

Kwalitatieve evaluatie gebiedsteams gemeente Nijkerk

Een analyse van 15 verhalen van inwoners en 3 panelgesprekken rondom de ondersteuning vanuit de gebiedsteams.

datum 14 december 2017

samenstelling Jochum Deuten

Maarten Kwakernaak



Hogeschool



van Arnhem en Nijmegen

Inhoudsopgave

1.	Vooraf.....	1
2.	Aandachtspunten	4
3.	Tevredenheid inwoner	9
4.	Laagdrempelige ondersteuning	12
5.	Maatwerk	17
6.	Bureaucratie	21
7.	Eigen kracht.....	27
8.	Doelgericht en integraal werken.....	29
9.	Regie.....	32
10.	Samenwerking.....	38
11.	Kostenbewustzijn	47
12.	Over het onderzoek	49
	Colofon	52

1. Vooraf

In de gemeente Nijkerk hebben de vier gebiedsteams een centrale rol gekregen op het gebied van maatschappelijke ondersteuning en zorg voor jeugd. De gemeente wil graag weten hoe dat verloopt en hoe de beoogde werkwijze uit de verf komt.

Daarvoor zijn 15 verhalen van inwoners nauwkeurig opgetekend, samen met de betrokkenen, rond de Effectencalculator¹. Daarnaast werden drie panelgesprekken gevoerd met gebiedsteammedewerkers en beleidsmedewerkers van de gemeente. In dit rapport vindt u de bevindingen van dit onderzoek.

Met grote dank

We willen onze grote dank uitspreken aan alle aanwezigen bij de gesprekken.

- De inwoners die bereid waren hun verhaal op tafel te leggen – letterlijk en figuurlijk –, inclusief de soms moeilijke periodes hierin;
- De gebiedsteammedewerkers die zich open en kwetsbaar durfden op te stellen en de moeite deden om alle betrokkenen bij elkaar te krijgen;

- Alle andere aanwezigen die het geduld hadden gedurende 2 tot 3 uur hun bijdrage te leveren; regelmatig in hun vrije tijd. Daarmee laten ze hun grote betrokkenheid zien bij de inwoners van de gemeente Nijkerk.

¹ Meer informatie over dit instrument is te vinden op www.effectencalculator.nl.

Leeswijzer

Er is gelet op elf verschillende aspecten van de dienstverlening:

- Tevredenheid inwoner
- Laagdrempelige ondersteuning
- Maatwerk
- Bureaucratie
- Eigen kracht
- Doelgericht werken
- Regie
- Integraal werken
- Samenwerking met andere partijen
- Informele voorzieningen en voorliggend veld
- Kostenbewustzijn

Deze elementen zijn samengesteld vanuit de beleidsdoelstellingen van de gemeente Nijkerk en het Toezichtskader Stelseltoezicht Jeugd². De [stuurgroep](#) van dit onderzoek heeft hier vervolgens prioritering in aangebracht. Bij elk gesprek zijn deze punten expliciet bevraagd, nadat het verhaal was opgetekend in een tijdlijn. In onderlinge dialoog

gaven aanwezigen aan hoe ze het aspect terugzagen in de voorliggende casus.

De hiervoor genoemde onderwerpen worden in de navolgende hoofdstukken stuk voor stuk behandeld; sommige punten zijn samengevoegd in één hoofdstuk. Ze vertonen veel samenhang en hebben op bepaalde vlakken overlap. Daarom verwijzen wij met blauwe tekst naar andere hoofdstukken in de rapportage. Wanneer u deze rapportage digitaal leest, kunt u op de blauwe tekst klikken om naar het betreffende fragment te gaan.

Focus op complexere vraagstukken

De nadruk van dit onderzoek ligt op de intensieve casuïstiek, waar sprake is van problematiek en hulpvragen in meerdere levensdomeinen. Bij complexere vraagstukken wordt de verbindende en coördinerende functie van de gebiedsteammedewerker op de proef gesteld. Daarom heeft dit deel van het werk van de gebiedsteam de nadruk in dit onderzoek. Verhalen met problematiek in één levensdomein zijn niet intensief behandeld, maar zijn wel ter sprake gekomen in [panelgesprekken](#).

² Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport / Samenwerkend Toezicht Jeugd (2015). *Toezichtskader Stelseltoezicht Jeugd*. Den Haag: VWS.

Te rijk voor een simpel antwoord

Elk verhaal is anders, zo laten de diverse fragmenten in deze rapportage duidelijk zien. En elk verhaal kan op vele manieren bekeken en beoordeeld worden. In ieder geval al vanuit [de elf centrale onderwerpen](#) uit dit onderzoek. Een enkelvoudig oordeel over het 'hoe het gaat met de gebiedsteams' wordt daarom niet gegeven; daarvoor is het werk van de gebiedsteams te divers.

De kracht van deze kwalitatieve analyse is dat aspecten van de ondersteuning die aandacht verdienen geïdentificeerd worden: zie het volgende hoofdstuk [aandachtspunten](#). Bijvoorbeeld omdat bewoners ze erg waarderen en ze verdere borging verdienen. Maar ook wanneer ze een drempel vormen in de dagelijkse uitvoering. In deze aandachtspunten zijn waardevolle sleutels te vinden voor de toekomstige beleidsmatige keuzes van de gemeente Nijkerk. Voor een deel zijn ook al zaken in werking gezet door de gebiedsteams en de gemeente, bijvoorbeeld rond regievoering en de sociale kaart.

2. Aandachtspunten

Er staat veel op het spel. Dit was onder meer zichtbaar in de uitdagingen waar de deelnemende inwoners mee geconfronteerd worden in hun leven en de waarde die een goede ondersteuning hierbij heeft. En omgekeerd: wat er gebeurt en welke inspanning het kost als de ondersteuning niet goed verloopt.

Ook voor de gemeente Nijkerk staat er veel op het spel. Sinds de decentralisaties heeft de gemeente belangrijke verantwoordelijkheden gekregen over het maatschappelijk welzijn van haar inwoners. Bovendien betreft een flink deel van de gemeentelijke begroting de zorg en ondersteuning. Het gebruik, de effectiviteit en efficiëntie van de ondersteuning is daarom van belang; zeker wanneer het complexe problematiek betreft.

In dit hoofdstuk worden de meest opvallende bevindingen uit de evaluatie kort en bondig belicht. Dit doet het rijke beeld echter geen recht. Meer achtergrond en betreffende casuïstiek zijn te vinden in navolgende hoofdstukken.

1. Inwoners geven aan dat zij **goed worden ondersteund** door de gebiedsteammedewerkers. De inwoners die betrokken waren in dit onderzoek waren, op een uitzondering na, tevreden tot zeer tevreden. Met name de

betrokkenheid, de laagdrempeligheid in het contact en het zich gehoord voelen spelen daarin een rol. De gebiedsteammedewerkers **bespreken tevredenheid niet standaard** met de inwoner. Gebiedsteammedewerkers geven zelf aan dit wel een interessant aspect te vinden om verder te belichten. [Lees meer over tevredenheid.](#)

2. Het leveren van **maatwerk** is een standaardwerkwijze. Men sluit aan op de vraag van de inwoner. De huisbezoeken spelen hier een belangrijke rol in. In de huiselijke omgeving heeft de gebiedsteammedewerker meteen een beeld van de situatie en kan hierop inspelen. Ook het makkelijk kunnen wisselen tussen de regietaken maakt dat er goed aangesloten kan worden bij de inwoner.
3. Gebiedsteammedewerkers spelen geregeld een rol in het opstarten van of meewerken in de dagelijkse ondersteuning. Ook hier is er sprake van maatwerk: als er nú iets nodig is, kan het gebiedsteam soms sneller handelen dan dat een gecontracteerde aanbieder kan starten met ondersteuning. Inwoners waarderen dat ook erg. [Lees meer over maatwerk.](#)
4. Maatwerk maakt dat er **doelgericht gewerkt** kan worden: een gericht doel vraagt vaak om een gerichte oplossing. De gebiedsteammedewerkers voelen ook de ruimte om maatwerk in te zetten. [Lees meer over doelgericht werken.](#)
5. Er is een **spanningsveld** tussen het leveren van **maatwerk** en bieden van **kostenefficiënte ondersteuning**. Het kunnen leveren van **maatwerk** staat daardoor steeds

- meer onder druk – zeker in vergelijking met de beginnenden van de gebiedsteams. Zo ervaren gebiedsteammedewerkers dat hun mogelijkheden in toenemende mate begrensd worden door gemeentelijk beleid. Daar maken ze zich zorgen over. Het zorgt voor in hun ogen voor lagere kwaliteit in de ondersteuning en minder maatwerk. En het maakt hun werk een stuk lastiger en minder plezierig. [Lees meer over kostenbewustzijn](#).
6. Een achtergrond hierbij is dat **sommige ondersteuning niet beschikbaar** is omdat het niet meer wordt ingekocht is of nog niet van de grond komt. Daarmee moeten ze alternatieven voorstellen die duurder zijn (voor de gemeente, maatschappij en/of de inwoner zelf), ingrijpender en/of minder effectief. Daarmee groeit ook het risico dat de inwoner deze ondersteuning weigert – zo zagen we in een aantal casusverhalen. [Lees meer over laagdrempelige ondersteuning](#).
 7. In enkele van de onderzochte casussen werd er ook maatwerk geleverd in de **samenwerking met Werk & Inkomen**. In het gehele ondersteuningstraject zijn dit waardevolle elementen, omdat 'geld' regelmatig meespeelt. Uit evaluaties in andere gemeenten is bekend dat zo'n nauwe samenwerking met Werk & Inkomen niet gebruikelijk is. Bij nadere beschouwing lijkt dit maatwerk vooral te steunen op de bereidwilligheid van enkele klantmanagers. Het is niet 'standaard' en dat maakt de werkzaamheid kwetsbaar. [Lees meer over samenwerking met Werk en Inkomen](#).
 8. De ingevoerde **inhoudelijke en rechtmatigheidstoets** bij beschikkingen wordt ervaren als drempel in het kunnen leveren van maatwerk. Vanuit het perspectief van de gebiedsteammedewerkers heeft het nauwelijks inhoudelijke meerwaarde, maar kost het wel extra bureaucratisch werk en is het lastig 'te verkopen' aan de inwoner. Het **opvragen van persoonsgegevens** bij de aanmelding werkt soms drempelverhogend. Met name wanneer later blijkt dat alle gevraagde informatie niet nodig is, omdat er geen beschikking afgegeven hoeft te worden.
 9. **Bureaucratie knelt regelmatig**. Het invullen van formulieren, het volgen van procedures, het uitzoeken van regelingen kost veel tijd, is te zien in de onderzochte verhalen. Deze bureaucratie komt zeker niet alleen vanuit gemeentelijke procedures, maar ook door landelijke wet- en regelgeving en vereisten die uitvoerende organisaties stellen. Vooral wanneer regelingen niet veel voorkomend of duidelijk zijn – wat bij complexe situaties vaker voorkomt – zorgt de bureaucratie voor vertraging en frustratie. [Lees meer over bureaucratie](#).
 10. **Inwoners** zijn daar zelf vaak ook **niet tegen opgewassen**. De gebiedsteammedewerker of individueel begeleider neemt de formele zaken dan op zich. Dit kan snel ten koste gaan van de op 'behandeling' gerichte onderdelen van de ondersteuning. Inwoners die het wel zelf aankunnen geven aan dat dit zwaar drukt.
 11. Alle **inwoners hebben een mate van regie** over de ondersteuning. In de minimale variant zagen we dat

- bewoners altijd ondersteuning kunnen weigeren. En dit soms ook doen: het gaat bij de gebiedsteams immers nooit om gedwongen hulp. Meestal legt een gebiedsteammedewerker meerdere mogelijkheden op tafel, waar de inwoner uit kan kiezen. Helderheid en eerlijkheid hierin wordt gewaardeerd. Zeker bij complexere casusverhalen vinden inwoners het **lastig om regie te nemen**; alleen al het maken van de keuze tussen mogelijke alternatieven kan moeilijk zijn. [Lees meer over regie.](#)
12. Het **regiebegrip** is **niet eenduidig**, zo bleek bij het uitvragen. In het onderzoek komen verschillende vormen van regie voor. Het lijkt ook **geen bewust gebruikt principe** bij de inrichting van het ondersteuningstraject. Met name de **opdrachtgevende regierol** wordt regelmatig **niet actief ingevuld of expliciet benoemd**. [Lees meer over regie.](#)
13. Evaluatie van ondersteuning is geen vast onderdeel van de werkwijze van de gebiedsteams. Het wordt niet structureel of systematisch onderzocht of de beoogde (en ingekochte) ondersteuning van een zorgaanbieder ook het gewenste resultaat heeft. [Lees meer over evaluatie en doelgericht werken.](#)
14. Waar nodig is er rond casuïstiek contact met collega's, teamcoördinatoren of een gedragswetenschapper. Casuïstiek wordt **niet standaard besproken binnen het gebiedsteam**. [Lees meer over samenwerking binnen de teams.](#)
15. Een soortgelijk beeld zien we terug bij **vraagverheldering**. Medewerkers geven hier individueel invulling aan, op basis van gespreksvaardigheden. De Zelfredzaamheidmatrix heeft daarin weinig betekenis, terwijl die wel opgenomen is in het registratiesysteem. Het voordeel daarvan is dat men optimaal kan aansluiten bij de inwoner en de vraag die voorligt, zo geven de medewerkers aan. De levensdomeinen worden derhalve niet standaard nagelopen. [Lees meer over eigen kracht en vraagverheldering.](#)

16. De kwaliteit van de gebiedsteams als geheel is sterk gebaseerd op de **individuele kwaliteiten van de medewerkers**. Dat is een sterke troef. Het vereist echter wel onderhoud en is daarmee een blijvend aandachtspunt: bij het aantrekken van nieuwe medewerkers, behouden van huidige medewerkers en bij het op peil houden van kennis en vaardigheden (door bijvoorbeeld opleiding en intervisie). ‘Wisseling van de wacht’ tijdens een ondersteuningsproces is bovendien vaak funest voor voortgang, kwaliteit en tevredenheid.
17. De **samenwerking** binnen de gebiedsteams en met collega’s bij de gemeente kenmerkt tot de veelgenoemde ‘**korte lijntjes**’; passend bij het schaalniveau van gemeente Nijkerk. Men leert elkaar steeds beter kennen en dat werkt prettig. [Lees meer over samenwerking](#).
18. Keerzijden daarvan werden ook zichtbaar. Gebiedsteammedewerkers vinden het **vervelend** als ze vanuit ‘beleid’ persoonlijk worden aangesproken op hun gemaakte keuzes en er hierover geen open dialoog mogelijk is. Zij voelen zich soms aangetast in hun professionaliteit en roepen op te vertrouwen in de keuzes van de gebiedsteammedewerkers. [Lees meer over samenwerking met beleidsmedewerkers](#).
19. Ook hebben gebiedsteammedewerkers er soms last van als een casus **onder het vergrootglas** ligt van ‘beleid en bestuur’, bijvoorbeeld door een bericht op sociale media of na een klacht. Dan zijn er opeens oplossingen mogelijk die zij niet zouden toestaan. Ze voelen zich dan **niet serieus genomen als professional** en buitenspel gezet. [Lees meer over ontevreden inwoners in de aandacht](#).
20. De **samenwerking met professionals vanuit andere organisaties is sterk wisselend**. Met name bij organisaties die wat meer op afstand staan en waar de gemeente geen inkooprelatie mee heeft kan samenwerking stroef verlopen. Het gebiedsteam wordt dan niet betrokken bij de geboden ondersteuning of krijgt resultaten ervan niet te horen, terwijl zij wel de beschikking hebben aangevraagd. [Lees meer over samenwerking met mede-ondersteuners](#).
21. De **samenwerking met lokale ketenpartners** zoals politie en woningcorporatie **verloopt** over het algemeen **goed**. Men heeft waardering voor elkaars inzet en weet elkaar ook goed te vinden. In een aantal gevallen zouden gebiedsteammedewerkers meer flexibiliteit en bereikbaarheid van de woningcorporatie wensen bij uitzonderlijke gevallen. [Lees meer over samenwerking met ketenpartners](#).

22. Regelmatig worden **vrijwilligers** betrokken, ook in complexe, zorgintensieve situaties. Gebiedsteam-medewerkers lijken hier wel verschillend mee om te gaan. Soms wordt vastgesteld dat vrijwillige inzet niet mogelijk is, omdat vrijwilligers benodigde expertise niet hebben of omdat er al zoveel gezichten betrokken zijn. De inzet van **informele collectieve voorzieningen** (de 'buurtmoestuin' of de vereniging) kwamen nauwelijks voor en lijkt daarmee niet echt op het netvlies van de gebiedsteams. [Lees meer over vrijwillige inzet en informele collectieve voorzieningen.](#)

3. Tevredenheid inwoner

De inwoners die in het kader van dit onderzoek zijn gesproken, waren over het algemeen tevreden tot zeer tevreden over de ondersteuning die zij hebben gekregen van de gebiedsteammedewerkers. Er is vaak sprake van een relatie van vertrouwen tussen de gebiedsteammedewerker en de inwoner, resulterend in een doelgericht partnerschap: samen pakken we het vraagstuk aan, samen dragen we de verantwoordelijkheid voor het resultaat.

Eén gezicht, één plan

Inwoners hebben nadrukkelijk niet te maken met een gebiedsteam, maar met één gebiedsteammedewerker. Het hebben van een vast contactpersoon vanuit de gemeentelijke ondersteuning wordt als zeer prettig ervaren; als inwoner weet je bij wie je moet zijn. In een uitzonderlijk geval is er sprake van een tweede gebiedsteammedewerker in het huishouden. Meestal omdat er behoefte is aan aanvullende, specifieke expertise, of wanneer er binnen het huishouden twee personen zijn met specifieke ondersteuningsvragen.

Dit werkt fijner...

Ambulant begeleider van meneer met complexe problematiek: 'Ik werk ook in een andere gemeente en daar is het centraal geregeld. Daar heb ik steeds te maken met iemand anders [als ik contact opneem]. Dit werkt veel fijner'.

Consistentie is belangrijk voor de inwoners. In de onderzochte complexere casussen is één voorbeeld te vinden waar in totaal zeven gebiedsteammedewerkers betrokken zijn geweest. Dit was voor de betrokken inwoner frustrerend. De inwoner moest steeds het verhaal opnieuw vertellen en had het gevoel dat zij steeds opnieuw moest vechten voor de ondersteuning.

Duidelijk en doortastend

Het wordt sterk gewaardeerd dat de gebiedsteammedewerkers helder zijn over de voorwaarden en mogelijkheden die er zijn in het landschap van ondersteuning en zorg. En ook wanneer een gebiedsteammedewerker ergens nog niet thuis in is wordt dit gedeeld: 'voor mij is dit ook nieuw'. Dit wordt door de inwoners gerespecteerd. De doortastendheid van de gebiedsteammedewerkers draagt hieraan bij: wat ze niet weten, zoeken ze uit en zo maken ze waar wat ze beloven.

Resultaat en proces gescheiden

Het valt op dat inwoners een heldere scheiding maken tussen tevredenheid over het proces van ondersteuning en over het resultaat ervan. Ook wanneer het eindresultaat niet voldoet aan de verwachtingen, wordt vaak waardering uitgesproken over de manier waarop zij ondersteund zijn door het gebiedsteam.

Denker én doener

De gebiedsteammedewerkers denken actief mee over de mogelijkheden die er zijn voor de inwoner. Zij bieden opties aan, maar laten de keuze over aan de inwoner ([lees meer over maatwerk](#)). Vaak is kortdurende ondersteuning door het gebiedsteam al helpend. Het wordt sterk gewaardeerd dat gebiedsteammedewerkers ook meteen aanpakken en – soms in afwachting van het starten van specialistische zorg – een luisterend oor bieden. Bovendien nemen de gebiedsteams regelmatig zorgen tijdelijk uit handen: bijvoorbeeld het aanmelden bij een klantmanager van Werk & Inkomen, het uitzoeken van vergoedingen en financieringen, of het vinden van een tijdelijke oplossing voor een acute zorgvraag.

De vertaler tussen systeem- en leefwereld

De gebiedsteammedewerkers zijn in dienst van de gemeente, maar onderscheiden zich volgens de inwoners van sommige formele gemeentelijke diensten. De gebiedsteam-medewerkers fungeren als vertaler voor beide partijen: een vertaler van

formele taal voor de inwoner en een vertaler van de ondersteuningsvraag richting andere gemeentelijk medewerkers.

Tevredenheid ervaren, maar niet scherp in beeld

De gebiedsteammedewerkers hebben het idee dat de meeste inwoners tevreden zijn met hun ondersteuning, maar evaluatie is niet ingebed in het proces ([lees meer over evaluatie van doelgericht werken](#)). De uitkomsten van het cliëntervaringsonderzoek zijn bij de gebiedsteams nagenoeg onbekend. Wel geeft men in de panelgesprekken aan dat het waardevol is aandacht te besteden aan dit onderwerp.

Ontevreden inwoners op de voorgrond

Gebiedsteammedewerkers geven aan dat inwoners die ontevreden zijn over de geboden oplossing soms onevenredig veel aandacht krijgen, doordat zij bijvoorbeeld via (sociale) media of de gemeentelijke organisatie (ambtelijk en politiek) zichzelf in de aandacht brengen. Deze aandacht leidt soms tot een tegemoetkoming die niet door de gebiedsteams zelf gegeven had kunnen worden. Gebiedsteammedewerkers voelen zich in deze gevallen buiten spel gezet.

Niemand had overzicht...

Moeder heeft goed contact met het gebiedsteam rondom de ondersteuning van haar dochter. De vraag is zeer complex en er zijn meerdere partijen actief. Helaas zijn de resultaten van die partijen niet altijd bevredigend: de resultaten van een onderzoek laten tijden op zich wachten en er zijn veel wisselingen van personeel. Wanneer een gezinsvoogd uitvalt, is er pas na enkele weken het eerste face-to-face contact met de vervangende gezinsvoogd. Ook is er tussen de aanbieders beperkt contact. Zeker nadat er een ondertoezichtstelling in werking is gegaan en de regie bij de gezinsvoogd ligt, is overzicht ver te zoeken. Moeder zegt: "het staat of valt met de mensen die [...] worden ingezet."

Moeilijke overgang Jeugdwet

De inwoners die al ondersteuning hadden voor 2015, hebben een soms moeilijke overgang meegemaakt naar de Jeugdwet. Hierbij merkten inwoners dat gebiedsteammedewerkers nog niet toegerust waren om de Jeugdwet uit te voeren. Vanuit de gebiedsteams werd de overgang ook heel plots ervaren. Er was in deze tijd een groot verloop in de bezetting van de gebiedsteams. Dit heeft voor inwoners met een complexe vraag

rondom jeugd frustrerende situaties opgeleverd, waarin zij steeds hun verhaal opnieuw moesten vertellen en afscheid moesten nemen van de PGB-constructies vanuit de provinciale jeugdzorg ([lees meer over regie van de inwoner](#)).

Wisseling van de wacht...

Mevrouw heeft op 1 januari 2015 een uitgebreide PGB voor de ondersteuning binnen haar gezin. Er is sprake van zware vormen van autisme. Mevrouw wil niet dat haar dochter opgenomen wordt en zet alles op alles om de zorg te geven die haar dochter nodig heeft. Met de invoering van de Jeugdwet krijgt mevrouw het bericht dat er veranderingen gaan komen. Er komt een gebiedsteammedewerker op bezoek. De situatie is chaotisch en de gebiedsteammedewerker valt uit. Inmiddels zijn er al 7 medewerkers bij haar langs geweest. Steeds moet zij het verhaal opnieuw vertellen. Zij verlangt terug naar de tijd waar zij zelf regie kon voeren met het PGB. Nu is zij in haar ogen veroordeeld tot suboptimale zorg en is ze een stuk zelfredzaamheid kwijt.

4. Laagdrempelige ondersteuning

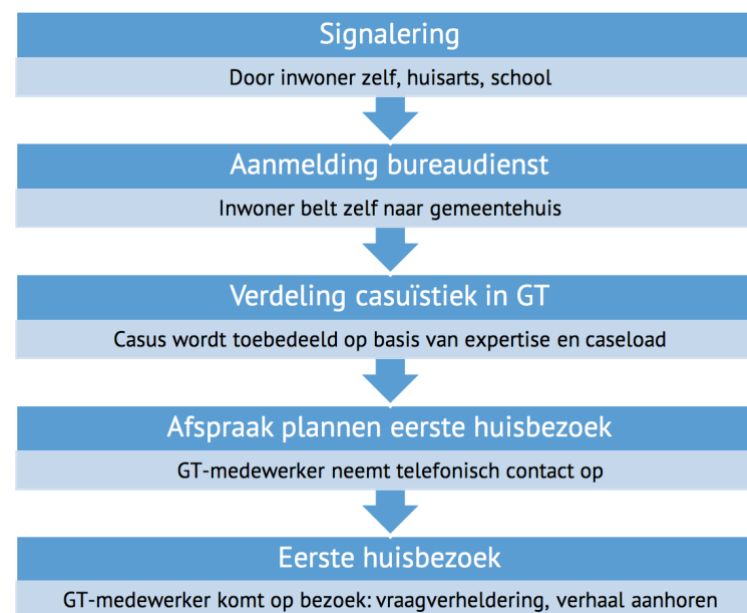
De gemeente Nijkerk wil dat inwoners gemakkelijk hun ondersteuningsvraag kunnen neerleggen en zich niet geremd voelen om hulp te zoeken. Daarbij gaat het om een laagdrempelige aanmelding, maar ook laagdrempelige ondersteuning en laagdrempelig contact gedurende de betrokkenheid van het gebiedsteam. Bovendien moeten inwoners zich vrij voelen om in de toekomst nieuwe ondersteuningsvragen te stellen, om zo problematiek vroegtijdig op te pakken.

Aanmelding: de drempel over

In de 15 verhalen rondom complexere casuïstiek is grote diversiteit te zien in de route van aanmelding. De gebiedsteammedewerkers ervaren dat de aanmelding steeds gestructureerder verloopt. De bureaudienst raakt steeds meer ingeburgerd en huisartsen worden bijvoorbeeld gesommeerd inwoners naar de bureaudienst te verwijzen.

Deze ontwikkeling betekent dat inwoners – als zij de reguliere route volgen – het proces moeten doorlopen dat is weergegeven in het nevenstaand schema 1. Het vereist een extra stap voor de inwoner ten opzichte van de begindagen van de gebiedsteams.

Hoewel de inwoners over het algemeen geen grote drempels ervaren bij het aanmelden, hebben zij soms lange tijd gewacht voordat zij hun vraag stelden. Ook zijn ze regelmatig langs andere partijen geweest, zoals Sigma of de huisarts. Vraagverlegenheid, afwachtendheid, het zelf willen oplossen en niet weten waar je terecht kan, zorgt voor een drempel die overwonnen moet worden voordat inwoners of hun mantelzorger aan het proces van aanmelding beginnen. Ook een slechte ervaring met hulpverlening in het verleden kan meespelen in het (te) laat stellen van de ondersteuningsvraag.



Schema 1: reguliere route van signalering tot eerste huisbezoek

Het komt ook voor dat derden een aanmelding doen, met toestemming van de inwoner.

Eerst wat terughoudend door slechte ervaring verleden...

Een 'maatje' dat via Sigma gekoppeld was aan een slechthorend kind signaleerde dat er meer speelde in het gezin: er lijken gedragsproblemen te bestaan bij de kinderen. In een evaluatiegesprek stelt het maatje voor contact te zoeken met het gebiedsteam.

In de eerste contacten is moeder wat terughoudend. Tijdens de sessie rond de Effectencalculator – anderhalf jaar later – blijkt ook waarom. Ze had namelijk een eerdere slechte ervaring met gezinsbegeleiding. De gebiedsteammedewerker hoort dat nu voor het eerst.

Er is inmiddels meer rust gekomen in het gezin. De twee kinderen zijn gegroeid en moeder heeft meer vaardigheden opgedaan via schoolmaatschappelijk werk en gezinsbegeleiding. Moeder heeft inmiddels ook vertrouwen gewonnen in de hulpverlening, geeft de gebiedsteammedewerker aan.

Er lijkt voor inwoners ook wel een drempel te bestaan om het gemeentehuis te moeten bellen met een – vaak erg persoonlijke – ondersteuningsvraag. Bovendien moet na aanmelding al direct informatie als naam, adres en huisarts gedeeld en vastgelegd worden. Dit wordt als overbodig en drempelverhogend ervaren; vooral wanneer achteraf blijkt dat een gesprek met het gebiedsteam al voldoende is en er geen beschikking nodig is.

Gebiedsteammedewerkers geven aan dat er ook grote voordelen zijn: informatie wordt eenduidig en gestructureerd vastgelegd. Zo is het gemakkelijker om cruciale informatie terug te vinden, bijvoorbeeld wanneer iemand opnieuw in beeld komt met een nieuwe ondersteuningsvraag.

In één onderzochte casus werd de inwoner aangemeld bij het gebiedsteam in het kader van de nieuwe Jeugdwet per 1 januari 2015. Het gezin kreeg een brief thuis met de aankondiging dat er een gebiedsteammedewerker op bezoek kwam. Hier bleek dat er wat ondersteuning betreft minder mogelijk was voor het gezin vanaf deze datum. Bij het stellen van een hulpvraag werd steeds afgewogen of dit wel echt nodig was. Dit werkte drempelverhogend voor het gezin. In de casuïstiek komt vaker voor dat ouders het idee hebben te moeten strijden voor passende ondersteuning voor hun kind en gezin.

Je moet wel mondig zijn...

Moeder hakt de knoop door en zoekt hulp bij het gebiedsteam. Ze is tevreden over de ondersteuning, maar vindt wel dat ze ervoor heeft moeten vechten.

Moeder vindt dat je wel mondig moet zijn om gepaste ondersteuning te krijgen. 'Als ouder moet je veel doen in zo'n situatie'.

Signalering door partijen als woningcorporaties, verenigingen, kerken, wijkagent of sleutelfiguren uit de gemeenschap kwam in de casuïstiek niet voor en is volgens de gebiedsteammedewerkers ook zeldzaam.

Een aantal gebiedsteammedewerkers gaat zelf op zoek naar personen die mogelijk ondersteuning nodig hebben. Deze *outreaching* houding heeft een duidelijk positief effect gehad op een aantal inwoners en heeft gezorgd voor een duurzame oplossing voor mensen die zelf niet snel naar de gemeente gebeld hadden met een hulpvraag. Dit is geen aanpak die letterlijk door het beleid voorgeschreven is, maar een invulling van het gedeelde adagium 'doen wat nodig is'.

Huisbezoek

Het eerste huisbezoek speelt een belangrijke rol in de relatie die ontstaat tussen gebiedsteammedewerker en de inwoner. Het is

voor de meeste inwoners erg prettig dat het eerste contact thuis plaatsvindt. Zo hoeven zij de deur niet uit – voor sommige inwoners is dat een aanzienlijke drempel – en zij kunnen de gebiedsteammedewerker in hun vertrouwde omgeving ontvangen. Bovendien krijgt de gebiedsteammedewerker direct een beeld van de thuissituatie. Sommige inwoners willen voor de eerste afspraak op een andere locatie afspreken. Op verzoek van de inwoner is dit ook mogelijk.

Het eerste huisbezoek wordt door de inwoners over het algemeen herinnerd als een prettig en verhelderend gesprek. De gebiedsteammedewerker komt met een open houding binnen en luistert naar het verhaal van de inwoner. Er vindt geen systematische uitvraag plaats op alle levensdomeinen ([lees meer over integraal werken](#)). De gebiedsteammedewerker lijkt een meer narratieve methode toe te passen om de inwoner zelf het verhaal te laten vertellen en haalt daar de ondersteuningsvraag uit.

Gedurende het ondersteuningsproces: weten waar je terecht kan

In de casuïstiek is te zien dat de inwoners een vertrouwensrelatie opbouwen met de gebiedsteammedewerker ([lees meer over tevredenheid van de inwoner](#)). De drempel om een vraag of behoefte te delen gedurende het proces van ondersteuning lijkt laag: de gebiedsteammedewerker is voor de inwoner het logische aanspreekpunt als er iets onduidelijk is of een nieuwe

ondersteuningsvraag ontstaat. De goede bereikbaarheid en toegankelijkheid van de gebiedsteammedewerkers zorgen voor deze laagdrempeligheid gedurende de tijd dat een persoon in beeld is.

In de casussen waar een persoonlijk of ambulant begeleider of gezinsvoogd actief wordt, zien we dat die de rol van eerste aanspreekpunt rol op zich neemt. De gebiedsteammedewerker schuift dan meer naar de achtergrond, maar blijft beschikbaar; zeker wanneer het de formele zaken betreft, bijvoorbeeld rondom beschikkingen.

Ook in het weekend...

Een oudere mevrouw is gediagnosticeerd met een ernstige, terminale ziekte. Een groot deel van de zorg ligt bij haar familie. De dochters bouwen een goede relatie op met de gebiedsteammedewerker. Wanneer moeder valt in het weekend, nemen zij op zondag contact op met de gebiedsteammedewerker. Die is bereikbaar en zorgt dat er in ieder geval voor één nacht vrijwillige nachtzorg beschikbaar is. De dag erna is er een beschikking voor nachtzorg afgegeven.

Enkele gebiedsteammedewerkers uiten zorgen over de toenemende bureaucratie, die drempelverhogend zou werken ([lees meer over bureaucratie](#)). Beschikkingen zouden vaker worden afgewezen na toetsing.

Gebiedsteammedewerker: "Ik heb het idee dat het minder wordt, de laagdrempeligheid."

Nieuwe vragen

In een aantal bestudeerde casussen ontstaat na afronding van de ondersteuning door het gebiedsteam een nieuwe ondersteuningsvraag. De inwoner nam in deze gevallen opnieuw contact op met de gebiedsteammedewerker. Een nieuwe aanmelding via de bureaudienst of huisarts is dan niet nodig; inwoners voelen zich vrij om dan direct contact op te nemen met de gebiedsteammedewerker.

Eigen bijdrage: regelmatig drempel voor zorg en ondersteuning

Bij maatwerkvoorzieningen vanuit de Wmo, zorgverzekering en Wlz is er vaak sprake van een eigen bijdrage. De kosten van ondersteuning spelen een grote rol wanneer er sprake is van een eigen bijdrage van de inwoner; een inwoner moet zelf meebetalen aan de zorg of ondersteuning. De gebiedsteammedewerkers geven aan dat inwoners in deze gevallen regelmatig de oplossing afwijzen, ook wanneer zij deze

ondersteuning hard nodig hebben. Een gebiedsteammedewerker spreekt van onveilige situaties die hierdoor ontstaan, wanneer het gaat om (vanuit de Wmo-gefinancierde) gezinsondersteuning of GGZ-ondersteuning.

De gebiedsteammedewerkers geven aan dat er soms sprake is van overmacht: iemand kan de ondersteuning simpelweg niet betalen. Vaak is er dan mogelijkheid om een bijdrage vanuit de bijzondere bijstand of diaconie aan te vragen. Het komt ook voor dat inwoners niet bereid zijn de eigen bijdrage te betalen, ook al hebben zij hier wel financieel de middelen voor.

*Een mevrouw heeft psychische problemen.
De gebiedsteammedewerker geeft aan dat GGZ-zorg gepast zou zijn. Het echtpaar geeft aan dat zij niet bereid zijn dit te betalen en wijzen de GGZ-zorg af. Terwijl mevrouw dit eigenlijk wel nodig heeft. De gebiedsteammedewerker: 'Als je vier ton op de bank hebt staan, dan kun je ook niet aankloppen bij bijzondere bijstand of diaconie'.*

5. Maatwerk

Met maatwerk kan vaak betere ondersteuning aan de inwoner worden geleverd en kan gedaan worden wat nodig is, zo is de gedachte. In de complexere casuïstiek zien we dat maatwerk leveren eigenlijk de standaardhouding van de gebiedsteammedewerker is.

Vanaf het eerste contact

Maatwerk begint veelal met de huisbezoeken. Afhankelijk van de situatie wordt in één of meerdere huisbezoeken de vraag opgehaald. De manier waarop dat gebeurt sluit aan bij de mogelijkheden van de inwoner. Soms kan deze de vraag helder formuleren. Soms is er meer nodig om erachter te komen wat de vraag precies is. Hier past de gebiedsteammedewerker zich op aan.

Bij het opstarten van de ondersteuning

In een aantal casussen was er sprake van acute situaties. De ondersteuning vanuit het gebiedsteam is er dan op gericht daar direct iets aan te doen: het inschrijven bij de Voedselbank, het inschakelen van een vrijwillig ondersteuner of het aanvragen van een urgentieverklaring voor een sociale huurwoning.

Bij minder acute situaties wordt samen met de inwoner gekeken welke ondersteuning mogelijk is. Veelal worden heldere keuzes

voorgelegd. De inwoners kiest daaruit. Bij minder zelfredzame inwoners gaat dit gepaard met een gericht advies. Inwoners geven aan dit prettig te vinden. Ze krijgen invloed op het ondersteuningsproces en daarmee wordt de ondersteuning ook maatwerk ([lees meer over regie](#))

Keuzes krijg je, maar maak je zelf...

Meneer krijgt ondersteuning van het gebiedsteam rondom zijn verslaving en schuldenproblematiek. Hij geeft aan groot vertrouwen te hebben in de professional van het gebiedsteam. De professional bespreekt steeds wat de opties zijn, maar ze laat meneer wel zelf acties ondernemen. Waar de zorgaanbieders niet altijd aansloten op zijn situatie, doet het gebiedsteam dat wel. Wel vindt hij het erg jammer dat huishoudelijke hulp voor hem niet vergoed werd; dit werd afgewezen door de gemeente.

Gedurende de ondersteuning

Ook wanneer de ondersteuning eenmaal loopt zijn er veel voorbeelden van maatwerk te zien:

- de intensiteit van de betrokkenheid (bijv. het aantal huisbezoeken of contactmomenten) beweegt mee met actuele situatie van de inwoner;
- het inzetten van meer dan de standaard 1 tot 5 huisbezoeken, wanneer dat nodig is om de ondersteuning op gang te krijgen;
- het meerdere malen langsgaan bij een inwoner, wanneer iemand niet reageert op contact via telefoon of internet;
- het mogelijk maken dat ondersteuning van een kind kan doorlopen, ook na achttiende verjaardag, door een beschikking af te geven vanuit 'verlengde Jeugdzorg', waardoor voorkomen wordt dat er een breuk ontstaat, met mogelijke terugval als gevolg;
- het mogelijk maken dat de begeleiding nog een tijd voortgezet kan worden wanneer iemand verhuisd is naar een andere gemeente;
- het inlezen of bijscholen in een ingewikkelde uitkeringssituatie of ziektebeeld, wanneer dat speelt bij inwoner;
- het één op één matchen van een hulpverlener bij een inwoner;

- het samen met de klantmanager van Werk & Inkomen zoeken naar oplossingen rond een bijstandssituatie;
- het opzetten van een PGB-constructie zodat benodigde zorg toch geboden kan worden, wanneer deze is niet is ingekocht; collega-ondersteuners die vast starten zonder dat de beschikking al formeel geregeld is.

Met maatwerk op kamers...

Zoon met ASS wil graag studeren in een andere stad. Het is de vraag of hij met zijn diagnose zelfstandig op kamers kan. Wanneer er plotseling een kamer beschikbaar komt, wordt er binnen 24 uur een plan gemaakt, na overleg met de ambulant begeleider en gebiedsteammedewerker. Moeder en zoon zijn erg blij dat ondersteuning geleidelijk en warm wordt overgedragen naar collega's in de nieuwe woonplaats van zoon.

Maatwerk is cruciaal bestanddeel...

Gebiedsteammedewerkers vinden het kunnen leveren van maatwerk cruciaal in de ondersteuning van inwoners. Zeker bij complexe casuïstiek is elke situatie weer anders. Hoe meer ruimte er is in de aan te bieden ondersteuning door het gebiedsteam zelf en door collega-ondersteuners, hoe passender de ondersteuning gemaakt kan worden.

Ook de tevredenheid van inwoners wordt in belangrijke mate bepaald door de mate waarop wordt aangesloten bij hun vraag ([lees meer over tevredenheid van inwoners](#)).

Collega-ondersteuner:
“Ze wringen zich in hoeken en gaten.”

Medewerkers geven daarnaast aan dat het kunnen leveren van maatwerk een belangrijk element is in hun arbeidstevredenheid. Zeker voor de medewerkers van het eerste uur was dat een reden om voor de gebiedsteams te gaan werken.

.... maar staat onder druk

De laatste tijd ervaren gebiedsteammedewerkers dat het kunnen bieden van maatwerk onder druk staat. Zo worden de ‘inhoudelijke en rechtmatigheidstoets’ als drempelverhogend ervaren:

- het zorgt voor extra handelingen en vertraging in het formele proces;
- soms blijkt de gekozen ondersteuning niet mogelijk. ([lees meer over bureaucratie](#)).

Ook andere factoren staan het maatwerk soms in de weg:

- Soms is de meest passende zorg niet gecontracteerd. Zo is de veel gebruikte thuisbegeleiding niet meer ingekocht. Ook komt Homestart – een project voor laagdrempelige hulpverlening – niet van de grond en de financiering valt weg voor een groep van kinderen met autisme op woensdagmiddagen. Daarmee ontstaat er een gat in de mogelijkheden van ondersteuning (met name bij zorg voor jeugd).
- Door ontwikkelingen bij zorgaanbieders merken gebiedsteammedewerkers dat deze zich steeds meer terugtrekken bij specifieke doelgroepen en specifieke problematiek. De groep mensen die niet in één hokje passen (bijv. omdat ze meervoudige problematiek hebben) wordt daarmee steeds groter, en dat maakt het bieden van maatwerk steeds lastiger.
- Ook is zichtbaar dat andere hulpverleners niet altijd willen of kunnen aansluiten bij wat een inwoner nodig heeft; bijvoorbeeld een schuldhulpverlener die onvoldoende inziet dat een inwoner verantwoordelijkheden niet

aankan of een medicijntraject dat niet aansluit bij het werkritme van een inwoner.

Gevolgen van het ontbreken van maatwerk

In de onderzochte casuïstiek zien we ook wat de gevolgen zijn wanneer een bepaalde maatwerkoplossing niet of minder mogelijk is:

- het inzetten van ondersteuning die duurder is voor de gemeente, financier (Zvw, Wlz) en/of de inwoner (door een eigen bijdrage);
- het inzetten van ondersteuning die zwaarder en daarmee ingrijpender is voor de inwoner; met een toegenomen risico dat de inwoner deze zorg weigert (bijv. zwaardere GGZ-ondersteuning of jeugdhulp)
- extra inzet van het gebiedsteam, bijvoorbeeld in het regelen van formele zaken of het (tijdelijk) opvangen.

Supermaatwerkbudget

Sinds enige tijd hebben de gebiedsteams ook een 'supermaatwerkbudget' ter beschikking om de kosten te dekken voor bijzondere situaties. Dat is nog maar enkele keren gebruikt. Het beeld bestaat dat er eisen aan de inzet verbonden zijn, die maken dat nog niet heel makkelijk inzetbaar is in de dagelijkse praktijk van de gebiedsteams.

6. Bureaucratie

De bedoeling van bureaucratie is om op een rationele en efficiënte wijze processen in te richten. Het garanderen van 'gelijkheid' is daarin een belangrijke drijfveer. Ook zien we bureaucratie ingezet worden om op beleidsniveau sturing te houden, bijvoorbeeld op de aard en intensiteit van de ondersteuning voor inwoners.

Hoewel bureaucratie 'an sich' dus van waarde kan zijn, zien we het ook gelijk op gespannen voet staan met andere uitgangspunten, zoals het kunnen leveren van maatwerk ([lees meer over maatwerk](#)).

Gebiedsteammedewerker als buffer

Bij alle ondersteuningstrajecten komt een vorm van bureaucratie om de hoek kijken. Niet alleen vanuit de gemeente, maar ook vanuit organisaties als de Belastingdienst, zorgaanbieder of zorgverzekeraar. Ze zijn zichtbaar in gedaante van formulieren, procedures, wachttijden, loketten, etc. Inwoners hebben hier veel mee te maken en een deel van hen kan daar niet zelfstandig mee omgaan. Om het ondersteuningstraject soepel te laten verlopen vangt het gebiedsteam een deel van de bureaucratie af:

- ze gaan mee naar loketten;

- vullen formulieren in en doen aanvragen;
- nemen namens de inwoner contact op;
- zoeken mee naar een sociale huurwoning;
- strijken interne procedures binnen de gemeente glad.

Interne bureaucratie: toetsing

Gebiedsteammedewerkers vragen zelf beschikkingen aan. In de 'begindagen' was dat nog wennen en werden er soms fouten gemaakt. Dat lijkt steeds beter te gaan.

Sinds enige tijd vindt op beschikkingen een 'inhoudelijke en rechtmatigheidstoets' plaats. Over het algemeen wordt dit als een extra drempel ervaren:

- het kost tijd;
- het is veel werk omdat er regelmatig informatie ontbreekt, die dan opgehaald moet worden bij de inwoners (bijv. documentnummer ID-bewijs of het burgerservicenummer)
- de toets laat soms langer op zich wachten;
- het voegt inhoudelijk niets toe;
- het plan dat de ambulant of persoonlijk begeleider al opgesteld heeft, moet nog een keer opnieuw gemaakt worden om te passen in de gemeentelijke formats;
- in sommige gevallen moet 'een gevechtje' gevoerd worden met de ambtelijke toetsers;

- de gebiedsteammedewerker moet de beslissingen - waar ze zelf soms niet achterstaan - uitleggen aan de inwoner.

Gebiedsteammedewerker: "Soms ben ik een paar weken bezig geweest om de juiste ondersteuning te bepalen en te regelen, met de inwoner en jan-en-alleman. Dan is het eindelijk rond en wil je het snel formeel regelen. Dan zegt een toetser opeens dat het niet mogelijk is..." "

"We missen soms gezond verstand in de gemeentelijke rechtmatigheidstoets. De toetser begrijpt het soms gewoon niet."

Daarnaast geeft een deel van de gebiedsteammedewerkers aan dat ze de toetsing ervaren als een gebrek aan vertrouwen in hun professionaliteit.

Ook speelt mee dat afgegeven beschikkingen niet flexibel zijn. Mocht tijdelijk meer (of minder) ondersteuning nodig zijn, dan moet de gehele procedure opnieuw in werking gesteld worden en worden de genoemde drempels opnieuw ervaren.

"We zijn toch [...] professionals, daar koop je toch op in. Laatst dacht ik: als je nu een jaar werkt bij een gebiedsteam, kun je die toetsing niet overslaan?"

Voordelen worden ook gezien:

- het is een toch een extra paar ogen dat mee kijkt;
- de formele kant is nu beter gegarandeerd.

Interne bureaucratie: gemeente geen eenheid

Vanuit inwonersperspectief wordt de gemeente niet altijd als 'eenheid' ervaren:

- voor klassieke Wmo-aanvragen bestaat er een apart loket en een aparte procedure, terwijl dit vanuit de inwoners onderdeel is van zijn/haar ondersteuningsvraag;
- de positie van de gebiedsteam is niet altijd helder; soms worden ze gezien als onderdeel van de gemeente, soms als een losstaand onderdeel. Gebiedsmedewerkers gaan hier soms ook 'tactisch' mee om, door zich niet als medewerker van de gemeente te profileren;
- In een aantal gevallen is de aanvraag voor mobiliteitsregelingen zeer stroperig verlopen. Inwoners hebben

soms maandenlang onduidelijkheid of vergoedingen wel of niet toegekend worden.

Zelfstandig op de fiets duurt even...

Een mevrouw is op oudere leeftijd gescheiden en kan zich moeilijk verplaatsen door een beperking. Zij wil graag fietsen en in maart 2017 wordt een driewielers aangevraagd. Pas eind september wordt deze fiets geleverd.

Interne bureaucratie: Werk & Inkomen

Een bijzonder onderdeel van de interne bureaucratie is de samenwerking met Werk & Inkomen. Veel inwoners die ondersteuning vanuit Wmo of de Jeugdwet ontvangen, hebben ook te maken met dit onderdeel van de gemeente. Hier wordt de genoemde spanning tussen maatwerk en bureaucratie goed zichtbaar. In de onderzochte casuïstiek zijn voorbeelden te zien van bijzonder maatwerk, waarbij ook vanuit de Participatiewet creatief wordt meegedacht. Gezien de restrictieve aard van deze wetgeving is dat geen vanzelfsprekendheid.

Gebiedsteammedewerkers geven aan dat dit afhankelijk is van de individuele medewerker. De een stelt zich open op en denkt creatief mee. De ander zet de regels voorop en is niet bereid mee te denken in de unieke situatie. Het gevolg is dat

gebiedsteammedewerkers zoveel mogelijk zakendoen met de eerstgenoemde categorie, en de andere zoveel mogelijk uit de weg gaan ([lees meer over samenwerking met Werk en Inkomen](#)).

Externe bureaucratie

Ook in relatie tot andere partijen is er sprake van bureaucratie. Met name de aanmeldprocedure is per aanbieder anders en kan om het nodige papierwerk vragen. Ook het uitzoeken van wie wat kan financieren in de ondersteuning kost de nodige energie. Dit speelt met name wanneer een inwoner verhuist is vanuit een andere gemeente of gedurende de ondersteuning gaat verhuizen. Of wanneer er een beschikking wordt aangevraagd die niet vaak voorkomt.

Een moeilijke beschikking...

Moeder heeft met de gebiedsteammedewerker een beschikking aangevraagd voor dochter met een verstandelijke beperking. Dat blijkt niet eenvoudig en duurt lang...

Voor betrokkenen was niet duidelijk dat een 'arts verstandelijk gehandicapten' valt onder de Jeugdwet. Er volgt veel uitzoekwerk... Volgens de afdeling beleid van de gemeente valt het onder de zorgverzekeringswet; de beleidsmedewerker heeft dat zelfs regionaal gecheckt. De zorgverzekering zegt van niet. Uiteindelijk komt de aanbieder met het verlossende woord: het valt onder de Jeugdwet.

Op het moment dat dat helder is, kan de beschikking gemaakt worden. Dat duurt vervolgens ook even, vanwege ziekte en een moeilijk te bereiken zorgaanbieder, die de juiste code moet aanleveren. Omdat deze code niet vaak voorkomt, is het gebiedsteam en de gemeente daar afhankelijk van. Al met al kost het 2 maanden om een beschikking voor elkaar te krijgen. Het liefst zou moeder een PGB krijgen, zodat zij zelf haar zorg kan inkopen. Maar dat zou wel weer administratieve, bureaucratische last bij het gezin leggen.

Waar samenwerking met huisartsen vaak goed verloopt, is in specifieke gevallen de communicatie lastig ([lees meer over samenwerking](#)). Vanuit privacyoverwegingen kan de gebiedsteammedewerker niet zomaar overleggen over een inwoner met een huisarts; ook niet als daar behoefte aan is. Ook komen de resultaten van onderzoeken terecht bij de huisarts - al zijn ze aangevraagd door het gebiedsteam. Het is dan afhankelijk van de huisarts en inwoner of, hoe en hoe snel de resultaten bekend zijn bij de gebiedsteammedewerker. Het komt ook voor dat de huisarts, vanuit een eigenstandig oordeel, een verklaring niet wil afgeven of een zorgverleningstraject niet in gang wil zetten.

Een blanco doorverwijzing...

Meneer wordt door zijn huisarts aangemeld bij de centrale bureaudienst. Het gebiedsteam krijgt geen verdere toelichting bij de aanmelding. Meneer heeft zelf geen specifieke hulpvraag, maar de gebiedsteammedewerker, met een achtergrond in de GGZ, heeft het gevoel dat er meer speelt. “Toen ik de huisarts via de telefoon op de hoogte bracht van de zorgen die ik had, hebben zij hier niets mee gedaan.”

Het duurt even voordat boven water komt dat meneer complexe problematiek heeft rondom verslaving, schulden, ondervoeding, foute vrienden, een dreigende huisuitzetting en depressieve klachten. Naderhand geeft de huisarts bij de ondertussen ingezette GGZ-medewerker aan dat hij niet wist dat GGz Centraal was ingeschakeld. Terwijl dit telefonisch wel was doorgegeven, omdat hij toen nog niet aangesloten was bij de zorgmail.

Geen geschikte woning...

Na een scheiding is meneer op straat komen te staan. Meneer heeft een visuele beperking opgelopen na een werkgerelateerd incident. Na anderhalf jaar bij vrienden en kennissen te hebben overnacht, klopt hij aan bij het gebiedsteam. Vlak erna slaapt hij een nacht op straat. Alle alarmbellen gaan af: er moet snel een woning komen. Voorlopig kan hij terecht bij de dag- en nachtopvang, maar daar voelt hij zich niet veilig.

Het is vrij uitzonderlijk dat een alleenstaande man een urgentieverklaring voor een sociale huurwoning krijgt, maar dit lukt wel. Omdat hij vrijwel blind is, wil hij niet over meerdere etages traplopen wanneer de lift kapot is. Meneer wil daarom graag in een seniorenwoning wonen. Hij is echter nog geen 55 jaar oud en maakt daarom geen kans op een dergelijke woning. De woningcorporatie maakt hierop geen uitzondering, maar wijst via directe bemiddeling wel een woning toe. Meneer geeft aan dat hij zich in de betreffende buurt niet veilig voelt en bovendien is de woning niet op de begane grond. Hij wijst de woning daarom af.

Hij moet vervolgens zelf naar een geschikte woning op zoek. Een vriend en de gebiedsteammedewerker ondersteunen hem hierbij. Tot nu toe is het niet gelukt een passende woning te vinden.

Bureaucratie kost veel tijd

Bijna altijd zorgen de genoemde bureaucratische drempels voor extra inzet van de gebiedsteammedewerkers en drukt het daarmee op de 'caseload'. Het doorlopen van de bureaucratische processen gaat ten koste van de tijd die zij hebben voor het ondersteunen van de inwoners.

Opgenomen in een andere gemeente...

Dochter woont in een gespecialiseerde zorginstelling. Zij zit daar voor langere periode en is als inwoner ingeschreven in de gemeente waar de zorginstelling staat. Het gezin woont nog altijd in de gemeente Nijkerk en dochter reist regelmatig heen en weer.

Om een vervoersvergoeding te krijgen verwijst de gemeente Nijkerk moeder door naar de 'nieuwe woonplaats' van dochter. Dit vindt moeder vreemd: het gezin komt toch uit Nijkerk? De betreffende gemeente en de gemeente Nijkerk blijven naar elkaar verwijzen. Er is nu een tijdelijke, ingewikkelde regeling, maar anno november 2017 is het nog niet duidelijk hoe dit in 2018 geregeld moet worden.

Verder ervaart moeder veel belasting door de ondersteuningsplannen: "Er zijn 5 of 6 beschikkingen. En daarom moeten we 5 of 6 plannen indienen voor één kind. Dat is totaal niet ondersteunend, maar juist belastend."

7. Eigen kracht

De gebiedsteams hebben de opdracht gekregen om te kijken welke krachten en mogelijkheden er bij de inwoner en het netwerk liggen. Dit betekent dat het onderzoeken van de eigen kracht onderdeel is van de vraagverheldering. Wat is de vraag? Wat kan en doet iemand zelf al? Wat blijft er over aan ondersteuningsbehoefte? Vervolgens is het zaak om deze eigen kracht ook zoveel mogelijk te benutten.

Niet systematisch, wel in het systeem

Het woord eigen kracht heeft bij gebiedsteammedewerkers een negatieve bijmaak: voor hen staat het symbool voor het beleidsmatig gewenste afschalen van de benodigde ondersteuning.

Toch wordt er voortdurend gewerkt aan eigen kracht. Het versterken van de eigen kracht is voor de gebiedsteammedewerkers een belangrijk, zo niet het centrale doel. Bij aanmelding is er altijd sprake van een gebrek aan eigen kracht: een inwoner klopt aan omdat hij/zij de problematiek niet zelfstandig denkt te kunnen aanpakken. Het delen van ervaringen, het geven van adviezen, kortdurende ondersteuning en het in contact brengen met geschikte hulpverlening ligt standaard besloten in de werkwijze van de

gebiedsteammedewerker. Maar wat een inwoner zelf kan oppakken, doet de inwoner ook zelf.

De ondersteuning van de gebiedsteams bestaat dan ook – zeker bij minder intensieve zorgvragen – voor een groot deel uit het zorgen dat iemand zelf aan de slag kan met zijn of haar ondersteuningsvraag.

Zorgen dat u het zelf kunt...

“Vroeger belde ik wel eens voor iemand, nu: probeert u het eerst zelf”.

“Je merkt wel dat mensen vanuit het verleden nog gewend zijn dat iemand gewoon komt. Inwoners zitten soms nog in een ‘recht op-maatschappij’. Mensen weten heel goed wat hun rechten, maar minder wat hun plichten zijn.”

“Als ik soms casussen met een collega oppak, dan gaan ze zelf al heel erg in de uitvoering zitten en oplossingen aandragen. Dat is wel een valkuil.”

Eigen kracht vaak opgebruikt

Mensen wachten vaak lang voordat zij hun vraag neerleggen bij de gemeente ([lees meer over laagdrempeligheid en aanmelding](#)). Bij aanmelding schiet de eigen kracht tekort voor de zwaarte van de vraag of is zelfs 'opgebruikt': er is sprake van overbelasting van inwoner en netwerk. Of een actief netwerk ontbreekt. In zo'n geval neemt de gebiedsteammedewerker juist taken over om de inwoner tijdelijk te ontlasten. Bovendien komt het voor dat er gedurende de betrokkenheid van het gebiedsteam nieuwe problemen opspelen die invloed hebben op de eigen kracht. Het valt op dat op momenten waar de eigen kracht lager wordt, de gebiedsteammedewerker het logische aanspreekpunt is voor de inwoner.

Optimale benutting van eigen kracht betekent voor de gebiedsteammedewerkers zoveel mogelijk inzet van de inwoner en netwerk, maar niet méér dan mogelijk. De gebiedsteammedewerkers maken per inwoner een afweging welke belasting mogelijk is. Deze kan bijvoorbeeld beperkt zijn door:

- familie die ver weg woont;
- een 'fout' netwerk dat negatieve invloed heeft;
- een inwoner heeft een 'moeilijk karakter', waardoor het niet lukt zijn omgeving intensief te betrekken.

Nauwelijks eigen kracht...

Wanneer gebiedsteammedewerker kennis maakt met jong gezin uit Oost-Europa, is de situatie zeer zorgelijk. Dhr. wordt uitgebuit op zijn werk, mevrouw is depressief, zij spreken nauwelijks Nederlands en de woonsituatie is erbarmelijk. Er was zeer weinig eigen kracht. De gebiedsteammedewerker zet eerst intensieve ondersteuning in voor de basis: passend werk, geschikte woning, taalles, gezondheid kind. Ze houdt contact met andere (in totaal 10) betrokken partijen. Zo wordt langzaam maar zeker gewerkt aan het opbouwen van eigen kracht.

Vraagverheldering in kleine stappen...

Meneer heeft problemen op meerdere levensdomeinen. Hij vindt het moeilijk om mensen te vertrouwen en geeft zich niet snel bloot. Meneer heeft veel schaamte en is bang alles open te gooien. Langzaam vertrouwen winnen was bij hem noodzakelijk voor goede vraagverheldering. "Versnelling was niet mogelijk, dan waren we hem kwijtgeraakt."

8. Doelgericht en integraal werken

Ondersteuning van een inwoner gebeurt niet zomaar; het is altijd gericht op het realiseren van een doel. Voor gebiedsteammedewerkers, maar ook voor andere hulpverleners is doelgericht werken 'natuurlijk'. Doelen worden in samenspel met de inwoner vastgesteld.

Belemmeringen in de doelgericht werken

Maar dat wil niet zeggen dat dit altijd makkelijk is:

- Inwoners kunnen sommige oplossingen weigeren die bijdragen aan de doelbereiking, bijvoorbeeld omdat ze intensievere psychologische hulp weigeren of de eigen bijdrage niet willen betalen ([lees meer over eigen bijdrage en laagdrempeligheid](#)).
- Soms willen of kunnen andere ondersteuners niet de juiste bijdrage leveren, bijvoorbeeld omdat een huisarts een medicatie weigert.
- In sommige, intensievere casuïstiek is er sprake van voortdurend 'brandjes blussen' of een steeds veranderende situaties. Dit vereist dan het merendeel van de aandacht van ondersteuners. Het werken aan langetermijndoelen schiet er dan snel bij in.

Evaluatie van doelgericht werken

Uit de onderzochte casussen komt een wisselend beeld naar voren over de evaluatie van de doelen. In sommige gevallen zijn er duidelijke momenten in het ondersteuningsproces aan te wijzen waar de gebiedsteammedewerker met andere direct betrokken hulpverleners en de inwoner om tafel zitten om de voortgang te bespreken. Maar dat lijkt niet in alle gevallen plaats te vinden. Het lijkt in ieder geval geen vast onderdeel van het standaard aanpak.

Omdat het leeuwendeel van de casussen nog lopende casuïstiek betrof, kunnen geen uitspraken gedaan worden over de inzet van eindevaluaties. Ook zijn er geen voorbeelden voorbijgekomen waarbij casuïstiek op structurele wijze in het team werd besproken.

Hoe ver zijn we...?

Een gezin heeft te maken met een complexe situatie rondom dochter. De doelen zijn helder: veiligheid, een stabiele woonsituatie en zo snel mogelijk weer naar school. Er wordt met moeder, dochter en casushouder overlegd over een passend ondersteuningsplan. Dit plan schrijft de casushouder vervolgens (op kantoor) zelf uit. Hierin staan ook de doelen vermeld. Dit plan komt bij moeder terecht en zij kan daarop reageren. Of ze het er mee eens is of dat er nog wijzigingen nodig zijn. Moeder vindt dat de doelen helder omschreven zijn, maar mist een tussenevaluatie.

Doelen beginnen bij de juiste vraag

In de eerste contacten tussen gebiedsteammedewerkers en inwoners – veelal tijdens de huisbezoeken – vindt de vraaganalyse plaats. Soms weet de inwoner de hulpvraag zelf duidelijk op tafel te leggen en is deze ook helder; bijvoorbeeld wanneer de veiligheid van kinderen in het geding is of de huisvesting acuut bedreigd is.

Regelmatig blijkt pas gaandeweg wat de echte vraag is. Bijvoorbeeld omdat het nodig is om eerst vertrouwen te winnen van een inwoner en een goed contact op te bouwen. Of er moet

een bepaalde basis liggen rondom bijvoorbeeld veiligheid, huisvesting of gezondheid, voordat het stellen van doelen aan de orde komt. In een enkele casus was het na een jaar nog niet mogelijk om een doel te stellen, omdat het van incident naar incident ging en goede diagnose rondom de inwoner nog niet gesteld was.

Bij het inschakelen van andere ondersteuners worden de doelen gedeeld. Soms worden ze tijdens het ondersteuningsproces ook aangepast. Bijvoorbeeld omdat doelen zijn gerealiseerd. Deze doelen zijn vaak niet heel scherp en in algemene termen beschreven. Toch vinden betrokkenen, inclusief de inwoner, ze betekenisvol en richtinggevend.

Integraal werken

Het gebiedsteam is actief in en regelt ondersteuning voor een brede waaier van levensdomeinen: wonen, inkomen, zorg, gezondheid, opvoeding, et cetera.

De vraaganalyse in de beginfase is echter niet per definitie integraal ([lees meer over vraaganalyse en laagdrempeligheid](#)). Medewerkers leunen vooral op hun competenties in gespreksvoering en hun eigen persoonlijke hulpmiddelen om de vraag in beeld te brengen. De vraag die de inwoner zelf naar voren brengt is daarbij het vertrekpunt. Er lijkt geen gedeelde methodiek in gebruik om de vraag ‘integraal’ op te halen. In het

gebruikte registratiesysteem is wel de Zelfredzaamheidmatrix opgenomen, maar deze wordt niet altijd actief ingezet in het gesprek met de inwoner.

“Ik heb die levensdomeinen in mijn hoofd.”

“Bij het eerste gesprek proef je het meestal wel.”

Een voordeel van deze werkwijze is dat het gesprek op een natuurlijke wijze verloopt en er geen ‘rare vragen’ gesteld hoeven te worden over zaken waar de bewoner helemaal niet mee zit. Dat helpt om op dat moment goed aan te sluiten bij de inwoner. Aan de andere kant is het wel mogelijk dat ondersteuningsvragen over het hoofd gezien worden, zeker wanneer deze door bewoner zelf (nog) niet zo worden gezien.

9. Regie

In de bestudeerde casussen werd het begrip regie wisselend ingevuld. Veelgenoemde invullingen zijn:

- I. regie van de inwoner
- II. dagelijkse regie
- III. bureaucratische regie
- IV. hoofdlijnen-regie
- V. opdrachtgevende regie

I. Regie van de inwoner

In alle casussen heeft de inwoner een belangrijke stem in de vormgeving van het ondersteuningsproces.

- Gebiedsteammedewerkers leggen keuzes voor aan de inwoner over de mogelijke ondersteuning/ondersteunende partijen.
- De inwoner heeft altijd een laatste stem en het komt voor dat een inwoner (een deel van) de ondersteuning weigert.
- De inwoner wordt goed betrokken bij alle gemaakte keuzes en tussenstappen.
- De inwoner doet vaak zelf zoekwerk naar passende ondersteuning.

Gebiedsteammedewerkers weten over het algemeen goed aan te sluiten bij de 'regiekracht' van inwoners. Deze kan namelijk heel wisselend zijn. Sommige inwoners nemen een deel van de bureaucratische regie op zich en regelen zelf allerlei formaliteiten rond bijvoorbeeld een PGB. Maar dit drukt dan wel zwaar. Wanneer een gebiedsteammedewerker dan teveel op afstand staat, kan het voorkomen dat de inwoner tijdelijk overbelast raakt.

Sommige inwoners hebben duidelijk minder regiekracht en vinden het kiezen tussen verschillende zorgaanbieders al een grote belasting. Een aantal verhalen illustreren goed hoe de regie vanuit de inwoner groeit vanuit een toenemende zelfredzaamheid, door de ondersteuning die is geboden: inwoners kunnen na enige tijd zelfstandig naar afspraken, kunnen trajecten in werking zetten, geven duidelijker aan wat ze wel en niet willen en maken zich wegwijs in de systeemwereld en formele communicatie.

Onduidelijke regie door wisselende kracht moeder...

Moeder met dochter heeft tijdens het proces de regie soms even bij andere partijen gelegd, zoals de individueel begeleider van haar dochter en de gebiedsteammedewerker. Moeder: "Soms is het te groots, boven je grens; je gaat dan af op wat anderen zeggen." Dit leidde ertoe dat het soms niet duidelijk was wie regie had, constateren de betrokkenen. Een gezamenlijk overleg - met alle betrokken partijen rond de tafel – was achteraf gezien nuttig geweest.

II. Dagelijkse regie

Zeker in de intensievere trajecten zijn er veel dagelijkse keuzes te maken, dingen te regelen en afstemmingen te maken. De gebiedsteammedewerkers nemen waar nodig in de beginfase de regie in deze dagelijkse zaken. Zodra er een persoonlijk begeleider of ambulant begeleider actief wordt, wordt deze dagelijkse regie overgedragen. De gebiedsteammedewerker trekt zich dan terug op de hoofdlijnen en de bureaucratische regierol.

De gebiedsteams hebben de mogelijkheid om zelf ondersteuning te geven. Dat doen ze ook regelmatig.

Ondersteuning kan direct opstarten, omdat er geen sprake is van wachtlijsten. Bovendien kan voorkomen worden dat een beschikking afgegeven moet worden. Dat scheelt een procedure en waarschijnlijk ook een zwaarder, duurder traject ([lees meer over kostenbewustzijn](#)).

Even de koppen bij elkaar...

Meneer is werkloos geworden, heeft schulden en is verslaafd geraakt aan medicatie. Na enige tijd ontstaat er een probleem tussen meneer en de bewindvoerder. Er is geen wederzijds vertrouwen meer. De bewindvoerder vraagt om hulp bij de gebiedsteammedewerker. Deze nodigt meneer, zijn echtgenote en de bewindvoerder uit voor een gesprek. Na bemiddeling van de gebiedsteammedewerker worden er nieuwe afspraken gemaakt. Beide partijen zijn opgelucht en kunnen samen verder. Een paar maanden later is meneer 'bijna de oude'.

III. Bureaucratische regie

Een veel genoemd regie-element is het omgaan met bureaucratie en zorgdragen voor alle formele stappen: aanvragen, procedures, beschikkingen, financiering, et cetera. De gebiedsteammedewerker neemt dit regelmatig voor

zijn/haar rekening om de inwoner hier niet mee te belasten en om te zorgen dat bureaucratie zo min mogelijk een drempel is. In de gevallen waar de bureaucratische regie wel bij de inwoner lag, leidde dit al snel tot een extra druk. In andere gevallen nam een persoonlijk of ambulant begeleider deze rol deels op zich, waarbij dit duidelijk ten koste ging van de ondersteuning en het werken aan doelen.

Even geregisseerd worden...

Meneer heeft zich door samenloop van omstandigheden teruggetrokken uit de maatschappij. Hij heeft geen adres, bankrekening, inkomen of identiteitspapieren. Bovendien zijn er schulden uit het verleden. Hij weet niet waar te beginnen. Het gebiedsteam helpt hem op weg met de formele zaken en geeft hem hoop voor de toekomst. De gebiedsteammedewerker herinnert meneer steeds aan gemaakte afspraken en gaat met hem mee naar het gemeentehuis. Op die manier is de gebiedsteammedewerker een brug tussen de loketten van het gemeentehuis enerzijds en de inwoner met diverse hulpvragen anderzijds. Door mee te gaan op afspraken werd de kloof (veroorzaakt door regels, protocollen en taalgebruik) tussen het gemeentehuis en de inwoner kleiner. Inmiddels heeft hij een vaste baan. "Ik vond het wel fijn om even geregisseerd te worden."

IV. Hoofdpijnenregie

Een andere regierol betreft het overzicht houden van alle ondersteuningstrajecten die lopen. In sommige situaties zijn tien of meer partijen betrokken. Iemand moet dan het overzicht houden en een goede afstemming garanderen. En zorgen dat de ondersteuning ook 'uitgelijnd' is op dezelfde doelen, logisch op elkaar aansluit en elkaar niet in de weg zit. Deze rol ligt veelal bij de gebiedsteammedewerker; meestal in de beginfase, soms ook op de langere termijn. Over het algemeen gaat dit goed. Maar het vereist een blijvende betrokkenheid bij casussen. En dat staat wel op gespannen voet met de caseload.

V. Opdrachtgevende regie

Gebiedsteammedewerkers hebben ook een regierol voor de inzet van 'derden'. Samen met de inwoners kijken ze welk type ondersteuning en welke ondersteunende partij het meest passend en wat betreft financiering mogelijk is. Waar nodig wordt een beschikking aangevraagd. Daarmee wordt in de beginfase de opdrachtgevende regierol stevig ingevuld.

Deze vorm van regie is niet altijd zichtbaar in latere fasen van ondersteuning, waar het gaat om de beoordeling van deze ondersteuning: gaat het nog goed, worden de gestelde doelen behaald, is de geleverde kwaliteit voldoende, is de inwoner tevreden, is een andere vorm ondersteuning passender, kan het afgerond worden? Andere vormen van regie lijken dan de

overhand te hebben: hoofdpijnenregie en bureaucratische regie. Een objectievere, afstandelijke, beoordelingsrol staat hier op gespannen voet mee. Dit speelt extra sterk bij ondersteuning die op grotere afstand van de gebiedsteammedewerker zelf staat, zoals bewindvoering of inzet van psychologen.

Een pragmatische invulling: samen-regie

In veel casuïstiek krijgt de regierol een natuurlijke invulling en wordt deze gedeeld, op een manier die in die fase van ondersteuning logisch is. De vaak goede contacten met andere ondersteuners ('korte lijntjes') en de inwoner maken dit mogelijk. Daarmee wordt voorkomen dat regievoering een bureaucratisch of principieel onderdeel van de ondersteuning wordt.

De mogelijkheden voor een gebiedsteammedewerker om maatwerk te bieden leveren hier een belangrijke bijdrage aan. Deze geven de gebiedsteammedewerker bewegingsvrijheid en maken het mogelijk om snel van (regie)rol te wisselen. Door bijvoorbeeld tijdelijk de dagelijkse regie (weer) op te pakken wanneer een begeleider tijdelijk wegvalt.

Spanning tussen regierollen

De diversiteit aan regierollen levert ook spanningen op. Het meest duidelijk is die tussen de 'samen-regie' en de opdrachtgevende regie. Enerzijds is de gebiedsteammedewerker

gebaat bij een soepel lopende samenwerking, waarbij professionals elkaar vertrouwen. Anderzijds moet de gebiedsteammedewerker ook kritisch zijn op de inzet van andere hulpverleners.

Sommige gebiedsteammedewerkers zien deze spanning en maken deze ook bespreekbaar met de ingeschakelde hulpverlener, tijdens momenten van evaluatie. In andere casuïstiek lijkt deze spanning niet actief opgezocht te worden.

Een andere spanning kan optreden wanneer een inwoner vanuit 'inwonersregie' ondersteuning niet wil accepteren (en bijvoorbeeld een aangeboden woning weigert), terwijl dat volgens de 'hoofdlijnregie' wel heel waardevol zou zijn.

Soms regie niet mogelijk

In de bestudeerde casuïstiek zijn partijen betrokken die zich niet laten registreren, maar toch een cruciale rol hebben, zoals een FACTteam, woningcorporatie, een bewindvoerder, een school, een huisarts. Hoewel de samenwerking met deze partijen vaak goed loopt, levert dit regelmatig toch ook frustratie op: het zijn momenten dat de gebiedsteammedewerker en de inwoner de touwtjes niet volledig in handen hebben ([lees meer over samenwerking](#)).

Ook sommige inwoners laten zich maar moeilijk 'registreren'. Bijvoorbeeld doordat een vader een dochter blijft ondersteunen in gedrag dat niet past bij ingestoken behandeling. Of omdat een inwoner afspraken niet nakomt, of ondersteuning afbreekt.

Regie bepalend voor effectiviteit

In de bestudeerde casuïstiek kwamen ook voorbeelden naar voren dat regie niet goed afgestemd was, waardoor er:

- gaten ontstonden in de ondersteuning;
- niemand het totaaloverzicht had;
- ondersteuners zich niet gehoord voelden;
- er stress ontstond bij de inwoner door gebrek aan grip.

Dit illustreert duidelijk het belang van 'een goede regie'.

Betrokken ondersteuners onderstrepen dit door aan te geven dat een heldere regie sterk bijdraagt aan de effectiviteit van hun inzet.

Regie bij politie...

Mevrouw heeft een moeizame relatie met ex-partner. Er zijn zorgen over de veiligheid van het kind, mede door het drugsgebruik van meneer.

De wijkagent maakt zich zorgen en pakt de eerste tijd de regie, tot de situatie veilig is. Daar vroeg deze uitzonderlijke situatie om. De wijkagent is er voor enkele weken 70% van de tijd mee kwijt. Daarna pakt de gebiedsteammedewerker de regie over.

10. Samenwerking

Binnen gebiedsteam

Hoewel de gebiedsteammedewerkers steun ervaren van hun collega's, is het ondersteunen van een inwoner geen teamwerk. Wanneer er expertise ontbreekt, is het een kleine stap om een collega-gebiedsteammedewerker in te schakelen. Bijvoorbeeld wanneer er een complexe vraag rondom uitkeringen, schulden of beschikkingen opspeelt. Dit lijkt met name in het afgelopen jaar ontwikkeld te zijn; in de beginfase van het gebiedsteam leek hier minder ruimte voor te zijn. Ook de gedragswetenschapper wordt regelmatig geraadpleegd. Samenwerking binnen de vier gebiedsteams lijkt vooral een informeel karakter te hebben. Tussen de gebiedsteams lijkt geen overleg plaats te vinden; buiten het contact tussen of via de teamcoördinatoren.

Samenwerking met mede-ondersteuners

De intensiteit van de ondersteuning vanuit de gebiedsteams bij inwoners loopt sterk uiteen. Soms is de ondersteuningsvraag beantwoord na één of twee gesprekken. In andere gevallen worden er beschikkingen gegeven voor specialistische zorg ([lees meer over maatwerk](#)). In dit laatste geval zorgt de gebiedsteammedewerker voor overzicht en keuzes van zorgaanbieders. De gebiedsteammedewerker is betrokken bij het praktisch op gang brengen van de ondersteuning. Wanneer

er sprake is van wachttijd, blijft de gebiedsteammedewerker betrokken om de periode te overbruggen.

De mate van samenwerking met zorgaanbieders is in het verdere ondersteuningsproces sterk wisselend. Wanneer er geen ontevredenheid gemeld wordt over de ondersteuner en alles loopt zoals bedoeld, is er weinig contact. Soms is hier (tijdelijk) wel behoefte aan, bijvoorbeeld omdat nieuwe situaties zich voordoen. Dan weten partijen elkaar snel te vinden.

De toon zetten...

Een collega-professional:

“De gebiedsteammedewerker zet toch wel de toon in de samenwerking. Door bijvoorbeeld een heldere vraagstelling neer te leggen, waar we goed op kunnen antwoorden. En door iets voor elkaar te doen. Maar het heeft ook te maken met de personen, of het een beetje klikt.”

Lastiger wordt het wel bij zorgaanbieders en hulpverleners die op grote afstand staan van het gebiedsteam en/of niet gefinancierd worden door de gemeente: sommige GGZ-organisaties, behandelingen, artsen. Samenwerking is daar sterk afhankelijk van de individuele bereidwilligheid en toegankelijkheid van de collega-professionals. Soms gaat dat

heel goed. Dan weet men elkaar te vinden, worden ondersteuningsprocessen op elkaar afgestemd, is men bereid een stapje extra te zetten en wil men vast aan de slag wanneer de beschikking nog niet formeel rond is. Ook loopt samenwerking soms helemaal niet goed en is het omgekeerde zichtbaar: past een mede-ondersteuner een aanpak niet aan, of maakt geen melding bij het gebiedsteam als er iets misloopt binnen de ondersteuning.

Ook wordt duidelijk dat wisseling in de personele bezetting samenwerking en het ondersteuningsproces ernstig kunnen belemmeren. Dit is in één onderzochte casus zichtbaar bij het gebiedsteam, maar lijkt bij zorgaanbieders vaker aan de hand te zijn.

Het is ondersteuners van andere organisaties helder dat de gebiedsteammedewerker het aanspreekpunt is, wanneer de inwoner zelf niet in staat is de regie over zijn ondersteuningsproces te voeren. Collega-professionals geven ook regelmatig aan dat het de gebiedsteammedewerkers lukt flexibel en adequaat in te spelen op situaties. Hierdoor loopt de samenwerking soepel. Dit ook tegen de achtergrond van ervaringen in andere gemeenten.

Gebiedsteammedewerkers krijgen soms beperkt terug te horen in hoeverre de ondersteuning van de zorgaanbieder gewerkt

heeft. Er vindt geen structurele terugkoppeling of evaluatie plaats ([lees meer over evaluatie van doelgericht werken](#)). Hier liggen nadrukkelijk grote verschillen in de bestudeerde casuïstiek, maar helder is dat er op dit vlak geen vaste werkwijze wordt gehanteerd. Het kan dus gezegd worden dat de resultaten van de inzet van de zorgaanbieders uiteindelijk niet structureel teruggekoppeld worden naar de gebiedsteammedewerker die de beschikking heeft aangevraagd.

Geen bericht van de GGZ...

Het gebiedsteam zorgt voor een beschikking voor psychiatrische zorg voor een jonge inwoner. Na korte tijd wordt de inwoner ontslagen: verdere ondersteuning zou niet nodig zijn. De huisarts krijgt hiervan bericht; maar de gebiedsteammedewerker – die de verwijzing gemaakt heeft – wordt niet ingelicht.

Ketenpartners

De gebiedsteammedewerkers hebben in het kader van individuele gevallen regelmatig contact met partijen als woningcorporaties en de wijkagent.

In Hoevelaken vindt één keer in de vier maanden structureel overleg plaats met ketenpartners. Dit zorgt ervoor dat lijntjes

korter zijn en informatie sneller gedeeld wordt. Een signalering van een wijkagent komt bijvoorbeeld gemakkelijk bij de betrokken gebiedsteammedewerker terecht. In de overige werkgebieden vindt dergelijk structureel overleg niet (meer) plaats. Wel zijn er voorzichtige initiatieven om dit weer een nieuw leven in te blazen.

Gebiedsteam goed uitgedokterd...

Een huisarts geeft aan dat hij heel tevreden is over de samenwerking met het gebiedsteam. Hij had er bij de start van de gebiedsteams twijfels over. Huisartsen vinden het prettig dat er één team is in Hoevelaken, zodat je niet de hele tijd met anderen te maken hebt. Doordat ze elkaar een of twee keer per jaar zien is het makkelijk om contact met elkaar op te nemen: "je kent elkaar." Een huisarts noemt de samenwerking effectief en productief. Het gebiedsteam denkt echt mee met moeilijke casussen. Hij is erg blij met het gebiedsteam.

Mevrouw vertrouwt alleen de wijkagent nog...

Mevrouw is verwickeld in een haat-liefdeverhouding met haar partner. Op een gegeven moment is het echt genoeg geweest en wil ze scheiden. Meneer valt haar lastig en zit ook op andere fronten niet op het rechte pad. Het is een zware periode voor mevrouw en haar kinderen. Ze laat niemand meer toe. Alleen de wijkagent vertrouwt ze nog; deze is er dan ook druk mee om van alles te regelen en te zorgen dat meneer 'opgeborgen' wordt. En de wijkagent betreft ook het gebiedsteam. De veiligheid van het kind staat voorop, voor iedereen. Daarvoor wordt met alle betrokkenen een veiligheidsplan opgesteld, onder leiding van het gebiedsteam. Dat werkt goed. Maar voor de naasten van mevrouw is hun betrokkenheid wel lastig; het voelt haast als klikken.

Wanneer de veiligheidssituatie onder controle is, kan de wijkagent een stap terug doen en kan de gebiedsteammedewerker de regie oppakken.

Na de moeizame scheiding is er veel veranderd. Mevrouw durft weer vooruit te kijken. Ze wil weer iets doen, en denkt ook weer aan werk.

Werk en Inkomen

Hoewel de teams Werk en Inkomen geen onderdeel uitmaken van de gebiedsteams, komen vragen rondom werk en inkomen regelmatig binnen bij de gebiedsteams. Schuldenproblematiek, werkloosheid en gebrek aan geld hangen vaak sterk samen met vragen in andere levensdomeinen. Om uit een complexe situatie te komen met meervoudige problematiek is het op orde brengen van financiën of het aanvragen van een uitkering vaak een eerste stap. Hierin zijn de gebiedsteams ondersteunend en werken samen met werk en inkomen. Ook ondersteuners als een schulphulpverlener, bewindvoerder of schuldhulpmaatje spelen in veel verhalen een rol.

Het valt op dat de samenwerking met Werk en Inkomen sterk berust is op informele contacten. Vooral bij complexe vraagstukken wordt de formele route naar de klantmanager afgesneden. Een aantal medewerkers bij Werk en Inkomen heeft de reputatie buiten de gebruikelijke kaders en met een open blik casuïstiek te kunnen benaderen. Deze zijn ‘populair’ bij de gebiedsteammedewerkers, tot het punt dat zij soms overvraagd worden. Andere medewerkers houden vast aan de kaders en zijn niet bereid uitzonderingen te maken voor situaties waar iemand bijvoorbeeld niet ingeschreven is in de gemeente, maar er wel woonachtig is.

18 worden is lastig

Moeder draagt de zorg voor haar puberende dochter alleen. Deze heeft een stoornis in het autistisch spectrum. Dat is niet altijd zo zichtbaar voor iedereen. De achttiende verjaardag komt in zicht. Momenteel leven ze van een bijstandsuitkering. De dubbele kinderbijslag is zeer belangrijk als aanvulling. Naast alle zorgen en drukte die moeder heeft in het blijven organiseren van de goede ondersteuning rond haar dochter, ziet ze de nieuwe financiële situatie ook als een donkere wolk op haar afdrijven. Ze kaart het tijdig aan. Samen met een klantmanager wordt gekeken naar wat mogelijk is. Dat is nog niet makkelijk, want iemand van 18 jaar heeft niet zomaar recht op een uitkering. Bovendien veranderen met de achttiende verjaardag ook de regels voor vermogen. De buffer die moeder zorgvuldig heeft opgespaard is dan opeens te groot. Desondanks ziet de klantmanager ruimte voor maatwerk. De buffer blijkt ook wel nodig. Want ondanks het vroegtijdig aanvragen, is de verjaardag ondertussen gevierd en is het maatwerk formeel nog niet rond en komt moeder wel in geldnood.

Wmo-loket

Het gebiedsteam gaat niet over de reguliere, 'simpele' Wmo-aanvragen. Daar is een apart loket voor. Gebiedsteams zijn ook niet op de hoogte van deze aanvragen. Vanuit inwonersperspectief is dat niet altijd logisch. Dit leidt soms tot verwarring.

Gebiedsteammedewerker: "Ik weet nog dat ik iemand belde. Die raakte de draad kwijt, omdat er ook al iemand van de gemeente [Wmo] voor de deur stond."

Met beleidsmedewerkers

Gemeente Nijkerk is een relatief kleine gemeente. Dat zorgt voor korte lijnen. Deze kleine afstand wordt over het algemeen als prettig ervaren. De keerzijde die ook genoemd wordt is dat gebiedsteammedewerkers rechtstreeks 'aangesproken' kunnen worden door individuele beleidsmedewerkers op hun besluiten in specifieke gevallen. Dit wordt soms niet als prettig ervaren door de gebiedsteammedewerkers.

Afgezien van incidenteel contact omtrent een casus, lijkt er weinig rechtstreeks contact tussen gebiedsteammedewerkers en 'beleid'. Tegelijkertijd heeft men wel allerlei beelden over elkaar, die soms negatief werken. De beleidsmatige

veranderingen sinds de begindagen van de gebiedsteams spelen hier een belangrijke rol in. Wederzijds gebrek aan begrip zorgt voor een 'kloof' tussen beleid en uitvoering die niet productief is.

Wel is er nauw en zeer regelmatig contact tussen de twee coördinatoren en beleidsmedewerkers.

Voorliggend veld en informele voorzieningen

In de 15 onderzochte verhalen is een diversiteit te zien van typen en zwaarten van geboden ondersteuning door vrijwilligers:

- Schuldhulpmaatje, ruim 2 jaar betrokken bij een inwoner;
- Eenmalig vrijwillige nachtzorg na valpartij oudere, zieke mevrouw in het weekend;
- Een team van vrijwilligers om een gezin op de rit te helpen, gedurende een langere periode;
- Vrijwillig 'maatje' met deskundigheid ondersteunt kind met slechthorendheid.

Vrijwillige ondersteuning biedt veel mogelijkheden. Er is veel expertise aanwezig onder vrijwillig ondersteuners uit organisaties als Sigma, Humanitas, diaconie, et cetera.

Grenzen aan inzet vrijwilligers

In complexe situaties is er soms duidelijk behoefte aan aanvullende, vrijwillige ondersteuning. Even een oogje in het zeil houden bij kinderen, terwijl ouders een moment tijd hebben om boodschappen te doen of even rust heeft in het hoofd te krijgen. Of een vrijwilliger die een nacht waakt bij een familielid met een ernstige ziekte, zodat de familie even ontlast wordt. Maar deze ondersteuning kent wel grenzen. Wanneer er sprake is van complexe medische of psychische problematiek worden de grenzen van vrijwillige zorg zichtbaar. De organisaties en de gebiedsteammedewerkers geven dan ook aan dat vrijwilligers niet gekwalificeerd zijn of het niet aan durven.

In complexe situaties is er vaak ook sprake van een grote hoeveelheid betrokken partijen. In dergelijke gevallen is het voor het gezin of persoon soms niet prettig als er nog een betrokkene wordt toegevoegd aan het team van ondersteuners: het kan dan juist voor meer stress of verwarring zorgen.

Jong gezin staat open voor teampje van vrijwilligers

Vader, moeder en een dochter (3 jaar oud) zijn in Nederland terechtgekomen op zoek naar een beter bestaan. De huisvesting is beneden alle peil: één kamer, een agressieve huisbaas, verslaafde mede-inwoners, een gedeeld (en vies) toilet, geen eigen adres en geen veilige woonsituatie. De gebiedsteammedewerker die na een melding van de huisarts op huisbezoek gaat, schrikt zich kapot.

Naast het in gang zetten van allerlei professionele ondersteuning, zijn er ook direct vrijwilligers betrokken bij het gezin. Een teampje van 4 á 5 vrijwilligers zorgen op verschillende manieren voor verlichting: ze gaan mee naar afspraken, ze gaan samen met moeder boodschappen doen om samen te ontdekken waar ze goedkoop terecht kan en welke Nederlandse producten er zijn, voorlezen voor de dochter, taalles geven aan moeder, gezelschap houden, vertalen van brieven en formulieren.

Na een intensief traject staat het leven er een stuk beter voor, voor het jonge gezin. Een deel van de vrijwilligers is na 1,5 jaar nog steeds betrokken. “Ik vind het ook gewoon gezellig om langs te gaan.” Duidelijk is ook dat vader en moeder daar zelf een grote rol in hebben gespeeld. Ze stonden open voor alle hulp die ze konden krijgen.

Te zwaar voor vrijwilligers en het netwerk....

In een gezin met een dochter en een zoon met meervoudige beperkingen heeft moeder het zwaar met de ondersteuning. De gebiedsteammedewerker gaf aan: “Op een gegeven moment was je meer hulpverlener dan moeder.” De gebiedsteammedewerker – met een achtergrond in jeugdhulp – probeert vooral manieren te zoeken om de familie te ontlasten. Vanuit informele ondersteuning blijkt er weinig mogelijk. Omdat er sprake is van een verstandelijke beperking bij de dochter en zoon is er weinig beschikbaar, in ieder geval niet lokaal. “Het is ook wel erg intensief voor de nuldelijn”. Een bezoek aan de kapper duurt bijvoorbeeld al snel een uur of twee. Voor de benodigde ondersteuning en omgang is bijzondere expertise nodig.

Te zware zorg voor een vrijwilliger

Een oudere mevrouw heeft een ernstige, terminale ziekte. Haar familie zou graag wat hulp hebben van vrijwilligers, zodat zij af en toe moeder alleen kunnen laten. Door de complexe medische situatie is de zorg helaas te zwaar voor vrijwilligers, wordt gemeld door een vrijwilligersorganisatie.

Moeilijk te accepteren...

Meneer heeft door schulden gebrek aan voedsel. Voor hem is het moeilijk te accepteren dat hij kan aankloppen bij de Voedselbank en vrijwilligerscentrale. Hij schaamt zich op deze plaatsen te vertonen en komt sowieso weinig meer buiten. Hij is bang oude bekenden tegen te komen.

Sociale kaart nog niet actief in gebruik

Er is geen heldere lijn te trekken in hoe de gebiedsteammedewerkers terechtkomen bij de informele, vrijwillige vormen van ondersteuning. Soms kloppen zij aan bij één van de organisaties die vrijwilligers verbinden aan inwoners die ondersteuning nodig hebben, zoals Sigma en Humanitas. Ook wordt regelmatig de gebiedsteammedewerker Preventie geraadpleegd. In andere gevallen gaan ze zelf op zoek naar een passende vorm van vrijwillige ondersteuning. Een sociale kaart

met mogelijkheden voor vrijwillige en informele ondersteuning wordt niet actief gebruikt door de gebiedsteammedewerkers.

Het ontbreken van de sociale kaart geldt in mindere mate voor professionele ondersteuning. Het lijkt erop dat gebiedsteammedewerkers goed overzicht hebben van – in ieder geval lokale – mogelijkheden van gecontracteerde en niet-gecontracteerde aanbieders. In complexe gevallen waar specifieke ondersteuning nodig is ontbreekt kennis hierover. In de onderzochte verhalen gaan inwoners zelf op zoek op internet, of – wanneer de inwoner er zelf niet uitkomt – neemt de betrokken gebiedsteammedewerker deze taak op zich.

Er is wel een sociale kaart aanwezig. Deze wordt echter niet structureel benut. Bepalender voor de gekozen ondersteuning zijn eerdere ervaringen met ondersteunende partijen of het advies van naaste collega's. Aangenomen kan worden dat de ingezette vrijwillige ondersteuning sterk afhankelijk is van de betrokken gebiedsteammedewerker. Er wordt gewerkt aan een uitgebreidere en digitale variant van de sociale kaart. De gebiedsteammedewerkers geven aan hier zeker gebruik van te gaan maken.

Veelheid aan partijen

De analyse van de casussen laat goed zien hoe divers het landschap van partijen is waar het gebiedsteam dagelijks mee te maken heeft. In de onderzochte 15 verhalen kwamen de volgende partijen naar voren:

- huisarts / praktijkondersteuner (POH)
- zorgboerderij
- ergotherapeut
- fysiotherapie
- thuiszorg
- ambulance
- wijkverpleging
- hospice
- vrijwillige nachtzorg
- gastgezin
- huishoudelijke hulp
- dag-/nachtopvang
- slaappoli
- audiologisch centrum
- beweegloket
- dagbesteding
- formulierenhulp
- schuldhulpmaatje
- maatje
- vrijwilligersorganisaties
- sociaal werk
- voedselbank
- PGB Hulp
- consulent huisvesting
- woningcorporatie

- persoonlijke begeleiding
- thuisbegeleiding
- gezinsbegeleiding
- ambulante begeleiding GGZ
- psycholoog
- GGZ psychiater
- GGZ FACT-team
- psychotherapeut
- verslavingszorg
- wijkagent
- slachtofferhulp
- consultatiebureau
- vroegvoorschoolse educatie (VVE)
- preventief aanbod gebiedsteam
- pleegzorg
- orthopedagogisch behandelcentrum
- orthopedagogisch dagcentrum
- jeugdbescherming
- speltherapeut
- kinderpsychiatrie
- reguliere basisschool
- VSO-school
- school voortgezet onderwijs
- HBO-school
- samenwerkingsverband passend onderwijs
- leerplichtambtenaar
- schoolmaatschappelijk werk
- klantmanager W&I
- jobhunter
- bewindvoering
- budgetbeheer
- werkgever

11. Kostenbewustzijn

De gebiedsteams zijn opgericht in een tijd dat het gemeentelijk sociaal domein niet alleen voor een inhoudelijke opgave stond – de hervorming van zorg en ondersteuning – maar ook een opgave had om dit met minder middelen te doen. Het voorkomen van dure zorg of arrangeren van goedkopere alternatieven vraagt om kostenbewuste professionals.

Kosten niet in het hoofd

De gebiedsteams zijn het liefst niet bezig met kostenafwegingen. “Het zit niet in onze hoofden”, geeft één van de gebiedsteammedewerkers toe. Het adequaat behandelen en invullen van de ondersteuningsbehoefte en het versterken van de eigen kracht zijn wat hen betreft vooral de taken van de gebiedsteammedewerkers. Met andere woorden, het kunnen geven van de juiste oplossing is voor de gebiedsteammedewerkers bovengeschied aan de vraag hoeveel deze oplossing kost. De gebiedsteammedewerkers hebben via Mens Centraal sinds enige tijd wel inzicht in de kosten van een beschikking.

Hoewel de prijs van ondersteuning of zorg een ondergeschikte rol speelt in de besluiten en adviezen van de gebiedsteammedewerkers, speelt de zwaarte van ondersteuning wél een centrale rol. Het kostenbewustzijn van de

gebiedsteammedewerker is hiermee indirect toch aanwezig: in de onderzochte verhalen is te zien dat de gebiedsteams steeds op zoek gaan naar mogelijkheden om zware zorg te voorkomen en regelmatig beroep doen op ondersteuning uit het voorliggend veld ([lees meer over samenwerking met voorliggend veld](#)). Regelmatig is met een aantal gesprekken met de gebiedsteammedewerker zelf de ondersteuningsvraag al beantwoord en is geen verdere ondersteuning nodig.

Het gaat toch om gemeenschapsgeld...

Gebiedsteammedewerker: “Ik kijk wel naar het voorliggend veld, of daar iets te vinden is. Is er een wet waar ik in de eerste instantie beroep op kan doen? Ik kijk ook, welk deel kan ik boeken op Zorgverzekeringswet, persoonlijke verzorging? Is het nog op te lossen voor vrijwilligers, het netwerk? Zodat je toch zoveel mogelijk kan ondersteunen. Het gaat toch om gemeenschapsgeld.”

Bewust een kostbare oplossing

Relatief kostbare trajecten worden vaak ingezet om escalatie te voorkomen of iemand de mogelijkheid te bieden om thuis te blijven wonen of de kinderen in huis te houden, in plaats van intramurale opname. Hoewel het dure inzet betreft, werkt het naar verwachting ook preventief is het daarmee –paradoxaal

genoeg – ook kostenbesparend. Soms is een kostbare oplossing nodig om een probleemsituatie aan te pakken.

Dit is een afweging die volgens de gebiedsteammedewerkers het best gemaakt kan worden vanuit hun eigen professionaliteit. Wanneer een beschikking voor bepaalde trajecten wordt afgewezen vanuit de inhoudelijke of rechtmatige toets, is er voor de gebiedsteams sprake van omgekeerde logica: het alternatief is vaak verergering van problematiek of intensievere ondersteuning 'uit een ander potje'. Meerdere gebiedsteammedewerkers geven aan dat zij aangesproken zijn door 'beleid' op het inzetten van kostbare ondersteuning, wanneer dat in de ogen van de gebiedsteammedewerker nodig was ([lees meer over samenwerking met beleidsmedewerkers](#)).

Een kostbare zorg...

Er is sprake van een overbelaste familiesituatie, waar door de gemeente gefinancierde nachtzorg is ingezet; een oplossing die volgens de gebiedsteammedewerker gepast was, maar volgens een beleidsmedewerker wel erg kostbaar voor deze situatie.

Een kritische volger van het proces...

De situatie van een gezin is echt niet goed, op veel levensdomeinen. Na enige tijd besluit de gebiedsteammedewerker dat er echt meer nodig is. Zeker omdat ook de veiligheid van het kind in het gedrang is – zo ziet ze met de Veiligheidsfunctionaris. Ze zet twee persoonlijk gespecialiseerde begeleiders in voor 'het systeem'; een voor de man en een voor de vrouw. Dat zorgt voor goede resultaten. Binnen een week heeft meneer bijvoorbeeld een baan. En het kind kan in het gezin blijven. De arts geeft aan dat de inzet van de begeleiding heeft bijgedragen aan de keuze om af te zien van zwaardere behandeling.

Maar het zijn ook dure persoonlijk begeleiders - dat ziet de gebiedsteammedewerker ook. In overleg met die begeleiders – en soms gaat dat best stevig – bouwen ze de ondersteuning af.

12. Over het onderzoek

Deze evaluatie is gebaseerd op 15 verhalen van inwoners van de gemeente Nijkerk met een complexere hulpvraag. Dat wil zeggen, de ondersteuning was gericht op meer dan één levensdomein. Deze zijn gedetailleerd in kaart gebracht door middel van de Effectencalculator³. Daarnaast hebben er drie panelgesprekken plaatsgevonden: één met gebiedsteammedewerkers rondom eenvoudige jeugd- en gezinsvraagstukken, één gesprek rondom eenvoudige ondersteuning aan volwassenen en één met gemeentelijk medewerkers van beleid en bestuur in het sociaal domein.

Betrokkenheid inwoner

De Effectencalculator geeft veel ruimte voor het perspectief van betrokkenen, in het bijzonder dat van de inwoner. Dat werd breed gewaardeerd. Bij bijna alle sessies was de inwoner of een afgevaardigde uit het persoonlijk netwerk van de inwoner aanwezig.

Stuurgroep

Het onderzoek is begeleid door een stuurgroep vanuit de gemeente Nijkerk en de Vrije Universiteit Amsterdam. Beleidsmedewerkers, een teamcoördinator en extern

onderzoeker waren op deze manier betrokken bij opzet en afkadering van dit onderzoek, bijvoorbeeld met de keuze van de te belichten aspecten.

Gelijktijdig liep een onderzoek door Rebel Group over het functioneren van de gebiedsteam op teamniveau en een passende rechtsvorm van de gebiedsteams. Tussen de onderzoekers is regelmatig contact geweest en er is onderling informatie uitgewisseld gedurende het onderzoeksproces.

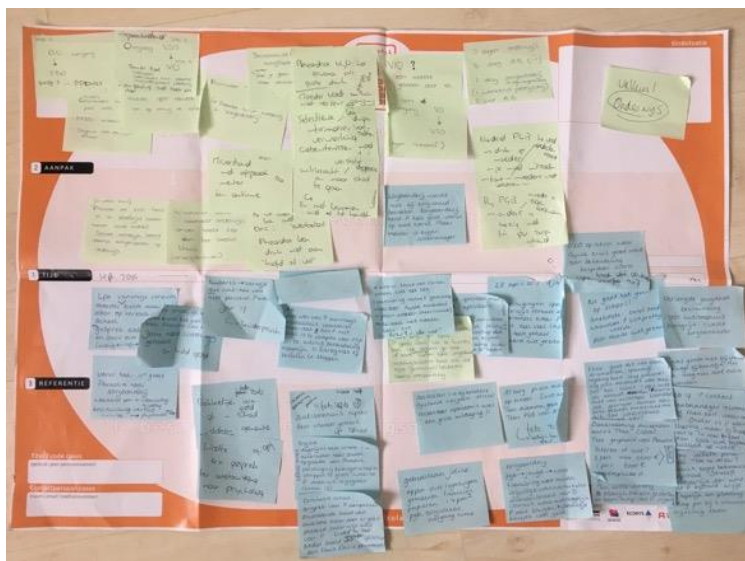
Casusselectie

Vanuit de vier gebiedsteams zijn 29 mogelijke complexere casussen ingebracht. Met een kleine groep betrokkenen zijn daar zo'n 20 van geselecteerd. Daarbij is geprobeerd een zo'n goed mogelijke spreiding te vinden wat betreft:

- de levensdomeinen waar er vragen speelden;
- welk gebiedsteam/woongebied;
- jeugd- en gezinsvraagstukken en volwassenen;
- betrokken medewerker;
- 'geslaagde' en 'minder geslaagde' resultaten.

Tijdens het plannen van de sessies vielen nog een enkele casussen af. Met name omdat de inwoner of direct betrokken

³ Meer informatie: www.effectencalculator.nl



Afbeelding 1 - voorbeeld werkblad Effectencalculator

ondersteuners in omstandigheden kwamen waardoor ze de sessie niet konden bijwonen of geen toestemming gaven. Er zijn toen andere casussen geselecteerd die afhankelijk niet geselecteerd waren, maar wel geschikt waren voor dit onderzoek. Uiteindelijk zijn 15 casussen besproken en geanalyseerd.

Ervaringen

Ook voor de inwoners waren het veelal waardevolle sessies, hoewel ze ook vaak aangaven dat ze het vooraf wel spannend vonden. Soms droeg het gesprek een bij aan de ondersteuning

of werden er nieuwe afspraken gemaakt. In enkele gevallen ontmoetten professionals elkaar voor het eerst.

*“De gebiedsteams vonden de gesprekken echt fijn.
Dat had ik vooraf niet verwacht”*

“Heel prettig om het zo op een rijtje te zetten.”

Panelgesprekken

Naast de 15 gesprekken rondom casuïstiek met complexere problematiek vonden drie panelgesprekken plaats: één met gebiedsteammedewerkers over jeugdvragestukken, één met gebiedsteammedewerkers over volwassenen en één met beleidsmedewerkers en een bestuurder. Deze panelgesprekken hadden als doel:

- 1) meer informatie krijgen over enkelvoudige casuïstiek;
- 2) tussentijdse resultaten toetsen aan de betrokkenen;
- 3) het gesprek over de uitdagingen en aandachtspunten op gang brengen.

Analyse en rapportage

Elk verhaal is uitgewerkt in de webapplicatie van de Effectencalculator en in een aanvullend format. Vanuit de onderzoeksvragen is vervolgens gekeken naar het totaalbeeld

van de casussen. De bevindingen zijn in voorliggende rapportage vervat. Deze zijn in conceptvorm besproken tijdens het panelgesprek met beleid en bestuur. Ook zijn de hoofdstukken met casusillustratie ter verificatie voorgelegd aan de betrokken gebiedsteammedewerkers.

Colofon

Samenstelling:

Jochum Deuten



Maarten Kwakernaak



Met medewerking van de volgende Effectencalculateurs:

- Anja van de Boer
- Gideon Visser

In opdracht van gemeente Nijkerk

14 december 2017