen dan dat het om het individu gaat.” Gemeente Hellendoorn*

## Welke ervaringen hebben gemeenten met de verhouding tussen politiek en uitvoering?

### Wethouders staan achter het (wijk)team

In sommige gemeenten stellen wethouders of raadsleden zich actief op achter het (wijk)team.

*“De wethouder heeft visie op het sociaal domein en geeft het team veel ruimte om te leren. Het team wordt gesteund. We vertrouwen op hun professionaliteit. Dat is bijzonder gezien de regelreflex van gemeentes.” Gemeente Haren*

*“Over het algemeen staat iedereen bij de gemeente achter de sociale buurtteams; de wethouder stelt zich zelfs op als een soort ambassadeur. Dus sommige dingen die niet zo goed gaan, vangt hij dan af, en als er toch iets speelt dan bespreken we dat met elkaar.” Gemeente Heerlen*

### De gemeenteraad wordt betrokken bij het (wijk)team

In verschillende gemeenten komt het (wijk)team regelmatig langs bij raadsvergaderingen om te bespreken hoe het gaat en wat ze doen. Dat scheidt veel wederzijds begrip.

*“De raad is ook zoveel mogelijk meegenomen in het proces, dus zij weten precies hoe dit tot stand is gekomen. Wat je in de praktijk ziet, is dat alle partijen achter het model staan. Zij zijn ook allemaal op hun manier positief over de ontwikkelingen en hoe het in de praktijk gaat. Daar hebben we de politiek dus op tijd en op de voor hen juiste manier in meegenomen. Er is ook een klankbordgroep vanuit de raad ingesteld waarbij we elke maand met de vertegenwoordigers van alle partijen om tafel gaan en waarbij ze informeel vragen kunnen stellen. De formele vragen kunnen in de raad of in de commissie worden gesteld.” Gemeente IJsselstein*

*“De invloed van de raad blijft helemaal gelijk, welke vorm je ook kiest. Wij gaan soms naar hen toe in speciale vergadering. We ontwikkelen een monitor voor het bestuur, waaruit de resultaten van de toegang blijken.” Gemeente Heerenveen*

*“Wij hebben twee keer per jaar een informatiebijeenkomst met de raad. Daarin vertellen we vanuit gemeentelijk perspectief alle ontwikkelingen: hoe zitten we in budgetten, hoe zitten we met aanbestedingen, hoe werkt het sociaal team. Soms nodigen we dan medewerkers van het sociaal team uit. Die kunnen dan vertellen hoe hun werk eruit ziet, zodat de raad ook een gevoel krijgt bij het team. Door de goede relaties en het goede informeren, hebben we wel overgedragen hoe belangrijk het is en daardoor zijn raadsleden heel betrokken.” Gemeente Borger-Odoorn*





# 12. De juiste mensen op de juiste plaats

Voor het succes van het (wijk)team is het essentieel dat de juiste mensen in het team zitten. In sommige gemeenten worden de teamleden daarom geselecteerd op basis van bepaalde competenties of type professionals. Wat zijn hun ervaringen en overwegingen daarbij?

## Competentieprofiel

Sommige gemeenten werven teamleden op basis van specifieke competenties, zoals vraaggericht werken of een regisseursfunctie.

*“Medewerkers zijn geworven met behulp van een competentieprofiel. Competenties zijn bijvoorbeeld zich bij veranderende omstandigheden makkelijk kunnen aanpassen, creativiteit in het vraaggericht werken en probleemoplossend vermogen etc. Ook het spreken van dialect is een pre. In principe is iedereen gematcht op basis van competenties.”*

*Gemeente Borger-Odoorn*

*“De gemeente heeft een T-profiel opgesteld voor nieuwe medewerkers. Naast generalistisch werken en gespecialiseerde kennis gingen we vooral op zoek naar mensen die de regiefunctie goed kunnen uitvoeren. Dit is van belang vanwege ons gekozen regiemodel van het wijkteam: medewerkers van het sociale wijkteam bieden zelf geen hulp of ondersteuning maar voeren de regie. En dan vooral de regievoering bij complexe casuïstiek.”*

*Gemeente 's Hertogenbosch*

Welke ervaringen hebben gemeenten met selectie van teamleden op bepaalde kennis of competenties?

## Specialisten bij toegang

Verschillende gemeenten kiezen er bewust voor om hoogopgeleid of gekwalificeerd personeel direct bij de toegang te plaatsen.

*“Aan de voorkant zitten gespecialiseerde jeugdcoaches, die via de aanwezigheidsdienst telefoontjes krijgen van ouders, maar ook van aanbieders. Zij lossen deze vragen al zoveel mogelijk op. Door experts van het zwaarste kaliber aan de voorkant te zetten, wordt zorg vanuit de tweede lijn teruggedrongen en voorkomen.”*

*“Als je hooggekwalificeerd personeel vooraan neerzet, dan verdien je dat terug. Dat is nu ook aan het gebeuren. We geven het werk weer terug aan de professional. Ook hun zeggenschap over hun werk.”*

*Gemeente Alkmaar*

*Gemeente Zaltbommel*

## Generalist versus specialist

Gemeenten kijken verschillend aan tegen het onderscheid tussen generalisten en specialisten, en wie ze in hun (wijk)team willen hebben. De keuze voor een bepaalde organisatievorm lijkt hier vaak onlosmakelijk mee verbonden te zijn.

*“De gemeente heeft voor aparte jeugdteams en buurtteams gekozen omdat de generalist niet bestaat. Je hebt affiniteit met gezinnen of juist met ouderen. Een jongerenwerker is geen maatschappelijk werker. Het gaat om kennis, affiniteit en passie.”*

*Gemeente Zaltbommel*

*“Omdat we uitgaan van T-shaped professionals, moeten alle leden van het sociaal team alle casussen kunnen oppakken om het hele sociale domein te kunnen bedienen. Maar bij complexe casuïstiek kan een collega met bepaald specialisme of een schilpartij worden aangehaakt. Dit betekent niet dat de casus wordt overgedragen; de cliënt blijft in principe gekoppeld aan één sociaal werker. Wel speelt de vraag: Hoe breed is T-shaped? Hoe breed kan een sociaal werker zijn?”*

*Gemeente Borger-Odoorn*

*“Een van mijn medewerkers zegt: het gevaar van dat we allemaal generalisten worden is dat we ons specialisme kwijtraken. En dat vind ik wel een dingetje.”*

*Gemeente Diemen*

## T-shaped professionals

Driekwart van de gemeenten met (wijk)teams werkt met T-shaped professionals<sup>1</sup>. Een T-shaped professional is een beroepskracht die generalistisch kijkt en werkt – vanuit verschillende vakgebieden en in samenwerking met andere professionals – en in de ondersteuning aan inwoners zijn of haar eigen professie en specialisme inzet. De T-shaped professional heeft daarbij een integrale blik. Dat wil zeggen dat er aandacht is voor het functioneren van mensen op verschillende leefgebieden. Hierdoor kunnen (wijk)teams zoveel mogelijk zelf hulp- en ondersteuningsvragen oppakken en wordt dure tweedelijnszorg voorkomen of uitgesteld.



# 13. Gebiedsgericht werken

Gemeenten proberen op verschillende manieren 'gebiedsgericht' te werken. Ze moeten bepalen in welke gebieden – wijken, buurten of de hele gemeente – een (wijk) team actief is. Vervolgens is de vraag hoe ze aansluiten bij de problematiek in dat gebied, en of ze daar gevestigd zijn.

## Inspelen op signalen

Ook als het (wijk)team al ingericht is, is het mogelijk om in te spelen op signalen uit de buurt of wijk.

*"Vanwege veel psychiatrische problematiek – verwarde personen – zijn er bijvoorbeeld medewerkers vanuit de psychiatrie met specifieke kennis geworven."*  
Gemeente Hellendoorn

*"De medewerkers van de sociale buurtteams kennen de buurt, weten wat er speelt. Hierdoor signaleren ze eerder problemen en denken meer na over een preventieaanpak. Zo ontvingen we in één buurt veel meldingen van huiselijk geweld. De jeugdconsulenten hebben hun aanpak hierop afgestemd, door extra aandacht te hebben voor de weerbaarheid van kinderen in deze gezinnen."*  
Gemeente Heerlen

## Aansluiten op (wijk)problematiek

Door middel van een gebiedsanalyse kan inzicht worden gekregen in de problematiek in een wijk of gemeente. De organisatievorm en achtergrond van de teamleden kan hierop worden afgestemd. In Borger-Odoorn is middels gebiedsanalyses onderzocht welke sterke punten en welke problematieken er in een leefgebied waren te zien.

*"Op basis van deze kwalitatieve gebiedsanalyses is bepaald welke expertise er binnen de verschillende sociale teams in meer of mindere mate aanwezig moest zijn."*  
Gemeente Borger-Odoorn

*"De vooruitgeschoven pionnen van de welzijnsorganisatie maakten in 2015 elf wijkscans. Op basis van die wijkscans besteden we minder aandacht aan doelgroepbenadering, maar richtten we ons op een wijkgerichte aanpak. Dat betekent dat ze op basis van die wijkscans ook elf netwerken gaan bouwen. We spreken daarom ook liever van een wijknetwerk en minder van een wijkteam."* Gemeente Deurne

## Welke ervaringen en overwegingen hebben gemeenten rondom gebiedsgericht werken?

### Totstandkoming gebiedsindeling

Sommige gemeenten kiezen voor een administratieve gebiedsindeling, andere voor een indeling die samenhangt met de problematiek in de wijk. Ook wordt de gebiedsindeling in sommige gemeenten afgestemd met de gemeente en de partners.

*"De teams zijn gekoppeld aan een administratieve indeling. En niet per se een indeling qua problematiek. Elk team bedient zo'n 15.000 inwoners."*  
Gemeente Oosterhout

*"De sociale teams zijn gekoppeld aan de 4 leefgebieden waarin de gemeente al in 2011 geografisch was ingedeeld. Middels gebiedsanalyses waar een groot aantal zorg- en welzijnspartijen aan mee hebben gewerkt, is onderzocht welke sterke punten en welke problematieken er in een leefgebied waren te zien. Twee gebieden bleken erg op elkaar te lijken. Daarom is ervoor gekozen om voor deze gebieden één team in te zetten."*  
Gemeente Borger-Odoorn

*"We hebben gemerkt dat we de samenwerking heel erg kunnen faciliteren door onze aanbieders te verzoeken zoveel mogelijk met dezelfde gebiedsindeling te werken als de sociale buurtteams. Als iedereen zijn eigen gebiedsindeling heeft, hebben medewerkers voortdurend met anderen te maken. Maar als ze met dezelfde mensen te maken hebben, dan merken we dat er vanzelf samenwerking ontstaat. (...) Ook de gemeente heeft inmiddels haar Wmo-consulenten en consulenten Werk en Inkomen per gebied ingedeeld. Dan zie je dat de samenwerking op diverse terreinen snel op gang komt."* Gemeente Heerlen

### Fysieke locatie in de wijk

Een (wijk)team dat gevestigd is op een locatie in de wijk heeft verschillende voordelen: het bevordert de cohesie binnen het team en ook de verbinding tussen de verschillende domeinen kan beter worden gelegd. Bovendien is er directer contact met inwoners.

*"Aanvankelijk zeiden we: we richten geen kantoren in de buurt in, maar zoek zelf in de buurt een fijne plek waar je kunt gaan zitten. Een aantal sociale buurtteams hebben een locatie in de wijk gevonden. Zij zien elkaar regelmatig; die teams bruisen. Daarom zoeken we nu in elk gebied een locatie op gebiedsniveau als inlooplek voor alle hulpverleners in dat gebied."* Gemeente Heerlen

*"Nu positioneren we het team vanuit het gemeentehuis, maar we gaan rustig aan onderzoeken of dit de meest wenselijke situatie is. We zullen wellicht hierbij de inwoners en ketenpartners gaan betrekken. Het is belangrijk om dit te onderzoeken, juist als je de verbinding zoekt met het voorliggend veld wat al georganiseerd is binnen de gemeente."* Gemeente Hellendoorn



## Op de goede weg

Voor deze publicatie gingen we op zoek naar de ervaringen van diverse Nederlandse gemeenten met verschillende vormen en positioneringen van (wijk)teams, juist omdat gemeenten behoefte hebben aan zulke ervaringsverhalen uit het land. We vroegen ze naar positieve aspecten en ook naar aandachtspunten. Die verzamelden we in ervaringskaarten – over de verschillende organisatievormen en positioneringen – en ervaringswolken – over uiteenlopende zaken als de werving van de juiste professionals, gebiedsgericht werken en de rol van de politiek.

We hopen dat deze publicatie bijdraagt aan het verhelderen van beelden over (wijk)teams. Zoals we in het begin al zeiden: hét (wijk)team bestaat niet, en dat wordt nu weer eens te meer duidelijk. In iedere gemeente heten de teams anders, zijn ze anders georganiseerd en verschillen de taken. En toch zijn er patronen te ontdekken in de keuzes en afwegingen die gemeentebambtenaren met ons deelden. Naast de hier beschreven ervaringen, valt op dat alle geïnterviewden spreken over 'doorontwikkelen': geen van hen twijfelt of de gemeente door moet gaan met de (wijk)teams. We zijn op de goede weg, zo is de teneur.

Hoe inwoners en medewerkers hierover denken, maakte geen onderdeel uit van dit onderzoek. Ook hebben we geen wetenschappers en critici gehoord. Deze publicatie is vooral een weergave van ervaringen van gemeenten, aangevuld met inzichten uit literatuur. We willen deze graag uitbreiden met andere ervaringen. Daarom nodigen wij andere betrokkenen van harte uit om de eigen ervaringen met het (wijk)team te delen, zodat een dynamische en constructieve uitwisseling ontstaat en gemeenten en (wijk)teams extra ideeën krijgen om door te ontwikkelen in aansluiting op de vraag en de lokale situatie. Heeft u een ervaring om te delen?

Mail dan naar [info@integraalwerkenindewijk.nl](mailto:info@integraalwerkenindewijk.nl).



# Referenties

1. Arum, S., van & Schoorl, R. (2016). Sociale (wijk)teams in beeld. Stand van zaken na de decentralisaties. Utrecht: Movisie.
2. Oude Vrielink, M., Van der Klok, H. & Klok, P. (2014). De vormgeving van sociale (wijk)teams. Inrichting, organisatie en vraagstukken. Den Haag: Platform31.
3. Fruytier, C. (2015). Rechtsvormen sociale teams: overwegingen en keuzes. Den Haag: Vereniging van Nederlandse Gemeenten.
4. Kolner, C., & Sprinkhuizen, A. (2014). Uit het doolhof. Observaties en reflecties bij de ontwikkeling van sociale (wijk)teams in Noord-Holland. Begeleidende notitie bij het eBook over sociale wijkteams in Noord-Holland. Kenniscentrum Wmo en Wonen Noord-Holland.
5. Terpstra, M., Sok, K. & Xanten, H. van (2014). Startmotor sociale wijkteams. Utrecht: Movisie.
6. Bronstein, L. R. (2003). A model for interdisciplinary collaboration. *Social Work*, 48, 297-306.
7. Verheijden, E. & De Lange, M. (2016). Wat werkt bij integrale jeugdhulp? Utrecht: Nederlands Jeugd Instituut.
8. Prakken, J. (2015). Samen om het kind. In de wijk. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
9. Langerak, N., Dobbe-Kluijtmans, M., & Depla, M. (2015). Kiezen van de juiste positionering. Doorontwikkeling wijkteams. Utrecht: Hiemstra & De Vries.
10. Bunt, S. & Verweij, S. (2016). Onderzoek scenario's uitvoeringsorganisatie sociale teams gemeente Deventer. Utrecht: Movisie.
11. Vereniging van Nederlandse Gemeenten. Sociale wijkteams in ontwikkeling. Inrichting, aansturing en bekostiging. (2013)., geraadpleegd 30 januari 2017
12. Vos, J., Groen, M., Verkleij, H., Sterrenberg, L. & IJland, P. (2015). Het wijkteam als werkplaats: samenwerking met impact in twintig dilemma's. Den Haag: Platform31.
13. Kruijer, A.J., Bredewold, F. & Ham, M. (2016). Hoe de verzorgingsstaat verbouwd wordt: kroniek van een verandering. Amsterdam: Van Genneep.
14. Kluft, M. (2016). Samenwerken in de wijk. Tien vragen rondom de samenwerking tussen sociale wijkteams en andere professionals. Utrecht: Integraal Werken in de Wijk.
15. Samenwerkend Toezicht Jeugd, Toegang tot jeugdhulp vanuit de wijkteams. Utrecht: 2015.
16. Transitiecommissie Sociaal Domein (2015). Derde rapportage TSD. Mogelijk maken wat nodig is. Den Haag: TSD <https://www.transitiecommissiesociaaldomein.nl/documenten/rapporten/2015/sept/11/derde-rapportage-transitiecommissie-sociaal-domein>
17. City Deal Inclusieve Stad (2016). Doen wat nodig is. Experimenten die maatwerk mogelijk maken. Zie: <http://agendastad.nl/wp-content/uploads/2016/10/Publicatie-Doen-wat-nodig-is.pdf>



# Bijlage 1: Geïnterviewde gemeenten 1/4

Gemeente	Organisatievorm	Positionering
Alkmaar	Voor jeugd is er een CJG-team dat zich richt op het voorliggend veld, en drie Jeugd en Gezinsteams. Zij richten zich op aanmeldingen, beschikkingen en doen ook hulpverlening en sluiten aan bij het CJG-team.	De medewerkers komen uit meerdere moederorganisaties en zijn via een dienstverleningsovereenkomst werkzaam voor het team Jeugd.
Borger-Odoorn	Drie sociale teams houden zich bezig met brede toegang 0-100.	De medewerkers van het sociaal team zijn voor hun volledige dienstverband in dienst bij een apart opgerichte stichting: Stichting Sociale Teams Borger-Odoorn.
De Bilt	Er is een CJG voor hulpvragen van 0-18, en een sociaal team voor hulpvragen van 18-100.	Alle medewerkers van het sociaal team worden aangestuurd door een aparte stichting, die al bestond voor het sociaal team werd opgericht. De medewerkers zijn deels nog in dienst bij hun moederorganisaties.
Deurne	Er komen 3 nieuwe clusters van wijkteams waarin de wijkwerkers, opvoedondersteuners en Wmo-consulent de kern vormt in de wijk. De wijkverpleegkundige en MEE-consulent vormen een soort gespecialiseerde 2de lijn.	De medewerkers zijn in dienst bij hun 6 moederorganisaties; sommige werken ook nog deels voor hen.
Diemen	Er is 1 Brede Hoed Team dat zich richt op hulpvragen in die situaties waar de burger of het gezin zelf niet meer de regie kan voeren. Voor andere gevallen is het 1e lijnsnetwerk.	De medewerkers uit het Brede Hoed Team zijn gedetacheerd uit hun moederorganisaties. Sommige werken ook nog deels voor hen. De coördinator is in dienst van de gemeente.
Gouda	Er zijn drie sociaal teams voor volwassenen en een CJG/ Sociaal Team Jeugd voor jeugdproblematiek. Gouda is bezig met het doorontwikkelen van de sociaal teams naar brede (integrale) teams 0-100+ vanaf 1 januari 2018.	Voor de sociaal teams volwassenen is een coöperatie actief. De moederorganisaties maken deel uit van de coöperatie waar de sociaal teams onder vallen. De teamleden zijn gedetacheerd vanuit hun moederorganisaties, maar maken geen uren meer voor deze organisaties. Aansturing is volledig binnen de coöperatie gepositioneerd.



## Bijlage 1: Geïnterviewde gemeenten 2/4

Haren	Er is één WIJZ-team met deelteams voor Wmo, Jeugd en Werk & Inkomen en een interventieteam voor multiproblem/ OGGZ-situaties.	De teamleden zijn in dienst van de gemeente of gedetacheerd uit hun moederorganisaties – dan maken ze geen uren meer voor hen. De teamleider is in dienst van de gemeente.
Heerenveen	Er zijn 6 gebieden, woonservicezones, waarin enkele medewerkers vast aanspreekpunt zijn voor alle vragen van inwoners over zorg, opvoeden en opgroeien, werk en inkomen. Er zijn verschillende medewerkers, voor volwassenen en voor jeugd en hun ouders aanspreekpunt: meitinkers resp. preventiewerkers. Zij geven advies, informatie, lichte hulpverlening en doen toeleiding. Gezinswerkers en casusregisseurs bieden hulp en voeren regie over complexere casussen. In totaliteit heet dit de Toegang.	De meitinkers en casusregisseurs zijn in dienst van de gemeente. De andere medewerkers bij een van de netwerkpartners. De preventiewerkers worden aangestuurd door de netwerkpartners. De meitinkers, casusregisseurs en de gezinswerkers door de gemeente.
Heerlen	Er zijn 14 sociale buurtteams voor alle hulpvragen (0-100) en 2 expertiseteams voor multiproblem casussen.	Alle medewerkers van het sociaal team worden aangestuurd door het welzijnswerk. De medewerkers zijn in dienst bij hun moederorganisaties. Het expertiseteam is gepositioneerd binnen de gemeente.
Hellendoorn	Er is een Vroegsignalering, Informatie en Adviesdienst (VIA-team) om vragen / signalen van inwoners zo snel mogelijk te signaleren en op te pakken. Vroegsignalering Informatie en Advies (VIA-)teams kunnen een grotere rol krijgen op gebied van het gehele sociaal domein. Vroegsignalering en preventie zijn twee thema's die elkaar raken en waar kansen liggen om verdere opschaling naar zwaardere zorg en ondersteuning te voorkomen. Er is één sociaal team (0-100) voor de meer complexe zaken.	De medewerkers van het VIA team komen van hun moederorganisaties en worden ondersteund door een welzijnsorganisatie. In principe zijn alle medewerkers van het sociaal team in dienst van de gemeente.
's Hertogenbosch	Er zijn 6 sociale wijkteams. De sociale wijkteams in Den Bosch hebben een regiefunctie.	De meeste medewerkers zijn in dienst bij de moederorganisaties. Zij voeren geen taken meer uit binnen de moederorganisaties, ze werken enkel in het sociale wijkteam.



# Bijlage 1: Geïnterviewde gemeenten 3/4

IJsselstein	Er zijn 2 teams, een jeugd team en een team sociaal.	Nu is er een tijdelijke organisatie waarin een aantal mensen zijn gedetacheerd en een aantal medewerkers zijn in dienst van de gemeente. De teamleden worden aangestuurd door een teamleider in dienst van de gemeente.
Kempengemeenten	Gemeenten Bergeijk, Bladel, Eersel en Reusel-De Mierden (Kempengemeenten) hebben de uitvoering van de Jeugdwet ondergebracht in het CJG+. Het CJG+ bestaat uit vier lokale ondersteuningsteams (LOT's), één voor elke Kempengemeente, en daarnaast één Kempenteam voor (complexe) jeugdhulp. Iedere gemeente van Kempengemeenten heeft zelf een zorgloket of Wmo-loket. En er is een gezamenlijke Intergemeentelijke Sociale Dienst.	De teams (jeugd) worden door een hoofdaannemer bemenst. De jeugd- en gezinswerkers zijn daarmee niet in dienst van de gemeente, maar zij hebben een contract met de hoofdaannemer. De dagelijkse aansturing wordt gedaan door coördinatoren, in dienst van de gemeente.
Langedijk	In de gemeente is een CJG (0-18 jaar), Wmo-loket en Haltewerk (schuldhulpverlening, regionaal).	Alle medewerkers van het CJG en Wmo-loket zijn in dienst van de gemeente.
Medemblik	Er zijn 3 wijkteams voor de drie wijken waarin de gemeente is opgedeeld op basis van aantal inwoners. Daarnaast is er een team sociaal domein met experts die de wijkteams kunnen raadplegen, ondersteunen of een casus (tijdelijk) kunnen overnemen.	De teamleden zijn in dienst bij diverse moederorganisaties. Zij werken voor het wijkteam én hun organisatie. De betrokken Wmo-medewerkers en jeugdhulpverleners zijn in dienst bij de gemeente. De teams worden aangestuurd door een coördinator, die in dienst is bij de gemeente. Teamleden van het team sociaal domein zijn zowel in dienst van de gemeente, ingekocht of in dienst van de eigen organisatie.
Oosterhout	Er zijn 3 (wijk)teams voor alle hulpvragen 0-100. Zij richten zich op vraagverheldering, toegang en ondersteuning in regievoering.	De meeste medewerkers van de teams zijn voor hun volledige dienstverband in dienst bij een apart opgerichte stichting. Wie nog in dienst is bij de moederorganisatie, zijn voor hun volledige dienstverband in het team werkzaam.
Zaltbommel	Er zijn 2 buurtzorg jong teams voor destad en een voor de dorpen met 8 tot 9 medewerkers en 1 buurtteam met afvaardiging vanuit de 5 buurtzorgteams. Geografisch gekoppeld aan Zaltbommel stad en aan dorpen (Nederhemert, Aalst, Bruchem, Kerkwijk, Bern, Nieuwaal, Poederrijen, Brakel, Zuilichem, Gameren Delwijnen).	De medewerkers van de teams zijn in dienst van buurtzorg.



# Bijlage 2: Structuur sociaal domein, Gemeente Zaltbommel



## Structuur sociaal domein

