

Onderzoeksrapportage

Samenwerken en leren

Een advies om sociale teams in de Kop van Noord-Holland meer van elkaar te laten leren

1 juli 2022

Mark van Dijk, MSc
Maisha van Pinxteren, MSc
Dr. Lilian Linders

n



Samenwerken en leren

Een advies om sociale teams in de Kop van Noord-Holland meer van elkaar te laten leren

Auteurs	Mark van Dijk, MSc, Maisha van Pinxteren, MSc, Dr. Lilian Linders
Onderzoekslijnen	Lectoraat Empowerment & Professionalisering Sociaal Domein Gezondheid, Sport en Welzijn Hogeschool Inholland Haarlem
Soort object	Onderzoeksrapportage
Datum	1 juli 2022



Inholland Lectoraat
Empowerment en Professionalisering



Werkplaats Sociaal Domein
Noord-Holland

Afbeelding omslag en binnenwerk: Shutterstock.

Deze publicatie is mede tot stand gekomen met financiële bijdragen van de gemeentes Den Helder, Schagen, Hollands Kroon, Texel en de Werkplaats Sociaal Domein Noord-Holland (= Kennisplatform Sociaal Domein Noord-Holland).

Toegankelijkheid van het recht van Mark van Dijk, MSc, Maisha van Pinxteren MSc, Dr. Lilian Linders is in licentie gegeven volgens een Creative Commons Naamsvermelding-GelijkDelen 4.0 Internationaal-licentie.

2022 Hogeschool Inholland



Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
2. Achtergrond en aanpak	6
2.1 Aanpak	6
2.2 Integrale dienstverlening	6
3. Hoe zijn de wijkteams georganiseerd?	7
3.1 Den Helder	7
3.2 Schagen	7
3.3 Hollands Kroon	7
3.4 Texel	8
4. Samen leren in de regio vanuit community-perspectief	9
4.1 De pijlers van lerende gemeenschappen	9
4.2 Zinnvolle betekenis	10
4.3 Gemeenschappelijkheid	10
4.4 Interactie en activiteiten	11
4.5 Sociaal kapitaal: bridging en bonding	11
4.6 Zonder vertrouwde gezichten gaat het niet	12
5. Inventarisatie van te delen kennis in de regio	13
6. Conclusie	15
6.1 Structuur voor ontmoeting en interactie	15
6.2 Stuurgroep en werkgroep	15
6.3 Inholland en living lab	16
7. Aanbevelingen	17
Referentielijst	18



1. Inleiding

De Kop van Noord-Holland heeft het lectoraat Empowerment & Professionalisering gevraagd samen te werken in een project om 'het leereffect binnen de regionale samenwerking te versterken'. Een belangrijk onderwerp waarover de teams verder willen leren en samenwerken, is integraal en wijkgericht kijken en werken. Het project is gefinancierd vanuit de middelen van de Regionale Transformatie agenda Jeugdhulp, Kop van Noord-Holland (thema Stimuleren leereffect).

Het project is uitgevoerd onder de vlag van het Kennisplatform Sociaal Domein Noord-Holland. Het doel is samen te leren over wat het voor de sociale teams betekent om in de praktijk integraal en wijkgericht te werken en te handelen. Het project is onderdeel van de regionale ontwikkelagenda waarin gezamenlijk leren centraal staat. Het doel is de kennis in de teams expliciet te maken en te delen in de regio. Door het onderlinge leerproces te versterken kunnen tevens eventuele behoeften aan ondersteuning in de teams naar boven komen.

Het project had als doel onderlinge reflectie en uitwisseling binnen, maar ook tussen teams te bevorderen, elkaar zo te verrijken en te inspireren. Juist tijdens het project stond samen leren centraal. Onderdeel was het organiseren van inspiratiesessies met verschillende thema's rondom integraal en wijkgericht werken. De expertise en ervaringen van de teams met integraal werken vormen de basis van dit rapport. We hopen op deze manier de ervaringen van de teams te kunnen delen met andere professionals, beleidsmakers, bestuurders en studenten. Dit rapport geeft in ieder geval antwoord op de vragen:

- *Hoe zijn de wijkteams vormgegeven en hoe ziet integraal werken eruit in de vier gemeenten?*
- *Hoe kunnen de vier gemeenten samenwerken als lerende gemeenschap?*
- *Welke in de teams ontwikkelde kennis en competenties zijn te delen binnen de regio?*

Op basis van de bevindingen worden aanbevelingen gedaan aan de wijkteams van de regio Kop van Noord-Holland om de integrale dienstverlening in de wijkteams te ondersteunen. Zo draagt dit project indirect bij aan de kwaliteit van integrale dienstverlening en vergroot het de kwaliteit van leven en de participatiemogelijkheden van bewoners in de regio.

Het onderzoek werd tijdens de coronacrisis uitgevoerd. De meeste data hebben we kunnen verzamelen, zij het in een heel andere setting dan voor de coronacrisis. Veel wijkteams werkten thuis of op anderhalve meter afstand. Ook waren fysieke inspiratiesessies met grote groepen niet mogelijk. Deze zijn via Teams gehouden. Het online verzamelen van data brengt beperkingen met zich mee. Het volgens van casuïstiek-besprekingen online via teams of op locatie geeft andere informatie. Toch verwachten wij dat de beschreven ervaringen, met alle beperkingen die de COVID-19-pandemie ons oplegde, relevant blijven om kennisuitwisseling tussen teams in de regio te versterken.

De opzet van het advies is als volgt. Hoofdstuk 1 schetst de aanpak van dit project. Hoofdstuk 2 geeft een beschrijving van de wijkteams per gemeente. Hoofdstuk 3 beschrijft een conceptueel kader om te kijken naar lerende gemeenschappen. Hoofdstuk 4 bespreekt de te delen kennis in de regio en onderwerpen die zijn opgehaald uit de teams en die zijn vertaald naar inspiratiesessies. Hoofdstuk 5 bevat de conclusie, op basis waarvan in hoofdstuk 6 aanbevelingen worden gedaan.

2. Achtergrond en aanpak

2.1 Aanpak

In dit project hebben de vier gemeenten vier *pilot-teams* aangedragen waarmee we gesprekken voerden en, waar mogelijk meekeken (afhankelijk van de COVID-19-maatregelen) bij online en fysieke casuïstiek-overleggen. De teams zijn door de gemeenten aangedragen. Zij gaven volgens de gemeenten een goed beeld van de gang van zaken bij de andere wijkteams in de gemeente. Gezien de omvang van het project was het niet mogelijk bij alle teams aan te schuiven en beschouwden we de bevindingen van één team in een gemeente als een afspiegeling van de vragen en behoeften die leven in de andere gemeentelijke sociale teams. Daarnaast werd een stuurgroep opgericht met daarin een vertegenwoordiger (manager) van de wijkteams per gemeente. De stuurgroep kwam gedurende het project meerdere keren bijeen. Daar werd de voortgang gedeeld, input opgehaald over hoe de wijkteams georganiseerd zijn en over welke vraagstukken er leven.

2.2 Integrale dienstverlening

Vijf jaar geleden constateerde de Inspectie van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid dat er geen duidelijke definitie is van het begrip integrale dienstverlening. De Inspectie stelde daarom zelf de volgende definitie voor: 'een wijze van dienstverlening waarbij verschillende problemen rond een persoon, gezin of huishouden door twee of meer actoren in samenhang worden opgepakt, waarbij een gezamenlijk doel wordt nagestreefd' (SZW 2016, p. 5). In dit project hanteren we deze definitie als er wordt gesproken en gekeken naar integrale dienstverlening in de regio.

Er is nog weinig zicht op welke uitwerking het integrale beleid heeft op de werkwijze van professionals in het sociaal domein. Deze definitie is dan ook alleen bedoeld om te laten zien hoe breed de integrale opdracht opgevat kan worden.

3. Hoe zijn de wijkteams georganiseerd?



De sociale wijkteams worden in de vier gemeenten op verschillende manieren uitgevoerd, vormgeven en bemenst. Bovendien verschillen de vraagstukken waar de wijkteams mee te maken krijgen door regionale verschillen. De Kop van Noord-Holland kent grootstedelijke problematiek in Den Helder. Schagen en Hollands Kroon hebben te maken met plattelandsproblematiek. Texel als eiland kenmerkt zich door de (grotere) afstand tot de voorzieningen op het vasteland.

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe de wijkteams zijn vormgegeven en hoe zij invulling geven aan integraal werken. Hierdoor ontstaat een duidelijker beeld van overeenkomsten en verschillen bij het integraal werken. Juist de overeenkomsten en verschillen tussen organisaties zorgen ervoor dat regionale uitwisseling leerzaam is voor de professionals. Dit vormt de basis voor met en van elkaar uitwisselen en leren.

3.1 Den Helder

De wijkteams in Den Helder zijn in 2021 gestart in vier wijken. De wijkteams bevinden zich derhalve nog in een opstartfase. Momenteel wordt gewerkt aan de organisatie en de teamvorming, waarbij zowel organisatorische als inhoudelijke vraagstukken spelen. Men is nu volop bezig fysieke plekken in de wijken te realiseren waar bewoners terecht kunnen om in contact te komen met het wijkteam. De wijkteams bestaan uit onder andere consultants van de gemeente, sociaal werkers van MEE & de Wering en Humanitas.

Uit de verkenning kwam naar voren dat de wijkteams streven naar een goede relatie met het voorveld om te werken aan preventie. De nauwe samenwerking tussen wijkteams en het jongerenwerk van MEE & de Wering is daar een goed voorbeeld van. Tegelijkertijd leeft de vraag hoe partners beter integraal kunnen samenwerken.

3.2 Schagen

De gemeente Schagen werkt vanaf 2015 met sociale wijkteams. Deze teams werken integraal: Wmo, jeugd en participatie. Ze zijn georganiseerd in vier stadsdelen (noord, zuid, oost, west). De consultants van de teams zijn in dienst van de gemeente. Dat heeft als voordeel dat de consultants goed op de hoogte zijn van procedures bij het afgeven van eventuele beschikkingen. De consultants hebben een duidelijke regiefunctie.

De wijkteams streven naar maatwerk. Het idee is dat zij samen met bewoners kijken hoe zij bewoners zo goed mogelijk kunnen ondersteunen om te participeren in de samenleving. Samen wordt gekeken welke ondersteuning bewoners nodig hebben. Lichte hulpvragen worden beantwoord door de consultants; waar nodig wordt specialistische hulp ingeschakeld.

De gemeente Schagen is helaas, onder andere door personele wisselingen, nog niet goed aangehaakt bij het project. De medewerkers die wij spraken geven aan dat de werkdruk nu hoog is. Hopelijk lukt het om de komende tijd een betere verbinding te leggen.

3.3 Hollands Kroon

Incluzio Hollands Kroon heeft sinds juli 2016 de opdracht om alle inwoners die thuis wonen op maat te helpen bij ondersteuningsvragen. Het gaat dan specifiek om de ondersteuning die uit de Jeugdwet en de Wmo voortkomt. Tevens heeft Incluzio de opdracht om preventieve activiteiten in alle kernen van Hollands Kroon te organiseren. Die moeten ertoe bijdragen dat inwoners snel in de eigen omgeving geholpen kunnen worden. Bijvoorbeeld door opvoedspreekuren (GGD), vrijwilligers en het welzijnswerk (de voorliggende voorzieningen). In Hollands Kroon doet de gemeente zelf de uitvoering van de Participatiewet (Team Cuips).

Incluzio Hollands Kroon voert zijn opdracht uit met de inzet van vier wijkteams (noord, oost, zuid en west). Daarnaast is er een Team Toegang. Dat verwerkt de nieuwe aanmeldingen en gaat op

keukentafelgesprek (KTG) om de hulpvraag verder uit te diepen. Team Toegang bestaat uit jeugd- (SKJ) en Wmo-medewerkers. De samenwerking tussen Team Cuips en Inluzio is minder vanzelfsprekend. Beide teams zijn zich daar wel van bewust en waar mogelijk wordt steeds meer de verbinding gelegd.

Inluzio verzorgt in meerdere gemeenten de uitvoering van de sociale wijkteams. Inluzio is een relatief nieuwe organisatie die goed aansluit op de huidige beleidsontwikkelingen. Regie voor de klant is een belangrijk uitgangspunt en daarbij werken ze aan een sterke sociale basis. Ze doen veel aan preventie en werken met veel partners samen. Voordeel is dat een aantal van die partners tevens onderdeel van Inluzio is. Inluzio huurt ook partnerorganisaties in waardoor ze zelf de regie kunnen voeren in samenwerkingsprojecten. De samenwerking met het voorveld is daardoor meer een partnerschap. Hierdoor kunnen bovendien snel nieuwe aanpakken worden ontwikkeld naar gelang de behoefte die consulenten constateren in de wijken.

3.4 Texel

Op Texel is er één sociaal team waarbij de professionals in dienst zijn bij de gemeente. In dit ene team zijn jeugd, Wmo, participatie, leerplicht/RMC en leerlingenvervoer bij elkaar samengebracht (ongeveer twintig professionals). Texels Welzijn voert op Texel het maatschappelijk werk en het dorpswerk uit. Het schoolmaatschappelijk werk op de Kinderopvang/PO/VO wordt door de klantmanagers jeugd zelf uitgevoerd. De onderlinge lijnen zijn kort. Disciplines stemmen onderling af of gaan samen op huisbezoek als dat gewenst is. Opvallend is ook dat het wijkteam nauwe banden heeft met de huisartsen.

Uitgangspunt is lokaal waar kan en regionaal waar nodig. In sommige gevallen werkt Texel samen met bijvoorbeeld de gemeente Den Helder. Gezien de relatief kleine omvang van het team wordt goed gekeken of samenwerking in de regio meerwaarde heeft. Tegelijkertijd is er vanwege de kleine schaal weinig ontwikkelkracht. In die zin zou Texel goed kunnen profiteren van regionale kennisontwikkeling – mits goed afgestemd op de specifieke vragen en behoeften van de gemeente.

In dit hoofdstuk hebben we een beeld geschetst van hoe de wijkteams zijn vormgegeven en hoe zij invulling geven aan integraal werken. In het volgende hoofdstuk kijken we vanuit een theoretisch model van lerende gemeenschappen naar de gemeenten. We brengen in kaart welke mogelijkheden er zijn om tot een sterke leergemeenschap te komen in de Kop van Noord-Holland.

4. Samen leren in de regio vanuit community-perspectief

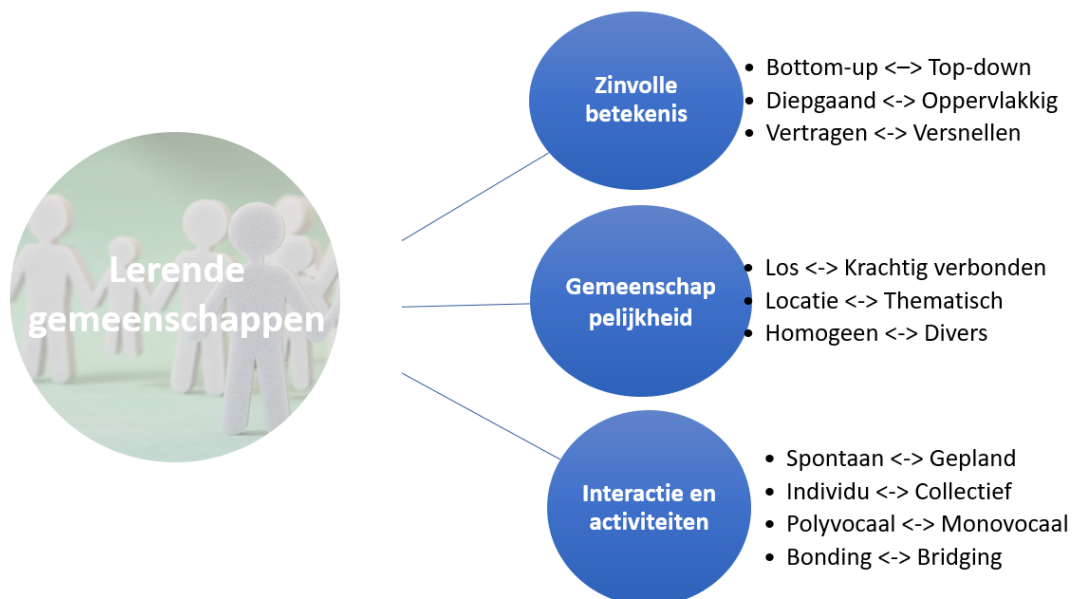


Nadat we in kaart hebben gebracht hoe de wijkteams eruitzien, kijken we nu naar de regio vanuit het perspectief van een lerende gemeenschap. Een community of gemeenschap wordt vaak gedefinieerd als een groep mensen die een gedeelde interesse of gemeenschappelijkheid heeft en die gezamenlijk activiteiten onderneemt binnen een geografische ruimte (McMillan & Chavis, 1986). Het gaat hierbij om een gevoel zich verbonden te weten met mensen in een netwerk die je misschien nog niet kent. Het deelnemen aan en de activiteiten van de gemeenschap hebben een zinvolle betekenis voor de deelnemers.

4.1 De pijlers van lerende gemeenschappen

Met het conceptuele model uit figuur 1 is het mogelijk om naar de Kop van Noord-Holland te kijken als lerende gemeenschap. Dit model is ontwikkeld door het Lectoraat Empowerment & Professionalisering (Purmer, 2022). In dit hoofdstuk kijken we aan de hand van de drie pijlers van lerende gemeenschappen – zinvolle betekenis, gemeenschappelijkheid en interactie en activiteiten – binnen de huidige situatie welke mogelijkheden er zijn om samen leren in de regio te versterken.

Figuur 1: Lerende gemeenschappen. Bron: Purmer, 2022.



4.2 Zinvolle betekenis

Lerende gemeenschappen kunnen op verschillende manieren tot stand komen. Is de betekenis opgelegd of is deze juist spontaan ontstaan vanuit de betrokken zelf? Is de betekenis oppervlakkig of juist diepgaand in iemands leven? En is de gemeenschap gericht op vertragen of juist op versnellen? Denk bijvoorbeeld aan een start-up, deze is sterk gericht op versnellen, terwijl een meditatiegroep juist meer gericht is op vertragen.

Als we vanuit deze pijler kijken naar de Kop van Noord-Holland als lerende gemeenschap dan is deze zowel top-down als bottom-up georganiseerd. Denk bijvoorbeeld aan het kwaliteitsoverleg tussen beleidsmedewerkers van de vier gemeenten. Dit is spontaan ontstaan. Het project vanuit het transformatieoverleg is juist meer top-down georganiseerd. De regionale samenwerking in dit overleg is gericht op vertragen. Professionals moeten even afstand nemen van hun dagelijkse werkzaamheden, reflecteren, uitwisselen en verdiepen. Dit heeft voor veel van hen nu geen prioriteit. Juist bij een gebrek aan personeel, schaarse tijd en toenemende druk op de zorg is het lastig om te vertragen.

Maar deze vertraging heeft uiteindelijk het doel dat het wiel niet steeds opnieuw wordt uitgevonden in de regio. Het samen vertragen zorgt er uiteindelijk voor dat de regio gezamenlijk kan versnellen bij de inrichting van integrale zorg. Hiervoor is het nodig dat de gemeenten elkaar ontmoeten. Zonder ontmoeting is het onmogelijk een gemeenschap te vormen. Deze ontmoetingen kunnen in het begin meer top-down worden ingestoken, vaak volgen uit deze bijeenkomsten meer spontaan en bottom-up ontmoetingen.

Bovendien is het van belang dat de ontmoeting zinvolle betekenis heeft voor de gemeenschap. Een onderwerp waar mensen zich aan willen verbinden. Integraal werken is een terminologie die zich hier minder goed voor leent. Het wordt vaak ervaren als een containerbegrip dat in de dagelijkse praktijk te groot blijkt. In de regio moet gezocht worden naar thema's die meer betekenis hebben op de werkvloer voor de professionals uit de sociale teams. Een voorzet hiervoor wordt gedaan in hoofdstuk 4.

4.3 Gemeenschappelijkheid

Een gemeenschap kan eveneens bekeken worden vanuit de mate van verbondenheid. Is de groep los verbonden of juist krachtig door een sterk gezamenlijk doel? Denk hierbij aan autoliefhebbers die een oldtimer bezitten, deze groep is vaak los verbonden, maar zwaait wel even naar elkaar onderweg. Een culturele bevolkingsgroep in een wijk is juist vaak krachtig met elkaar verbonden. Daarnaast kan een groep verbonden zijn rondom een thema, maar ook door een locatie. Tot slot kan een groep homogeen zijn of zich juist kenmerken door een diverse samenstelling.

De kop van Noord-Holland is een gemeenschap die door de locatie in Nederland als gebied met elkaar verbonden is. De groep is echter eveneens thematisch verbonden, in dit geval op het gebied van integraal werken in wijkteams. De bewoners van de Kop van Noord-Holland staan bekend als nuchter, zelfredzaam en vrijzinnig. We zien dat deze identiteitskenmerken ook worden meegenomen in het samenwerken in de Kop. Tot nu toe zijn de wijkteams in de Kop vrij los met elkaar verbonden.

De zelfredzaamheid die de bewoners van Noord-Holland kenmerkt, zien we terug bij de professionals in de wijkteams. De teams doppen graag hun eigen boontjes en zijn tamelijk nuchter over de toegevoegde waarde van uitwisselen binnen de regio. De wijkteams richten zich op vrij geïsoleerde kernen en voelen daarbij niet direct de behoefte om zich te organiseren of te richten op samenwerking in de regio. Bij doorvragen blijkt dat er toch af en toe wordt samengewerkt, bijvoorbeeld tussen Texel en Den Helder. Ook op bepaalde thema's zien de wijkteammedewerkers de voordelen van meer samenwerken in de regio. Zij zien bijvoorbeeld kansen bij het inkopen van specialistische hulp en bij het aanbieden van vervoer voor het speciaal onderwijs.

De gemeenschap is behoorlijk divers. Er zijn immers veel verschillende professionals die samenwerken om integraal werken mogelijk te maken. Denk hierbij aan sociaal werkers, beleidsmedewerkers, jongerenwerkers, maar eveneens aan gedragswetenschappers. Verder heerst het idee dat de werkwijzen bij de gemeenten erg van elkaar verschillen en dat er tevens heel diverse invullingen zijn van integraal werken. Hoewel er veel gemeenschappelijkheid is te vinden, wordt de gemeenschap door professionals als divers ervaren.

Het is wenselijk om te kijken hoe deze diversiteit niet als obstakel, maar juist steeds meer als kans beschouwd kan worden om van de verscheidenheid aan werkwijzen te leren. In de Kop van Noord-Holland speelt, net als in de rest van het land, het vraagstuk van het vinden van voldoende goed personeel. Het is daarom interessant om te onderzoeken hoe dit project daar wellicht iets in kan betekenen. Door professionaliseringmogelijkheden aan te bieden, maar ook door studenten de gelegenheid te geven kennis te maken met de sociale teams in de regio.

4.4 Interactie en activiteiten

Deze laatste pijler gaat over de mate van interactie. Is er veel interactie in de gemeenschap en is er intensief contact bij activiteiten? Bij deze pijler hoort vervolgens de vraag hoe deze activiteiten tot stand komen, spontaan of meer gepland? Waar ontstaan de keuzes voor een besluit? Is het zo dat iedereen daar inkleuring aan geeft of worden die meer monovocaal vormgegeven, bijvoorbeeld vanuit het management? Soms is het bij een gemeenschap zo dat je eerst concentrisch start en vervolgens kijkt hoe je dat polyvocaler kan maken – bijvoorbeeld door een diverse groep aan professionals te betrekken bij de totstandkoming van keuzes.

Momenteel zijn een aantal activiteiten gepland waar wijkteams elkaar tegenkomen. Denk hierbij aan het kwaliteitsoverleg tussen beleidsmedewerkers uit de verschillende regio's. Het lijkt wenselijk om méér geplande uitwisselingsmomenten te organiseren. Dit biedt houvast en rust en zorgt voor continuïteit. De stuurgroep-bijeenkomsten waarbij managers van de wijkteams elkaar tegenkomen, is een voorbeeld van een activiteit die als vliegwiel kan dienen voor meer spontane uitwisseling. Ook een werkgroep van professionals binnen de regio kan dienen als vertrekpunt voor meer uitwisseling. In de regio is het belangrijk dat activiteiten polyvocaal worden benaderd, dat wil zeggen dat er rekening gehouden wordt met het feit dat er binnen de regio meerdere beelden en werkwijzen bestaan. Bij integraal werken wordt in de regio bijvoorbeeld vanuit verschillende werkwijzen gestart. Hierover uitwisselen is zeer welkom, waarbij er wel op gelet moet worden dat er voldoende ruimte is voor de verschillen.

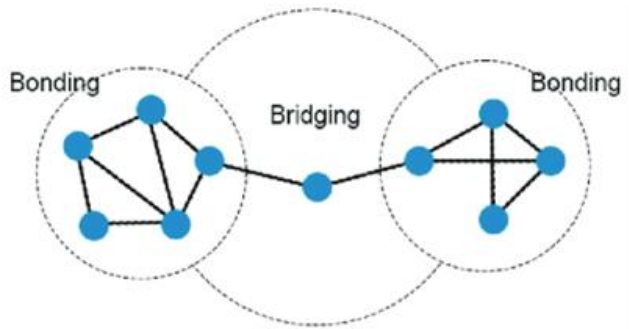
4.5 Sociaal kapitaal: bridging en bonding

Een belangrijk concept bij lerende gemeenschappen is 'sociaal kapitaal'. Dit verwijst naar het idee dat netwerken een waarde hebben, zowel voor individuen, gemeenschappen als voor de samenleving als geheel (Buffel et al., 2009). Het gaat over de aanwezige hulpbronnen waar een gemeenschap aanspraak op kan maken om de sociale organisatie vorm te geven (Bourdieu, 1979). In 2000 kreeg sociaal kapitaal een nieuwe impuls naar aanleiding van Putnams publicatie *Bowling alone*. Putnam maakt hierin een onderscheid tussen twee soorten sociaal kapitaal, namelijk bonding en bridging. Bij bonding sociaal kapitaal gaat het om het versterken van de interne verbondenheid van een homogene groep, terwijl bridging sociaal kapitaal verbindingen legt tussen mensen en groepen die van elkaar verschillen (Putnam, 2000). Putnam stelt dat het ontwikkelen en onderhouden van sociaal kapitaal zeer belangrijk is. Sociaal kapitaal draagt volgens hem bij aan het welzijn in de samenleving. Het bevordert collectieve actie, samenwerking en solidariteit.

Een leergemeenschap in de Kop van Noord-Holland zou vooral kunnen bijdragen aan bridging sociaal kapitaal. Zo'n gemeenschap zorgt ervoor dat de sociale professionals elkaar ontmoeten buiten hun eigen netwerk en gemeente. Op deze manier kunnen zij hulpbronnen mobiliseren waar zij in eerste instantie geen toegang toe hadden.

In figuur 2 zijn deze vormen van sociaal kapitaal grafisch weergegeven.

Figuur 2: Bonding en bridging sociaal kapitaal. Bron: Reynolds 2015



4.6 Zonder vertrouwde gezichten gaat het niet

Een belangrijke voorwaarde om onderlinge uitwisseling tussen teams mogelijk te maken en elkaar daarmee te verrijken en te inspireren is relationele continuïteit. Het gaat hierbij om continuïteit van relaties en het kunnen bouwen aan een professioneel netwerk in de regio. Helaas is het ontbreken hiervan een bekend pijnpunt binnen het sociaal domein (Spit et al., 2020). Niet alleen zijn er personeelstekorten, ook de uit- en doorstroom binnen de sector zijn hoog (Movisie, 2021). Uit cijfers van het CBS blijkt dat het sociaal werk 'koploper uitstroom' is binnen de zorgsector. Eén op de drie sociaal werkers wisselde in 2019 van baan en 17 procent verliet daadwerkelijk de welzijnsbranche (2019).

Deze trend is helaas eveneens zichtbaar in de Kop van Noord-Holland. Er is sprake van een groot personeelsverloop en tal van personeelwisselingen binnen de sociale teams in de gemeenten. Zoals hierboven al gezegd, is relationele continuïteit randvoorwaarde voor goede samenwerking in de regio. Deze randvoorwaarde vormt nu een belangrijke drempel voor het bevorderen van het samen leren in de regio. Het grote verloop verbreekt verbindingen en kennis wordt niet altijd goed overgedragen. Daarnaast krijgen het inwerken en overnemen van taken nu voorrang op het uitwisselen binnen de regio.

Het is noodzakelijk dat het transformatieoverleg relationele continuïteit op de agenda zet. Niet alleen als belangrijke kwaliteitsindicator van het sociaal werk in de gemeenten en regio, maar ook om de samenwerking in de regio mogelijk te maken. Zonder vertrouwde gezichten in de regio gaat het werken aan samen leren niet.

5. Inventarisatie van te delen kennis in de regio

Om kennisuitwisseling in de regio te stimuleren zijn er tijdens het project inspiratiesessies voor professionals georganiseerd. Als onderdeel van de dataverzameling kwam tevens een werkgroep van zes professionals bijeen. In het transformatieplan stond de wens beschreven een werkgroep op te richten voor en door sociale professionals in de regio. Deze werkgroep was nog niet gerealiseerd. Er vond informatie-uitwisseling plaats over de werkwijzen van de wijkteams. Tevens bespraken de professionals welke samenwerkingsmogelijkheden zij zien voor uitwisseling en leren binnen de Kop van Noord-Holland. De professionals waren zeer positief over deze werkgroep en zagen duidelijke meerwaarde. Een aanbeveling is dan ook om een doorlopende werkgroep te starten voor professionals in de regio.

Tijdens de rondgang bij de gemeenten en tijdens deze werkgroep-bijeenkomst zijn de thema's en kennis die zich goed lenen voor kennisdeling in de regio geïnventariseerd. Uit de gesprekken met de werkgroep kwam naar voren dat er behoefte is aan bijeenkomsten gericht op kennisontwikkeling over ziektebeelden en recht (kader 1: punt 2 en 4). Verder is er behoefte aan bijeenkomsten waarop uitwisseling plaatsvindt over de organisatie en processen van de wijkteams (kader 1: punt 1, 3 en 5) en een meer methodisch gerichte bijeenkomst (kader 1: punt 6). Op basis van de uitkomsten van deze werkgroep is een conceptprogramma ontwikkeld voor zes bijeenkomsten in 2022. De eerste twee bijeenkomsten hebben inmiddels plaatsgevonden.

Kader 1. Gespreksthema's bij zes bijeenkomsten

Onderwerp	Beschrijving	Datum
1. Uitwisseling gemeenten hoe georganiseerd?	Kennismaken werkgroep en uitwisselen hoe de verschillende wijkteams zijn georganiseerd. Behoeften bespreken en verwachtingen delen over werkgroep. Factsheet uit fase 1 onderzoek vormt startpunt.	Dinsdag 26-4-2022 13.00- 16.00
2. Verdieping ziektebeeld	Meer kennis van diagnostiek bij volwassenen, met name in het contact met klanten. Bijvoorbeeld: Wat is er allemaal bekend over bepaalde stoornissen waar je als wijkteammedewerker mee te maken krijgt?	Donderdag 2-6-2022 13.00-16.00
3. Samenwerking huisarts & school	Het belang van contact met huisarts en (basis-) scholen. Hoe kun je dit als wijkteam organiseren?	
4. Recht: beschikkingen	Verdieping rondom beschikken, welke wet- en regelgeving is er als je integraal kijkt? Wat is mogelijk vanuit Wmo/Participatiewet en Jeugdwet?	Donderdag 6-10-2022 13.00-16.00
5. Samenwerken met het voorveld	Samenwerken met voorveld. Welke voorbeelden zijn er? Wat zijn kansen en knelpunten?	Dinsdag 15-11-2022 13.00-16.00
6. Integraal werken en complexe scheidingen	Jaarlijks neemt het aantal ondertoezichtstellingen bij complexe scheidingen toe. Welke kennis, houding en vaardigheden heeft een professional nodig om een gezin goed te begeleiden?	Donderdag 8-12-2022 13.00-16.00



6. Conclusie

Een belangrijke vraag is hoe de regio kan toewerken naar een duurzaam netwerk waarbij de wijkteams elkaar blijven ontmoeten en het leereffect binnen de regio op verschillende thema's kan blijven doorwerken. Daarbij is het van belang om ervoor te zorgen dat alle gemeenten aanhaken. Nu lukt dat nog niet goed met de gemeente Schagen.

6.1 Structuur voor ontmoeting en interactie

In hoofdstuk twee hebben we laten zien dat de wijkteams bij de gemeenten verschillend zijn georganiseerd en tevens op een verschillende manieren invulling geven aan integraal werken. In dit rapport benadrukken we het belang van een pluriforme aanpak. De verschillende inzichten en aanpakken kunnen bijdragen aan verbeteringen van zorg aan bewoners in de regio. De regio moet vooral stimuleren dat er onderlinge betrokkenheid, verbondenheid en uitwisseling mogelijk is tussen deze aanpakken. Nu bestaan de aanpakken naast elkaar. Om het leereffect in de regio te stimuleren, is het belangrijk om van elkaars aanpak te weten en elkaar te kunnen vinden. Het bevorderen van ontmoeting en onderlinge gesprekken is dan ook belangrijk om uitwisseling en leren verder te stimuleren. Gebleken is dat personele continuïteit hierbij een belangrijke voorwaarde is. Ook is een structuur van *gesprekscycli* op verschillende niveaus belangrijk.

Uit een rondgang langs de professionals in de wijkteams bleek dat het integraal werken professionals dagelijks voor vraagstukken stelt over afstand en nabijheid, over omgaan met belangen en het verbinden van mogelijkheden. Zij sluiten aan bij de leefwereld en behoeften van bewoners, maar grijpen ook in waar nodig en werken hierin samen met partijen buiten het wijkteam. Dit stelt professionals voor nieuwe ethische dilemma's, zeker bij maatwerk en het grijze gebied waarin bewoners regels soms negeren of de grenzen ervan opzoeken. Rondom het samenwerken met het voorveld zijn in de gemeenten grote verschillen te zien. Sommige teams werken intensief samen met huisartsen, jongerenwerk en scholen. Andere teams zijn hier meer in aan het zoeken. Al deze vraagstukken geven aanknopingspunten om samenwerking in de regio te versterken. Een belangrijk startpunt is het ontwikkelen van een structuur in de regio waarbij ontmoeting en interactie worden gefaciliteerd. Een voorwaarde om sociale netwerken te creëren is immers de ontmoeting zélf. Een duidelijke structuur waardoor zowel top-down als bottom-up de regio verbonden raakt. Vragen die hierbij spelen zijn onder andere: welke (sub)gemeenschappen kunnen in beweging gebracht worden? Welke onderlinge relaties moeten worden gelegd? Hoe faciliteren we hierin tijd en dialoog? Door meer activiteiten in de regio aan te bieden, kan toegewerkt worden naar een meer regionale focus van wijkteammedewerkers. Hierdoor ontstaat ruimte voor nieuwe betekenissen, het brengen van informatie, het aantonen van noodzaak en het geven van nieuwe richtingen.

6.2 Stuurgroep en werkgroep

Een eerste stap is hierbij het bestendigen van een regionale structuur op managementniveau vanuit de gemeenten. Tijdens het project is er een stuurgroep opgericht waarbij de managers van de wijkteams elkaar eens in de twee maanden ontmoeten. Deze structuur is een goed startpunt om ontmoeting te faciliteren en initiatieven met elkaar te delen. Zonder deze stuurgroep lijkt er te weinig structuur om ontmoeting en verandering in de regio mogelijk te maken. De stuurgroep is een vliegwiel waar kennis en vraagstukken gezamenlijk opgepakt kunnen worden. We zien dat er vaak een vraagstuk is binnen één gemeente, bijvoorbeeld eigen regie. Dit thema speelt echter eveneens bij de andere gemeenten, die kunnen hierop aansluiten waardoor er een grotere bijeenkomst kan ontstaan en ook Inholland als kennispartner kan aansluiten. Het inkopen van specialistische zorg geeft eveneens mogelijkheden voor meer samenwerken in de regio. Denk hierbij bijvoorbeeld aan leerlingenvervoer in de regio, maar ook de grote woningnood geeft mogelijkheden tot samenwerken.

Bovendien kunnen binnen deze stuurgroep zaken worden besproken die regionale samenwerking belemmeren. Denk hierbij aan de relationele continuïteit en het personeelstekort zoals eerder in hoofdstuk 3 besproken. Dit thema is een voorbeeld van waar de regionale samenwerking van meerwaarde kan zijn. Het aanbieden van interessante professionaliseringsmogelijkheden in de regio, samenwerking met opleidingsinstituten en het aantrekken van nieuwe professionals is een thema waar samenwerking duidelijke meerwaarde heeft.

Het tweede onderdeel van een regionale structuur is het oprichten en door-ontwikkelen van een regionale werkgroep op het niveau van de wijkprofessionals. Betrokkenheid begint vaak bij een gemeenschap met sleutelfiguren die het verschil maken. De werkgroepleden zien we als sleutelfiguren die samenwerking in de regio binnen de verschillende teams aanjagen. Deze werkgroep leent zich ook voor meer bottom-up initiatieven. Bovendien kunnen wijkteammedewerkers zelf een agenda opstellen met voor hen betekenisvolle thema's om verder te ontwikkelen. Zo krijgt integraal werken meer betekenis vanuit de praktijk en kunnen meer concrete vraagstukken die zich voordoen bij integraal werken met elkaar binnen de regio worden opgepakt.

6.3 Inholland en living lab

In 2022 wordt zowel de stuurgroep van managers als de hierboven beschreven werkgroep van professionals gefaciliteerd en ondersteund door Inholland. Eind 2022 willen we toewerken naar een structuur waarbij in beide groepen een voorzitter of secretaris wordt benoemd. Hiermee komt de regio en organisatie van deze twee groepen meer bij de regio te liggen en kan de overlegstructuur in 2023 worden bestendigd op regionaal niveau.

Inholland kan in 2023 een adviesfunctie vervullen waar nodig en blijft daarnaast graag als kennispartner aangesloten bij de Kop van Noord-Holland. Om het leereffect te versterken kan eveneens overwogen worden om een *living lab* in de K4-gemeenten op te zetten. Er zijn vele definities van living labs. Living labs zijn ontstaan omdat vraagstukken steeds complexer worden. Onderzoek, opleiding en praktijk ontwikkelen hier daarom samen oplossingen voor. Een living lab zou betekenen dat je de lerende gemeenschap nog meer uitbouwt. In het K4-living lab zouden dan gemeenten, professionals, studenten en onderzoekers samenwerken aan leer- en onderzoeksvragen in de regio. Waarbij vanuit het lab vraagstukken opgepakt kunnen worden.

7. Aanbevelingen

Om het leereffect binnen de regionale samenwerking te versterken zijn vanuit het project, uitgevoerd door het lectoraat Empowerment & Professionalisering, de volgende aanbevelingen opgesteld:

1. Bestendig een structuur van gesprekscycli op meerdere niveaus. Hierbij ligt het voor de hand om de ontwikkelde structuur van stuurgroep en werkgroep in de regio voort te zetten en te bestendigen. De ondersteuning voor de stuurgroep en werkgroep is nu bij Inholland belegd, belangrijk is te kijken hoe de regio meer in de regio kan komen te liggen. Deze structuur stimuleert onderlinge samenwerking tussen wijkteams, faciliteert ontmoeting en zorgt ervoor dat er gebruikgemaakt wordt van onderlinge verschillen en expertises.
2. Hernieuw de intentieverklaring voor een leergemeenschap op bestuurlijk niveau zodat er mandaat is en gedeeld eigenaarschap om de leergemeenschap in de regio te bestendigen. Hierbij kan tevens worden gekeken naar mogelijkheden om gezamenlijk een secretaris te bekostigen die verantwoordelijk is voor de regionale stuur- en werkgroep. Ook is het belangrijk te kijken hoe gemeente Schagen beter kan aanhaken.
3. Maak binnen de regio een speerpunt van relationele continuïteit. Het personeelsverloop binnen de sociale teams is groot. Een randvoorwaarde voor een goede samenwerking in de regio is relationele continuïteit. Belangrijk is om regionale kennisdeling te borgen in takenpakketten zodat er bij personeelwisseling een goede overdracht plaatsvindt. Als de Kop-regio een interessante werkgever wil zijn, is het belangrijk professionalisering en expertise-uitwisseling mogelijk te maken om zo professionals ruimte te bieden voor persoonlijke ontwikkeling. Het ondersteunen van een regionale werkgroep voor professionals draagt hieraan bij.
4. Verken en bestendig de samenwerking met Inholland als kennispartner in de regio. Uit de verkenning blijkt dat er veel mogelijkheden zijn voor samenwerking. Zo kan Inholland toekomstige professionals kennis laten maken met de regio. Vanuit het lectoraat kan bovendien worden bijgedragen aan kennisontwikkeling. Ook voor het lectoraat is dit een interessante samenwerking, mits de Kop goed is georganiseerd. De stuurgroep vanuit de K4 zoals hierboven beschreven, kan hierbij dienen als kennismakelaar. Een mogelijkheid om te verkennen is bijvoorbeeld het oprichten van een gezamenlijk living lab.

Referentielijst

Bourdieu, P. (1979). *La distinction: critique sociale du jugement*. Les éditions de Minuit.

Buffel, T., Verté, D., Vyncke, V., & Willems, S. (2009). Netwerken, vertrouwen en wederkerigheid: Over de complexiteit van het concept sociaal kapitaal. *Welzijnsgids*, vol. 75, p. 1-36.

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022, 19 mei). *Mobiliteit werknemers; AZW (breed), instroom, uitstroom, saldo, regio*. Geraadpleegd van <https://azwstatline.cbs.nl/#/AZW/nl/>

Inspectie SZW (2016). *Literatuurstudie Integrale dienstverlening*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Kop van Noord-Holland (september, 2018). *Transformatieplan Jeugdhulp 2018-2021*.

McMillan, D.W., & Chavis, D.M. (1986). Sense of Community: A Definition and Theory. *Journal of Community Psychology*, 14, 6-23.

Movisie (2021). *Hoe voorkomen we de uitstroom van sociaal werkers?* Geraadpleegd van <https://www.movisie.nl/artikel/hoe-voorkomen-we-uitstroom-sociaal-werkers>

Purmer, H. (2022). *Lerende gemeenschappen*. Artikel in voorbereiding.

Putnam, R.D. (2000). *Bowling alone. The collapse and revival of American community*. Simon & Shuster.

Reynolds, D. (2015). *Community Organizing and Social Networks: Bridging and Weak Ties*. Geraadpleegd van <https://areynol4.wordpress.com/2015/05/02/community-organizing-and-social-networksbridgers-and-weak-ties/>.

Spit, N., Jansen, T., & Engbergsen, R. (2020). Achilleshiel van het sociaal werk. Het belang van vertrouwde gezichten. *Tijdschrift voor Sociale Vraagstukken* 2020 (4).