

## Samenwerking wijkteams en Werk en Inkomen: gewoon doen?

Suzanne Bunnik

**Vanuit het perspectief van inwoners die hulp nodig hebben is samenwerking tussen het sociale wijkteam en Werk & Inkomen (W&I) heel belangrijk. Toch laat de praktijk in veel gemeenten iets anders zien. In dit artikel vertel ik op basis van mijn ervaringen in een samenwerkingspilot waarom het nodig is, wat het ingewikkeld maakt en wat kan helpen om hier verbetering in te brengen.**

### Waarom samenwerken?

Gemeenten werden na de transitie in 2015 verantwoordelijk voor het bieden van hulp en ondersteuning aan inwoners met allerlei soorten problemen. Op het gebied van participatie, maar ook op het gebied van zorg, jeugd en gezin. Vaak zijn er binnen één huishouden meerdere problemen die met elkaar verweven zijn: psychische problemen, gezondheidsproblemen, een ontoereikende schoolopleiding, werkloosheid, relationele problemen, problemen met de kinderen, problemen met financiën, schulden en woonproblemen.

Juist door hun onderlinge verwevenheid is het moeilijk om oplossingen te vinden. Werk wordt veelal gezien als duurzame uitweg uit armoede en afhankelijkheid. Het kan mensen bovendien helpen om zich beter te voelen. Werk lijkt zo een medicijn voor alles. Maar bij het oplossen van meervoudige problematiek helpt het niet om alleen in te zetten op werk. Schulden leiden bijvoorbeeld tot langdurig stress en instabiliteit. Mensen zijn dan vaak alleen maar bezig met overleven. Het hele gezin leidt eronder. Ook fysieke of psychische problemen maken het lastiger om gewoon aan het werk te gaan. Er moet dus tegelijkertijd op meerdere fronten worden gewerkt aan een stabiele basis. Alleen dan is duurzame re-integratie kansrijk.

### De praktijk

Meervoudige problemen kunnen dus het beste in samenhang worden aangepakt. En dat is dan ook de reden waarom integrale samenwerking tussen wijkteams en W&I in veel gemeenten een onderwerp van gesprek is. Dit betekent echter nog niet dat deze samenwerking daadwerkelijk tot stand komt. Integendeel: ik maakte bijvoorbeeld mee dat iemand van een wijkwerker te horen kreeg dat het onverstandig was om op dit moment te werken, terwijl de klantmanager van W&I diezelfde klant juist stimuleerde om aan het werk te gaan. Ook kwam ik tegen dat W&I een uitkering stopzette vanwege vermeend onrechtmatig gebruik, met alle gevolgen van dien voor de klant. Samenwerking met de wijkwerker had kunnen voorkomen dat de situatie van de klant verslechterde. De wijkwerker kon namelijk aantonen dat de onrechtmatigheid het gevolg was van een fout van een instantie. De uitkering werd hervat, maar inmiddels had de klant schulden moeten maken om zijn huur te kunnen betalen.

Uit een recente peiling van Movisie onder sociale wijkteams<sup>1</sup> blijkt dat in de praktijk nog niet de helft van alle wijkteams taken uitvoert op het gebied van Werk en Inkomen. In ongeveer een derde van alle gemeenten die aan de peiling meededen is er geen enkele vorm van samenwerking. Ook blijkt uit de peiling dat het percentage wijkteams waarin W&I meedoet sinds de transitie terugloopt. Hoe komt dit? De peiling biedt hiervoor geen verklaring. Wel zien we dat steeds meer wijkteams zich na de eerste stormachtige periode van ontwikkeling terugtrekken op bekende grond: het bieden van zorg en ondersteuning in de vorm van maatwerkvoorzieningen. De grote visionaire transformatiedoelen blijken lastig te verwezenlijken. Er zijn grote verschillen tussen beide werksoorten. Zo past het ogenschijnlijk chaotische zoekproces in wijkteams slecht bij de procedurele werkwijze van W&I. Ook verschilt de wettelijke basis van hun werkzaamheden. Wijkteams definiëren participatie op basis van de Wmo 2015 als vrijwillig toewerken naar een optimale deelname aan de maatschappij. Werk en Inkomen werkt vanuit de Participatiewet, die een verplichtend karakter heeft. Participatie is dan het toeleiden naar passend betaald werk.

---

<sup>1</sup> Sociale (wijk)teams opnieuw uitgelicht – Derde landelijke peiling onder gemeenten (zomer 2017), Silke van Arum en Thijs van den Enden, januari 2018

Het vormgeven van integrale samenwerking kost misschien teveel tijd en inspanning van beide kanten en wordt daarom nu al weer opgegeven. Daar wordt de ingewikkelde werkelijkheid echter geen recht mee gedaan.

### **Cultuurverschillen**

Samenwerken kan op meerdere manieren. Aan de ene kant van het spectrum zien we dat klantmanagers van W&I deel uitmaken van het wijkteam, aan de andere kant van het spectrum werken ze als gescheiden organisaties of organisatieonderdelen in specifieke casussen met elkaar samen. En soms worden klantmanagers als vooruitgeschoven posten van W&I voor een deel van hun werktijd naar het wijkteam gedetacheerd. Welke manier van samenwerken de gemeente ook kiest, het gaat niet vanzelf. Dit heb ik zelf ook ervaren in de gemeenten waar ik werkzaam was.

Veelal is er sprake van verschillende culturen, waarbij W&I de hardere kant en het wijkteam de zachtere kant vertegenwoordigt. Daarmee bedoel ik dat de waarden van W&I sterk georiënteerd zijn op rechtmatigheid: het vanuit wet- en regelgeving vaststellen van het recht op uitkering en het voorkomen van fraude. Wijkwerkers daarentegen worden vooral door professionele normen en waarden van hulpverlening gedreven. Het valt niet mee om deze cultuurverschillen te overbruggen.

In een samenwerkingspilot die ik begeleidde bleken op basis van deze culturen stevige beelden van elkaar te bestaan: wijkwerkers vonden klantmanagers hard, inflexibel en eenzijdig georiënteerd op rechtmatigheid. De klantmanagers vonden juist dat wijkwerkers te soft en goedgevolg waren. Vanuit deze beelden waren beide kanten niet erg geneigd om de ander op te zoeken om de meerwaarde van samenwerking te ontdekken.

### **Klantbenadering**

Hoewel de werkelijkheid niet overeenkomt met deze beelden, leiden verschillen in waarden-oriëntaties wel degelijk tot verschillen in benadering. In de gemeente waar ik de pilot begeleidde merkte ik dat klantmanagers regelmatig met wantrouwen spraken over klanten. Ook vertelde een wijkwerker me dat hij de vragen die een klantmanager aan zijn klant stelde als politieverhoor ervoer, terwijl de klantmanager vond dat hij op een vriendelijke maar zakelijke manier deed wat nodig was. Vanuit wet- en regelgeving is een klantmanager immers genooddaakt om rechtmatigheid vaststellen. Wijkwerkers gaan sneller uit van wat hun klant vertelt, zonder dat hiervoor op basis van de regels hard bewijs geleverd moet worden. Zij kiezen eerder de kant van hun klant. Ik maakte zelfs mee dat wijkwerkers vanuit hun rechtvaardigheidsgevoel oogluikend onterecht gebruik van voorzieningen toestonden, en dat zij dit ook niet als misbruik labelden, mede uit onwetendheid over de gevolgen bij ontdekking. Wijkwerkers nemen positie naast de klant terwijl de klantmanager zich meer tegenover de klant plaatst. Klanten laten hierdoor soms een andere kant van zichzelf zien bij W&I dan bij de wijkwerker. Beide kanten zijn waardevol. Door met elkaar samen te werken en gebruik te maken van elkaars aanpak kan een gedeeld beeld ontstaan van de klant en zijn situatie, en kan beter recht worden gedaan aan zijn werkelijke krachten en mogelijkheden. Omdat de uitkering op het spel staat kan een klantmanager makkelijker dwang en drang inzetten als dat helpend is. Een wijkwerker kan de intrinsieke motivatie voor participatie van een klant juist helpen aanboren. Dit werkt nog beter als een als hardnekkig ervaren onderliggend probleem heel makkelijk oplosbaar blijkt met de inbreng van de klantmanager. Een te laag inkomen als gevolg van het missen van toeslagen blijkt bijvoorbeeld eenvoudig gerepareerd te kunnen worden, waardoor lucht ontstaat om te werken aan participatie. Een integrale samenwerking waarbij alle neuzen zelfde kant opstaan zal uiteindelijk tot betere resultaten voor de klant leiden. Klantmanagers en wijkwerkers ontdekten in de pilot dat zij elkaar goed kunnen aanvullen, en dat korte lijnen tot snellere oplossingen leiden die met minder frustratie tot stand komen.

### **Elkaar kennen en kunnen vinden**

Niet iedereen op de werkvloer omarmt de meerwaarde van samenwerken direct. In gemeenten waar teams en afdelingen gescheiden van elkaar opereren, en elkaar misschien alleen treffen bij een conflict over een klant, zijn er weinig positieve aanleidingen om elkaar op te zoeken. Dit wordt nog versterkt doordat medewerkers buiten hun eigen afdeling vaak niet goed weten wat anderen voor hun klant kunnen

betekenen. Een smoelenboek of telefoonlijst op intranet lost dit niet op, want je weet immers niet waaróm je de ander zou moeten opzoeken.

Samenwerken start dus met elkaars werk leren kennen en elkaar kunnen vinden. Hoe kun je dit organiseren? De meest eenvoudige manier is om mensen die vaak te maken hebben met dezelfde klantgroepen fysiek bij elkaar te zetten. Niet alleen in hetzelfde gebouw, maar echt bij elkaar, in dezelfde ruimte. Je treft elkaar, loopt eens naar elkaars bureau, overlegt over gezamenlijke klanten. Samenwerking kan op deze manier op natuurlijke wijze groeien. In veel gemeenten is echter niet gekozen voor zo'n gezamenlijke huisvesting of is dit niet mogelijk.

Het alternatief is dan om te organiseren dat verschillende teams en werksoorten elkaar op regelmatige basis treffen in een casusoverleg. Met dit gegeven startte de pilot: klantmanagers van W&I gingen deelnemen aan het casusoverleg van de wijkteams. Maar bij elkaar zitten is pas het begin!

### **Casuïstiek overleg**

Samenwerken leer je vooral door doen: dus samen aan de slag gaan met echte casussen en ontdekken waar je meerwaarde kunt bieden. Aanvankelijk bleek er vaak nog onvoldoende vertrouwen te zijn om informatie te delen. In de pilot bleek dat vooral wijkwerkers het lastig vonden om aan hun klant te vragen of zij hun situatie in een overleg met W&I zouden mogen bespreken. Klantmanagers en wijkwerkers wisten zelf niet goed wat ze konden verwachten en konden dit dus ook niet uitleggen aan hun klant. Wij spraken in het begin met elkaar af om casussen anoniem te bespreken en als start was dat vaak ook voldoende. Het wekelijkse gezamenlijke overleg hielp om nieuwe onderlinge relaties en een nieuw soort teamgeest te ontwikkelen. De casusbespreking bleek een goed middel om inhoudelijke kennis in te brengen en er ontstond een beter beeld van elkaars werkzaamheden. De medewerkers begonnen de beelden die ze van elkaar hadden te nuanceren en elkaar beter te begrijpen. Dit had vervolgens een olievlekwerking. Werkers die niet aan de pilot meededen hoorden positieve verhalen en raakten geïnteresseerd in samenwerken. Een effect dat versterkt werd in teams waar de teamleider zelf enthousiast was over samenwerken.

### **Leren inrichten**

Het bespreken van echte actuele casuïstiek is een krachtig middel om samenwerking te helpen vormgeven, mits de bespreking wordt begeleid door iemand die goed weet waar het heen moet. Deze procesbegeleider doet op de juiste momenten interventies zodat een leeromgeving ontstaat waarin nieuw gedrag wordt voorgedaan, ontdekt, uitgetoet, ervaren en geëvalueerd. Van begeleide casuïstiekbespreking leren teamleden zowel op individueel niveau (wat kan ik in deze situatie het beste doen? Hoe kan ik er een volgende keer mee omgaan?) als op teamniveau (hoe kunnen wij in deze situatie met elkaar optrekken en wat levert dat dan op? Wat betekent dit voor toekomstige situaties zoals deze?). De procesbegeleidersrol kan worden ingevuld door een teamleider of casuïstiek-begeleider die gespecialiseerd is in leren van onderop.

Door onder begeleiding samen casuïstiek te bespreken wordt leren op de werkvloer, tijdens het werk mogelijk en hoeft dit niet veel extra tijd te kosten. Hoe krachtig het leereffect hiervan kan zijn werd bijvoorbeeld duidelijk toen de deelnemers na afloop van de pilot doorgingen met de samenwerking en het uitproberen van nieuwe stappen, zonder dat hiertoe van bovenaf opdracht was gegeven. Ze deden dat omdat ze zich eigenaar waren gaan voelen van het proces. Daar kan geen van bovenaf ingezette training of werkprocedure tegenop.

### **Organisatie-breed leren**

Het leren mag niet beperkt blijven tot uitvoerende medewerkers. In een organisatie die een integrale benadering van problemen voorstaat moet iedereen mee. Anders maakt een duurzame verandering weinig kans. Een afdelingsmanager kan samenwerking uitsluitend geloofwaardig stimuleren wanneer hij zelf overtuigd is van nut en noodzaak om samen te werken, en dit niet alleen ziet als tijdrovend proces. Teamleiders hebben een cruciale rol in het meenemen van hun medewerkers, maar ook in het scheppen van voorwaarden waaronder die kunnen floreren. Zij moeten de ruimte geven voor leren en

experimenteren. De gewenste samenwerking moet van boven naar beneden worden uitgedragen en voorgeleefd

Het horizontale leerproces binnen een integraal werkend team kan worden versterkt door 'verticaal leren'. Dit betekent dat verschillende hiërarchische niveaus en verschillende werksoorten in een gezamenlijke casuïstiekbespreking ervaren hoe ze elkaar kunnen versterken en wat de meerwaarde van samenwerking is. Dit helpt ook om de verschillende rollen expliciet te maken. Wethouder, teamleider, beleidsmedewerker en uitvoerende buigen zich samen over een ingewikkelde casus. De uitvoerende brengt de casus in en schetst de dilemma's. De anderen denken vanuit hun posities mee. In de nabespreking staan betrokkenen stil bij de vraag wat ervoor nodig is om in de toekomst sneller en beter te kunnen handelen bij een soortgelijke casus.

### **Knelpunten en uitdagingen**

Verschillende factoren kunnen het leerproces naar integrale samenwerking in de weg staan. De volgende factoren ben ik zelf tegengekomen. In de eerste plaats is de casuïstiekbespreking vaak niet lerend ingericht. Er is geen methodiek en leren wordt niet begeleid waardoor de bespreking blijft hangen in "ik heb een prangende vraag waarop ik een antwoord wil krijgen". Waarschijnlijk is dit de allerbelangrijkste gemiste kans voor leren op de werkvloer!

In de tweede plaats ontbreekt het vaak aan een samenbindende visie. De neuzen staan niet dezelfde kant op. Soms zijn er belangen die indruisen tegen samenwerking. Machtsverhoudingen, posities en rollen in de organisatie kunnen gaan schuiven door nieuwe samenwerkingsrelaties. Het vraagt leiderschap om alle betrokkenen perspectief te bieden op een nieuwe rol. Voorkom in ieder geval dat het gesprek over samenwerking vanuit een defensieve houding wordt gevoerd. Het is de vraag of het zin heeft elkaar te willen overtuigen. Organiseer verticale leersessies waarin de casuïstiek aantoont wat nodig is.

Een derde knelpunt is dat teams vaak onvoldoende eigen regelvermogen hebben. Soms is er wel een regelvrij budget, maar dit is niet voldoende. Een team heeft bijvoorbeeld ook voldoende kennis over wetten en regels nodig, zodat men weet welke ruimte er is voor uitzonderingen. Ook is vaak niet duidelijk wanneer en hoe informatie gedeeld mag worden. Dit gebrek aan kennis leidt ertoe dat mensen niet buiten de paden durven te denken en zich soms zelfs verschuilen achter de regels. Creatief en in mogelijkheden denken is dan ver te zoeken. Teamleiders en casuïstiekbegeleiders kunnen hun teams hierbij helpen.

Ten vierde hoor ik vaak dat leren veel tijd kost. Tijd die er in de waan van de dag met steeds hoger oplopende workloads niet is. De oplossing is om leren handig te organiseren, zoveel mogelijk als onderdeel van het gewone werk. Benut team- en casusoverleggen als leermoment. Ook kan het helpen om het aantal verplichte trainingen te beperken. Leren vanuit eigen vragen op de werkplek heeft vaak een groter effect. Maar ook dan kost leren tijd. Het vraagt immers om reflectie op het eigen handelen en om het bewerken van leerervaringen tot nieuwe inzichten. Deze tijd wordt, als er echt iets geleerd is, echter dubbel en dwars terugverdiend.

### **Tips**

Samenwerken gaat niet vanzelf, maar kan wel vanzelfsprekender worden wanneer een gezamenlijke start wordt gemaakt in één gemeentelijke toegang voor inwoners, waar integrale vraagverheldering plaatsvindt. Als daar blijkt dat er sprake is van meervoudige problematiek, kan een integraal team direct beginnen met het maken van een gezamenlijke plan van aanpak. Zo nodig kan snel specialistische hulp worden ingezet, bijvoorbeeld bij schulden of woonproblematiek. Dit voorkomt dat het team het verkeerde pad inslaat en blijft doormodderen.

Breng teamleiders in positie die in staat zijn het leer- en veranderproces te begeleiden. Die de visie kunnen vóórleven en deze met hun team kunnen vertalen naar gedrag in de praktijk. En die belemmeringen kunnen terugvertalen naar wetten en regels, om hier vervolgens in overleg met beleidsmedewerkers en bestuurders handelingsruimte in te helpen ontdekken.

Schep voorwaarden voor samenwerking zoals een gezamenlijk registratiesysteem, waarbij het mogelijk is informatie te delen en een gezamenlijk plan van aanpak te maken als de klant dit toestaat. Maar maak ook afspraken over hoe klantmanagers en wijkwerkers om moeten gaan met vermeende fraudesituaties en richt een helpdesk in waar ze advies kunnen inwinnen.

Onderschat het veranderproces niet! Leren gaat gepaard met moeite, met fouten (mogen) maken, struikelen en weer opstaan.

### **Tot slot**

De tendens die uit de peiling van Movisie naar voren komt is dat wijkteams en W&I in plaats van elkaar op te zoeken juist van elkaar aan het weg-bewegen zijn. Samenwerking blijkt een moeizaam en tijdrovend proces. Is dat een reden om er dan maar niet aan te beginnen? Nee, zeker niet. Ik heb vaak ervaren hoe juist een gebrek aan samenwerking leidt tot tijdverspilling waar de klant niks mee opschiet, bijvoorbeeld omdat professionals op basis van halve informatie foute beslissingen nemen of juist niks doen, elkaar onbedoeld tegenwerken of dubbel werk doen. Een gezamenlijke aanpak is voor veel klanten effectiever. De tijd die nu ineffectief besteed wordt kan veel beter worden gebruikt om te leren samenwerken.