



[SAMEN, VOOR ELKAAR](#)

Een onderzoek naar kritieke randvoorwaarden voor effectieve netwerksamenwerking in Sociale Wijkteams binnen het Sociaal Domein

[Jessica Heuperman](#)

MBA - Health

April 2016



Erasmus Centrum voor Zorgbestuur

De MHBA is een internationaal geaccrediteerd bedrijfskundig masterprogramma voor managers in de zorgsector. Het richt zich op optimaal vraaggerichte en efficiënte zorgverlening. Een strategisch perspectief wordt gecombineerd met de toepassing van innoverende bedrijfsconcepten. Het programma is een “executive MHBA program”. Het richt zich op managers die gevorderd zijn in hun loopbaan en zich eerder in leergangen en / of de praktijk het gangbare bedrijfskundig instrumentarium hebben eigen gemaakt. Aan het diploma van de opleiding is de titel "Master of Health Business Administration" verbonden.

Deze thesis is de masterproef van bovengenoemde opleiding, onder begeleiding en beoordeling van:
Dr. M. (Marco) de Witte & Dr. E. (Elly) Breedveld.

Foto voorkant: Bronzen beeld “Om elkaar geven”

Voorwoord

Met de decentralisaties van de AWBZ, Jeugdzorg, Participatiewet en Passend onderwijs is de regie over het sociaal domein grotendeels bij gemeenten komen te liggen. Sociale wijkteams om integrale hulp te bieden aan burgers die ondersteuning nodig hebben zijn sindsdien dé nieuwe trend onder gemeenten. Ze zijn laagdrempelig, dichtbij en kunnen zorg met het gewone leven verbinden, bijvoorbeeld door het netwerk van mensen zelf te gebruiken. Gemeenten slaan samen met zorg- en welzijnsinstellingen de handen ineen om sociale wijkteams op te richten en hen de ‘oren en ogen’ van de wijk te laten zijn. Sociale wijkteams zijn onderdeel van een groter vraagstuk, namelijk: hoe regelen we ondersteuning van burgers zo effectief, efficiënt en goedkoop mogelijk? Preventie en het vereenvoudigen en ontdebellen van de toegang tot voorzieningen speelt daarin een grote rol. Maar wat is een sociaal wijkteam nou precies? Wat komt er kijken bij het inrichten van een team? Wat is er nodig om de samenwerking zo goed mogelijk tot stand te brengen? Wat maakt een sociaal wijkteam effectief en hoe kunnen effecten worden gemonitord?

Binnen mijn eigen werkgebied zijn deze vraagstukken bijzonder actueel. De gezamenlijke zoektocht om de veranderopgave in het sociaal domein handen en voeten te geven is een complex en boeiend proces, een proces waar ik zelf onderdeel van uitmaak. Een proces dat mijn bijzondere aandacht heeft en in deze thesis nader belicht wordt vanuit het perspectief van samenwerking binnen sociale wijkteams. Een proces van vallen en opstaan, van doorontwikkeling en aanpassing, van luisteren en leren, van vertrouwen en loslaten.....van leren van elkaar en met elkaar.

Deze thesis is het sluitstuk na twee jaar intensief bezig te zijn geweest met de M(h)BA-opleiding van Erasmus Centrum voor Zorgbestuur. Wat een intense periode en wat een verbreding van mijn eigen perspectief op de complexe maatschappelijke vraagstukken binnen het zorglandschap in Nederland. Elly, Inge, Aad, Piet-Hein en alle anderen die deze opleiding mogelijk hebben gemaakt wil ik danken hiervoor. Dank ook aan mijn werkgever, LEVANTOgroep, voor de ruimte die ik heb gekregen om deze opleiding te doen. Ik ben mij zeer bewust van de investering en hoop dat die zich voor de organisatie terugbetaalt in mijn ontwikkeling als gevolg van deze studie.

Mijn eigen zoektocht in deze thesis was niet gelukt zonder medewerking van de gemeenten en sociale wijkteams waarmee ik in gesprek ben geweest. Dank hiervoor! En Astrid, zonder jouw ondersteuning had ik niet zo’n vaart in het schrijven van de thesis kunnen maken. Ook gaat een dankwoord uit naar Marco, Elly, Eta, André en Greetje. De gezamenlijke thesisbesprekingen hebben mij enorm geholpen om mijn gezichtsveld ten aanzien van het thema ‘Samenwerking’ te verbreden en tegelijkertijd focus aan te brengen in mijn eigen thesis.

Tot slot een bijzonder woord van dank aan mijn thuisfront. Gedurende deze studiekeerperiode was ik er fysiek wel maar vaak met mijn hoofd niet bij. Dat heeft van iedereen die dichtbij mij staat veel gevraagd. Jeroen, wat een steun heb ik gehad van jou de afgelopen twee jaar, in al die weekenden dat het zwoegen was en jij mij er doorheen trok! Job en Sophie, mijn lieve schatten die mama veel achter de computer hebben moeten meemaken. En aan allen die mijn aanwezigheid en aandacht hebben moeten missen de afgelopen twee jaar...ik ben er weer! En ik kijk ontzettend uit naar het oppakken van de draad samen met jullie!

Maastricht, April 2016

Abstract

The three decentralisations (Youth, AWBZ and Participation Law) have been implemented on 1 January 2015. The tasks and responsibilities of both councils and organisations that are active in the social domain have significantly changed since this implementation. The essence of the three decentralisations is that people are empowered, citizens take initiatives and that any necessary support is organised as near to people as possible. This means that a different approach is necessary: building together on new solutions with fewer means and more creativity and flexibility. This asks for a new collaboration between councils, providers, vital and vulnerable citizens. We discern two dimensions in the reshaping of the social domain, a governance/organisational transition and a care content transformation. The connections between the transition (the structural change) and transformation (the course content renewal) are prerequisite for the success of the whole operation. Practice shows that many councils offer the social borough team (SWT) as *the* solution for the transition and transformation. Aid closer to the citizen, short lines of communication, removal of barriers: social borough teams can certainly offer a solution in this, but we need to implement it well. This research wants to contribute to the shaping of the change task in the social domain by providing insight in critical marginal conditions for effective network collaboration of social borough teams. The research covers both a theoretical as a practical element.

A literature review demonstrates that councils and care partners need each other because it is impossible to solve today's complex societal problems, alone. They combine their strengths so that amongst other things a social borough team emerges. Collaboration in social borough teams can be typified as a type of network collaboration: there is no hierarchy, the collaborative partners maintain their own autonomy but share in SWT knowledge, expertise and means to reach a common goal. This is no easy task, practical examples show. In order to understand collaborative processes better, and to shape them, it helps to look with a collective view at the different perspectives within the collaborative connections. In this research the collective view focuses on the collaborative process and the marginal conditions to optimise the collaboration within SWTs. From the literature, insight is given in the *developmental phases of collaboration* and four clusters of *marginal conditions* are extracted: Ambition, Interests, Relation and Organisation. Insight is also given in the way in which the *effectivity* of social borough teams can be made visible.

These three perspectives of network collaboration have then been translated onto a topic list for semi-structured interviews. With this topic list as guideline conversations were had with the coordinators and delegated professionals from three operational social borough teams in Zuid Limburg. From these interviews it became clear that each SWT knows its own history and development and that this influences on how people work together in practice. In addition it transpires that the role of the council in the collaborative process is crucial. Practice shows that determining direction, direction and result focussed steering from the council has a positive influence on the development process of the STWs. In terms of the marginal conditions which are of importance there is consensus on the following items: choose a shared ambition and keep steering towards it; align societal, organisational and personal interests; realise structural coordination of the collaboration; keep upper (hard elements) and lower stream (soft elements) of collaboration in equilibrium; ensure a solid basis of trust and realise a financial model that has a structural nature. The interviews also highlight that there is no view yet on the effectiveness of social borough teams. The internal collaboration has improved and there is a gradual removal of barriers. These positive

effects are however not quantifiable with objective data. What emerges very clearly is that the social borough team must not be seen as *the* solution to resolve all complex problems in the social domain. A social borough team is but one of the players which shapes transition and transformation in the social domain. Connection with the surrounding field from a clear positioning is crucial to obtain synergy in the total offering.

This thesis leads to some recommendations to councils and care organisations from which they can benefit in order to shape the collaboration of social care teams as well as possible. It is wholeheartedly recommended to deepen follow up research to network collaborations within the social domain and to collect and share learning experiences, such as this thesis. Themes for deeper research are: population financing for connecting of social borough teams and the surrounding field and research into measuring tools to map result effectiveness of social borough teams.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	1
ABSTRACT	2
INHOUDSOPGAVE	4
INLEIDING	6
1.1 HET SOCIAAL DOMEIN IN BEWEGING	6
1.2 MAATSCHAPPELIJKE EN PRAKTISCHE RELEVANTIE VAN HET ONDERZOEK	8
1.3 DOELSTELLING EN OPBOUW VAN HET ONDERZOEK	9
1.4 VRAAGSTELLING VAN HET ONDERZOEK	10
1.5 LEESWIJZER	10
HOOFDSTUK 2: CONTEXT	12
2.1 TRANSITIE EN TRANSFORMATIE BINNEN HET SOCIAAL DOMEIN	12
2.1.1 HET SOCIALE WIJKTEAM ALS KERN VAN HET NIEUWE ZORGSTEEEM	14
2.1.2 SAMENWERKING IN HET SOCIAAL DOMEIN	15
2.3 SAMENWERKING SOCIAAL DOMEIN IN ZUID LIMBURG	16
2.3.1 GEMEENTE A	16
2.3.2 GEMEENTE B	17
HOOFDSTUK 3: THEORETISCH KADER	19
3.1 HET BEGRIIP NETWERKSAMENWERKING	19
3.1.1 SAMENWERKING TUSSEN ORGANISATIES: COMPLEX EN TAAI!	19
3.1.2 HET BEGRIIP NETWERKSAMENWERKING	20
3.1.3 NETWERKSAMENWERKING IN HET SOCIAAL DOMEIN	22
3.2 HET SAMENWERKINGSPROCES IN ONTWIKKELINGSFASES UITEENGESZET	23
3.2.1 VERKENNENDE FASE	25
3.2.2 DELENDE FASE	25
3.2.3 OVEREENGEKOMEN FASE	25
3.2.4 VORMGEVENDE FASE	26
3.2.5 UITVOERENDE/VERNIEUWENDE FASE	26
3.3 RANDVOORWAARDEN VOOR EFFECTIEVE NETWERKSAMENWERKING	26
3.3.1 AMBITIE VAN NETWERKSAMENWERKING	28
3.3.2 BELANGEN IN NETWERKSAMENWERKING	30
3.3.3 RELATIES BINNEN NETWERKSAMENWERKING	31
3.3.4 ORGANISATIE VAN NETWERKSAMENWERKING	33
3.4 EFFECTIVITEIT VAN NETWERKSAMENWERKING	37
3.4.1 OUTCOME VAN NETWERKSAMENWERKING IN HET SOCIAAL DOMEIN	38
3.4.2 OUTPUT VAN NETWERKSAMENWERKING IN HET SOCIAAL DOMEIN	38
3.5 CONCEPTUEEL MODEL	39

HOOFDSTUK 4 METHODEN VAN ONDERZOEK.....	41
4.1 ONDERZOEKSDESIGN.....	41
4.1.1 LITERATUURSTUDIE.....	41
4.1.2 EMPIRISCH ONDERZOEK	42
4.2 DATA VERZAMELING	43
4.2.1 SELECTIE VAN DATABRONNEN.....	43
4.2.2 ONDERZOEKSINSTRUMENTEN	43
4.3 DATA ANALYSE	44
HOOFDSTUK 5: RESULTATEN	45
5.1 GEMEENTE A: SWT 1	45
5.1.1 ONTWIKKELVERLOOP	45
5.1.2 UITVOERENDE&VERNIEUWENDE FASE.....	46
5.1.3 KRITIEKE RANDVOORWAARDEN.....	46
5.1.4 EFFECTIVITEIT VAN SWT.....	49
5.2 GEMEENTE A: SWT 2	49
5.2.1 ONTWIKKELVERLOOP	49
5.2.2 UITVOERENDE EN VERNIEUWENDE FASE	50
5.2.3 KRITIEKE RANDVOORWAARDEN.....	50
5.2.4 EFFECTIVITEIT VAN SWT.....	52
5.3 GEMEENTE B: SWT 3	52
5.3.1 ONTWIKKELVERLOOP	52
5.3.2 UITVOERENDE&VERNIEUWENDE FASE	53
5.3.3 KRITIEKE RANDVOORWAARDEN.....	54
5.3.4 EFFECTIVITEIT VAN SWT.....	55
5.4 OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN	56
HOOFDSTUK 6: CONCLUSIE, BESCHOUWING & AANBEVELINGEN.....	60
6.1 CONCLUSIE	60
6.2 BESCHOUWING	65
6.3 AANBEVELINGEN	71
6.4 REFLECTIES OP ONDERZOEK	73
6.4.1 WAARDE EN BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK.....	73
6.4.2 VERVOLGONDERZOEK	75
6.4.3 TOEPASBAARHEID.....	76
LITERATUURLIJST.....	77
BIJLAGE 1: BRIEF RESPONDENTEN	79
BIJLAGE 2: TOPICLIJST INTERVIEWS	80
BIJLAGE 3: ANALYSEKADER INTERVIEWS	82
BIJLAGE 4: CODELIJST RESPONDENTEN	85

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het onderwerp van het onderzoek nader uiteengezet. In paragraaf 1.1 wordt het onderwerp ingeleid waarna in paragraaf 1.2 de maatschappelijke en praktische relevantie van het onderzoek wordt beschreven. Aansluitend worden in paragraaf 1.3 de doel- en vraagstellingen van het onderzoek geformuleerd. Tot slot staat het begrippenkader uiteengezet in paragraaf 1.4 en beschrijft paragraaf 1.5 de opbouw van de thesis.

1.1 Het Sociaal Domein in beweging

Het sociaal domein – het geheel van collectieve regelingen voor bestaanszekerheid en levenskwaliteit - is enorm in beweging en de veranderingen betreffen welzijn, ondersteuning, begeleiding, jeugdhulp, werk & inkomen en het passend onderwijs. Deze veranderingen zijn al jaren geleden begonnen, ingegeven door de afbouw van een verzorgingsstaat die in afnemende mate houdbaar is gebleken. De verzorgingsstaat is steeds meer gaan omvatten doordat behoeften en problemen steeds meer werden gezien als aanleiding voor een collectieve regeling (16). Productbekostiging leidde tot een expanderende vraag en aanbod. Aanbieders van hulp en zorg sloegen hun vleugels uit en de behandeling van hulpvragen werd geprofessionaliseerd en soms gemedicaliseerd. Behoeften die van oudsher werden gezien als problemen die in het gewone sociale verkeer moeten worden opgelost, zoals de ondersteuning van ouderen door hun kinderen, werden in een collectief arrangement ondergebracht zoals het persoonsgebonden budget. Op vele plaatsen in het sociaal domein traden deze verschijnselen op. Dat leidde tot stijgende publieke uitgaven en tekorten op langere termijn, ook door de relatieve krimp van de beroepsbevolking ten opzichte van jongeren en ouderen, de niet-actieven. Toen diende zich in 2008 de financiële crisis aan, werd het begrotingstekort van de overheid nijpend en ontstond de noodzaak om versneld in te grijpen.

De publieke dienstverlening in het sociaal domein kenmerkt zich door een stelsel dat te complex en duur geworden is, hulp en zorg zijn te ver geïnstitutionaliseerd en burgers hebben behoefte om elkaar te helpen in meer directe onderlinge verbanden (16). Als reactie hierop is vanaf 2015 een stelselwijziging gaande met een andere rolverdeling:

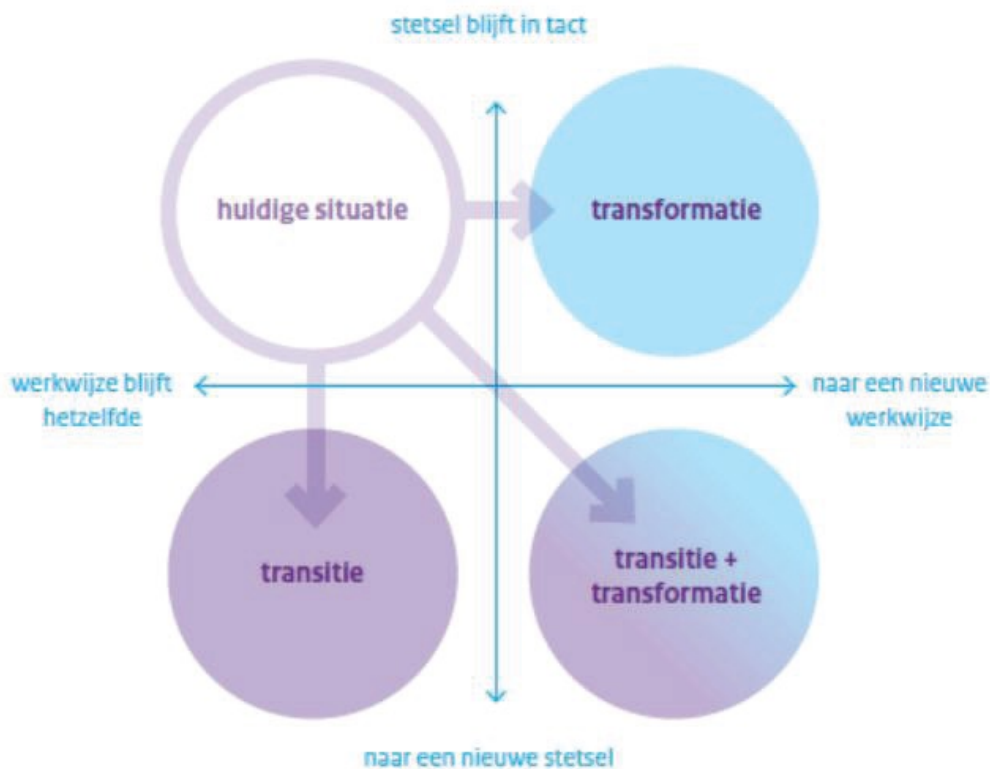
- a) tussen overheid en samenleving;
- b) tussen overheid en de aanbieders van zorg en welzijn;
- c) binnen de overheid door overdracht van taken van Rijk en Provincies naar gemeenten

Doel in de verandering van de verzorgingsstaat naar de participatiemaatschappij is ervoor te zorgen dat burgers en hun sociale netwerk aangesproken worden op hun eigen kracht (“zorgen dat”) in plaats van dat hulpverlening hun problemen overneemt en voor hen oplost (“zorgen voor”). Met deze nieuwe systeeminrichting uitgaande van zorgarrangementen wordt beoogd dat de zorg aan burgers beter aansluit op hun zorgvraag (meer effectiviteit) én dat deze kwalitatief betere zorg voor minder geld tot uitvoering wordt gebracht (grotere efficiëntie).

Deze veranderopgave valt zoals het Transitiebureau WMO (15) het stelt uiteen in twee processen:

1. **Het transitieproces** betreft de periode van het veranderen van het 'stelsel': van regels, wetten en financiële verhoudingen. Het transitieproces is een derde-orde-verandervraagstuk waarbij sprake is van een systeemverandering en het gaat om het organiseren tussen ketens en netwerken (12). De verzorgingsstaat verandert naar een participatiesamenleving waarbinnen arrangementen tussen burgers, (zorg)organisaties en overheid in samenhang tot stand komen.
2. **Het transformatieproces** is gericht op het realiseren van ander gedrag van professionals en burgers, een andere bedrijfscultuur en andere werkwijzen binnen bestaande organisaties. Dit betreft een tweede-orde-verandervraagstuk (12) waarin een nieuw organisatieconcept ontwikkeld wordt.

Figuur 1: Transitie en transformatie



Om te voorkomen dat de daling van financiële middelen leidt tot verschraving in de zorg (hetzelfde doen met minder middelen) is het noodzakelijk om de zorg te vernieuwen, met een ander perspectief te kijken en te handelen. Met de focus op meer burgerschap en eigen regie, het vergroten van zelfredzaamheid en verschuivingen van formele zorg naar informele zorg staan zorgorganisaties in het sociaal domein voor een grote uitdaging. Het besef bij hen is groter dan ooit dat de wijze van zorgverlening fundamenteel moet veranderen én dat de zorg meer in samenhang vormgegeven moet worden: de zogenaamde “ontschotting”.

Praktisch gezien betekent de transitie en transformatie van zorg en ondersteuning in het sociaal domein een wezenlijk andere manier van denken, werken en organiseren waar een lange adem voor

nodig is. De bedoeling is immers dat mensen met een beperking gewoon meedoen in de maatschappij terwijl deze mensen nu nog veelal buiten de maatschappij staan (19). Meedoen gaat echter niet altijd vanzelf en hoewel het voor de hand ligt om ondersteuning aan kwetsbare burgers in samenhang te organiseren wordt de zorg en ondersteuning in Nederland veelal sectoraal aangeboden. Het bewerkstelligen van een samenhangende lokale ondersteuningsstructuur staat daarom hoog op de agenda van gemeenten en zorginstellingen die actief zijn in het sociaal domein.

1.2 Maatschappelijke en praktische relevantie van het onderzoek

In de zoektocht naar het in samenhang vormgeven van zorg en ondersteuning kiezen veel gemeenten ervoor om in samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties sociale wijkteams (=SWT) te beginnen. In deze teams werken professionals rondom kwetsbare burgers op een intersectorale wijze samen met als doel mensen dichtbij huis in hun kracht te zetten en meer zelfredzaam te maken. De gewenste samenwerking hierbij is er een waarin de schotten tussen de doelgroepen/organisaties en tussen de professionele/informele ondersteuning van burgers met een ondersteuningsbehoefte verdwijnt.

Overall in het land zijn anno 2016 sociale wijkteams operationeel, sommigen al langer en anderen die pas net gestart zijn. De praktijk wijst uit dat er vele vormen van sociale wijkteams zijn en de variatie wat betreft inrichting, structuur en werkwijze is groot. Er lijkt niet één beste manier voor sociale wijkteams te zijn maar de praktische doelen van de veranderopgave – meer rol voor burgers en meer verbinding tussen het gewone leven en het professionele aanbod - wordt wel door allen nagestreefd.

In dit onderzoek wordt meer inzicht verschaft in de randvoorwaarden die van belang zijn voor goede netwerksamenwerking in sociale wijkteams. Een betere samenwerking die leidt tot het effectiever en efficiënter maken van de ondersteuning aan kwetsbare burgers zodat het SWT écht een bijdrage levert aan de transformatieopgave binnen het Sociaal Domein.

Dit onderzoek is *maatschappelijk relevant* omdat er vanuit de betrokken participanten zelf inzicht wordt verschaft over de kritieke randvoorwaarden die van belang zijn voor het optimaliseren van het samenwerkingsproces binnen sociale wijkteams. Ook wordt er inzicht verschaft in de effectiviteit van sociale wijkteams, met andere woorden: welke bijdrage leveren sociale wijkteams aan de transitie en transformatie in het sociaal domein? Hier is nog heel weinig over bekend terwijl er tegelijkertijd een enorme groei van sociale wijkteams waarneembaar is. Daarnaast is dit onderzoek *praktisch relevant* omdat het concept ‘sociale wijkteams’ een vraagstuk is waar veel gemeenten en instellingen mee worstelen. Het delen van leerervaringen, zoals in deze thesis geschiedt, helpt organisaties en gemeenten om hun eigen strategie in de ontwikkeling van SWT's te optimaliseren.

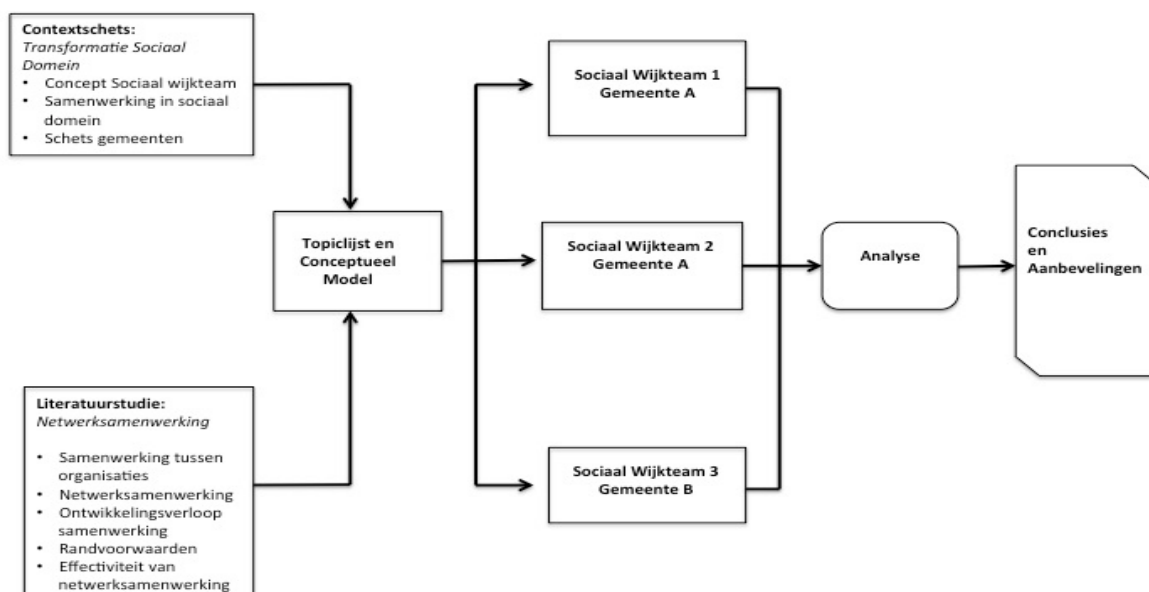
1.3 Doelstelling en opbouw van het onderzoek

Veel gemeenten kiezen in het veranderproces zoals geschetst voor het opzetten van sociale wijkteams waarbij de praktijk laat zien dat de wijze waarop dit gebeurt overal weer anders is. Het gezamenlijk ontdekken en systematisch vastleggen van leerervaringen, zoals ook in deze thesis, is van belang om zo stap voor stap verder te komen.

De *doelstelling* van dit onderzoek is om inzicht te ontwikkelen in kritieke randvoorwaarden voor effectieve netwerksamenwerking van sociale wijkteams binnen het Sociaal Domein. Deze inzichten worden omgezet in aanbevelingen voor bestuurders van zorginstellingen en wethouders/ambtenaren binnen gemeenten en zijn erop gericht dat, rekening houdend met het ontwikkelverloop van sociale wijkteams, de juiste randvoorwaarden voor netwerksamenwerking in het Sociaal Domein gecreëerd kunnen worden.

De *opbouw van het onderzoek* staat uiteengezet in het onderzoeksmodel (zie figuur 2). In dit onderzoek is eerst de context van het transitie- en transformatieproces binnen het sociaal domein geschetst. In deze context wordt ook nader ingegaan op de twee onderzochte gemeenten en hun sociale wijkteams. Vervolgens levert bestudering van theorieën over netwerken en samenwerking informatie op over de achtergronden van dit onderzoek. De literatuurstudie heeft enerzijds betrekking op samenwerken in netwerkverband bij het aanpakken van een maatschappelijk vraagstuk en anderzijds op het ontwikkelproces en de randvoorwaarden van effectieve netwerksamenwerking. Deze achtergrondinformatie levert een topiclijst en conceptueel model op. De topiclijst geeft in de interviews richting aan het ontwikkelproces van een samenwerkingsverband, het achterhalen van kritieke randvoorwaarden en het inzichtelijk maken van de effectiviteit van netwerksamenwerking. Aan de hand van het conceptueel model worden de resultaten uit het empirisch onderzoek beschreven en geanalyseerd op basis waarvan aanbevelingen worden gedaan.

Figuur 2: Onderzoeksmodel



1.4 Vraagstelling van het onderzoek

In dit onderzoek staat de volgende vraagstelling centraal:

“Welke randvoorwaarden voor netwerksamenwerking bevorderen de effectiviteit van sociale wijkteams in het sociale domein?”

Theoretische deelvragen in dit onderzoek zijn:

- a. Wat is de context van de transitie en transformatie binnen het Sociaal Domein, wat zijn sociale wijkteams en hoe wordt er binnen sociale wijkteams samengewerkt?
- b. Hoe ziet het ontwikkelverloop van een samenwerkingsproces eruit en welke ontwikkelingsfasen zijn er te identificeren?
- c. Wat is de definitie van netwerksamenwerking en welke randvoorwaarden voor effectieve netwerksamenwerking zijn er gedefinieerd?
- d. Hoe is de effectiviteit van netwerksamenwerking in het sociaal domein inzichtelijk te maken?

Empirische deelvragen in dit onderzoek zijn:

- e. Hoe is de fasering van het samenwerkingsproces binnen sociale wijkteams verlopen en hoe ervaren de respondenten de uitvoerende fase?
- f. Welke randvoorwaarden in het proces van netwerksamenwerking binnen sociale wijkteams worden door de respondenten zelf van belang en betekenisvol gevonden?
- g. Hoe wordt de effectiviteit van sociale wijkteams door de respondenten beoordeeld?
- h. Welke aanbevelingen kunnen vanuit literatuur en empirisch onderzoek gedaan worden over de randvoorwaarden van netwerksamenwerking ter bevordering van de effectiviteit van sociale wijkteams?

1.5 Leeswijzer

De thesis bestaat uit verschillende hoofdstukken.

In *hoofdstuk 2* wordt de context geschetst van de transitie en transformatie in het Sociaal Domein. Er wordt informatie gegeven over deze verandering, de rol van sociale wijkteams hierin en de wijze waarop samenwerking binnen deze context wordt vormgegeven. Tevens wordt een schets gegeven van de twee gemeenten waarbinnen dit onderzoek wordt uitgevoerd.

In *hoofdstuk 3* worden de theoretische achtergronden van dit onderzoek toegelicht. Er wordt informatie gegeven over het begrip netwerksamenwerking, het ontstaan en de structuur van netwerken, het samenwerkingsproces met de verschillende ontwikkelingsfasen en de randvoorwaarden die in samenwerking van belang zijn. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model waarmee de resultaten worden beschreven en geanalyseerd.

In *hoofdstuk 4* worden de methoden van onderzoek beschreven, zoals het onderzoeksdesign, de wijze van dataverzameling en de wijze waarop de gegevens zijn geanalyseerd.

In *hoofdstuk 5* wordt een beschrijving gegeven van de resultaten van het empirisch onderzoek die verkregen zijn door middel van interviews.

In hoofdstuk 6 komen de conclusie, discussie en aanbevelingen aan bod.

In *hoofdstuk 7* volgt tot slot een terugblik op het onderzoek.

In de *bijlage* is de uitnodigingbrief voor de interviews, de gebruikte topiclijst voor de interviews, de analysekaders en de codelijst respondenten opgenomen.

HOOFDSTUK 2: CONTEXT

In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van de context waarbinnen dit onderzoek is uitgevoerd. Allereerst wordt in paragraaf 2.1 ingegaan op de transitie en transformatie van zorg binnen het Sociaal Domein, het concept sociale wijkteams wordt geschetst in paragraaf 2.2 en de samenwerking binnen het Sociaal Domein in Zuid Limburg wordt in paragraaf 2.3 nader uiteengezet.

2.1 Transitie en transformatie binnen het Sociaal Domein

Als gevolg van een voortdurend stijgende vraag naar zorg, vooral onder ouderen, een stijging in zorgkosten en een veranderende politieke visie met betrekking tot zelfstandigheid, eigen verantwoordelijkheid en het welzijn van cliënten in de zorg, vindt er in Nederland een grote verandering plaats in de maatschappelijke- en gezondheidszorg (28). In het regeerakkoord 2012 (24) staat dat er een omslag gemaakt wordt binnen de langdurige (welzijns-)zorg naar “meer maatwerk, meer zorg in de buurt, meer samenwerking tussen de verschillende aanbieders maar ook naar houdbaar gefinancierde voorzieningen, zodat ook latere generaties er nog gebruik van kunnen maken”.

Vanaf 1 januari 2015 is alle verantwoordelijkheid voor eerstelijnszorg en welzijn vanuit het Rijk bij de gemeenten gelegd, terwijl er tegelijkertijd fors bezuinigd wordt (5 miljard euro in 2015). Diverse wetswijzigingen in de Wet Langdurige Zorg, de Wet Maatschappelijke ondersteuning en de Zorgverzekeringswet hebben de volgende gemeenschappelijke uitgangspunten voor zorg en welzijn gedefinieerd (31):

- Mensen worden in staat gesteld zo lang mogelijk thuis te wonen, waar nodig met ondersteuning en zorg;
- Mantelzorgers (familie, vrienden, bekenden, buurtgenoten) worden nauw bij de zorg en ondersteuning betrokken en worden als gelijkwaardige partners beschouwd in het zorgverleningsproces en -traject;
- Zorg en ondersteuning worden zo dicht mogelijk bij de cliënt georganiseerd, door in de wijk sector overstijgende zorg aan te bieden. Hierbij werken professionals, zorgaanbieders, gemeenten en zorgverzekeraars samen.

Binnen het Sociaal Domein krijgen deze veranderingen gestalte door gemeenten vanaf 1 januari 2015 verantwoordelijk te maken voor de doelstelling dat mensen die (tijdelijk) verminderd zelfredzaam zijn zo veel mogelijk mee kunnen doen in de maatschappij en zo veilig en zelfstandig mogelijk blijven wonen (15).

Deze ontwikkelingen komen niet uit de lucht vallen. De invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) was in 2007 al de eerste grote decentralisatie in de maatschappelijke ondersteuning. Evaluatie van de wet in 2009 leidde tot de conclusie dat, ondanks vele goede opbrengsten, de ambitie en potentie van de WMO nog niet optimaal benut werden (15). Het

stimuleringsprogramma Welzijn Nieuwe Stijl is vervolgens opgezet om hier verandering in te brengen van waaruit 8 bakens Welzijn Nieuwe Stijl zijn geformuleerd (zie figuur 3).

Figuur 3: De 8 bakens van Welzijn Nieuwe Stijl



Welzijn Nieuwe Stijl biedt ondersteuning aan gemeenten en instellingen om anders te gaan werken, om nieuwe verhoudingen te creëren en om nieuwe vormen van dienstverlening te realiseren (31). De acht bakens geven richting hieraan en zorgen voor een nieuwe manier van werken. De verantwoordelijkheid om op een nieuwe manier te gaan werken ligt in de praktijk op het lokale niveau waar meer regionale samenwerking, integrale dienstverlening aan burgers, wijkgericht werken en een fundamentele aanpassing van werkprocessen en informatisering tot stand komt (15).

De gewenste kanteling van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving, van vangnet naar springplank, is een forse uitdaging voor gemeenten, maar biedt tegelijkertijd grote kansen. Er ligt een kans om een lokaal ondersteuningsstelsel te bouwen dat minder versnipperd en bureaucratisch is, en dat uitgaat van wat mensen (en hun omgeving) zelf nog kunnen, in plaats van claimbare rechten op strak omliggende vormen van zorg. Er ligt een kans om vanuit nabijheid de ondersteuning vorm te geven, integraal, beginnend vanuit de vraag van een persoon of gezin. En er ligt een kans om professionals de ruimte te geven om samen met de cliënt richting te geven aan de ondersteuning waarbij de professional vanuit zijn deskundigheid ook een afweging maakt over de inzet van middelen en zich daar medeverantwoordelijk voor voelt. Kortom, het moet anders en beter én het kan goedkoper (15).

Om deze kansen te verzilveren en richting te geven aan de ingrijpende veranderingen, wordt volgens KPMG Plexus (15) toegewerkt naar een nieuw zorgsysteem met nieuwe eisen (zie figuur 4):

Figuur 4: Eisen aan nieuwe zorgsysteem

- De focus ligt op het versterken van de eigen regie bij burger, zelfredzaamheid, participatie, het sociale netwerk en buurtkracht
- Start vanuit wat mensen zelf kunnen en wat ze kunnen betekenen in de maatschappij, niet starten vanuit diagnoses, recht op zorg of problemen
- Het systeem werkt preventief en voorkomt escalaties en hoge kosten later, de daartoe benodigde ondersteuning in het Sociaal Domein is tijdig en proactief
- De ondersteuning staat dicht bij de burger en zijn omgeving, zodat de eigen kracht van de burger en zijn sociale netwerk optimaal ingezet wordt en er sprake is van wederkerigheid
- Waar ondersteuning nodig is, is die zo min mogelijk gefragmenteerd, zodat integraal maatwerk mogelijk is en afstemmingskosten en dure dubbele activiteiten worden voorkomen
- Zichtbaarheid en herkenbaarheid in de wijk is van belang
- De toegang voor burgers is helder, eenduidig en laagdrempelig
- Informele zorg en collectieve voorzieningen worden optimaal ingezet
- Dit alles vergt handelingsruimte én verantwoordelijkheid van en voor professionals met een minimum aan bureaucratie en verantwoordingslasten

Een samenhangende lokale ondersteuningsstructuur is nodig om de dienstverlening voor de burger overzichtelijker, compacter, toegankelijker en effectiever te maken. Hiervoor zijn onder andere sociale wijkteams in het leven geroepen (16). Het sociale wijkteam (= SWT) verenigt bovenstaande eisen en vormt daarmee een cruciaal element in de visie en strategie van de gemeenten om de transformatie in het Sociaal Domein mogelijk te maken.

2.1.1 Het Sociale Wijkteam als kern van het nieuwe zorgsysteem

Een sociaal wijkteam is een multidisciplinair samenwerkingsverband van professionals (en mogelijk niet-professionals) dat zich als doel stelt op integrale wijze hulp te verlenen aan individuen, gezinnen of huishoudens (2). Enkele kenmerken van SWT's zijn dat ze interdisciplinair en integraal zijn. Zo werken in een sociaal wijkteam bijvoorbeeld uitvoerende professionals op het terrein van (geestelijke) gezondheid, welzijn, jeugdzorg en verwante beleidsterreinen samen in één team.

Er zijn verschillende modellen van sociale wijkteams te onderscheiden (30) variërend van een breed integraal wijkteam, een generalistisch wijkteam met daarachter domeinteam tot een netwerkoverleg van verschillende samenwerkingspartners. De ideale inrichting van SWT's is nog niet bekend omdat de werkwijze nieuw is en veel SWT's nog in ontwikkeling zijn. Wel is het zo dat KPMG Plexus (15) een beeld schetst bij de toekomst van deze teams aan de hand van vijf principes die kunnen helpen bij de ontwikkeling van SWT's.

Deze vijf principes zijn:

1. Eén huishouden, één plan, één hulpverlener vanuit één wijkteam
2. Integrale sociale werkers vormen het SWT
3. SWT's krijgen zo veel mogelijk regelruimte
4. Gemeente faciliteert en stuurt
5. Bekostiging op basis van resultaten

Ondanks de diversiteit in de vormgeving en ontwikkeling van sociale wijkteams is er ook een gemene deler: alle SWT's betreffen samenwerkingsverbanden waarin professionals op een intersectorale wijze samenwerken. De gewenste samenwerking hierbij is er een waarin de schotten tussen de betrokken organisaties verdwijnt en er een integraal ondersteuningsaanbod voor de kwetsbare burger ontstaat: het zogenaamde zorgarrangement.

2.1.2 Samenwerking in het Sociaal Domein

De noodzaak om meer en meer lokaal en intersectoraal te gaan samenwerken is op gemeentelijk niveau met de decentralisaties aangescherpt. De afgelopen jaren hebben veel gemeenten ervaring met samenwerking op wijkniveau opgedaan, in allerlei vormen en gedaanten. Geheel langs de lijnen van een veelkleurig lokaal bestuur zodat er veel lokale verschillen in samenwerkingsvormen te onderscheiden zijn. Maar allemaal met hetzelfde doel: een beter op elkaar afgestemde dienstverlening aan burgers die het op eigen kracht niet redden (25). De komende jaren zal de samenwerking in wijken verder ontwikkeld moeten worden waarbij er een kanteling in denken en handelen plaats moet vinden.

Vanuit de doorontwikkeling van sociale wijkteams zal de burgerkracht versterkt moeten worden, de relatie met huisartsen als 'partner in de eerste lijn' moet verstevigd worden en de werkprocessen tussen de SWT's en de stedelijke dienstverlening moeten 'lean en mean' worden ingericht. Dit zijn grote en uitdagende opgaven die de gemeenten gelukkig niet alleen hoeven te doen. Samenwerking met onder andere ziektekostenverzekeraars, zorgaanbieders en cliëntvertegenwoordigers is noodzakelijk. Maar vooral ook de samenwerking van professionals onderling is van belang, daar gebeurt het immers. De inhoudelijke richting mag dan duidelijk zijn, de manier waarop de samenwerking tot ontwikkeling komt is dat allerm minst. Omdat gemeenten en zorgaanbieders aan de slag gaan met een totaal nieuwe manier van werken, is leren en door ontwikkelen van cruciaal belang (15). Op zichzelf kunnen sociale wijkteams een goed instrument zijn om verbindingen te leggen tussen verschillende organisaties en zo een samenhangende ondersteuningsstructuur te scheppen. Dit gaat vaak moeizaam, niet alleen doordat de gemeente bij de start bestaande verbanden negeert maar ook omdat het sociale wijkteam veelal wordt gezien als een brede oplossing voor allerlei problemen (16).

Dit praktijkgerichte onderzoek levert een bijdrage in de gezamenlijke zoektocht naar de nieuwe manier van (samen)werken binnen SWT's als spil in de vormgeving van het nieuwe zorgsysteem.

2.3 Samenwerking Sociaal Domein in Zuid Limburg

Sinds 2007 werken de gemeenten in Zuid Limburg samen op het gebied van de WMO. De WMO is een participatiewet en beoogt dat iedereen kan meedoen aan de maatschappij en zelfstandig kan blijven wonen. Als meedoen of zelfstandig wonen niet lukt zonder hulp dan wordt van de burger verwacht dat deze eerst hulp vraagt in zijn directe omgeving. Wanneer dit niet tot resultaat leidt kan de burger de gemeente vragen om advies en ondersteuning. Doel van deze ondersteuning is dat alle burgers in de gemeente volwaardig kunnen participeren.

In het beleidsdocument WMO (7) staat uiteengezet dat binnen Zuid Limburg de 18 gemeenten vanaf de eerste contouren van de decentralisaties hebben samengewerkt. In eerste instantie was de samenwerking vooral gericht op het vergaren en delen van kennis. De 18 gemeenten hebben in de loop der tijd besloten om de samenwerking, gericht op de decentralisaties voort te zetten met een ander accent.

Het accent is meer komen te liggen op het tot stand brengen van een verandering van een claimgerichte en voorzieningen gestuurd zorgsysteem naar een zorgstelsel waarin het resultaat en de participatie van burgers centraal staat. De verantwoordelijkheidsladder WMO (figuur 5) fungeert hierbij als vertrekpunt.

Figuur 5: verantwoordelijkheidsladder WMO



Als het gaat om daadwerkelijke beleidsvoorbereiding en -uitvoering zal per onderwerp bekeken worden wat de geschikte schaal van samenwerken en organiseren is: lokaal dan wel bovenlokaal (met buurtgemeente), sub regionaal (1 gemeente) of regionaal (18 Zuid Limburgse gemeenten). Belangrijk principe daarbij is dat het bij de huidige WMO gaat om individuele dienstverlening, waarbij de burger als individueel persoon in zijn of haar context geholpen wordt. De uitkomst of de vorm van de uitkomst staat niet van tevoren vast, die is afhankelijk van de vraag (en de achterliggende behoefte), de context van de cliënt (sociaal netwerk) en de 'sociale kaart aan voorzieningen en mogelijkheden' in diens directe omgeving.

2.3.1 Gemeente A

Doelstelling van de nieuwe WMO-aanpak in Gemeente A is dat burgers in de toekomst kunnen beschikken over een groter scala aan mogelijke oplossingen voor problemen rond zelfredzaamheid en participatie dan nu. In de beleidskaders zoals vermeld in de beleidsnota WMO 2012-2015 (7) is

duidelijk gemaakt dat Gemeente A vooral inzet op burgerkracht, preventie, algemene voorzieningen en collectieve voorzieningen. Over de meeste van deze oplossingen kunnen burgers vrijelijk beschikken: er is geen indicatie of doorverwijzing voor nodig. Dat wil echter niet zeggen dat burgers zomaar de weg naar al deze oplossingen zullen weten te vinden. Bovendien zal een deel van de burgers ondersteuning nodig hebben die niet zomaar toegankelijk is, maar waarvoor een doorverwijzing (vrij inzetbare voorzieningen) of zelfs een beschikking (niet vrij-toegankelijke voorzieningen) nodig is.

Er is in deze gemeente een scala aan 'loketten', die de verkokerde praktijk weerspiegelen en waarin in veel gevallen een indicatie nodig is. Deze bestaande structuur wil Gemeente A saneren. In de nog op te stellen beleids- en uitvoeringsplannen zal uitgewerkt worden hoe deze uitgangspunten er precies uit gaan zien. Duidelijk is daarbij dat centraal in deze aanpak de werkwijze met sociale wijkteams komt te staan, zoals die momenteel landelijk in opmars is. Er zullen loketten voor enkelvoudige, simpele vragen blijven en voor ingewikkeldere vraagstukken worden sociale wijkteams opgericht.

In Gemeente A is in 2012 gestart met een Proeftuin WMO bestaande uit twee onderdelen: het Sociaal Wijkteam en de Wijkkrachtcentrale. Het in 2012 geformuleerde doel van het SWT was: "het komen tot een integrale, generalistische en outreachende aanpak van hulp en dienstverlening in de buurt, waar de eigen kracht en zelfredzaamheid als uitgangspunt dient". Eind 2014 is op basis van een evaluatie van de proeftuin een collegebesluit genomen om de proeftuin als experiment te beëindigen, maar de nieuwe werkwijze van het SWT voort te zetten en door te ontwikkelen naar 5 andere wijken in Gemeente A.

In dit onderzoek worden de proeftuin (SWT 1) en een nieuw SWT (SWT 2) als onderzoeksobjecten nader onderzocht.

SWT 1

Het SWT is in 2012 gestart als WMO-proeftuin. De evaluatie van het SWT in 2014 heeft geresulteerd in de uitrol van andere SWT's over diverse wijken. Het SWT verricht kortstondige interventies, verheldert zorgvraagstukken in de wijk en verwijst door indien nodig. In het SWT zijn 8 professionals uit welzijns- en zorginstellingen werkzaam.

SWT 2

Het SWT is in 2015 ontstaan vanuit een bestaand overlegorgaan van waaruit diverse professionals elkaar al regelmatig spraken. Met de – vanuit de gemeente geïnitieerde – uitrol van SWT's over andere wijken is het overlegorgaan overgegaan naar een SWT waarin meerdere professionals zitting nemen.

2.3.2 Gemeente B

Gemeente B sorteerde afgelopen jaren reeds voor op de decentralisaties. Vanaf de start van de WMO in 2007 is deze gemeente actief met sociale wijkteams, is er nauwe samenwerking met zorg- en welzijnspartners, is er een uitgebreid (ouderen) welzijnsaanbod en is - vanaf 2012 - Sociale Zaken

aangesloten bij het netwerk. Het - vanuit de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) geïnitieerde - project De Kanteling (17) en het hieraan verbonden landelijk bekende gemeentelijke WMO-model vormt daarmee een gedegen basis voor verdere doorontwikkelingen van de Rijksopgave.

De werkwijze van een sociaal wijkteam in Gemeente B is in 2010 vanuit het VNG-project de kanteling (17) geformuleerd. Het SWT bestaat uit professionals met klantcontacten. Echter tot de kerngroep, '*eerste schil*' genoemd, behoren de partners die iemand leveren voor de verschillende spreekuren, gehouden in het Wijkpunt. Deze partners zijn zorg- en welzijnsinstellingen die actief zijn in de gemeente. In het wijkpunt vinden, naast de WMO-sprekuren, diverse activiteiten plaats zoals ouderenadvies, sociaal raadswerk, maatschappelijk werk en buurt- en opbouwwerk. Andere, niet bij het primaire proces van de sociale wijkteams betrokken organisaties (woningstichtingen, overige zorgaanbieders, welzijnspartijen, politie, kerk, e.a.), maken deel uit van de zogenoemde '*tweede schil*'. Deze worden over het proces geïnformeerd via het netwerk van het betreffend SWT-lid en betrokken bij het proces zodra de cliëntvraag daartoe aanleiding geeft. Van de kerngroep leden wordt verwacht, dat zij met één gezicht naar buiten toe treden; alleen de professie (kennis, kunde, ervaring voornamelijk gericht op de methodische ondersteuning van de vraag) is relevant. Leden van het SWT presenteren zich ook als zodanig (visitekaartjes).

In de beleidsnota WMO 2014-2018 (8) van de gemeente staat een doorontwikkeling van het concept Sociale Wijkteams beschreven. In de huidige SWT's is namelijk een mix ontstaan tussen professionals die zich richten op individuele vraagstukken van burgers én professionals die meer gefocust zijn op de sociale infrastructuur in de wijken waar diezelfde burgers wonen. In de doorontwikkeling van de SWT's wordt de eerste groep professionals (individuele vraagstukken), vanuit het gedachtegoed van het versterken van de burgerkracht, ondergebracht in de SWT's. Deze doorontwikkeling betekent dat de huidige SWT's "opgeknipt" worden in een kernteam (SWT) enerzijds en een Wijk Leefbaarheidsteam anderzijds. Bij het kernteam staat het versterken van de burgerkracht centraal terwijl het Wijk Leefbaarheidsteam zich richt op het versterken van de wijkkracht.

De doorontwikkeling richt zich dus op de domeinen "formele zorg" en "maatschappelijke ondersteuning". En elk domein kent een team met een eigen benaming waarbij het onderscheid ligt in het aandachtsgebied waarop het team zich richt.

In dit onderzoek wordt één van de drie kernteams als SWT onderzocht met als focus het versterken van de burgerkracht.

SWT 3

SWT 3 is één van de drie sociale wijkteams die in Gemeente B operationeel zijn. Het SWT heeft de functie van een kernteam waarin 7 professionals zitting nemen. Dit kernteam is al jaren operationeel hoewel de samenstelling van het team heeft gevarieerd en ook de activiteiten – afhankelijk van de leerervaringen en bijgestelde doelstellingen – aan aanpassingen onderhevig zijn.

HOOFDSTUK 3: THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt eerst nader ingegaan op het begrip Netwerksamenwerking (paragraaf 3.1). Vervolgens komen in paragraaf 3.2 de diverse ontwikkelingsfasen van samenwerking aan bod. Paragraaf 3.3 gaat nader in op randvoorwaarden die van belang zijn om het samenwerkingsproces te optimaliseren. Tot slot beschrijft paragraaf 3.3 de effectiviteit van netwerksamenwerking en hoe deze inzichtelijk te maken is.

3.1 Het begrip Netwerksamenwerking

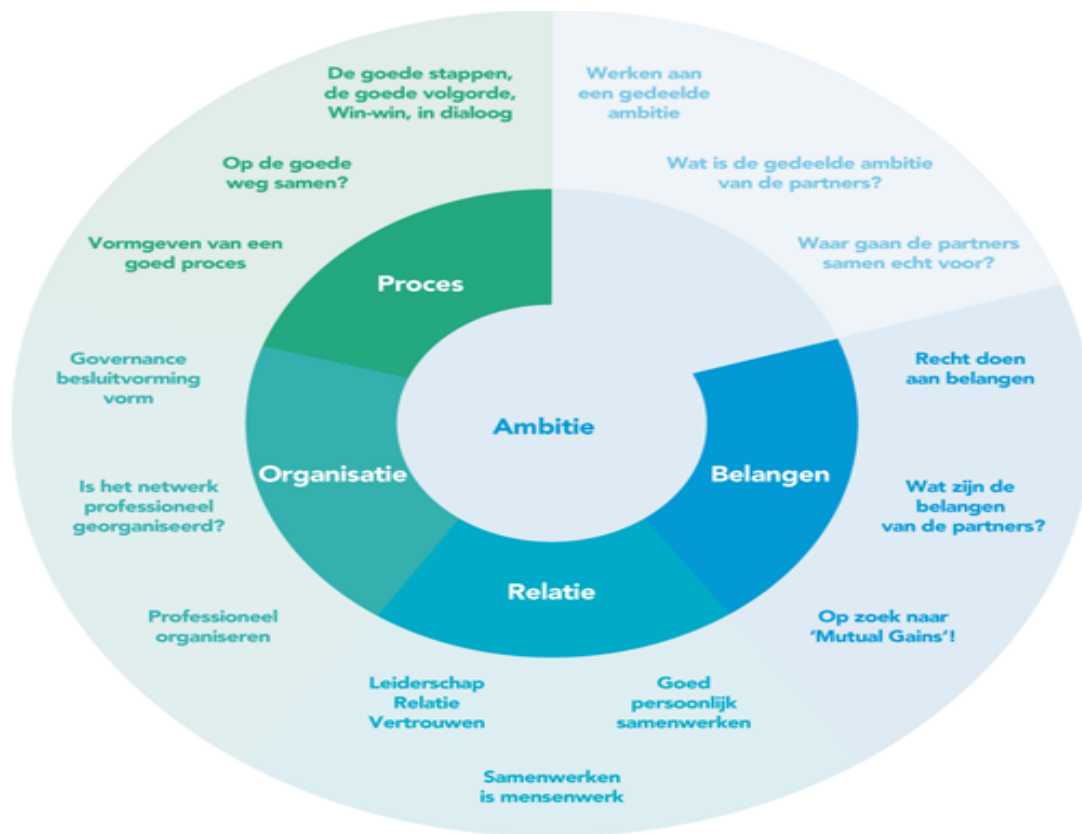
Weerbarstige maatschappelijke problemen vereisen het gezamenlijk optrekken van organisaties in de publieke sector (5). Het organiseren van samenwerking tussen organisaties kan op verschillende wijzen plaatsvinden en is volgens Gomes en Casseres (10) afhankelijk van de mate van gezamenlijke besluitvorming en de duur van het commitment. Zo is er bij fusies en overnames sprake van een lang commitment en een hoog gezamenlijk besluitvormingsproces. Hoewel de klassieke fusie of joint venture nog steeds een gehanteerde inrichtings- en samenwerkingsvorm is lijkt er sprake van een trendbreuk waarbij afscheid genomen wordt van traditionele organisaties en er steeds meer netwerkorganisaties ontstaan (20).

3.1.1 Samenwerking tussen organisaties: complex en taai!

Effectieve samenwerking tussen organisaties ontstaat wanneer deelnemers in organisaties, op alle niveaus, hun gezamenlijke doelen kunnen realiseren en tijdig kunnen reageren op vragen en verstoringen. De samenwerking moet alle partijen dus iets opleveren wat veelal vorm krijgt door het definiëren van een gezamenlijke ambitie die voor alle betrokken partners van betekenis is. Maar met een gedeelde ambitie hoeft een samenwerkingsverband niet direct succesvol te worden of te zijn. Hier dragen meerdere factoren aan bij zoals bijvoorbeeld het optimaliseren van het proces van samenwerking. Samenwerkingsprocessen zijn echter bijzonder complex, niet alle samenwerkingsverbanden zijn succesvol en het tot stand komen van succesvolle samenwerking gaat gepaard met vallen en opstaan. Samenwerking is dus niet eenvoudig en de vraag is hoe dat eigenlijk komt. In ieder geval doordat er altijd sprake is van dualiteiten, paradoxen en spanningen. Kaats en Opheij (14) gaan hier dieper op in en stellen dat belangen cruciaal zijn in het samenwerkingsproces. Samenwerking is in hun optiek kansrijk wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenis gevend proces dat recht doet aan de belangen en gericht is op een betekenisvolle ambitie. Een samenwerking is succesvol als hiervoor de juiste condities geschapen worden.

Het is dan ook nodig om altijd vanuit meerdere perspectieven te kijken, te denken en te werken en om vanuit een samenhangende blik onder andere de ambitie, belangen en context van het samenwerkingsverband te analyseren (zie figuur 6).

Figuur 6: Model perspectieven samenwerking (bron: Kaats&Opheij)



3.1.2 Het begrip netwerksamenwerking

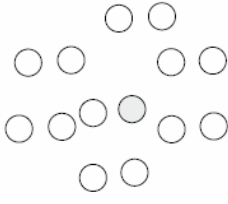
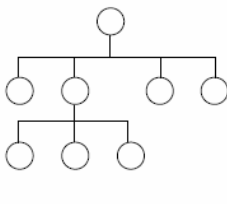
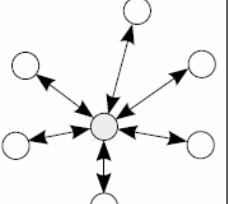
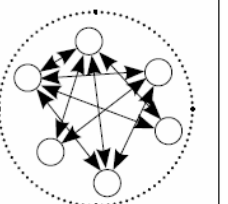
In de hedendaagse samenleving is steeds meer sprake van een netwerksamenleving: *“Networks constitute the new social morphology of our societies, and the diffusion of network logic substantially modifies the operation and outcomes in processes of production, experience, power and culture”* (9). In deze samenleving moeten publieke organisaties omgaan met complexe, maatschappelijke problemen. Deze problemen gaan over de grenzen van organisaties heen. Hierdoor is het onmogelijk om de problemen in hun domein zelfstandig aan te pakken, ze moeten samenwerken met andere actoren.

Samenwerking in netwerkverband is onderdeel van een netwerksamenleving en ontstaat wanneer de deelnemers in netwerkorganisaties, op alle niveaus, hun gezamenlijke doelen kunnen realiseren en tijdig kunnen reageren op vragen en verstoringen. Deelnemers moeten met elkaar, maar ook individueel als vertegenwoordiger van de eigen organisatie, besluitvormingsprocessen in de netwerkorganisatie vorm en inhoud kunnen geven. Huidige procedures voldoen niet langer meer en moeten herzien worden, dit leidt tot vervlechting van organisaties. Deze vorm van samenwerking heeft ook gevolgen voor het formuleren van beleid (inhoud) en het begeleiden van het proces (vorm) om tot realisatie van de geformuleerde doelstellingen te komen. Ook de centrale rol van de overheid verandert in de netwerksamenwerking: waar de overheid eerst een bovengeschatte centrale rol had is dit veranderd naar één van de actoren in het netwerk.

Organisatievorm bij netwerksamenwerking

Provan en Kenis (20) hebben veel onderzoek gedaan naar organisatievormen van samenwerking tussen organisaties. Hierbij onderscheiden zij een viertal sturingsvormen (zie figuur 7). In de traditionele organisatie is de hiërarchie het dominante organisatiemodel. De hiërarchie faalt echter wanneer we te maken krijgen met ‘wicked problems’; complexe problemen die om het oplossend vermogen vragen van een netwerk van organisaties. Markten en hiërarchieën kunnen de hedendaagse vraagstukken echter niet langer het hoofd bieden. Bij markten staat competitie centraal en wordt het prijsmechanisme als middel gebruikt. In hiërarchieën staat macht centraal en worden controlemechanismen gebruikt om deze te handhaven. Volgens Geuijen (9) zijn markten en hiërarchieën te inefficiënt en log voor een goed functionerende integrale aanpak bij de maatschappelijke problemen van deze tijd. Bovendien beschikken ze over te weinig kennis en draagvlak. Vandaar dat samenwerkingsrelaties geïntensiveerd worden om zo goed mogelijk de complexe problemen op te lossen.

Figuur 7: Organisatievormen en wijze van samenwerking (bron: Provan&Kenis: 2008)

Governancevorm/-institutie	Markt	Organisatie	Samenwerkingsrelatie	Netwerk
Visualisatie				
Principe	Prijsmechanisme	Hiërarchie	Toegang tot middelen en reductie van onzekerheid	Samenwerkend gedrag en even bezorgd over het succes van de anderen als over het eigen succes

Samenwerking als governance-vorm kenmerkt zich door het feit dat samenwerkingsverbanden met andere organisaties worden aangegaan om dingen gedaan te krijgen. Deze samenwerkingsverbanden zijn niet in de eerste plaats gebaseerd op het marktprincipe of het hiërarchische principe, maar op onderhandelen en vertrouwen. Ten slotte kunnen we het netwerk als governancevorm onderscheiden. Hier gaat om het doen van dingen die niet door een individuele organisatie kunnen worden gedaan, maar alleen het resultaat kunnen zijn van een samenspel van verschillende organisaties. Netwerkgovernance is het verbinden of delen van informatie, middelen, activiteiten en competenties van minstens drie organisaties om samen een *outcome* te bewerkstelligen.

Definitie Netwerksamenwerking

Uit de omschrijving van netwerkgovernance is de volgende definitie afgeleid: “Netwerksamenwerking is samenwerking tussen verschillende organisaties die voor de uitvoering van dienstverlening afhankelijk zijn van elkaar om zo hun doelstellingen te bereiken”.

Doordat organisaties in netwerkverband frequent kennis, expertise en andere (financiële) middelen uitwisselen en met elkaar delen, zijn zij niet alleen beter in staat om hun eigen doelen, maar ook collectieve doelen te bereiken (20). Het gaat bij netwerksamenwerking over samenwerking *tussen* organisaties waarbij de samenwerkingsverbanden van betekenis zijn (14).

Kenmerken netwerksamenwerking

Door het ontbreken van hiërarchie hebben deelnemers van een netwerk automatisch een beperkte formele verantwoordelijkheid ten opzichte van de doelen van de netwerksamenwerking. Het aanpassen aan de regels en procedures van de netwerksamenwerking is dus op vrijwillige basis (21). In een netwerk is er een gezamenlijk doel volgens Provan&Kenis (20), zoals het toewerken naar een participatiesamenleving, anders is het niet noodzakelijk om samen te werken voor de netwerkdeelnemers. De organisaties en participanten in de netwerksamenwerking behouden een eigen autoriteit en daarmee ook een eigen autonomie om te handelen (1). Verder worden netwerken gekenmerkt door wederzijdse afhankelijkheden zoals informatie, financiën, diensten en sociale steun (20).

3.1.3 Netwerksamenwerking in het Sociaal Domein

De trend van netwerksamenwerking is, als gevolg van de omslag van verzorgingsstaat naar participatiemaatschappij en de delegering van de uitvoering van veel publieke taken naar het maatschappelijk middenveld, ook zichtbaar in het Sociaal Domein. Voor maatschappelijke organisaties in het Sociaal Domein is het simpelweg onmogelijk om de complexe uitdagingen zoals het versterken van de burgerkracht en het vergroten van de zelfredzaamheid van burgers alleen aan te pakken. Dit leidt tot de noodzaak om samen te werken met andere organisaties die zelf ook belang hebben bij het oplossen van het maatschappelijke probleem.

Typerend voor netwerksamenwerking in het Sociaal Domein is de specifieke rol die de gemeenten innemen bij het tot stand komen en tot uitvoering brengen van samenwerkingsverbanden in een netwerkstructuur. Gemeenten verkeren al een tijd in de hoogste staat van paraatheid vanwege de transitie in het sociaal domein (25). Veel gemeenten anticiperen op het transitie- en transformatieproces door een heel traject te organiseren om die overdracht van zorgtaken zo goed mogelijk te laten landen. Volgens Rotmans (25) zien veel gemeenten de veranderopgave vooral als een project met doelstellingen en deadlines dat tot een goed einde moet worden gebracht. Zij nemen hierin veelal de regierol en worden daarbij gesteund door de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG). Het echte probleem – de omslag van ‘zorgen voor’ naar ‘zorgen dat’ – wordt in de praktijk naar voren geschoven. Die cultuuromslag is echter geen project met doelstellingen en deadlines maar een proces waarvoor geen recept bestaat: het is een gezamenlijke zoektocht met vele partners waarin nieuwe vormen van samenwerking gestimuleerd moeten worden. Dit vraagt van gemeenten een belangrijke faciliterende rol waarbij zij een klimaat van samenwerking en kruisbestuiving creëren. Kortom: een faciliterende gemeente organiseert niet alles rondom de zorg zelf, maar maakt het mogelijk dat maatschappelijke partners dat zelf kunnen.

Een vorm van netwerksamenwerking binnen het Sociaal Domein die erg in opkomst is zijn sociale wijkteams (zie 2.2.1).

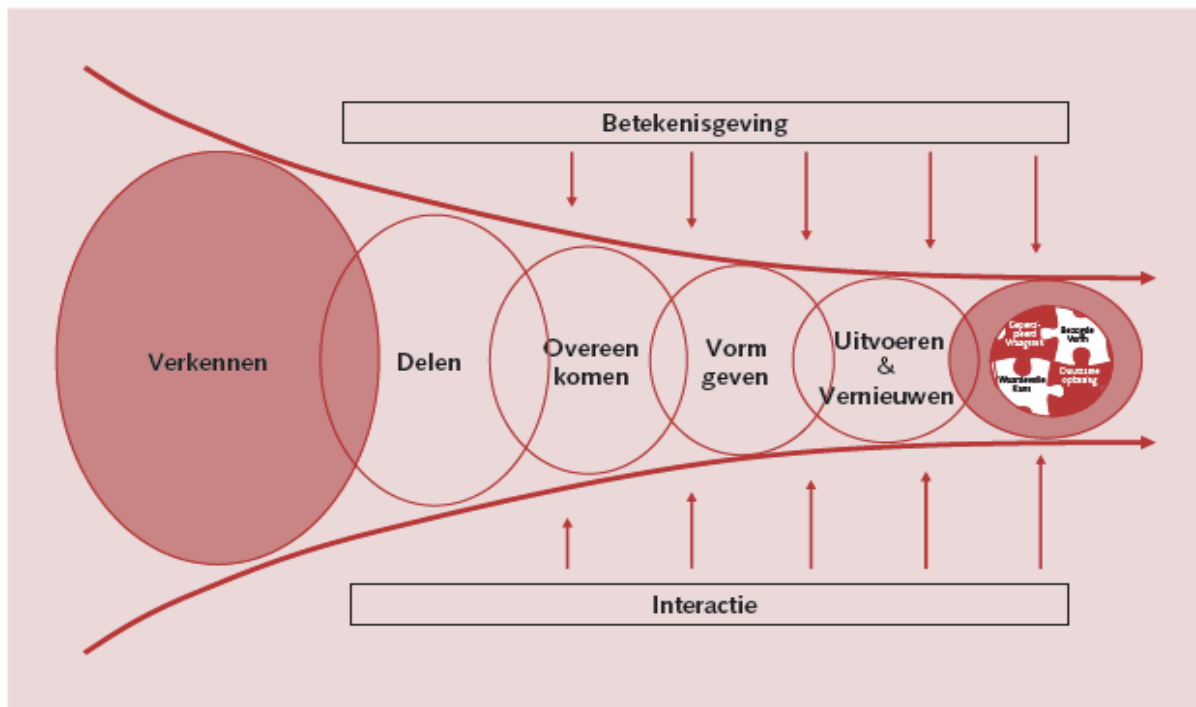
3.2 Het samenwerkingsproces in ontwikkelingsfases uiteengezet

Partijen komen met elkaar in gesprek naar aanleiding van een kans of een vraagstuk en zoeken, in interactie, naar een passende werkvorm of duurzame oplossing op basis waarvan samenwerkingsverbanden, zoals SWT's, tot stand komen. Een goede samenwerking tussen participanten in samenwerkingsverbanden is vervolgens van groot belang, maar roept ook nieuwe vragen en problemen op. Zo zal er bijvoorbeeld een duidelijke taak- en verantwoordelijkheidsverdeling moeten zijn en is het noodzakelijk dat de betreffende professionals met elkaar communiceren en hun werkzaamheden en informatie onderling afstemmen. Hier moet tijd en aandacht voor zijn terwijl tegelijkertijd samenwerkingsverbanden vaak onder tijdsdruk staan, wat er toe kan leiden dat er juist te weinig aandacht wordt besteed aan het delen van ambities en belangen. Samenwerkingsprocessen zijn vaak grillig en verre van maakbaar terwijl er in de praktijk toch behoefte is aan procesmatig houvast bij de vormgeving van een samenwerkingsverband. Het samenwerkingsproces - één van de vijf invalshoeken van samenwerking (zie figuur 6) - gaat onder andere in op de verschillende ontwikkelingsfasen van een samenwerkingsverband.

Het model dat Kaats&Opheij (14) ontwikkeld hebben, en gebruikt kan worden als een "kompas" van samenwerkingsprocessen, beschrijft 5 fasen in een samenwerkingsverband (zie figuur 8):

- het verkennen van de situatie (*fase 1*)
- het delen van ambities en belangen (*fase 2*)
- het overeenkomen van koers en richting (*fase 3*)
- het vormgeven van de oplossing (*fase 4*)
- het (uit)voeren en vernieuwen van een samenwerking (*fase 5*)

Figuur 8: Schematische weergave van het ontwikkelingsproces van een samenwerkingsverband (Bron: Kaats&Opheij)



Het vormgeven van samenwerkingsprocessen gaat volgens Kaats&Opheij (14) gepaard met het balanceren tussen inhoud (= betekenisgeving) en proces (= interactie). Het gaat dan om het vinden van een balans tussen de bovenstroom (logica, strategie, organiseermodellen, inhoud) en de onderstroom (relatie, teamvorming, vertrouwen, macht en interactie). Het model schetst het samenwerkingsproces als een lineaire ontwikkeling vanuit het idee dat elke fase doorlopen moet worden wil samenwerking succesvol zijn. In werkelijkheid is er meestal geen sprake van een gestileerd proces maar kennen partijen elkaar vaak al en wordt het proces bijvoorbeeld niet gestart met het verkennen maar met het overeenkomen van de samenwerking. Daardoor bestaat de kans dat er te lang spraakverwarring blijft bestaan over bijvoorbeeld het vraagstuk, de oplossing, de kans en de grondvorm van samenwerking. En dat de samenwerking schijnsamenwerking dreigt te worden.

Schijnsamenwerking ontstaat volgens van Delden (5) wanneer het niet lukt om de gezamenlijke doelen echt concreet te maken. Ook dreigt schijnsamenwerking te ontstaan wanneer de doelen en afspraken onvoldoende handvatten bieden voor de praktijk, men zal dan blijven hangen in de verkennende en delende fase. De gesprekken zijn te abstract en zullen na verloop van tijd door de deelnemers als negatief ervaren worden. Oorzaak van schijnsamenwerking ligt vaak in het echte gesprek over ambitie en belangen (en dan in het bijzonder de belangen van de eigen organisatie) dat niet goed gevoerd is. Een andere oorzaak kan liggen in het aantal samenwerkingspartners en de mate waarin de samenwerking uitgewerkt is in een besturings- en organisatie-model. Met veel partijen is het lastig samenwerken en wordt een helder fasemodel een belangrijke factor voor het welslagen ervan.

De te doorlopen fasen worden hieronder verder uiteengezet:

3.2.1 Verkennende fase

In de verkennende fase maken partijen inzichtelijk waarom ze met elkaar willen samenwerken. Het doel is inzicht verkrijgen in de doelstellingen, in de belangen en in de context van het samenwerkingsproces. Het belangrijkste instrument hierbij is het oprecht geïnteresseerde gesprek zodat er betekenis gegeven wordt aan de eerste gedeelde ideeën. De kwaliteit van dit gesprek is van grote invloed op het gehele vervolgtraject. Wanneer bijvoorbeeld de belangen aan het begin van het proces niet duidelijk genoeg worden, is de kans groot dat dit leidt tot onverwacht en frustrerend gedrag in een latere fase. Als voorbereiding op dit gesprek is een heldere analyse noodzakelijk wat betreft de ambitie, de belangen en de context van het samenwerkingsverband. Het tastbare resultaat hiervan is veelal een startnotitie die inzicht geeft in deze punten. Vervolgens wordt de samenwerking concreter en worden meer zaken gedeeld.

3.2.2 Delende fase

In deze fase geven de partijen meer kleur en inhoud aan de beelden die zij hebben bij het vraagstuk, de oplossing, de kans en de vorm van samenwerking. De gedeelde ambitie in relatie tot hun eigen belangen wordt steeds duidelijker. Het doel van deze fase is dat er meer ontstaat dan alleen inzicht in elkaars belangen. Het oprecht geïnteresseerde gesprek verdiept zich en wordt scherper. Het is noodzakelijk om met elkaar te onderzoeken wat de betekenis is van de samenwerking en deze betekenis steeds verder aan te scherpen.

In de praktijk worden er vaak gezamenlijke onderzoeken uitgevoerd, bijvoorbeeld om meer inzicht te krijgen in de context, de markt, de mogelijke grondvorm van samenwerking of de financiën. De resultaten van deze analyses en van de gemeenschappelijke ambitieontwikkeling bepalen wat in de hierna volgende fase wordt uitgewerkt. Het gedrag in de besprekingen is veelal terugblikkend, beoordelend, beschouwend en analyserend

3.2.3 Overeengekomen fase

Overeenkomen is een fase waarbij de partijen gezamenlijke opvattingen over koers en richting verzilveren in de vorm van afspraken. Waarde creatie op een integratieve wijze vormgeven staat in deze fase centraal. Als deze hobbel niet genomen wordt ontstaat niet zelden wantrouwen of schijnsamenwerking. Van Delden (5) gaat hier nader op in en beschrijft schijnsamenwerking als een situatie waarin de overgang tussen het bepalen van algemene doelen en het praktisch samenwerken niet goed verloopt. Dit fenomeen is vaak waarneembaar in situaties waarbij convenanten op bestuurlijk niveau te algemeen en vrijblijvend zijn zodat er geen realistische taakopdracht is en er vervolgens geen praktische invulling wordt gegeven aan het samenwerkingsverband. Bij professionals ontstaat dan de neiging om langs elkaar heen te werken zodat de samenwerking er ogenschijnlijk wel is maar niet écht beleden wordt.

Partijen dienen in deze fase niet alleen elkaars belangen te gedogen maar er ook voor te zorgen dat de andere partij zijn belangen daadwerkelijk kan verwezenlijken. De onderhandeling is een belangrijk

instrument in deze fase. Het omgaan met conflicterende belangen en het streven naar gezamenlijke oplossingen vraagt om aandacht voor de rol, emoties en het gedrag van personen en organisaties.

3.2.4 Vormgevende fase

In deze fase gaan partijen concreet met de inhoud en vorm van de samenwerking aan de slag. Ze bouwen voort op de beelden van de vorm van samenwerken die zij deelden in de voorgaande fasen. Als partijen tot overeenstemming zijn gekomen verandert de aard van de samenwerking vaak en worden veelal meer resultaatgerichte managementvaardigheden ingebracht met het oog op het vaak nog moeilijk beheersbare proces. Het resultaat is een concreet ingerichte samenwerking, met bemensing en verantwoordelijkheden, en een werkprogramma.

3.2.5 Uitvoerende/vernieuwende fase

Nadat de afspraken zijn geëffectueerd in een tastbaar resultaat, moet dit resultaat van samenwerking overgedragen en gemanaged worden als een meer routinematig proces. Helemaal routinematig wordt dit proces overigens nooit omdat zich tijdens het uitvoeren ervan vaak nieuwe mogelijkheden en ontwikkelingen zich voordoen of het politieke krachtenveld verandert. Daar moet de organisatie van het samenwerkingsverband op voorbereid zijn. Kernbegrippen in deze fase zijn daarom evaluatie en vernieuwing waarbij op zoek gegaan wordt naar nieuwe mogelijkheden en kansen.

Met de beschreven fasen is er sprake van meer duidelijkheid over de volgorde der dingen in een samenwerkingsverband: waar staan we, welke stappen hebben we al dan niet doorlopen en welke issues hebben we onder handen? Het model geeft houvast bij de keuze van de volgende stap en de eisen die moeten worden gesteld aan de invulling van de rollen en de aard van het gesprek over samenwerking. In het bijzonder beschrijft het model de activiteiten die achtereenvolgens uitgevoerd worden in een samenwerkingsverband en geplaatst kunnen worden in de verschillende fasen. Dit geeft richting in het fasegericht doorlopen van een samenwerkingsproces waarbij de betrokken actoren zich bewust zijn van de te nemen stappen – en hieraan gekoppelde activiteiten - wil de samenwerking in de uitvoering succesvol worden.

3.3 Randvoorwaarden voor effectieve netwerksamenwerking

Samenwerking tussen organisaties is een geleidelijk proces waarbij de begincondities van belang zijn die vervolgens onder invloed van de samenwerking weer beïnvloed worden. Dat betekent dat randvoorwaarden in de loop der tijd weer kunnen veranderen. In dit onderzoek staat het identificeren van kritieke randvoorwaarden voor effectieve netwerksamenwerking in SWT's binnen het sociaal domein centraal. De literatuur over samenwerken in netwerkverband is veelomvattend maar tegelijkertijd is er weinig bekend over randvoorwaarden die in positieve zin bijdragen aan effectieve netwerksamenwerking binnen het Sociaal Domein. Het ontwikkelen van inzicht hierin is

echter een cruciaal onderdeel in de ontwikkeling van SWT's omdat zij zo'n centrale rol in het transitie- en transformatieproces innemen en omdat hier vanuit de praktijk nog zo weinig over bekend is.

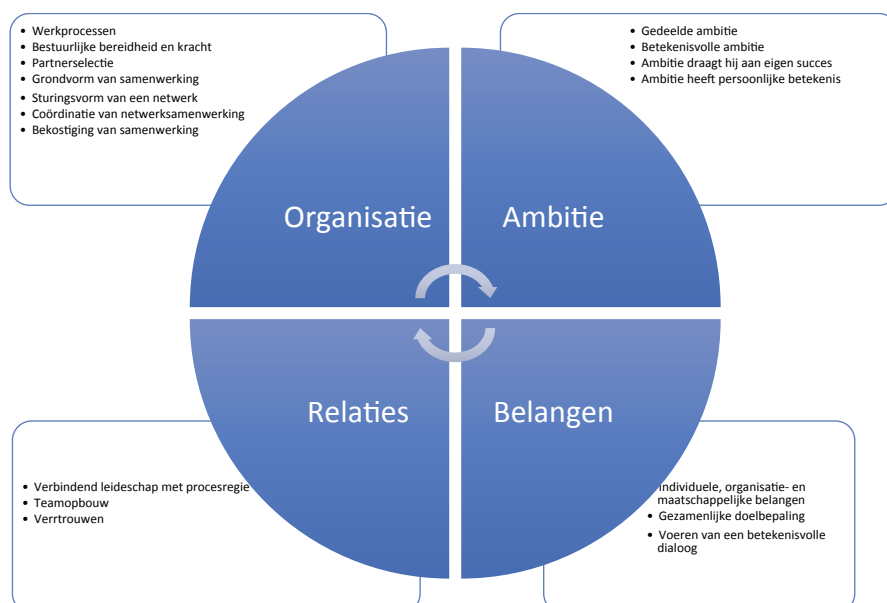
Zoals eerder gesteld beschrijven Kaats&Opheij (14) samenwerkingsverbanden vanuit een aantal cruciale invalshoeken waaronder "ambitie", "belangen", "relatie" en "organisatie". Hoewel zij in dit verband niet spreken over kritieke randvoorwaarden geven zij per invalshoek inzicht in de belangrijkste succesfactoren. Deze factoren dragen in hun optiek in positieve zin bij aan samenwerkingsverbanden en worden in dit onderzoek als leidraad voor het identificeren van kritieke randvoorwaarden gehanteerd. In het identificeren van de randvoorwaarden komt het erop neer dat de verschillende invalshoeken voortdurend in samenhang beschouwd worden.

Om structuur aan te brengen in dit onderzoek zijn de randvoorwaarden - die als meest cruciaal beschouwd worden in dit onderzoek - onderverdeeld in vier clusters gebaseerd op de perspectieven van Kaats en Opheij (14). Deze zijn:

1. Ambitie van netwerksamenwerking;
2. Belangen in netwerkverband;
3. Relaties in het netwerkverband;
4. Organisatie van netwerksamenwerking.

In het empirisch onderzoek wordt eerst nader ingegaan op het samenwerkingsproces door nader stil te staan bij de ontwikkelingsfasering van de samenwerking binnen het SWT en hoe de participanten van het SWT de huidige uitvoeringssituatie ervaren. Hierna worden de randvoorwaarden, zoals uiteengezet in de vier clusters, nader besproken waarbij de meningen van respondenten over de voor en van belang geachte randvoorwaarden worden geïnventariseerd.

Figuur 9: Randvoorwaarden voor netwerksamenwerking



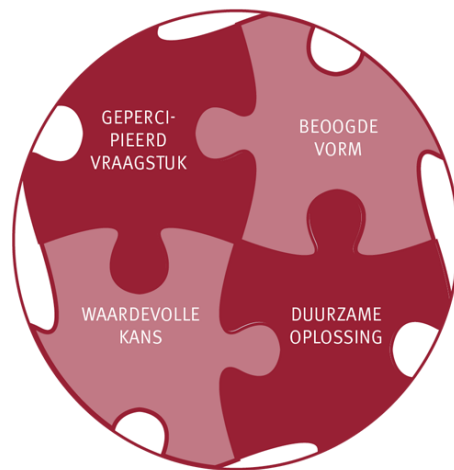
De vier clusters worden in onderstaande paragrafen nader uiteengezet.

3.3.1 Ambitie van netwerksamenwerking

Essentieel onderdeel van een samenwerking is een gedeelde ambitie zodat partijen inhoudelijk achter de netwerksamenwerking kunnen staan. Volgens Kaats&Opheij (14) is een samenwerking kansrijk wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenis gevend proces dat recht doet aan de diverse belangen en gericht is op een betekenisvolle ambitie. Een gedeelde ambitie is als het ware ‘het bindmiddel’ van samenwerking en dus een belangrijke randvoorwaarde om het samenwerkingsverband succesvol te laten zijn. Een gedeelde ambitie ontstaat echter niet in één keer maar moet samen ontwikkeld en geconcretiseerd worden. Afhankelijk van de omstandigheden en de context van samenwerking zijn er verschillende manieren om met ambitieontwikkeling om te gaan.

Als partijen een samenwerkingsverband willen vormen, kijkt elke partij met een eigen bril naar die samenwerking en dat leidt vaak tot spraakverwarring. Deze spraakverwarring moet aandacht hebben want geen van de partijen kan uit de voeten met alleen zijn eigen definiëring en perceptie van het vraagstuk, oplossing, kans en vorm. Het gaat dus om een puzzel met vier stukken die samen gelegd moeten worden zodat er een gezamenlijk beeld van de situatie ontstaat en een bijbehorende gezamenlijke taal (zie figuur 10).

Figuur 10: vier puzzelstukken centraal bij ambitievorming (bron: Kaats&Opheij 2012)



De vier puzzelstukken van samenwerken

© Twynstra Gudde

Om tot een gezamenlijke definiëring van de ambitie te komen en deze vervolgens in het samenwerkingsverband uit te dragen, zijn een aantal criteria van belang die bestempeld kunnen worden als randvoorwaarden om inhoud te geven aan de samenwerking:

De mate van gedeeldheid van de ambitie door alle partners

Alle partners in een goed functionerend samenwerkingsverband zijn het eens over de ambitie en delen deze ambitie ook. Niemand kan zijn werkelijkheid of definitie afdwingen of opleggen aan de ander. Het is daarom van belang om met elkaar de verschillende percepties van het vraagstuk, de duurzame oplossing, de waardevolle kans en de beoogde vorm afstemmen in de vorm van dialoog of onderhandeling (14). Hiermee wordt spraakverwarring of ambigüiteit voorkomen.

De ambitie is waardevol, aantrekkelijk en betekenisvol in zichzelf

Het is niet genoeg dat een ambitie gedeeld wordt. De ambitie moet er ook toe doen, deugen en aantrekkelijk zijn voor meer mensen in de samenwerking. Daarmee wordt de ambitie ook goed uitlegbaar in de buitenwereld en kun je andere mensen ermee mobiliseren.

De ambitie draagt bij aan het belang of succes bij ieder van de partners

De ambitie moet bijdragen aan het belang of succes van elk van de partners, want juist dat prikkelt elk van de partners om een bijdrage te leveren aan het samenwerkingsverband. In dit kader is samenwerken volgens de logica van het netwerkverband van belang (3). Handelen vanuit de netwerklogica betekent dat je, naast je eigen belang, ook het belang van de andere partijen meeneemt. Essentieel uitgangspunt is dat niemand de (hiërarchische) macht heeft om een vooraf uitgedachte oplossing zonder de anderen te realiseren. In de netwerklogica gaat het, in tegenstelling tot de logica van de hiërarchie, om het voortdurend identificeren van conflicterende belangen en het zoeken naar aanvullende oplossingen (zie figuur 11).

Figuur 11: Logica van de hiërarchie versus logica van het netwerk (bron: de Bruijn en ten Heuvelhof, 2004)

Samenwerken o.b.v. Logica van hiërarchie	Samenwerken o.b.v. logica van het netwerk
Er is een probleem	Er is een probleemperspectief
Doelstelling is referentiepunt	Doelstelling is momentopname
Informatie is robuust, intersubjectief	Informatie is 'negotiated knowledge'
Besluit volgt uit probleem, doel, informatie	Na besluit is er een volgende ronde met nieuwe kansen
Uitvoering: probleem en doel gegeven	Uitvoering: wees alert op nieuwe kansen
Norm: doelrealisatie	Norm: satisfactie of tolerantie

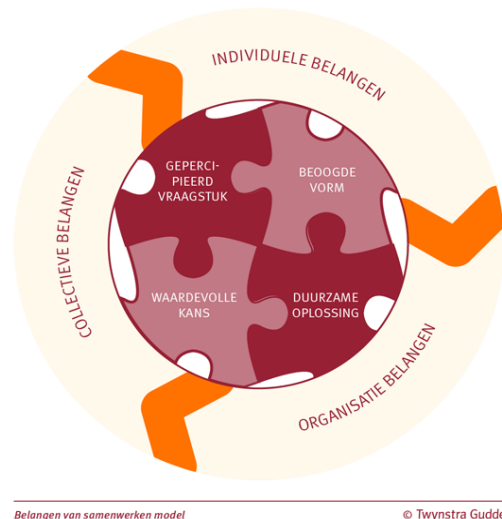
De ambitie draagt bij tot de persoonlijke betekenis van sleutelfiguren in de samenwerking

Ook in het ontlenen van persoonlijke betekenis in de samenwerking is de logica van het netwerk van belang, omdat het uitgangspunt is dat iedere partner zowel een zakelijk als een persoonlijk belang in de samenwerking heeft (14). Persoonlijke drijfveren en ambities spelen een belangrijke rol in samenwerkingsverbanden en wegen vaak zwaarder dan harde argumentaties. Zo laat een onderzoek van Schruijer (26) zien dat de analyse van argumenten, overtuigingen en drijfveren in samenwerkingsverbanden rationele argumenten slechts een beperkt deel van de beweegredenen vormen. Veel persoonlijke beweegredenen – waaronder macht, autonomie, angst, spijt, vertrouwen – spelen een belangrijke rol (14). Het aanspreken op die persoonlijke betekenis kan samenwerking dus juist krachtiger maken.

3.3.2 Belangen in netwerksamenwerking

Belangen vormen de motor van samenwerking. Ze sturen gedrag in samenwerkingsrelaties, bepalen of organisaties of mensen energie en capaciteit stoppen in een samenwerking en zijn medebepalend voor het eventuele succes van een samenwerkingsrelatie. Maatschappelijke belangen, organisatiebelangen en persoonlijke belangen spelen een sleutelrol, en zijn dus altijd aan de orde.

Figuur 12: Soorten belangen (bron: Kaats&Opheij 2012)



Een goede samenwerking onderscheidt zich doordat er, onder de volgende drie randvoorwaarden, professioneel wordt omgegaan met die belangen.

Recht doen aan individuele, organisatie- en maatschappelijke belangen

Binnen de samenwerking moet oprechte interesse zijn in de diversiteit van belangen, partijen moeten inzicht hebben in elkaars issues en de belangen die zij hebben bij elk van de issues. Centraal hierbij staat de waarde creatie voor alle partijen: partijen creëren samen een oplossing die niemand op basis van puur eigenbelang zou verzinnen. Alleen wanneer alle belangen inzichtelijk worden kan er op zoek gegaan worden naar win-winoplossingen.

Voeren van een betekenisvolle dialoog

De belangen dienen een centrale plek te krijgen in de samenwerking bij voorkeur door het structureel voeren van een betekenisvolle dialoog. Naarmate partijen beter in staat zijn om dat te doen zal de samenwerking beter verlopen. Om dat effectief te doen moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan:

- Creëer een context van betrouwbaarheid en vertrouwen
- Vind een gezamenlijk vertrekpunt in taal en informatie
- Ontwikkel de kunst om samen te denken

Gezamenlijke bepaling van de samenwerkingsdoelen

Wanneer de samenwerking doorzet gaan de partners hiervoor doelen kiezen. Vrijwel altijd wordt hieraan veel aandacht besteed in de vorm van allerlei bijeenkomsten waarin praktische,

beleidsmatige en maatschappelijke doelen worden doorgenomen. De doelen sluiten aan op de belangen van de afzonderlijke partners, zijn afgebakend, laten zien welke meerwaarde er is en geven een beeld van de taken en inzet van elke partner. De gezamenlijke doelbepaling krijgt vaak de vorm van een convenant tussen de partnerorganisaties.

3.3.3 Relaties binnen netwerksamenwerking

Samenwerking is mensenwerk, het gaat dus niet alleen om de inhoud van samenwerking en wat je met elkaar wilt bereiken maar ook om persoonlijke en interpersoonlijke aspecten van samenwerking. Als mensen samenwerken, ontstaat er vertrouwensdynamiek en groepsdynamiek. Ook vraagt samenwerken om verbindend leiderschap om de belangentegenstellingen, die er altijd zullen zijn, te overbruggen.

Randvoorwaarden die in dit cluster van belang zijn, zijn:

Verbindend leiderschap met procesregie

Het is insamenwerkingsverbanden belangrijk dat de participanten oprecht interesse in elkaar hebben en elkaars drijfveren, belangen, ervaringen, overtuigingen en achtergronden te kennen: ze zijn bepalend voor de vormgeving van een betekenisvol samenwerkingsproces (14). Ook gaat het bij samenwerking om het balanceren tussen vertrouwen en waakzaamheid, groepsdynamica, en mechanismen rond macht en invloed, waarbij er altijd sprake is van diversiteit. Dat kan conflicten opleveren, waarbij het de kunst is om die conflicten constructief te maken. Verbindend leiderschap is cruciaal om samenwerkingsprocessen te laten slagen (14).

‘Verbindend leiderschap’ is het vermogen tot het verbinden van een individu of een groep individuen om in omgevingen van tegengestelde belangen voortgang te boeken en gedeelde resultaten te bereiken. Verbindend leiderschap vraagt om leiders die zich toeleggen op het waarborgen van het proces, de interactie en die geduldig omgaan met een hoge mate van frustratie (4). Verbindend leiders zijn personen die de relevante partijen bijeenbrengen, hun interacties faciliteren, neutraal zijn, de aanwezigheid van verschillende belangen kunnen hanteren, niet afhankelijk zijn van positioneel gezag, complexiteit en ambiguïteit kunnen tolereren, aandacht schenken aan vertrouwensontwikkeling, zelf geen machtspositie wensen in te nemen en ook niet op de voorgrond te willen treden (26).

Teamontwikkeling en -opbouw

Groepen zijn iets bijzonders; ze zijn meer dan de optelsom van delen en kennen hun eigen dynamiek en processen. Er zijn verschillende opvattingen over de werking van groepen: er zijn mensen die stellen dat groepen vooral vertragen en er zijn mensen die stellen dat groepen vooral versnellen. Hoe dan ook: in veel maatschappelijke vraagstukken is de groep, het samenwerkingsverband, niet zozeer een keuze maar een noodzaak. De kernvraag is dan ook: ‘Hoe kun je de dynamiek van en tussen de groepen zo benutten dat die het samenwerkingsproces versnelt in plaats van vertraagt?’.

In dit verband is een onderscheid te maken tussen groepen die net starten (“verkennende fase”) en groepen die verbeterd (“uitvoerende fase”) kunnen worden:

- Starten en vormgeven van groepen

Remmerswaal (22) onderscheidt drie manieren om vanuit het perspectief van de verantwoordelijkheden van het samenwerkingsverband een groep te starten en op gang te brengen. Deze zijn:

- Focus op inhoud: bij de vormgeving van deze groepen staat informatieoverdracht, kennisoverdracht en voorlichting centraal.
- Focus op procedure: hierbij ontwikkelen groepen nieuwe werkwijzen en gewoontes.
- Focus op relatie: hierbij ligt het accent op het bevorderen van interactie tussen participanten.

- Verbeteren van de prestaties van groepen

De prestaties en productiviteit van groepen worden beïnvloed door een aantal variabelen (3). Groepen doen het beter als voldaan wordt aan de volgende randvoorwaarden:

- Congruentie van doelen: overeenstemming over de doelen van het team waardoor hun activiteiten gelijkgericht zijn
- Reflectie: deelnemers kunnen reflecteren en effectieve afwegingen maken op een gestructureerde en creatieve manier
- Communicatie: deelnemers zijn in staat om op een effectieve manier te luisteren en te spreken
- Toegankelijkheid tot informatie: deelnemers kunnen op een effectieve manier informatie ontsluiten en verwerken
- Concentratie: deelnemers hebben de vaardigheid om afleiding van het centrale teamwerk te vermijden
- Congruentie van proces; deelnemers hebben overeenstemming over de stappen in het proces en de technieken die hiervoor gebruikt worden

Vertrouwen

In samenwerking is vertrouwen ontzettend belangrijk. Maar het is ook complex en moeilijk grijpbaar. Het oer dilemma van samenwerken en het aangaan van interpersoonlijke relaties is de vraag in hoeverre men zich kan overgeven aan die relatie en in welke mate men de achterban moet behoeden voor eventuele risico's van de relatie.

Kaats&Opheij (14) gaan verder in op de begrippen 'vertrouwen' en 'wantrouwen' en stellen dat deze begrippen niet zo zeer elkaars tegenpolen zijn, maar wezenlijk verschillende drijfveren in de ontwikkeling van relaties. Het is volgens hen juist de combinatie van persoonlijk vertrouwen en waakzaamheid in de relatie die inzicht geeft in de achtergronden van een specifieke samenwerkingsrelatie. Op basis van deze uitgangspunten hebben zij een model samengesteld waarin de verschillende dimensies van vertrouwen zijn uitgewerkt.

- In situaties van *groot wantrouwen en beperkt vertrouwen* is er geen aanleiding voor wederzijds vertrouwen en tegelijkertijd veel reden tot behoedzaamheid en waakzaamheid. Situaties zoals deze maken het bijzonder moeilijk om effectieve onderlinge relaties te ontwikkelen.

- In situaties van *beperkt vertrouwen en laag wantrouwen* hebben individuen geen bijzondere reden om vertrouwen te hebben in een verbinding, maar evenmin om waakzaam en voorzichtig te zijn. Dit type relaties komt vaak voor in de wat lossere netwerken waarin professionals kennis delen.
- In situaties van *groot vertrouwen en veel waakzaamheid* heeft een partij reden om vertrouwen te hebben in bepaalde facetten van de andere partij of persoon maar tegelijkertijd heeft hij ook redenen om behoedzaam en waakzaam te zijn. De relatie wordt dan gekenmerkt door ambiguïteit en wederzijdse afhankelijkheid waarbij partners zowel afzonderlijke als gedeelde ambities hebben.
- In situaties van *groot vertrouwen en laag wantrouwen* is er sprake van onderling vertrouwen en is er geen reden om de ander te verdenken van acties die de eigen belangen zullen schaden. Deze relatie wordt gekenmerkt door gedeelde ambities en gezamenlijke doelstellingen.

3.3.4 Organisatie van netwerksamenwerking

Kenmerkend bij netwerksamenwerking is dat er meestal sprake is van een overzichtelijk aantal relaties in het netwerk. Hoewel de netwerkleiden elkaar veelal al kennen is een samenwerkingsverband een nieuwe werkgemeenschap die vraagt om structuur en sturing. Bij het organiseren van samenwerkingsrelaties wordt in de praktijk dikwijls direct de stap gemaakt met een contract of convenant. De inrichting van de samenwerking begint echter veel eerder en vraagt om een veel breder perspectief. Randvoorwaarden die van belang zijn voor de structuur van netwerksamenwerking zijn:

Gezamenlijke ontwikkeling van werkprocessen die aansluiten op eigen werkprocessen

Om de samenwerking gestructureerd te laten verlopen wordt er een plan of procesontwerp geconstrueerd dat een helder beeld geeft van hoe er in de praktijk samengewerkt moet worden. Het gaat hierbij om een doordacht programma van eisen voor bijvoorbeeld werkplekken, het ontwerpen van een stroomschema voor werkprocessen of een efficiënte manier om gegevens aan elkaar te koppelen.

Bestuurlijke bereidheid en kracht

De doortastendheid van bestuurders in hun gezamenlijke aansturing van de samenwerking komt als een aparte conditie naar voren (6). In de regie- en stuurgroepen worden wensen omgezet in doelen, maar de vraag is of er echt gestuurd wordt. Dat 'echt' sturen wil zeggen dat er heldere beslissingen genomen worden over knelpunten in de samenwerking, ook al betekent dit dat dit ten koste gaat van staande routines en belangen. Vaak komen deze knelpunten naar boven wanneer de gezamenlijke werkprocessen en diensten gestalte krijgen en de uitvoerenden tegen belemmeringen aanlopen zoals niet op elkaar passende procedures en informatiesystemen, onvoldoende financiële middelen/personele inzet en verschillende opvattingen over cliëntbejegening en privacy.

Partnerselectie

Bij een effectieve afweging van de samenwerking zijn de structuur en besturing afgestemd op de doelen van de partners. De juiste partnerselectie speelt een voorname rol, zeker gezien het feit dat

in de praktijk de partnerselectie vaak gebaseerd is op een persoonlijk netwerk, op regionale nabijheid of op al langer durende relaties (14). In het proces van de juiste partnerselectie worden vier dimensies van 'de juiste fit' geïdentificeerd (27):

Figuur 13: Dimensies van partnerselectie (Varis&Conn, 2002)

Strategische fit	Culturele fit	Organisatorische fit	Operationele fit
-Gemeenschappelijke visie -Strategisch belang van samenwerking -Commitment -Verenigbaarheid doelstellingen -Toegevoegde waarde voor partners -Relaties met de overheid -Strategische positie -Lokale identiteit partner -Unieke vaardigheden	-Aanwezigheid van vertrouwen -Betrouwbaarheid -Overeenkomstige waarden en normen -Bereidheid tot delen van kennis	-Relatieve omvang -Organisatiestructuur -Relatieve onderhandelingsmacht -Kwaliteit bedrijfsvoering -Managementvaardigheden -Complementaire vaardigheden	-Ontwikkelingsnelheid -Financiële stabiliteit -Financiële resources -Economische performance -Customer resources -Kwaliteit levering diensten -Toegang tot markt -Klantreferenties

Grondvorm van samenwerken

De vormvraag is bij iedere samenwerking aan de orde en er zijn veel mogelijkheden om samenwerkingsverbanden vorm te geven, afhankelijk van de doelstelling van het samenwerkingsverband. Kaats et al (13) onderscheiden vier grondvormen van samenwerken. Een grondvorm van samenwerken is geconstrueerd op basis van twee assen (zie figuur 14). De eerste as richt zich op de intentie van samenwerken: is de samenwerking gericht op verbeteren of op vernieuwen van de bestaande situatie? De tweede as betreft de aard van de samenwerking: gaat het om uitwisselen of delen van aspecten van organiseren (bijvoorbeeld informatie, personeel of logistieke werkprocessen)?

Figuur 14: Grondvormen van samenwerking (Kaats et al, 2005)



Op de *horizontale as* - verbeteren versus vernieuwen - betekent verbeteren het beter en slimmer doen dan daarvoor. Vernieuwen wil zeggen: het zoeken naar nieuwe mogelijkheden, creëren wat er nog niet is. Op de *verticale as* - uitwisselen versus delen - betekent uitwisselen: het uitgaan van een relatie waar binnen mensen en informatie inwisselbaar zijn. Dit betekent dat partners altijd ingewisseld kunnen worden, de wederzijdse afhankelijkheid is beperkt. Organisaties zijn niet exclusief voor elkaar en blijven onafhankelijk. Delen daarentegen wil zeggen dat partners bereid zijn een exclusieve relatie met elkaar aan te gaan. Ze bestendigen hun wederzijdse afhankelijkheid in afspraken die voorkomen dat gezamenlijkheid weglekt. Ze investeren in de gezamenlijkheid, in het onderling afstemmen van werkwijzen en laten zich door elkaar beïnvloeden.

Door de twee assen (verbeteren versus vernieuwen en uitwisselen versus delen) te combineren ontstaan vier kwadranten waarin vier grondvormen van samenwerken gepositioneerd kunnen worden (13):

1. *Transactioneel samenwerken*: transacties staan centraal in deze vorm van samenwerking. De intentie is het verbeteren van het productieproces en de samenwerking is gericht op effectief en efficiënt uitwisselen van mensen, producten, diensten of informatie. Er kan eenvoudig gewisseld worden van partner en er is sprake van een sterk hiërarchische verhouding
2. *Functioneel samenwerken*: ook hier is duidelijk sprake van een opdrachtgever en opdrachtnemer verhouding. De ene partner neemt het management van een bedrijfsfunctie van de andere partner over. Dit omdat er verbetering nodig is op dat gebied. De bedrijfsfunctie in kwestie behoort vaak niet tot de kernactiviteiten van de partner. Er is nu sprake van delen van de organisatieaspecten en de onderlinge afhankelijkheid wordt groter.
3. *Verkennd samenwerken*: bij deze basisvorm hebben organisaties een gezamenlijke of vergelijkbare opdracht. Het is voor organisaties interessant elkaar op te zoeken en samen te werken om hun eigen kennisniveau te vernieuwen. Door ervaring en kennis uit te wisselen leren de organisaties van elkaar te leren en worden er gezonde voorwaarden gecreëerd voor het uitvoeren van de opdracht

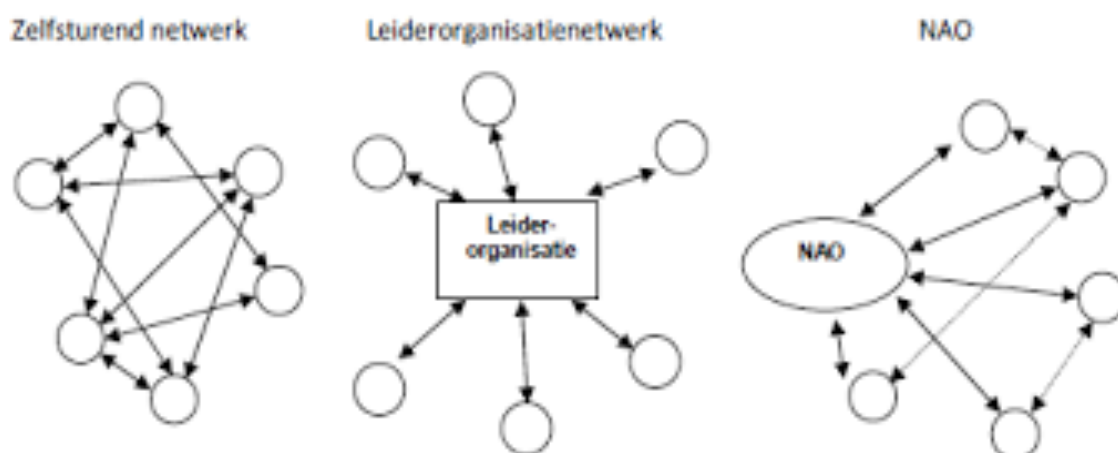
4. *Ondernemend samenwerken*: wanneer organisaties erkennen dat zij strategische vernieuwingen niet op eigen kracht kunnen bewerkstelligen moeten zij op zoek naar een complementaire partij. Een alliantie leidt dan tot een intense samenwerking waarin competenties en vaardigheden in vergaande mate gedeeld worden. De samenwerking is in hoge mate gelijkwaardig en de eis tot commitment is groot tussen de partijen omdat er veelal informatie, technologieën en strategisch belangrijke kennis wordt ingebracht door de partners. Bescherming van de resultaten is dan ook van groot belang op de inrichting van de samenwerking.

Sturingsvorm van een netwerk

Volgens Provan en Kenis (20) kunnen netwerken op basis van twee dimensies gecategoriseerd worden. Om een keuze te kunnen maken inzake de juiste sturingsvorm zijn twee dimensies van belang: de eerste dimensie is de mate van contact en afstemming tussen de netwerkpartners. Dit kan variëren van contact tussen alle partijen tot aan dat maar één partij contact heeft met de andere partners. De tweede dimensie is in hoeverre een netwerk extern of intern wordt gestuurd. Op basis van deze dimensies benoemen de auteurs drie typen netwerken: het zelfsturende netwerk, het leiderorganisatienetwerk en de netwerk administratieve organisatie (NAO).

De meest voorkomende vorm in netwerksamenwerking is het zelfsturende netwerk waarbij de sturing plaatsvindt door de deelnemers van de netwerksamenwerking zelf en zonder aparte sturingseenheid. Sturing kan zowel informeel als formeel plaatsvinden. Een volgende netwerkform is het leiderorganisatienetwerk. In het bedrijfsleven is dit vooral aan de orde waarbij de relaties tussen de leiderorganisatie en andere organisaties verticaal zijn. Het kan echter ook voorkomen in meer horizontale multilaterale netwerken, meestal wanneer één organisatie voldoende middelen en legitimiteit heeft om een leidende rol te spelen. Een laatste vorm is de netwerk administratieve organisatie (NAO) waarin een externe netwerkadviseur een sleutelrol speelt in het coördineren en behouden van de netwerksamenwerking. Deze organisatie heeft als enige doel om de netwerksamenwerking te sturen. Een NAO kan zowel een individu zijn of een organisatie. In dit type netwerk worden alle belangrijke activiteiten en beslissingen gecoördineerd door de NAO (20).

Figuur 15: sturingsvorm netwerken (Provan&Kenis, 2008)



Coördinatie van netwerksamenwerking

Netwerken vragen om coördinatie en één van de coördinatiemechanismen in netwerken is de uitoefening van regie. Een randvoorwaarde is dat er een actor in het netwerk of nabij het netwerk aanwezig is die in staat en bereid is om regie uit te oefenen. Kaats&Opheij (14) onderscheiden vier verschillende regierollen:

1. Dirigistisch: “onze wil is wet”

Het dirigistische type is effectief wanneer er nauwe relaties bestaan tussen de betrokken organisaties en er veel mogelijkheden zijn om andere organisaties te sturen. Kenmerkend is de nadruk op overzichtelijkheid en gezagsrelaties.

2. Inhoud gericht: “afbakenen van het speelveld”

Het inhoud gerichte type is effectief wanneer er nauwe relaties bestaan tussen de betrokken organisaties en er weinig mogelijkheden zijn om andere organisaties te sturen. Kenmerkend is de nadruk op samenwerking en verbintenissen in de vorm van convenanten.

3. Procesgericht: “stimuleren en faciliteren”

Het procesgerichte type regie is effectief in een situatie die gekenmerkt wordt door zwakke relaties tussen de betrokken organisaties en door weinig mogelijkheden om andere organisaties te sturen. De regierol heeft een sterk facilitair karakter, gericht op wederzijdse aanpassing en het stimuleren van ontmoetingen.

4. Marktgericht: “inkopen en afrekenen”

Het marktgerichte type regie is effectief in een situatie die wordt gekenmerkt door zwakke relaties en door relatief veel mogelijkheden om andere organisaties te sturen. Typerend voor dit type regierol is dat de regisseur grip wil hebben op de betrokken organisaties waarbij er gebruik gemaakt wordt van marktwerking.

Bekostiging van de samenwerking

Structurele bekostiging van het samenwerkingsverband is een randvoorwaarde waar in samenwerkingsverbanden veelal niet aan voldaan wordt (5). In de praktijk blijkt dat partijen er incidenteel in slagen om te besluiten tot een heldere verdeelsleutel over de samenwerkingskosten. Overigens is dit ook vaak een kwestie van tijd: in samenwerkingsverbanden die al langer duren, dringt dit probleem zich sterker op en moeten er structurele oplossingen gecreëerd worden wil het samenwerkingsverband blijven bestaan.

3.4 Effectiviteit van netwerksamenwerking

Provan en Kenis (20) definiëren effectiviteit van een netwerk als: *“het verkrijgen van positieve uitkomsten op netwerkniveau die niet bereikt kunnen worden door individuele deelnemers die onafhankelijk van elkaar opereren”*. Deze definitie wordt ook in dit onderzoek gehanteerd waarbij in dit onderzoek specifiek gesproken wordt over de effectiviteit van de netwerksamenwerking in plaats van de effectiviteit van het netwerk. Het gaat dus om het geheel van de samenwerking, terwijl

Provan en Kenis (20) zich vooral concentreren op de effectiviteit van de sturingsvorm van een netwerk.

De effectiviteit van netwerksamenwerking is bijzonder lastig te conceptualiseren, te operationaliseren en te meten. Veel literatuur over netwerken is voornamelijk descriptief over hoe de samenwerking te managen. Bovendien kampt dit onderzoeksgebied met verschillende ideeën over wanneer een netwerk effectief is. Dit kan immers verschillen per deelnemende organisatie. Om in dit onderzoek meer grip te krijgen op de effectiviteit van netwerksamenwerking is het belangrijk om de uitgangspunten van het inzichtelijk maken van de effectiviteit van netwerksamenwerking in sociale wijkteams te verhelderen.

In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen enerzijds *het maatschappelijke effect (outcome)* als uitkomst van effectieve netwerksamenwerking en anderzijds *de praktische resultaten van netwerksamenwerking (output)* als uitkomst van effectieve netwerksamenwerking.

3.4.1 Outcome van netwerksamenwerking in het Sociaal Domein

Volgens Ysa (32) is een netwerk effectief wanneer de *outcome*, dus het maatschappelijk effect, wordt behaald. Het maatschappelijke effect dat met de transitie in het sociaal domein beoogd wordt is niet eenduidig te omschrijven. Het gaat veelal om 'zachte effecten' zoals het algemeen welzijn van burgers en de mate waarin zij zelfstandig kunnen en willen participeren en een proactieve bijdrage leveren binnen de samenleving. Het is echter zeer lastig om het directe verband tussen de SWT's en het maatschappelijk effect aan te tonen om verschillende redenen:

Ten eerste zijn de oorzaak- en gevolgrelaties niet duidelijk en kenbaar, zoals vaak het geval is in de publieke sector (18). Het is ten slotte geen laboratoriumsituatie. Er zijn vele andere factoren die in positieve zin kunnen bijdragen aan het maatschappelijke effect, zoals bijvoorbeeld het ontstaan van burgerinitiatieven en buurtplatformen waardoor informele zorg een deel van de professionele zorg overneemt.

Ten tweede is het vaststellen van de outcome een normatieve keuze. Provan en Milward (21) zeggen hierover dat een netwerk verschillende typen stakeholders heeft die verschillende ideeën hebben over welke doelen de netwerksamenwerking nastreeft en wanneer deze succesvol is. Dit heeft ook te maken met het *wicked* karakter van problemen in governance-netwerken: wat voor de één een goed resultaat is, hoeft geen goed resultaat van de ander te zijn.

Aangezien het moeilijk te bepalen is wanneer een betere *outcome* wordt behaald door een effectieve netwerksamenwerking, stellen Provan en Millward (21) dat het meten van de *output* – de praktische resultaten – van een netwerksamenwerking een eerste stap is om te bepalen hoe effectief de samenwerking is.

3.4.2 Output van netwerksamenwerking in het Sociaal Domein

De directe prestaties (output) van de netwerksamenwerking zijn volgens Provan en Milward (21) primair waarneembaar aan de realisatie van gestelde doelen (resultaatgericht) of beoogde

procedures/werkwijzen (procesgericht). In dit onderzoek is dit onderscheid toegepast door enerzijds te onderzoeken wat de *resultaateffectiviteit* is van de netwerksamenwerking en anderzijds de *proceseffectiviteit*, dus de effectiviteit van het proces van netwerksamenwerking te onderzoeken.

Bij het inzichtelijk maken van de *resultaateffectiviteit* wordt het verband gezocht tussen het effect van SWT's op het bewerkstelligen van betere zorg voor minder geld. Variabelen die van belang zijn, zijn:

- tevredenheid onder burgers en netwerkpartners over, en vertrouwen in, 'het stelsel' (beter)
- de mutatie in omvang en prijs van geleverde diensten vanuit 'het stelsel' (goedkoper)
- meer persoons- en probleemgerichte benadering van cliënten (beter).

Bij het inzichtelijk maken van de *proceseffectiviteit* wordt er nader ingegaan op de samenwerking tussen deelnemers in het netwerk. Het gaat hierbij om procesgerichte zaken zoals:

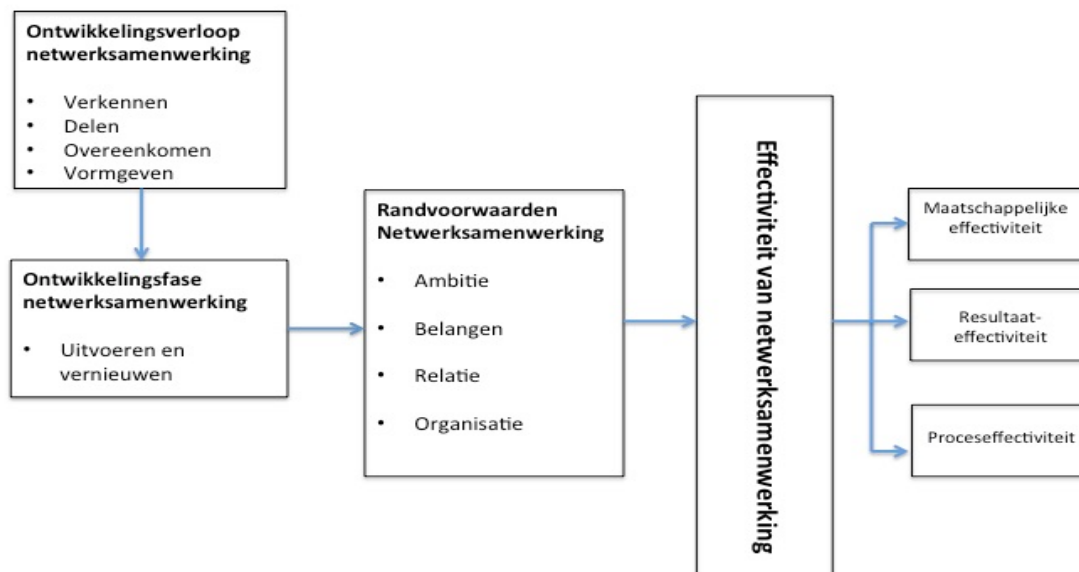
- het afstemmen van werkzaamheden tussen organisaties
- het maken van efficiëntere afspraken en/of werkprocessen
- het versterken en verbreden van de samenwerking.

3.5 Conceptueel Model

In het conceptueel model (zie afbeelding 16) is weergegeven welk vraagstuk in het empirisch onderzoek wordt onderzocht. Dit in het licht van de doelstelling van deze thesis: het ontwikkelen van inzicht in kritieke randvoorwaarden voor effectieve netwerksamenwerking van sociale wijkteams binnen het Sociaal Domein.

Het conceptueel model bestaat uit een aantal variabelen die met elkaar in relatie staan: het ontwikkelverloop en de ontwikkelfase van netwerksamenwerking (1), de randvoorwaarden voor netwerksamenwerking (2) en de effectiviteit van netwerksamenwerking (3):

Figuur 16: Conceptueel model



1) *Ontwikkelingsverloop en huidige ontwikkelfase (eerste onafhankelijke variabele)*

Om meer zicht te krijgen op het samenwerkingsproces binnen SWT's wordt eerst ingegaan op het ontwikkelverloop. De aanname is dat de wijze waarop de samenwerking qua fasering is verlopen van invloed is op de uitvoerende en vernieuwende fase; de fase waarin de onderzochte SWT's zich bevinden.

2) *Randvoorwaarden van netwerksamenwerking (tweede onafhankelijke variabele)*

Er worden in het onderzoek meningen geïnventariseerd over kritieke randvoorwaarden in de samenwerking van het netwerkverband. De aanname is dat in elk uitvoerend SWT verschillende randvoorwaarden in meer of mindere mate belangrijk gevonden worden. De tweede variabele is: de randvoorwaarden die in de uitvoerende fase van belang worden geacht door de respondenten.

3) *Effectiviteit van netwerksamenwerking (afhankelijke variabele)*

Netwerksamenwerking moet ergens toe leiden, anders is samenwerken in netwerkverband zinloos. De kernvraag is daarom waar het SWT toe leidt, welk effect er bereikt wordt met deze vorm van samenwerking en hoe de effectiviteit van het SWT inzichtelijk gemaakt wordt. Hierbij wordt onderscheid gemaakt naar drie vormen van effectiviteit: maatschappelijke effectiviteit (outcome), resultaat-effectiviteit (output) en proceseffectiviteit (output).

Hoofdstuk 4 Methoden van onderzoek

In dit hoofdstuk worden de methoden van onderzoek beschreven. In paragraaf 4.1 wordt ingegaan op het onderzoeksdesign waarna de wijze van data verzameling wordt toegelicht in paragraaf 4.2. Tot slot wordt in paragraaf 4.3 de werkwijze rond data analyse beschreven.

4.1 Onderzoeksdesign

Zowel voor gemeenten als maatschappelijke (zorg)instellingen in het Sociaal Domein is nog veel onduidelijk. Vele professionals, burgers, managers, beleidsambtenaren en bestuurders zijn naarstig bezig om een nieuw ontwerp voor het zorgstelsel uit te vinden. Wat zijn de meest weerbarstige problemen bij de inrichting van het sociaal domein? Wanneer zitten burgers in hun kracht en wanneer niet? Kan informele zorg formele zorg vervangen en hoe organiseer je dat? Hoe bereik je dat de ondersteuning dicht bij burgers komt?

Naast deze vraagstukken is er sprake van forse bezuinigingen en veranderende wetten zoals de WMO en de Participatiewet. In de stelselwijziging gaat om de volgende oplossingsrichtingen (6): bezuinigen, decentraliseren, versterken van de eigen kracht van burgers, actiever ingrijpen door de overheid en het ontschotten van specialismen. Hoewel over de stelselwijziging brede consensus bestaat is dit bij de oplossingsrichtingen wisselend het geval (16) en is het toewerken naar een nieuw zorgstelsel een zoektocht die per gemeente kan verschillen.

Dit praktijkgerichte onderzoek gaat nader in op één van de oplossingsrichtingen – het sociale wijkteam – dat veelvuldig ingezet en ontwikkeld wordt in gemeenten. Tegelijkertijd is er wat betreft functionaliteit en effectiviteit nog weinig onderzoek naar gedaan. Om die reden is gekozen voor een kwalitatief onderzoek waarmee leerervaringen van operationele SWT's inzichtelijk worden gemaakt.

Het onderzoeksobject in deze thesis is het sociale wijkteam binnen het sociaal domein. De opmars van sociale wijkteams is enorm en het tempo waarmee zij – veelal onvoldoende doordacht- in het leven worden geroepen neemt snel toe. In de praktijk blijkt dat een plompverloren introductie vaak resulteert in een negatieve start van sociale wijkteams waarbij het effect van SWT's op het vlak van betere zorg voor minder middelen minimaal is (16). Van belang is om meer inzicht te krijgen in de introductie van sociale wijkteams en in het bijzonder de kritieke randvoorwaarden voor effectieve samenwerking binnen deze teams, rekening houdend met het ontwikkelingsverloop van een SWT.

4.1.1 Literatuurstudie

Door middel van literatuurstudie is informatie verzameld over de context van de veranderingen in het sociaal domein, het concept netwerksamenwerking, het ontwikkelverloop van netwerksamenwerking, de randvoorwaarden van netwerksamenwerking en de effectiviteit van netwerksamenwerking. Uit deze informatie is een topiclijst samengesteld ten behoeve van het veldonderzoek (zie bijlage 2). Ook is met de informatie uit de literatuurstudie een conceptueel model

ontwikkeld waarmee de onderzoeksresultaten worden beschreven en geanalyseerd (zie paragraaf 3.5). De literatuurstudie is voornamelijk gebaseerd op door anderen bijeengebrachte vakliteratuur en/of onderzoek en gold als voorbereiding om tot aanvullende nieuwe kennis en inzichten te komen via het veldonderzoek.

4.1.2 Empirisch Onderzoek

In dit kwalitatieve onderzoek is de methode vergelijkende casestudy gebruikt om de centrale vraagstelling met de empirische deelvragen te kunnen beantwoorden. Een vergelijkende casestudy is een intensieve analyse waarin verschillende onderzoeksobjecten – drie sociale wijkteams (zie 2.3) – in onderlinge vergelijking bestudeerd worden (29). In het empirisch onderzoek is gekozen voor de hiërarchische methode die twee fasen omvat. In de eerste fase zijn de drie onderzoeksobjecten onderzocht als betrof het een serie van enkelvoudige case studies. Hierbij zijn de objecten onafhankelijk van elkaar onderzocht volgens een vast patroon. In de tweede fase heeft een vergelijkende analyse van de resultaten uit de eerste fase plaats gevonden waarbij getracht is verklaringen te vinden voor de overeenkomsten en verschillen tussen de diverse onderzoeksobjecten.

Er is voor gekozen om zowel individuele als groepsinterviews te houden. De reden hiervoor is meer te weten te komen over hoe de respondenten over het ontwikkelverloop en randvoorwaarden van SWT's denken, wat voor emoties dit oproept, en wat zij belangrijk vinden voor de verdere ontwikkeling van SWT's. Er zijn individuele interviews en groepsinterviews gehouden ondanks het gegeven dat dit zeer arbeidsintensief is. De individuele interviews hebben plaatsgevonden met de coördinatoren van de sociale wijkteams. In deze gesprekken is meer aandacht besteed aan tactische en strategische issues wat betreft het netwerksamenwerkingsverband en de effectiviteit ervan. Voor de groepsinterviews is gekozen om – met een afvaardiging van teamleden – zo veel mogelijk informatie te verzamelen vanuit operationeel perspectief. De ondervraagde personen hadden hierbij de gelegenheid op elkaar te reageren waardoor er dieper op de thema's ingegaan werd en meer informatie achterhaald kon worden. Bij de analyses en bij het weergeven van de onderzoeksresultaten is – door gebruik van de analyse van de verschillende topics – een vast patroon gevolgd zodat de vergelijkingen in de tweede fase zo eenvoudig mogelijk uitgevoerd werden.

Het empirisch onderzoek heeft plaatsgevonden in de regio waarbinnen de onderzoeker zelf werkzaam is en zij via haar zakelijke netwerk de beste toegang had tot de onderzoekseenheden. In persoonlijke gesprekken met verschillende stakeholders binnen de gemeenten (wethouder en een programmamanager Sociaal Domein) is nader ingegaan op de doelstelling van het onderzoek. Hierna zijn drie operationele sociale wijkteams in twee gemeenten zelf geselecteerd en zijn de respondenten – via een email – benaderd. De afspraken voor de interviews zijn vervolgens gepland en voorafgaand aan het interview ontvingen de respondenten per email een toelichting op het doel van het onderzoek en de wijze waarop het interview plaats zou vinden.

4.2 Data Verzameling

De dataverzameling in dit onderzoek bestaat uit een aantal stappen. Allereerst is in dit onderzoek een keuze gemaakt in verschillende databronnen waar informatie uit vergaard is. De analyse van deze informatie vond plaats door het op een systematische wijze coderen van de empirische gegevens.

4.2.1 Selectie van databronnen

Literatuur, media en documenten

In het eerste deel van het onderzoek – de literatuurstudie – is gebruikt gemaakt van (wetenschappelijke) vakliteratuur, beleidsdocumenten en media. Hierbij is Google Scholar veelvuldig als zoekinstrument gebruikt en door het gericht zoeken naar handboeken, beleidsdocumenten en rapporten die geciteerd werden in de media of op websites is een verdiepingsslag gemaakt. In het gericht zoeken naar relevante literatuur zijn de kernbegrippen uit de doel- en vraagstellingen als leidraad gepakt (zie hoofdstuk 1). De literatuurstudie leverde een ruime hoeveelheid informatie op die gebruikt kon worden in de voorbereiding van het empirisch onderzoek en het analyseren van de onderzoeksresultaten.

Onderzoeksubjecten en personen

In de vergelijkende casestudy is gewerkt met een klein aantal onderzoeksubjecten. In de selectie van de onderzoeksubjecten is gebruik gemaakt van de strategie van steekproeftrekking (29). In dit onderzoek worden drie SWT's onderzocht die zich in de uitvoerende/vernieuwende fase van samenwerking bevinden. De variatie van de onderzoeksubjecten is in dit opzicht zo klein mogelijk. Er is wel variatie wat betreft de achtergrond en context van de SWT's wat een logisch gevolg is van de decentrale en wijkgerichte uitrol van SWT's in gemeenten. Er wordt onderzocht of er sterke overeenkomsten en/of verschillen in het ontwikkelproces en de randvoorwaarden voor effectieve samenwerking tussen de cases zijn en als dat zo is, welke verklaringen hiervoor te vinden zijn.

Er zijn in totaal 15 personen in 6 interviews op hun eigen locatie ondervraagd. De 6 interviews omvatten 3 individuele interviews en 3 groepsinterviews. Verschillende respondenten hebben nadrukkelijk aangegeven niet met naam en toenaam vermeld te willen worden in het onderzoek. Derhalve is de thesis geanonimiseerd. Er is een geanonimiseerde codelijst respondenten opgesteld (bijlage 4) waarin de respondenten met hun functie vermeld staan. In de beschrijving van de resultaten zijn codes vanuit de codelijst toegekend aan de citaten zodat per citaat de respondent te herleiden valt. De niet geanonimiseerde codelijst is opvraagbaar bij de onderzoeker.

4.2.2 Onderzoeksinstrumenten

In de analyse van (wetenschappelijke) literatuur, beleidsdocumenten en media is gebruik gemaakt van de kwalitatieve inhoudsanalyse (29) om de relevante informatie te achterhalen. Om gericht te zoeken naar informatie zijn de centrale begrippen uit de vraagstelling geoperationaliseerd naar een

aantal kernbegrippen: “Transitie en transformatie Sociaal Domein”, “Netwerksamenwerking”, “Samenwerkingsproces”, “Randvoorwaarden” en “Effectiviteit van samenwerking”.

In het empirisch onderzoek is de techniek van ondervraging (29) gebruikt waarbij semigestructureerde interviews zijn afgenomen. Kort voor het afnemen van de interviews hebben de respondenten een brief (zie bijlage 1) ontvangen met nadere informatie en de te bespreken thema's. Met de vier coördinatoren heeft het individuele - face-to-face - interview plaatsgevonden. De topiclijst (zie bijlage 2) is zowel bij de individuele als bij de groepsinterviews door de onderzoeker als leidraad gehanteerd en bestaat uit vragen met relevante thema's die gesteld zijn aan de ondervraagde personen. In de interviews was er de mogelijkheid om met de ondervraagde personen te interacteren waardoor bijvoorbeeld doorgevraagd kon worden op bepaalde antwoorden en zodoende dieper op thema's werd ingegaan.

4.3 Data analyse

De interviews zijn opgenomen met een datarecorder. De ondervraagden werden voorafgaand aan het interview hierover geïnformeerd. Tevens is hen verteld dat vertrouwelijk omgegaan wordt met de verkregen data en dat, na verwerking en bestudering van de data, de tapes en de interviewverslagen vernietigd werden. Na het voeren van de interviews zijn de gesprekken afgeluisterd en letterlijk uitgewerkt. De gespreksverslagen werden teruggestuurd naar de geïnterviewde personen om te verifiëren of dit een juiste weergave van het gesprek was. De respondenten mochten zaken aanpassen als zij deze niet of anders in het gespreksverslag opgenomen wilden hebben. Dit heeft in geen enkel geval tot aanpassingen geleid.

Vervolgens werd gestart met de analyse. De interviewverslagen werden geprint en van codes voorzien in de kantlijn. Deze codes vormden de variabelen en onderliggende factoren uit het conceptueel model:

- Proces: het ontwikkelverloop en de huidige ontwikkelfase
- Ambitie: randvoorwaarde bestaande uit aantal factoren
- Belangen: randvoorwaarde bestaande uit aantal factoren
- Relatie: randvoorwaarde bestaande uit aantal factoren
- Organisatie: randvoorwaarde bestaande uit aantal factoren
- Effectiviteit: maatschappelijk, resultaat- en proceseffectiviteit

Tijdens de gegevensverzameling en analyse ontstonden drie analysekaders (zie bijlage 3) waarbinnen verdere verfijning van de codes naar steekwoorden en kernzinnen uit fragmenten van de interviewverslagen is gemaakt. Deze analysekaders dienden vervolgens als leidraad voor de beschrijving van de resultaten. In de verdere analyse is structuur aangebracht door de resultaten van de drie cases te vergelijken en vanuit het literatuuronderzoek te interpreteren en te bediscussiëren.

Hoofdstuk 5: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek gepresenteerd. In de beschrijving van de resultaten dient het conceptueel model als leidraad (zie paragraaf 3.5). De resultaten worden uiteengezet aan de hand van een beschrijving van de drie cases en een vergelijkende analyse van de drie cases. In paragraaf 5.1 worden de resultaten met betrekking tot het SWT 1 van Gemeente A weergegeven. Paragraaf 5.2 geeft de resultaten ten aanzien van het SWT 2 van Gemeente A. In paragraaf 5.3 treft u de resultaten aan van het SWT 3 van Gemeente B. Tot slot geeft paragraaf 5.4 de vergelijkende analyse - waarin overeenkomsten en verschillen uiteengezet worden - over de drie cases weer.

5.1 Gemeente A: SWT 1

Het SWT 1 was het eerste SWT in Gemeente A, heeft de status gehad van 'proeftuin WMO' en is in januari 2013 opgericht. De evaluatie van het SWT eind 2014 heeft geresulteerd in de verdere uitrol van 5 andere SWT's over diverse stadsdelen van Gemeente A.

5.1.1 Ontwikkelverloop

Het ontwikkelingsverloop wordt door alle respondenten omschreven als een zoektocht waarin het SWT in de beginfase mandaat en veel vertrouwen kreeg om 'het anders te gaan doen': "We hadden een oneindig mandaat. Dat werd als mantra ook steeds gebruikt" (resp. 2). Het 'anders doen' was feitelijk de opdracht die het SWT meekreeg bij de start van het samenwerkingsverband wat in de ogen van het SWT wel een ruim begrip was. Het SWT is in 2013 niet gestart vanuit een reeds bestaand samenwerkingsverband maar is op een organische wijze tot stand gekomen waarbij organisaties zelf professionals in positie brachten. De SWT-leden kenden elkaar dus niet. De coördinatie van het SWT lag in de beginfase in handen van één van de partnerorganisaties en het aantal SWT-leden groeide uit tot zo'n 15 SWT-leden: "Je was nog het wiel aan het uitvinden en dan zit je bijna met twintig man aan tafel en heb je twintig meningen, ja, daar valt niet uit te komen" (resp. 5).

Het SWT in deze vorm bleek weinig slagvaardig en medio 2014 heeft de gemeente de regie genomen door het aantal SWT-leden fors te verminderen en een coördinator verbonden aan de gemeente aan te stellen. Vanaf dat moment is er meer structuur gebracht in het SWT en heeft het SWT zelf, met ondersteuning van een coach, kaders opgesteld waarmee gewerkt werd: "Wij kunnen heel veel met elkaar doen en toen is er gekozen voor een coach om daar meer verbinding aan te brengen. Dat is wel gelukt" (resp. 4). Het accent heeft in de doorontwikkeling van het SWT vooral gelegen op het bepalen van de kaders en doelen op basis waarvan structuur aangebracht werd in de (wijze van) samenwerking binnen het SWT: "Wij hadden geen kaders dus wij probeerden voor onszelf er een beetje handen en voeten aan te geven" (resp. 5). Veel aandacht is in deze fase besteed aan het opstellen van een handboek, werkprocessen en de teamontwikkeling.

Het mandaat en vertrouwen - dat prominent op de voorgrond stond het eerste jaar - veranderde ook vanaf 2014. Zo werd het SWT nauw gevolgd door de gemeente en zijn er meerdere overleggen geweest met wethouders, raadscommissies en de burgemeester: "We moesten ons wel verantwoorden. En we moesten wel duidelijk maken dat we ook uiteindelijk geld opleveren" (resp.2). Ook de participerende organisaties volgden het SWT op de voet. Er ontstond bij het SWT het gevoel van verantwoording over de meerwaarde van het SWT, hoe de werkwijze van het SWT was en wat de effectiviteit van het SWT was. Dit leidde tot ongemakkelijke situaties waarbij de SWT-leden steeds meer het gevoel kregen de gemeente en de moederorganisaties te moeten overtuigen van hun toegevoegde waarde.

Een evaluatie van het SWT vond eind 2014 plaats. Naar aanleiding hiervan besloot het college tot verdere uitrol van vijf SWT's over andere stadsdelen.

5.1.2 Uitvoerende&vernieuwende fase

Nu het SWT niet meer de status heeft van proeftuin en er vanaf 2015 in vijf andere stadsdelen SWT's uitgerold worden, waait er een andere wind. Er heerst vooral onduidelijkheid over hoe het nu verder moet, waar naar toe gewerkt moet worden en hoe het SWT zich verhoudt tot de andere SWT's in de stad. Dan gaat het vooral over de positionering van het SWT in het sociaal domein: "Het is een verschil of je zegt van: 'je bent één van de loketten, of: 'je bent de toegang.' Of het wordt een schijf ertussen. En ook wat het model betekent voor hoe je samenwerkt of schakelt of verbindt met het achterliggende veld" (resp. 5). De onduidelijkheid heeft ook betrekking op SWT-leden zelf: "We zijn nu nog voor het SWT gedetacheerd door de gemeente maar dat is waarschijnlijk aan het einde van dit jaar niet meer zo" (resp. 2). Het algemene gevoel overheerst dat het SWT in de huidige vorm zal stoppen en dat er toegewerkt gaat worden naar een uniforme werkwijze voor alle SWT's in de stad die er anders uit zal zien dan de huidige werkwijze: "Wij moeten ons gaan aanpassen op de wijze zoals ze nu in de andere wijken aan de gang zijn" (resp. 2).

Er is algemene consensus over de werkwijze van en samenwerking binnen het huidige SWT: "De basis is gelegd, we hebben veel ervaringen opgedaan en heel goed samengewerkt" (resp. 2). Men weet elkaar op operationeel niveau beter te vinden. Nu de samenwerking binnen het SWT beter loopt wordt steeds meer de focus gelegd op verbinding met de tweede schil: de professionele zorg. "In het begin waren we echt op de casuïstiek - de burger - gericht. Nu zie je dat de scope veel breder wordt en dat je veel meer gaat kijken naar wat wij naar buiten toe kunnen betekenen" (resp. 1). Ook de buurt wordt steeds meer opgezocht door het SWT: " We zijn sinds kort bezig met buurtbijeekkomsten" (resp. 5).

5.1.3 Kritieke randvoorwaarden

Ambitie

Het SWT is in 2013 gestart met een startnotitie vanuit de gemeente als uitgangspunt. Hoewel de ambitie zoals verwoord in de startnotitie als vaag wordt ervaren, is het wel een ambitie die gedeeld wordt door iedereen: "Wij zitten hier om de burger te versterken en zijn er voor de wijk en ik denk

dat heel veel mensen deze ambitie delen” (resp. 2). Deze ambitie wordt ook zo gevoeld door alle SWT-leden. Het team kreeg in het begin veel ruimte en mandaat om te handelen al naar gelang wat zij zelf van belang achten. Dit is enerzijds als positief ervaren: “We voelden echt de ruimte om mede visie te mogen bepalen” (resp. 4). Anderzijds had het SWT behoefte aan een duidelijke opdracht en kaders om de vage ambitie om te zetten naar concreet handelen. “In het middenkader/bovenkader had iemand moeten zeggen: ‘Dit is wat we willen terugzien in de opdracht die je krijgt van de gemeente om met z’n allen die richting op te gaan” (resp. 1).

Met het oog op de uitrol van de andere SWT’s komt het vertalen van de ambitie naar concrete doelen ook sterk terug: “Dan vind ik het frappant dat de gemeente nu weer zegt: laat de SWT’s maar organisch groeien en bloeien terwijl je aan de andere kant zegt van: ja, eigenlijk willen we dat het die kant op gaat” (resp. 1).

Een ander punt dat ingebracht wordt is het belang van het overeenkomen van de gestelde ambitie met die van de eigen organisaties: “Maar elke organisatie moet dan ook in zijn ambitie hebben staan dat die samenwerking en verbinding heel waardevol is en heilzaam is om ook dingen voor een eigen organisatiestructuur te veranderen” (resp. 4).

Belangen

Er is oog en oor voor de diverse belangen die spelen binnen het SWT en hier wordt ook open over gesproken. De focus wat betreft belangen wordt vooral gelegd op organisatiebelangen zoals het belang van de gemeente en het belang van de participerende organisaties. Het maatschappelijke belang wordt relevant gevonden maar niet meetbaar geacht: “Hoe leveren wij een bijdrage aan de ontwikkeling in een wijk in maatschappelijke zin? Dat is niet concreet en niet tastbaar” (resp. 1).

Veel wordt gesproken over de invloed van politieke en organisatiebelangen op de ontwikkeling van het SWT en op het ontstaan van wantrouwen. Dit heeft in de ogen van de SWT-leden erg vertragend gewerkt: “Dat politieke belang is gaandeweg het proces om de hoek komen kijken. Dat hebben we heel erg gevoeld” (resp. 4). Het fenomeen dat organisaties willen participeren in SWT’s omwille van het versterken van hun eigen positie in het sociaal domein wordt algemeen gedeeld: “Wat is je start vanuit je eigen organisatie, welke neuzen staan welke kant op, hoe en waarom zit iedereen aan tafel?” (resp. 4).

In persoonlijk opzicht wordt gesproken over belangen die kunnen conflicteren omdat de rollen in een SWT – het versterken van de burgerkracht - en in het professionele werkveld – de individuele begeleiding van de burger - erg verschillend kunnen zijn: “Ik ben blij dat ik als professional niet in deze wijk werk want ik zou in een spagaat komen: als ik informatie uit de wijk weet waar ik vertrouwelijk mee om moet gaan terwijl de gemeente – dus het SWT- andere belangen heeft” (resp. 4). Ook zorgt de rol van een SWT-lid – die van generalist – tot conflicterende belangen: “Ja, generalist...leuk en wel, maar ik zit hier als specialist. Er gaat heel veel kennis verloren als ik alleen maar als generalist werk” (resp. 2).

Relatie

De leden van het SWT zijn positief over het team ontwikkeltraject dat zij - met ondersteuning van een coach - hebben doorlopen. Ook wordt aangegeven dat het erg fijn was om een coördinator aangesteld te hebben gekregen die geknipt was voor deze rol. Hierdoor is het ontwikkelproces van het team in een versnelling gekomen en hebben ze elkaars kwaliteiten goed leren kennen: “Er is een

gelijkwaardige relatie onderling ontstaan en we hebben hier de ruimte om alles te bespreken want willen leren van elkaar” (resp. 1). Het team is gegroeid in de onderlinge samenwerking en er is sprake van een open en transparante wijze van werken.

Wat het vertrouwen betreft wordt gesteld dat het vertrouwen binnen het SWT goed is maar dat er naar buiten toe een zekere mate van wantrouwen heerst. Dit heeft volgens de respondenten te maken met het gevoel van verantwoording naar buiten toe: “We voelden steeds weerstand en kregen ook het gevoel dat we de gemeente, dus de opdrachtgever, moesten overtuigen van ons bestaansrecht en wat we aan het doen waren” (resp.2). Er wordt weinig vertrouwen gevoeld vanuit de gemeente en de onduidelijkheden over de toekomstige positie van het SWT versterkt dit gevoel. Hierdoor komt de samenwerking met de gemeente niet echt tot stand terwijl deze partij cruciaal is in bepaalde casuïstiek: “Er is geen samenwerking met het team WMO en het team Jeugd. Zij hebben hun eigen protocollen en werkwijzen en daar past het SWT niet in” (resp. 1).

Organisatie

Vanaf het moment dat de coördinator is aangesteld is er meteen gewerkt aan het aanbrengen van structuur in het SWT: er werd een handboek opgesteld, praktische zaken werden geregeld en er werd een fysieke ontmoetingsplek geregeld. Deze ontmoetingsplek wordt als zeer belangrijk ervaren, niet alleen voor het SWT zelf maar vooral om een gezicht naar buiten toe – in de buurt – te hebben: “We hebben een ruimte gehuurd, een in- en uitlooppriimte. Soms worden er burgers ontvangen en het SWT treft elkaar daar. Ook zit er een wijkservicepunt hier en dat is een belangrijke verbinding” (resp. 2).

Er is overeenstemming over de soms moeizame relatie met de gemeente waarbij het SWT vaak botst met de vaste structuren en processen binnen de gemeente: “Het SWT past niet in de structuur en werkprocessen van de gemeentelijke organisatie waardoor de facilitering van het SWT erg stroef verloopt” (resp. 1). Er is behoefte aan vrije regelruimte om te kunnen experimenteren, los van bestaande structuren en procedures van aanpalende organisaties en de gemeente.

Een knelpunt dat steeds naar voren wordt gebracht is het feit dat de financiering van het SWT niet structureel is. “Als de financiering met gesloten beurzen moet dan denk ik dat er heel veel personele wisselingen komen. En ook dat de partners zeggen: ik zet mijn personeel op dit moment anders in, want ik heb een ander probleem” (resp. 1). Hierdoor komt de continuïteit van het SWT onder druk te staan. Ook is het ontbreken van financiële middelen van negatieve invloed op de facilitering van het SWT. “Er moet een budget komen voor het SWT, voor de facilitering van de teams. Maar zolang het bestuur blijft twijfelen aan het nut van de SWT’s zal dit niet gebeuren” (resp. 1).

De respondenten geven aan dat zelfsturing van het SWT, na een tijd van gerichte sturing, mogelijk is. Een punt van aandacht hierbij is het verloop binnen het SWT en het concreet regelen van overstijgende zaken door een coördinator: “Het SWT zou uiteindelijk zelfsturend kunnen zijn maar toch is het handig dat er iemand zit die de boel bij elkaar houdt. Want de verhoudingen moeten opnieuw op elkaar afgestemd worden op het moment dat er weer een nieuw SWT-lid komt” (resp. 1).

5.1.4 Effectiviteit van SWT

Over de effectiviteit van het SWT wordt unaniem aangegeven dat dit zeer lastig inzichtelijk te maken is. “De preventieve rol die het SWT heeft is niet uit te drukken in cijfers en geld” (resp. 1) en “We beschikken niet over concrete gegevens” (resp. 1). Preventie is volgens de respondenten een breed begrip en rijmt vaak lastig met de complexe problematieken die door het SWT behandeld worden. Veel van deze casuïstiek is door het SWT zelden oplosbaar omdat het zorgsysteem eromheen in het oplossen van de problematieken geen verandering wil doormaken. “Ik denk niet dat het in mijn collega’s van het SWT zit, ik heb heel veel van hen geleerd; het zit meer in de wereld eromheen: dat er anderen nodig zijn om complexe problematieken in de wijk op te lossen. Deze organisaties werken nog altijd over het algemeen hetzelfde” (resp. 4). Het effect van het SWT is op deze casuïstiek dan ook niet groot in de optiek van de respondenten. Ook wordt gesteld dat het maatschappelijke effect – als dit al inzichtelijk te maken is – pas na zeer lange tijd zichtbaar zou zijn en dat dan nog steeds het directe verband tussen het SWT en dit maatschappelijke effect niet inzichtelijk te maken is.

De respondenten geven aan dat de samenwerking binnen het SWT heeft geleid tot persoonlijke groei. “Ik vind niet dat we dingen sneller geregeld krijgen maar wel, doordat je het specialisme van de ander meeneemt, dat je eigen blinde vlekken vervagen. Dus je verstevigt elkaar” (resp. 4). Ook weet men elkaar sneller te vinden in de samenwerking, de lijnen zijn korter geworden en het eigen netwerk is sterk vergroot.

5.2 Gemeente A: SWT 2

Het SWT 2 is één van de vijf SWT’s die vanaf januari 2015 uitgerold worden in Gemeente A. Het SWT is een doorontwikkeling van een reeds langer bestaand samenwerkingsverband tussen verschillende professionals in deze wijk.

5.2.1 Ontwikkelverloop

Het SWT is formeel in september 2015 van start gegaan, echter al langer was er sprake van een samenwerkingsverband tussen een aantal zorgpartners in deze wijk. De gemeente heeft de welzijnsorganisatie rond de zomer van 2015, als initiator van dit vroegere samenwerkingsverband, benaderd met het verzoek om op een organische wijze al toe te werken naar een SWT. Er is toen gestart met een groepje dat casuïstiekbesprekingen hield en er sloten steeds meer partners aan bij deze overlegvorm. Het SWT kreeg langzaam vorm en structuur: “Het bleef eerst allemaal erg vrijblijvend, we kwamen niet verder en op een gegeven moment is het echt formeel geworden” (resp. 10).

Nu bestaat het SWT uit zo’n 15 leden en vindt er op procesniveau sturing plaats vanuit de gemeente: “Er is een goede procesbewaking nu” (resp. 8). Ook is er een coach aangesteld die het SWT begeleidt in het teamontwikkelproces: “Dankzij de coaching vind ik dat we veel meer op de actie zijn gaan zitten en dat we nu alerter zijn op het monitoren van afspraken. We willen echt van die vrijblijvendheid af” (resp. 8).

5.2.2 Uitvoerende en vernieuwende fase

Het SWT – in de formele vorm – is pas een paar maanden operationeel. In de uitvoering van het SWT nemen preventie en informele zorg een grote rol in: “We willen de slag gaan maken van formele naar informele zorg en een SWT weten te positioneren op het vroeg signaleren van problematieken zodat deze via het algemene en informele circuit opgepakt kunnen worden” (resp. 6).

Door de respondenten wordt aangegeven dat er tijd nodig is geweest om samen te formuleren wat de doelen en de uitgangspunten van het SWT nu precies zijn zodat er tot actie overgegaan kon worden. Dit proces is in de uitvoerende fase nog steeds gaande: “We hebben best lang in de probleemanalyse gezeten: wat hebben we nou voor zekerheden nodig en wat hebben we nou voor uitgangspunten nodig?” (resp. 10). Het SWT in de huidige vorm heeft vooral de functie van een multidisciplinair overleg waarin diverse professionals zitting nemen en hun eigen inbreng – op casusniveau - leveren.

5.2.3 Kritieke randvoorwaarden

Ambitie

Het bepalen van de gezamenlijke ambitie heeft in het SWT veel aandacht gehad: “Zo hebben we het samen geformuleerd, dat we veel meer willen aansluiten bij de kracht van mensen zelf, de wijkkracht en informele mogelijkheden in de wijk. Dat is toch nét anders als dan hoe wij vaak in andere netwerken hebben samengewerkt” (resp. 10).

De ambitie zoals die nagestreefd wordt in dit SWT komt niet overeen met de ambitie zoals die gesteld is in de collegenota 2014: “In de collegenota staat dat het SWT er ook voor meervoudige en multiproblematiek is” (resp. 6). Het herzien van deze ambitie moet nog besproken worden op bestuurlijk niveau zowel gemeentelijk als bij de participerende organisaties. Dit bestuurlijk commitment is in de ogen van de respondenten van cruciaal belang omdat de collegenota – met hierin een anders gestelde ambitie - de basis is voor de uitrol van de SWT's.

De ambitie moet vervolgens, zo stellen de respondenten, haalbaar zijn en aansluiten op wat er nodig is in een wijk. Het concretiseren van deze ambitie is een lang proces geweest en is nog niet af: “Je groeit toe naar een ambitie die voor iedereen sterk staat” (resp. 8). De acties die uit de ambitie voortvloeien, richten zich vooral op het delen en inbrengen van casuïstiek. Eerste stappen worden ook gezet in het kennismaken met de tweede schil om het SWT zoals huisartsen.

Belangen

Op persoonlijk niveau spelen er geen conflicterende belangen zo stellen de respondenten. De expertise van professionals blijft gehandhaafd maar deze expertise wordt wel minder in de loop der tijd: “Iedereen behoudt gewoon zijn eigen expertise zonder dat we verwachten dat iedereen hetzelfde gaat doen” (resp. 7) en “Je bent die generalist met je eigen invalshoek. En je eigen invalshoek wordt kleiner ten opzichte van het wat breder kijken” (resp. 6).

Vanuit de respondenten wordt veel waarde gehecht aan deelname van het SWT omdat de moederorganisatie hier beter van zou kunnen worden: “Doordat je hier aanwezig bent, doordat je

gaat samenwerken, weet men jou ook sneller te vinden” (resp. 8). Aan de andere kant wordt gesteld dat het nastreven van de ambitie ook nadelige effecten kan hebben voor participerende organisaties: “Op het moment dat wij de slag gaan maken om van formele naar informele zorg te gaan houdt in dat tweedelijnsorganisaties - die als participant in het SWT fungeren - minder zorgarrangementen gaan krijgen” (resp. 6). Het belang om op bestuurlijk niveau – zowel bij gemeenten als partnerorganisaties - overeenstemming te krijgen over de in te zetten koers wordt hiermee onderstreept.

Erkend wordt dat er verschillende organisatiebelangen zijn hoewel hier niet over gesproken wordt in het SWT. Zo zijn er organisaties die de transformatie omarmen en zijn er organisaties die al opdracht tot participatie in het SWT in de subsidie-afspraken hebben meegekregen. Gesteld wordt dat de gemeente zelf een vertragende factor is in het verhelderen van de diverse organisatiebelangen: “Op het moment dat de gemeente een goed verhaal heeft – en dat is er nu nog niet - en wij zien van...dit kan een knelpunt opleveren voor een organisatie en we daar een gezamenlijke oplossing voor hebben, dat we daar gewoon uitkomen” (resp. 6).

Relatie

Een onafhankelijke coach is aangesteld en richt zich in deze fase vooral op teamontwikkelingsaspecten zoals het verduidelijken van ieders rol in het SWT en het coachen van individuele leden om te groeien in deze nieuwe rol als generalist. De respondenten geven aan dat ieder team zo’n proces zou moeten doormaken om verder te komen en dat het gewaardeerd wordt dat dit gefaciliteerd wordt. “Om tot zo’n team te komen, dat moet je met elkaar doen. Want dat is voor jezelf ook een proces, dat is samen een proces” (resp. 10).

In de onderlinge relaties wordt veel aandacht besteed aan hoe problemen in de praktische samenwerking worden opgelost en hoe ieder zijn of haar inbreng in het casuïstiekoverleg kan leveren. Ook wordt veel aandacht besteed aan het opstellen van een gezamenlijk werkproces en methodiek voor casuïstiekbespreking: “Eén van de coaching technieken is het kijken van: wat zijn de feiten, wat zijn de onderliggende problematieken die aangeleerd zijn, welke doelen heeft de burger en wat heeft de burger” (resp. 6). Hiermee vindt reflectie plaats naar het eigen handelen als professional omdat deze professionals – in de ogen van de respondenten – snel in de oplossing schieten. De sfeer in het SWT wordt omschreven als open, transparant en prettig.

Organisatie

Er is nog geen gezamenlijk werkproces waar hier wordt wel hard aan gewerkt. Het accent ligt in deze fase op casuïstiekbespreking en op het maken van concrete afspraken over casussen met als doel dubbele handelingen te voorkomen. Er wordt niet echt tegen knelpunten aangelopen in deze fase maar de verwachting is wel dat dit in de toekomst gaat gebeuren. Het formaliseren van afspraken wordt daarom van belang geacht waaronder het maken van afspraken over de financiering en facilitering van het SWT: “De situatie waar we nu in zitten en het op die organische manier laten ontstaan is heel mooi, maar uiteindelijk moet je daar wel een aantal afspraken op papier van gaan vastleggen” (resp. 6).

Het SWT treft elkaar eens per twee weken op een locatie maar is als entiteit niet herkenbaar naar het omliggende veld: “Ik denk niet dat wij zichtbaar zijn voor anderen, die druk is er nog niet zo. We zijn zelf nog aan het zoeken waar we staan en waar we gáán staan? Hoe weten ze ons te vinden? Dan is die druk er meer denk ik” (resp. 8).

Het concept zelfsturing wordt geleidelijk geïntroduceerd in het team, het betreft dan vooral het overdragen van vergadertechnieken en -rollen aan de SWT-leden. Veel belang wordt gehecht aan het hebben van een verbindende functionaris, iemand die sturing kan geven waar nodig, ingangen heeft bij de gemeente en aanpalende organisaties en bovenal praktische zaken regelt. Vooral dit laatste wordt belangrijk gevonden omdat de ervaring is dat de gemeentelijke werkprocessen en structuren belemmerend werken in de samenwerking en facilitering van het SWT: “De gemeente zegt eigenlijk...ja, dat kan niet met externen. Dus er moet nog wat gebeuren voordat wij één mailadres hebben” (resp. 10). Het toewerken naar zelfsturing van het SWT gaat geleidelijk doch gestaag door: “In het begin moet je heel strak voorzitten en het is uiteindelijk wel de bedoeling dat de sturing vanuit de gemeente gaat afnemen” (resp. 7).

5.2.4 Effectiviteit van SWT

De respondenten geven aan dat de tijd te kort is om van enige mate van effectiviteit van het SWT te kunnen spreken. Wel wordt gesproken over positieve effecten op het gebied van de onderlinge samenwerking: doordat vraagstukken sneller opgepakt worden en tegelijkertijd afspraken gemaakt worden hoe de casus het beste opgepakt kan worden en door wie worden dubbele handelingen voorkomen. “Processen worden soepeler” (resp. 8) en “hoe kunnen we bepaalde structuren integreren of goed op elkaar laten aansluiten” (resp. 10). Ook wordt gesteld dat casuïstiek in het SWT geëvalueerd wordt: “Mensen worden aangesproken: dit is wat we afgesproken hebben. Je hebt niet gedaan wat afgesproken is en met het samenspel halen we betere resultaten. Uiteindelijk is de burger daar mee geholpen” (resp. 6).

5.3 Gemeente B: SWT 3

Gemeente B heeft drie sociale wijkteams waar het SWT 3 er één van is. De SWT's in Gemeente B zijn kernteams bestaande uit 7 à 8 afgevaardigde professionals van organisaties die in het Sociaal Domein actief zijn. De visie van gemeente B op SWT's is dat in principe elke professional die werkzaam is in een bepaalde wijk onderdeel is van het SWT van die wijk: “Maar dat betekent niet dat al die professionals ook allemaal in dat kernteam zitten. Dus we hebben uiteindelijk gekozen voor een kernteam dat een afvaardiging is van een aantal disciplines” (resp. 11).

5.3.1 Ontwikkelverloop

Gemeente B is één van de gemeenten geweest die in 2011 al gestart is met de opzet van sociale wijkteams bestaande uit professionals uit diverse zorg- en welzijnsorganisaties. Dit werd ook gestimuleerd vanuit het Ministerie van VWS. Met 2015 en de decentralisaties in ogenschouw nemend zijn de reeds bestaande netwerkverbanden in 2013 geformaliseerd in een convenant ‘Samen Leven’: “De vijf sociale partners en het WMO-Platform hebben een afspraak met elkaar gemaakt: we gaan in het kader van de decentralisaties meer met elkaar samenwerken, we willen meer met elkaar verbinden” (resp. 11).

Eén van de pijlers in het convenant 'Samen Leven' was de uitrol van sociale wijkteams – kernteams - over de stad. De professionals die werkzaam zijn in de SWT's zijn allemaal afkomstig van de 'Samen Leven'-partners: "In 2013 is de samenwerkingsstructuur neergezet: eerst op bestuurlijk niveau, daarna op managementniveau en daarna zijn er samenwerkingsverbanden op uitvoeringsniveau gekomen" (resp. 11). In het begin van de intensivering van netwerksamenwerking op wijkniveau nam de gemeente een centrale rol in. Deze rol is veranderd; de gemeente wordt nu gezien als één van de partners. Dit partnerschap is voelbaar op alle niveaus waaronder het uitvoerende niveau: "Op casusniveau kan ik ook kritisch kijken. Dan ben ik gewoon één van de deelnemers die daar naar vraagt" (resp. 11) en "WMO, SoZaWe en iedereen die er zit, ja, ik voel dat als heel gelijkwaardig. We zitten daar gewoon allemaal met eenzelfde ding" (resp. 12).

In de ontwikkeling van het SWT hebben veel veranderingen plaatsgevonden waarbij de teamsamenstelling wijzigde en het doel van het SWT verscherpt werd: "Toen kregen we de eerste kernteams en werd gezegd van: Nee, we gaan hier geen casussen bespreken maar wij zijn degenen die het in de wijk op moeten gaan zetten, die samenwerking en dit doorzetten naar je eigen achterban" (resp. 13) en "We gaan elkaar opnieuw leren kennen en vervolgens werden de teams weer door elkaar gehaald" (resp. 12). In de 2 ½ jaar dat het kernteam in de huidige vorm bij elkaar komt is toegewerkt naar een consistent team waarin er in deze fase amper nog roulatie onder SWT-leden is. Dit zorgt voor meer rust, stabiliteit en continuïteit in het team: "In het begin was er te veel roulatie en kreeg je geen klik met elkaar en dan was het effect van samenwerking een beetje voorbij" (resp. 14).

5.3.2 Uitvoerende&Vernieuwende fase

Het SWT in de huidige vorm bestaat uit 7 professionals uit 'Samen Leven'-partners en 1 ambtenaar vanuit de gemeente. Het SWT heeft twee functies: enerzijds zijn de SWT-leden ambassadeurs voor hun eigen organisatie om de informatie uit het SWT als een olievlek naar hun achterban te verspreiden. Anderzijds leren de SWT-leden van elkaar door complexe casuïstiek inzichtelijk te maken en direct tot een gezamenlijke oplossing te komen.

Er wordt gewerkt conform het DL-principe: Do – Learn. Een ander credo is: Vertrouwen en Loslaten. Deze filosofie is ook voelbaar in het SWT. Het kernteam krijgt veel ruimte om te experimenteren en te leren van elkaar: "Je had zelf ook wel inspraak van: hoe gaan we het dan nu weer opnieuw vorm geven en werkt dat wel of niet? We zijn nu in een stuk waarvan ik wel voel dat het steviger staat, dat we weten van wat er nu eindelijk de bedoeling van is" (resp. 12).

Gemeente B gaat toewerken naar meer zelfsturing. Dit betekent dat ook zelfsturing van SWT's wordt verwacht vanuit het gedachtegoed dat het vergroten van de eigen regie van de burger ook inhoudt dat de professionals die dit principe uitdragen óók eigen regie in hun werk moeten nemen: "We vragen de burger dat hij moet gaan omdenken, maar we gaan er automatisch vanuit dat het voor de professional heel simpel ligt" (resp. 11). De zelfsturing richt zich in deze fase voor het SWT vooral op procesmatige zaken zoals het voorzitten en notuleren van SWT-vergaderingen.

5.3.3 Kritieke randvoorwaarden

Ambitie

Unanimiteit heerst over de tweeledige ambitie die nagestreefd wordt door het SWT: enerzijds wil men de lijnen korter maken, samenwerking tot stand brengen en anderzijds wil men de burgerkracht in de wijk verstrekken. Deze ambitie werd vanaf de start van de SWT's op bestuurlijk niveau pragmatisch uitgedragen: "We hebben toen een wethouder gehad en die ging bij alle mensen thuis" (resp. 14). Er wordt door de respondenten gerefereerd aan het convenant "Samen Leven". Inhoudelijk is voor hen niet altijd duidelijk wat hierin exact opgenomen is maar wel dat de partners in het convenant zich committeren aan de gestelde ambitie. En dat dit commitment wordt vertaald naar concrete samenwerkingsafspraken: "Er worden, vanuit het convenant, ook deellovereenkomsten met partners afgesloten" (resp. 11). Het proces om de ambitie te vertalen naar concrete doelen voor SWT-leden is niet zonder slag of stoot gegaan: "In het begin was er enorme weerstand, want mensen hadden toch zoiets van: waar blijft mijn beroep, wat moet ik als ik alleen nog maar generalist kan zijn? Nu denken we gelukkig niet meer dat iedereen alles kan" (resp. 12).

Belangen

De ambitie die vanuit het SWT nagestreefd wordt – betere samenwerking en versterken burgerkracht – kan conflicteren met organisatie- en persoonlijke belangen. De rol die een professional inneemt in het SWT is een andere rol dan de rol die een professional inneemt bij de eigen moederorganisatie. Deze belangen kunnen conflicteren: "De belangen van een kernteam lopen niet altijd synchroon met de belangen van een organisatie waar de professional vandaan komt" (resp. 11). De rol van een functionaris die deze belangentegenstellingen kan overbruggen of in ieder geval op verschillende niveaus bespreekbaar kan maken wordt als belangrijk ervaren: "Je weet waar je aan toe bent, je krijgt van bovenaf, waar een groot deel besloten wordt, te horen, die linking pin" (resp. 13) en "Ik neem dat signaal mee in het managers overleg 'Samen Leven' en koppel het daar weer terug, waar alle managers van de partners bijzitten met de vraag: hoe gaan we hiermee om?" (resp. 11).

De SWT-leden geven aan dat het centraal stellen van de burger ook kan conflicteren met de samenwerking die met het SWT nagestreefd wordt: "Je wilt het belang van de burger niet uit het oog verliezen maar ook het belang van de samenwerking niet. Dat is soms lastig" (resp. 13). Hier wordt wel openlijk over gesproken in het SWT waarna naar gezamenlijke oplossingen wordt gezocht.

Relatie

In het SWT is geen sprake geweest van een specifiek teamontwikkeltraject. Aangegeven wordt dat de rol als facilitator en coach van de clusterleider in dit kader belangrijk is voor het team om te groeien naar elkaar en vertrouwen op te bouwen. Het onderlinge vertrouwen in het SWT is gegroeid in de loop der tijd en heeft geleid tot gelijkwaardigheid in het team: "Een WMO-consulent bijvoorbeeld die wordt geacht ons advies op te volgen, dan heeft hij daar veel minder invloed op dan voorheen. Dat vertrouwen is zeker gegroeid en er is een open en transparante wijze van omgang met elkaar" (resp. 11) en "Ik ben wel blij met de WMO-consulenten waar ik mee samenwerk" (13). Ook op management- en bestuursniveau is sprake van een groot onderling vertrouwen en gelijkwaardigheid. In het kader van 'Samen Leven' treffen managers en bestuurders elkaar regelmatig waarin knelpunten besproken worden, beslissingen genomen worden over innovatieve projecten die vanuit

‘Samen Leven’ gefinancierd worden en waar de verdere route besproken wordt: “We kijken samen naar de mogelijkheden van populatiebekostiging en zijn ook bezig met een multifunctionele locatie waarin burgers – samen met professionele zorg – activiteiten gaan ontplooiën” (resp. 11). Deze afspraken komen door het voeren van de dialoog met elkaar tot stand en dat wordt als erg belangrijk ervaren: “De dialoog vind ik het fundament om met elkaar stappen te kunnen zetten. Maar vervolgens moeten er ook écht stappen gezet en targets aan verbonden worden” (resp. 11).

Organisatie

De werkafspraken in het SWT zijn niet vastgelegd in een handboek of stroomschema. Aangegeven wordt dat duidelijk is wat moet gebeuren vanuit het SWT en dat al doende duidelijk is geworden wat het beste werkt: “Wij komen bij elkaar en bespreken wat er aan de hand is met klanten en we gaan er gewoon op af, we gaan dan samen op huisbezoek. Er zijn ook helemaal niet veel processen of afspraken vastgelegd.” (resp. 14). De duidelijkheid over waar het SWT voor staat en hoe het SWT te werk gaat is gekomen toen de clusterleider aangesteld is en zo structuur en kaders opgesteld zijn.

De werkprocessen bij de gemeente en partners zijn veranderd sinds het SWT operationeel is en sluiten aan bij de werkwijze van het SWT. Voorheen lag bijvoorbeeld het volledige proces van vraagverheldering tot indicatiestelling van een burger bij de gemeente en nu is het zo dat iedere sociale partner in het SWT de vraagverheldering kan verrichten en een advies geeft over een vervolgtraject. Dit advies wordt meegenomen door de consultants die de beschikkingen afhandelen: “De WMO-consultant indiceert dus in feite het advies van de samenwerkingspartner. Dat is nogal wat!” (resp. 11).

De respondenten vinden dat er behoefte is aan een fysieke ontmoetingsplek van waaruit het SWT te werk gaat. Hierdoor kunnen in hun optiek verbindingen met de wijk beter tot stand komen zodat ook samenwerking met de tweede schil – de organisaties om het SWT heen – versterkt kan worden. Ook krijgt het SWT dan een gezicht naar de burger toe want het idee heerst dat de burger het SWT niet weet te vinden of zelfs niet kent. “Dat je samen in een buurt zit. En daar samen zichtbaar bent voor de burger en daar ook samen werkt met anderen. Dan werk je pas echt samen, dan ben je pas echt samen” (resp. 12). Om meer samenhang te brengen in alle wijkinitiatieven zijn er sinds 2015 wijkregioteams opgericht, bestaande uit twee managers van ‘Samen Leven’ partners, de wijkmanager en de opbouwwerker. Deze teams richten zich op het brengen van samenhang in alle wijkinitiatieven; “Dit moet de samenvoeging zijn van de signalen vanuit een SWT, vanuit een leefbaarheidsteam en vanuit de wijkpunten” (resp. 11).

5.3.4 Effectiviteit van SWT

Alle respondenten zijn erover eens dat het geven van inzicht in de effectiviteit van het SWT op het versterken van burgerkracht bijzonder moeilijk is; het ontbreekt in dit kader aan objectieve data. De gemeente is bezig met het maken van wijkscans waarin alle gegevens zoals bekend bij de gemeente inzichtelijk gemaakt worden: “We zijn nu bezig met Heatmaps, Deloit helpt ons daarbij, waarbij we werken op wijkniveau en alle data van de gemeente op wijkniveau in kaart brengen” (resp. 11). Deze wijkscans worden gezien als een nulmeting op basis waarvan verdere afspraken met partners gemaakt gaan worden in de wijk. Het inzichtelijk maken van de effectiviteit van het SWT is complex omdat er op wijkniveau ook veel andere initiatieven ontplooid worden zoals de opstart van een

leefbaarheidsteam: "De leefbaarheidsteams houden zich bezig met buurtkracht en de SWT's richten zich op burgerkracht" (resp. 11). De wijkscans en de hierna te maken afspraken voor het SWT kunnen verduidelijken wat de effectiviteit van het SWT moet zijn.

Er heerst unanimititeit over het positieve effect op het gebied van samenwerking vanaf het moment dat het SWT in de vorm van een kernteam is geïmplementeerd. De lijnen zijn korter, veel energie wordt gestoken in het verbeteren van de samenwerking en bekendheid van het SWT en processen zijn beter op elkaar afgestemd: "In het SWT zelf is de samenwerking heel goed en die staat heel stevig" (resp. 15) en "De aanmeldingen die ik als kernteamlid binnen krijg, die komen via allerlei wegen" (resp. 15).

5.4 Overeenkomsten en verschillen

De resultaten laten overeenkomsten en verschillen zien per gemeente. Tevens zijn er ook verschillen en overeenkomsten te constateren ten aanzien van het proces, de randvoorwaarden en de effectiviteit.

Vergelijking Gemeenten

Gemeente A

Organisch groeimodel

Het organisch laten ontstaan en groeien van SWT's wordt in Gemeente A belangrijk gevonden vanuit het gedachtegoed zo aansluiting te vinden bij reeds bestaande samenwerkingsverbanden.

Verkennen staat in de uitvoering voorop

In de uitvoering van SWT's gaat veel aandacht uit aan het gezamenlijk ontwikkelen van kaders en concrete doelen. De respondenten geven aan dat zij allen zoekende zijn naar hun eigen rol in het SWT, hoe de onderlinge verhoudingen te bestempelen zijn en welke organisatie- en politieke belangen er spelen.

Ambitieontwikkelproces op alle niveaus

Er wordt veel gesproken over de ambitie van de SWT's, welke visie uitgedragen en nagestreefd moet worden. Er is geen sprake van een gedeelde ambitie die op alle niveaus gedragen, wordt en de respondenten stellen dat dit van invloed is op de identiteit en voortgang binnen de SWT's. Het vaststellen van een ambitie op bestuurlijk niveau wordt door de respondenten als cruciale eerste stap beschouwd om verder te komen.

Belangen en vertrouwen gaan hand in hand

Hoewel erkend wordt dat er sprake is van verschillende conflicterende belangen worden deze niet besproken. Er is vanuit de proeftuin veel wantrouwen gevoeld en dat is van grote invloed geweest op de voortgang van het SWT. De politieke en organisatiebelangen werden door de respondenten gevoeld en de druk om te presteren, zonder duidelijke kaders, is als groot ervaren. Het vertrouwen en mandaat dat in het begin erg gevoeld werd is vervolgens omgeslagen in wantrouwen en teleurstelling.

SWT = casuïstiekoverleg

De SWT's hebben de vorm van een overlegorgaan waar casuïstiek ingebracht en besproken wordt. Vervolgens worden concrete afspraken gemaakt tussen diverse professionals met als insteek dubbele handelingen te voorkomen (integraliteit van zorg).

Differentiatie werkprocessen

De SWT's hebben hun eigen werkprocessen of deze worden nog opgesteld. Hoewel door alle respondenten aangegeven wordt dat het afstemmen van werkprocessen met externe partners van belang is, geven zij aan dat van integratie van werkprocessen geen sprake is. Als grootste knelpunt wordt gesteld dat de gemeentelijke processen en procedures niet overeenkomen met die van het SWT waardoor de samenwerking belemmerd wordt.

Procesregie op SWT

Het eerste SWT heeft een coördinator aangesteld gekregen wat de respondenten als erg prettig hebben ervaren. In de uitrol van nieuwe SWT's wordt niet meer voor coördinatie maar voor procesregie gekozen als tussenstap om te komen tot zelfsturing.

Gemeente B

Regisseursmodel

Gemeente B heeft regie genomen in de opzet en uitrol van SWT's over de stad. In de loop van de tijd is de rol van de gemeente volgens de respondenten veranderd van regisseur naar partner.

Vernieuwen en verbeteren voorop

In de uitvoering van de SWT's worden de afspraken vanuit het convenant 'Samen Leven' in de vorm van activiteiten geëffectueerd. Vervolgens wordt de voortgang van de SWT's periodiek op alle niveaus geëvalueerd en bijgesteld.

Gedeelde ambitie op alle niveaus

Er heerst bij de respondenten eenduidigheid over de gestelde ambitie zoals die geformaliseerd door alle 'Samen Leven'-partners. Het vertalen van deze ambitie naar concrete doelen en acties is een continu proces en vindt plaats door het voeren van een betekenisvolle dialoog.

SWT = kernteam

Het SWT heeft de vorm van een kernteam waarin een afvaardiging van de partners zitting heeft. Naast casuïstiekbespreking heeft het kernteam een adviesrol naar de gemeente op basis waarvan beschikkingen worden afgegeven. Daarnaast is het kernteam gericht op preventie en worden bij meldingen eerst huisbezoeken (in duo's) verricht waarna besloten wordt tot opschaling van zorg/ondersteuning of niet.

Integratie werkprocessen

Een aantal werkprocessen van het SWT, zoals het intakeproces en het proces van gemeentelijke beschikkingen, is afgestemd op de werkprocessen van de partners en de gemeente.

Coördinatie op SWT

Het SWT heeft een coördinator die aangesteld is vanuit de gemeente. De coördinatie richt zich op de onderlinge verhoudingen, teamontwikkeling, het oplossen van praktische knelpunten alsmede het vernieuwen van de diensten vanuit het SWT. Ook is de coördinator de 'spreekbuis' van het SWT naar externe partijen. Vooral dit laatste aspect wordt door de respondenten als zeer belangrijk ervaren.

Proces: overeenkomsten en verschillen

Alle SWT's zijn direct in de uitvoering gestart en hebben gaandeweg het proces de werkwijze van het SWT vormgegeven. Ook zijn de SWT's allen overlegtafels waarbij casuïstiekbespreking centraal staat en wordt unaniem aangegeven dat ambitieontwikkeling een belangrijk onderdeel uitmaakt van het groeiproces van het SWT. Hierbij gaat het vooral om het vertalen van de ambitie naar concrete doelen en acties voor het SWT.

Alle SWT's bevinden zich in de uitvoerende fase van samenwerking en daarmee in de laatste ontwikkelfase van samenwerking. Uit de resultaten blijkt dat in alle SWT's het accent ligt op het door ontwikkelen van de samenwerking waarbij het proces van samenwerking als het ware weer opnieuw begint. Wat betreft de doorontwikkeling zijn er verschillen waarneembaar: in Gemeente A wordt veel aandacht besteed aan het definiëren en delen van de gezamenlijke ambitie op alle niveaus terwijl in Gemeente B vooral aandacht uitgaat naar het verbinden van het SWT met het omliggend veld en het vernieuwen van de diensten vanuit het SWT. De SWT's bevinden zich, in termen van ontwikkelfasen, in verschillende fasen: de SWT's van gemeente A ontplooiën activiteiten – zoals de focus op teamontwikkeling en structureren van inhoudelijke overleggen – die te relateren zijn aan de verkennende fase terwijl gemeente B zich vooral richt op vernieuwing van diensten en het versterken van de verbindingen van het SWT naar het omliggend veld.

Op het gebied van het ontstaan van het SWT valt het volgende op: er is een organische ontstaanswijze van het SWT en er zijn SWT's die formeel geformeerd zijn vanuit de partnerorganisaties. Dit is ook van invloed op de wijze waarop partnerselectie heeft plaatsgevonden: deze vindt aselectief (organisch) en selectief (regiemodel) plaats.

Randvoorwaarden: overeenkomsten en verschillen

Verschillen zijn waarneembaar in de wijze waarop de SWT's in randvoorwaardelijke zin gefaciliteerd worden. De rol die de gemeente hierin neemt wordt van groot belang geacht. Hierbij hanteert gemeente B simpele principes zoals Do-Learn en Loslaten is Vertrouwen. Er is bij hen sprake van weinig protocollen of bureaucratie, werkprocessen worden op elkaar afgestemd en de gemeente treedt op als verbinder en facilitator. In gemeente A werken de gemeentelijke werkprocessen, protocollen en bureaucratische structuren – in de optiek van de respondenten – remmend op de voortgang van de samenwerking zowel binnen als buiten het SWT. Het ontbreken van facilitering vanuit de gemeente naar de SWT's wordt als een groot gemis gezien. Veel energie gaat daardoor zitten in allerlei regelzaken wat remmend werkt op het ontwikkelproces van de SWT's.

Er zijn verschillen in de rollen die SWT-leden vervullen. In Gemeente A wordt toegewerkt naar SWT-leden als generalist met behoud van het eigen specialisme. Dit kan in de optiek van de SWT-leden conflicteren met persoonlijke (professionele) belangen. Daarentegen staat in Gemeente B de complementariteit van alle specialisten in het SWT centraal en is het model van de generalist in de wijk meer losgelaten.

Tot slot is een overeenkomst dat in alle gevallen het belang van een verbindende schakel binnen het SWT en naar buiten toe wordt onderschreven. Het borgen van samenhang binnen het SWT, het handhaven en bijstellen van kaders maar ook het delen van informatie met alle partners worden als cruciale zaken gezien die door een hiervoor aangestelde functionaris uitgevoerd worden.

Effectiviteit: overeenkomsten en verschillen

Er wordt unaniem gesteld dat de onderlinge samenwerking is verbeterd (proceseffectiviteit). De samenwerking richt zich in alle gevallen op casuïstiek en het maken van concrete werkafspraken over complexe casuïstiek. Hierdoor wordt het gezichtsveld van de SWT-leden verbreed en worden dubbele handelingen voorkomen omdat er integraliteit in de begeleiding van casuïstiek tot stand komt. Deze positieve effecten zijn echter niet objectief inzichtelijk te maken. Ook is geen inzicht in objectieve resultaten zoals het aantal burgers dat meer zelfredzaam is geworden of het aantal zorgvragen dat lager is geworden. Eerste stappen in het inzichtelijk maken van deze resultaten worden wel gezet in gemeente B. Het verschaffen van inzicht in de maatschappelijke effectiviteit is volgens de respondenten als gevolg van de vage definitie hiervan niet mogelijk. Ook wordt gesteld dat - als het al zichtbaar te maken zou zijn - een positief maatschappelijk effect niet direct te relateren is aan SWT's. Er zijn immers tal van andere initiatieven die als doel het versterken van de burgerkracht hebben.

Hoofdstuk 6: Conclusie, beschouwing & aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de centrale onderzoeksvraag: “Welke randvoorwaarden voor netwerksamenwerking bevorderen de effectiviteit van sociale wijkteams in het sociale domein?”.

Om hier antwoord op te geven wordt in paragraaf 6.1 eerst de conclusie aan de hand van de deelvragen geformuleerd. Hierna wordt in paragraaf 6.2 een beschouwing gegeven over deze conclusies in relatie tot de centrale onderzoeksvraag. Hieruit komen in paragraaf 6.3 aanbevelingen voort. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een reflectie op het onderzoek (paragraaf 6.4).

6.1 Conclusie

De centrale vraag in het onderzoek valt uiteen in een aantal deelvragen die achtereenvolgens beantwoord worden.

Wat is de context van de transitie en transformatie binnen het Sociaal Domein, wat zijn sociale wijkteams en hoe wordt er binnen sociale wijkteams samengewerkt?

Transitie & transformatie sociaal domein

De literatuur staat bol van informatie over alle veranderingen in het sociaal domein die zich in een rap tempo voltrekken. Het sociaal domein betreft het geheel van collectieve regelingen voor bestaanszekerheid en levenskwaliteit en is enorm in beweging. De publieke dienstverlening in het sociaal domein is sinds 2015 onderhevig aan een stelselwijziging waarbinnen de verandering van verzorgingsstaat naar participatiemaatschappij centraal staat. Deze veranderopgave valt uiteen in twee processen: het transitieproces (=systeemverandering) en het transformatieproces (=cultuurverandering) van de organisaties die het systeem bevat en gaat gepaard met forse bezuinigingen. Binnen het sociaal domein krijgt de veranderopgave onder andere gestalte door gemeenten vanaf 1 januari 2015 verantwoordelijk te maken voor het laten participeren van mensen die (tijdelijk) verminderd zelfredzaam zijn. Om tegelijkertijd te voorkomen dat de daling van budgetten leidt tot verschraling van de ondersteuning aan deze kwetsbare burgers, is het noodzakelijk om met een ander perspectief te kijken, te handelen en de ondersteuning te vernieuwen. Veranderkundig gezien is er dus sprake van een dubbele beweging.

Ook blijkt uit de literatuur dat in de hedendaagse samenleving steeds meer sprake is van complexe maatschappelijke problemen. Deze problemen gaan over de grenzen van organisaties heen zodat het onmogelijk is ze zelfstandig aan te pakken. Samenwerking met andere actoren is daarom noodzakelijk. Dit fenomeen openbaart zich ook in het sociaal domein waarbinnen gemeenten en (zorg)instellingen voor de grote opgave staan om de maatschappelijke problemen samen op te

lossen. Kort gezegd houdt de opgave een verandering in van verkokerde en onbetaalbare zorg naar integrale en betaalbare ondersteuning. Een samenhangende lokale ondersteuningsstructuur is daarom nodig om de zorg- dienstverlening aan burgers overzichtelijker, compacter, toegankelijker, goedkoper en effectiever te maken.

Sociaal wijkteam en wijze van samenwerking

Een sociaal wijkteam is een multidisciplinair samenwerkingsverband van professionals (en niet-professionals) dat zich ten doel stelt op een integrale wijze hulp te verlenen aan individuen of huishoudens. Hoewel uit documenten over sociale wijkteams blijkt dat de diversiteit qua uitvoering groot is, is er één gemeenschappelijk element. Dat is dat in alle sociale wijkteams op een intersectorale wijze wordt samengewerkt met als doel de schotten tussen de betrokken organisaties te laten verdwijnen.

De samenwerking in sociale wijkteams valt te typeren als een vorm van netwerksamenwerking: het gaat om betekenisvolle samenwerking *tussen* organisaties en hun professionals. Netwerksamenwerking heeft de volgende kenmerken: er is sprake van behoud van eigen autonomie en autoriteit, het ontbreekt aan hiërarchie en tevens worden wederzijdse afhankelijkheden zoals financiën, informatie en diensten gedeeld. In sociale wijkteams werken professionals uit verschillende organisaties samen met als doel complexe casuïstiek op een integrale wijze op te lossen. Deze professionals behouden hun eigen autonomie, blijven tegelijkertijd verbonden aan hun eigen moederorganisatie en werken in het SWT samen door informatie, middelen en diensten te delen.

Hoe ziet het ontwikkelverloop van een samenwerkingsproces eruit en welke ontwikkelingsfasen zijn er te identificeren?

Ontwikkelfasen

Volgens de literatuur valt het samenwerkingsproces uiteen in vijf ontwikkelfasen: de verkennende, delende, ontwikkelende, overeengekomen en uitvoerende/vernieuwende fase. Deze ontwikkelfasen volgen elkaar idealiter op. De beschreven ontwikkelfasen kunnen gebruikt worden als een “kompas”. Een kompas dat procesmatig houvast geeft bij de vormgeving van een samenwerkingsverband, temeer omdat samenwerkingsprocessen vaak complex zijn en betrokken actoren daarom alert moeten zijn op de ontwikkelfasen van samenwerking en de te nemen stappen hierin. De vijf ontwikkelingsfasen hebben elk hun eigen focus en activiteiten en dienen allen doorlopen te worden wil een samenwerking in de uitvoering een kans van slagen hebben. Zo gaat het in de verkennende fase vooral om het verkrijgen van inzicht in de ambitie, doelstellingen en context van de samenwerking terwijl in de vormgevende fase het accent ligt op de organisatie van het netwerkverband.

Ontwikkelverloop

Het ontwikkelverloop van samenwerkingsprocessen gaat gepaard met het balanceren tussen inhoud (=betekenisgeving) en proces (=interactie). Het gaat dan om het vinden van een balans tussen de bovenstroom (logica, strategie, organiseermodellen, inhoud) en de onderstroom (relatie, teamvorming, vertrouwen, macht en interactie). Vaak start een samenwerkingsverband vanuit bestaande relaties - partijen kennen elkaar al - wat het risico met zich meebrengt dat bepaalde

ontwikkelfasen overgeslagen kunnen worden. Zo kan er bijvoorbeeld onvoldoende stil gestaan worden bij het vraagstuk, de oplossing, de kans of de grondvorm van samenwerking. Schijnsamenwerking ligt dan op de loer omdat in de loop van de samenwerking blijkt dat de neuzen niet allemaal dezelfde kant op staan of de (gezamenlijke) doelen niet helder gesteld zijn. En samenwerkingsverbanden zodoende blijven hangen in bepaalde ontwikkelingsfasen zodat zij niet verder komen in de samenwerking.

Wat is de definitie van netwerksamenwerking en welke randvoorwaarden voor effectieve netwerksamenwerking zijn er gedefinieerd?

Definitie netwerksamenwerking

Organisaties werken met elkaar samen om dingen voor elkaar te krijgen en doen dit op basis van onderhandelen en vertrouwen. Bij netwerksamenwerking gaat samenwerking een stap verder: het gaat om het doen van dingen die niet door een individuele organisatie kunnen worden gedaan (“wicked problems”), maar alleen het resultaat kunnen zijn van een samenspel van verschillende organisaties. De definitie van netwerksamenwerking, die in deze thesis gehanteerd wordt, is: “Netwerksamenwerking is samenwerking tussen verschillende organisaties die voor de uitvoering van dienstverlening afhankelijk zijn van elkaar om zo hun doelstellingen te bereiken”. Doordat organisaties in netwerkverband frequent kennis, expertise en andere (financiële) middelen uitwisselen en met elkaar delen, zijn zij niet alleen beter in staat om hun eigen doelen, maar ook collectieve doelen te bereiken. In het geval van de transitie in het sociaal domein betreffen de collectieve doelen onder andere het versterken van de burgerkracht en het vergroten van de zelfredzaamheid van burgers.

Randvoorwaarden effectieve netwerksamenwerking

De literatuur over randvoorwaarden voor effectieve netwerksamenwerking is dun gezaaid. Wel is er veel literatuur te vinden over bevorderende en belemmerende factoren voor samenwerking in brede zin. Deze factoren zijn in dit onderzoek vertaald naar randvoorwaarden voor effectieve netwerksamenwerking en zijn onderverdeeld in een viertal clusters:

1. Ambitie (*bindmiddel van samenwerking*)
2. Belangen (*motor van samenwerking*)
3. Relatie (*samenwerking = mensenwerk*)
4. Organisatie (*structuur en sturing*)

Binnen elk cluster zijn verschillende randvoorwaarden uiteengezet. Centraal in de literatuur staat dat de begincondities van samenwerking van belang zijn maar ook dat deze onder invloed van de samenwerking weer beïnvloed worden. In iedere ontwikkelstap spelen alle randvoorwaarden een cruciale rol. Deze ontwikkelen zich en vormen een rode draad in het samenwerkingsproces. De verschillende clusters moeten daarom voortdurend in samenhang beschouwd worden.

Hoe is de effectiviteit van netwerksamenwerking in het sociaal domein inzichtelijk te maken?

De effectiviteit van netwerksamenwerking is bijzonder lastig te conceptualiseren en te meten. De literatuur over netwerken is voornamelijk descriptief over hoe de samenwerking te managen. Bovendien zijn er verschillende ideeën over wanneer een netwerk effectief is, dit kan immers verschillen per deelnemende organisatie.

In de literatuur en beleidsdocumenten wordt veel geschreven over het maatschappelijke effect van de transitie en transformatie in het sociaal domein. Dit maatschappelijk effect is echter bijzonder lastig te omschrijven want het gaat veelal om 'zachte effecten' zoals bijvoorbeeld het welzijn van de burger. Bovendien is het directe verband tussen de inspanningen van een SWT en het maatschappelijke effect lastig aan te tonen. Het meten van de praktische resultaten van SWT's is wel realiseerbaar en een eerste stap om inzicht te krijgen in de effectiviteit van de netwerksamenwerking in het sociaal domein.

Volgens de literatuur zijn de directe prestaties van netwerksamenwerking waarneembaar aan de realisatie van de gestelde doelen en/of de realisatie van de beoogde procedures/werkwijzen. In dit onderzoek is effectiviteit vertaald naar de volgende variabelen:

- Maatschappelijke effectiviteit: maatschappelijke baten/veranderingen
- Resultaateffectiviteit: tevredenheid burger, mutatie zorgvraagstukken, aantal huisbezoeken
- Proceseffectiviteit: afstemming werkprocessen, verbeteren werkprocessen, versterken samenwerking

Hoe is de fasering van het samenwerkingsproces binnen sociale wijkteams verlopen en hoe ervaren de respondenten de uitvoerende fase?

In het empirisch onderzoek is de respondenten gevraagd het ontwikkelverloop van het SWT (de aanloop naar het huidige SWT) te schetsen en een beschrijving te geven van de huidige situatie (uitvoerende fase). Hiermee is inzicht gekregen op de wijze waarop de fasering van het samenwerkingsproces tot aan de start van het SWT heeft plaatsgevonden en hoe de huidige uitvoerende situatie is.

De volgende twee zaken vallen hierbij op:

De ontwikkelfasen kennen geen lineair verband

De respondenten geven unaniem aan dat in de aanloop van de SWT's vrijwel direct is gestart met het uitvoeren van activiteiten in de wijk (= uitvoerende fase). De tijd die genomen is om met elkaar - voor aanvang van het SWT- het kernvraagstuk, de belangen en doelen te verkennen en te delen is minimaal geweest. De ontwikkelfasen voorafgaand aan de uitvoerende fase zijn dus niet lineair verlopen.

In de uitvoerende fase staat doorontwikkeling voorop

Uit de resultaten blijkt dat doorontwikkeling van het SWT in de uitvoering voorop staat. Deze doorontwikkeling vindt volgens de respondenten – in termen van ontwikkelfasen - plaats op verschillende aspecten zoals het ontwikkelen van het team, het bepalen van gezamenlijke doelen en het concretiseren van werkprocessen als ook het vernieuwen van de activiteiten binnen het SWT. Ook wordt in de drie SWT's toegewerkt naar zelfsturing.

Welke randvoorwaarden in het proces van netwerksamenwerking binnen sociale wijkteams worden door de respondenten zelf van belang en betekenisvol gevonden?

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat de clusters van randvoorwaarden zoals uit het literatuuronderzoek gedestilleerd herkenbaar zijn. Een aantal randvoorwaarden zoals beschreven in de resultaten worden door alle respondenten als kritiek beschouwd:

- Een gedeelde **ambitie**: Het definiëren maar ook daadwerkelijk voelen van een ambitie die er voor alle partners toe doet. Deze ambitie moet daarom congruent zijn met de door de moederorganisaties gedeelde ambitie.
- Het vertalen van de **ambitie** naar concrete doelstellingen: een ambitie is veelal vaag gedefinieerd en weinig tastbaar. Er is behoefte aan duidelijke doelstellingen en kaders die afgeleid zijn uit de ambitie.
- Maak **belangen** bespreekbaar: belangen spelen er op alle niveaus maar worden niet altijd bespreekbaar gemaakt. Alleen wanneer de belangen inzichtelijk gemaakt worden kan op zoek gegaan worden naar een win-winoplossing. Vertrouwen en betrouwbaarheid is van groot belang om open te kunnen zijn.
- Investeer in **relaties** door een teamontwikkeltraject: teamontwikkeling is cruciaal om een basis van vertrouwen in het SWT te creëren.
- Beperk het aantal **relaties** binnen het SWT en limiteer het aantal SWT-leden teneinde slagvaardig te kunnen handelen.
- **Organiseer** een fysieke ontmoetingsplek: samenwerken verbetert door elkaar vaker fysiek te treffen en het belang van het SWT om 'één gezicht naar buiten toe vanuit één locatie' te hebben wordt meerdere malen onderstreept.
- Stel een **procesregisseur** met doorzettingsmacht aan: ondanks dat de SWT's toewerken naar zelfsturing wordt het aanstellen van een 'verbindende in- en externe schakel' van groot belang geacht.
- Realiseer **structurele financiën** voor het SWT: veel aandacht en energie gaat zitten in praktische knelpunten rondom het faciliteren van het SWT. Het ontbreekt aan bestaanszekerheid op de lange termijn met als gevolg het ontbreken van structurele budgettaire middelen.

Hoe wordt de effectiviteit van sociale wijkteams door de respondenten beoordeeld?

Wat betreft de effectiviteit van het SWT stellen de respondenten dat het maatschappelijk effect niet inzichtelijk te maken is. De samenwerkingsbereidheid is wel vergroot, het eigen netwerk van de professionals (inclusief sociale kaart) is versterkt en ook is sprake van persoonlijke groei door de verbreding van het perspectief op hulpvragen burgers. Dit zijn allen aspecten die te relateren zijn aan proceseffectiviteit: deze vorm van samenwerking levert de professional iets op.

Cruciaal in de effectiviteit van het SWT is de tweede schil rondom het SWT oftewel de aanpalende organisaties waar cliëntvragen in de optiek van de respondenten veelal op de oude wijze opgepakt worden. Hiermee wordt de outreachende aanpak van het SWT teniet gedaan en vervagen de resultaten die SWT's op casusniveau behalen. Ook wordt het belang van een duidelijke positionering van het SWT binnen het Sociaal Domein onderstreept. Het succes van het SWT hangt in de ogen van de respondenten in grote mate af van het stellen van heldere doelen die vanuit het SWT behaald moeten worden. En ook hoe deze doelen zich verhouden tot doelen van andere wijkinitiatieven. Pas als de doelen helder zijn kunnen hieraan resultaten verbonden worden. Daarnaast wordt het belang van het objectiveren van resultaten onderstreept. Eerste stappen worden in dit kader al gezet in de gemeente B die bezig is met wijkscans.

6.2 Beschouwing

In de conclusie is antwoord gegeven op de deelvragen die afgeleid zijn van de centrale vraagstelling:

“Welke randvoorwaarden voor netwerksamenwerking bevorderen de effectiviteit van sociale wijkteams in het sociale domein?”.

De centrale onderzoeksvraag omvat een aantal vraagstukken gericht op het samenwerkingsproces, de randvoorwaarden en de effectiviteit van het SWT. Het reflecteren op deze drie elementen leidt tot het verkrijgen van inzicht in kritieke randvoorwaarden voor effectieve netwerksamenwerking van sociale wijkteams binnen het sociaal domein. Hiermee is voldaan aan de doelstelling van dit onderzoek.

Procesvraagstuk: Zijn we op de goede weg samen?

Het eerste vraagstuk dat in deze thesis is onderzocht betreft het proces van samenwerking binnen sociale wijkteams.

Uit de literatuur over samenwerkingsprocessen blijkt dat in de ontwikkeling van samenwerking bepaalde stappen doorlopen moeten worden wil de samenwerking in de uitvoering succesvol worden. Vanuit de empirie blijkt dat het ontwikkelproces verre van maakbaar is maar eerder een grillig karakter kent. De onderzochte SWT's zijn allen direct in de uitvoering gestart met de insteek om vanuit de praktijk een verdere doorontwikkeling in te zetten. Het risico in de ontwikkeling van

SWT's is dat zij vervolgens als een maakbaar project met doelstellingen en deadlines opgevat kunnen worden. De cultuuromslag – de kern van de transformatieopgave – is echter geen project maar een proces dat bestaat uit een gezamenlijke expeditie. Deze zoektocht wordt in het empirisch onderzoek bevestigd. De onderzochte SWT's ervaren het proces dat zij samen in zijn gegaan als een zoektocht waarin veel vragen open blijven staan en waarin de antwoorden samen vormgegeven moeten worden. Dit gaat met vallen en opstaan en vraagt bovendien veel flexibiliteit van de betrokken partijen. Opvallend is de cruciale rol die vertrouwen inneemt in dit proces. Duidelijk is dat de scheidslijn tussen vertrouwen en wantrouwen dun is in een tijd waarin iedereen zoekende is hoe de complexe veranderopgave vorm te geven. Slaat het vertrouwen om in wantrouwen, dan stagneert het ontwikkelproces. De onderstroom (emotionele, irrationele reacties die gaan over relaties, normen en vertrouwen) wint het dan van de bovenstroom (rationele tastbare zaken die controleer- en stuurbaar zijn) (12). Het credo 'Vertrouwen is loslaten, maar niet verlaten' werkt beeldend en verbindend en maakt in één zin duidelijk wat de essentie van vertrouwen is in de fase waar veel SWT's zich in bevinden.

Kijkend naar het proces van samenwerking verdienen de volgende zaken bijzondere aandacht:

Er is verschil in de wijze van uitrol van SWT's: dit kan organisch gebeuren of vanuit regie. Het organisch groeien in Gemeente A startte in 2013, het jaar waarin het eerste SWT is gestart. Er was, ondanks de behoefte vanuit het SWT om dit aan te reiken, geen duidelijke koers en het ontbrak aan een eenduidige visie met kaders en doelstellingen. Het SWT kreeg ruim mandaat om 'het wiel uit te gaan vinden hoe de burger te versterken'. Het heeft vervolgens lang geduurd om inhoud en vorm te geven aan het SWT terwijl zij op de voet gevolgd werden door de gemeente en moederorganisaties. Er ontstond een omslag van mandaat naar verantwoording. Dit resulteerde op zijn beurt tot wantrouwen bij SWT-leden dat een negatief effect heeft gehad op het geloof iets moois neer te zetten samen. Het vertrouwen sloeg om in wantrouwen met stagnatie in de voortgang tot gevolg. De zogenaamde bovenstroom – inhoudelijke en harde elementen – en onderstroom – relatiegerichte en zachte elementen – zijn als het ware uit balans geraakt. Dit is nog steeds van invloed op de huidige uitvoeringspraktijk waarin er sprake is van gelatenheid onder SWT-leden en stilstand in de ontwikkeling van het sociale wijkteam. In de uitrol van de nieuwe SWT's lijkt het ontwikkelproces nu weer van voor af aan te beginnen: men is bezig met het verkennen van het domein van samenwerking, het beter leren kennen van elkaar en het analyseren van de niet duidelijk gedefinieerde ambities/doelstellingen. De samenwerking is kortom verkennend van aard zoals die ook lang is gebleven bij het eerste SWT. Er wordt geen druk gevoeld om tot resultaten te komen want er zijn geen heldere doelstellingen en er is hoofdzakelijk een interne focus. Het risico is in mijn optiek aanwezig dat indien deze fase te lang duurt dat de ontwikkeling van de nieuwe SWT's ook stagneert. En dat, als gevolg van de impasse en een ongeduldige buitenwacht, onderlinge verhoudingen onder druk kunnen komen te staan.

In gemeente B is daarentegen bij aanvang van de SWT's gekozen voor strakke regie vanuit de gemeente. De gemeente bracht de vijf voornaamste partijen en het WMO-platform bij elkaar en samen zijn zij gaan werken aan het effectueren van afspraken over de ambitie, belangen, koers en richting in een tastbaar resultaat. Dit resultaat is het convenant 'Samen Leven' waarin zowel de partners als de gemeente gezamenlijke afspraken hebben vastgelegd en vanuit diverse pijlers de transitie en transformatie vormgeven. Dit proces is hand in hand gegaan met de operationele uitvoering van de SWT's. Ook hier is in de beginfase van de SWT's veel tijd gaan zitten in het vastleggen van doelen, werkprocessen en teamontwikkeling. Ook in de huidige doorontwikkeling van de SWT's zijn de teams aan verandering onderhevig zoals bijvoorbeeld de verbreding van taken

(vereenvoudigen intakeproces en adviesfunctie naar WMO-team). De doorgevoerde veranderingen blijken niet altijd een gemakkelijke opgave te zijn. Het convenant blijft echter onverminderd van kracht en geeft houvast in de veranderingen binnen de SWT's.

De vraag of de SWT's op de goede weg zijn samen is niet eenduidig te beantwoorden. Het lijkt erop dat de organische zoektocht die Gemeente A kiest langduriger en grilliger is dan de weg die Gemeente B bewandelt. Hierdoor kan in mijn optiek stagnatie in het ontwikkelproces optreden: men blijft 'hangen' in de verkennende fase met veel aandacht voor inhoudelijke zaken met als risico het onderbelicht laten van relatiegerichte aspecten en vertraging in de voortgang. Organisch groeien is een mooi uitgangspunt omdat het uitgaat van doorontwikkeling vanuit bestaande samenwerkingsverbanden. Echter, organisch groeien zonder richting en urgentiebesef dreigt erg lang te gaan duren met als risico 'wildgroei'. Samenwerking komt dan niet echt van de grond als gevolg van het ontbreken van een gezamenlijke en betekenisvolle ambitie (14) enerzijds en anderzijds het ontbreken van de gevoelde noodzaak tot het doorvoeren van veranderingen zoals gesteld door Jonker&de Witte (12).

In ieder geval is helder dat de ontwikkeling van samenwerking binnen de SWT's niet gezien kan worden als een lineair proces maar opgevat moet worden als een cyclisch proces. Stappen in de ontwikkeling van de SWT's moeten goed overwogen worden om onder andere de kans op schijnsamenwerking kleiner te maken. Deze stappen kunnen zowel voor- als achterwaarts zijn en het model van Kaats&Opheij (15) met de beschreven fasen en activiteiten hierbinnen helpt in de analyse om de juiste stappen te zetten op het juiste moment.

Randvoorwaarden vraagstuk: Wat hebben we nodig?

Wat hebben we nodig om de samenwerking vanuit SWT's te laten slagen? Ook hier is het geven van een eenduidig antwoord niet eenvoudig; onder invloed van samenwerking veranderen de randvoorwaarden immers ook weer. Dit interactieve en cyclische proces moet continu in ogenschouw genomen worden wil de voortgang van de samenwerking niet stagneren.

Wat in dit kader kan helpen is om per cluster – Ambitie, Belangen, Relatie en Organisatie – de balans regelmatig op te maken met de simpele vraag: hoe staan we ervoor en hebben we iets anders nodig in deze fase? Randvoorwaarden worden naar mijn mening hoofdzakelijk in ogenschouw genomen bij de start van SWT's en dan gaat het veelal om praktische zaken waar men tegenaan loopt. In de waan van de dag en in de loop der tijd is hier vervolgens weinig aandacht meer voor. Hierdoor kunnen de behoeften van SWT's gedurende het proces onvoldoende aan het licht komen en dat heeft op zijn beurt weer een negatief effect op de samenwerking in netwerkverband.

Per cluster van randvoorwaarden zijn mij een aantal zaken opgevallen die hieronder uiteengezet staan:

Ambitie

Ambitie is feitelijk het bindmiddel van samenwerking: zonder een gedeelde en betekenisvolle ambitie dreigt samenwerking 'los zand' te worden. Er speelt vooral de vraag wat de gedeelde ambitie van de partners is en waar ze samen écht voor gaan. Het daadwerkelijk komen tot en in stand houden van een gedeelde ambitie is geen sinecure zo bleek ook uit de resultaten. Opvallend is dat in

de ontwikkeling van de SWT's in alle gevallen - maar wel op verschillende manieren - veel energie en aandacht uitgaat naar het ambitieontwikkelp proces.

Het ontbreken van een duidelijke en gedeelde ambitie, zoals in Gemeente A, resulteert in een onduidelijke koers van het SWT en stagnatie in het samenwerkingsproces. In de uitrol van nieuwe SWT's in Gemeente A wordt gevoeld dat een gedeelde ambitie de basis is van verdere samenwerking en gaat er veel aandacht uit naar het stellen van deze ambitie. Dat is mooi maar tegelijkertijd is het zo dat hetzelfde vraagstuk drie jaar geleden ook al speelde. Interessant is het dus om te achterhalen waarom het ambitieontwikkelp proces in Gemeente A zo'n langdurig traject dreigt te worden. Vragen die voorliggen zijn: is er sprake van spraakverwarring, is de doelstelling van één partij bepalend of komen belangen niet op tafel? Kijkend naar de empirische data en de relevante literatuur valt in mijn optiek het volgende op:

Een ambitie is vaak een vaag begrip. Om een ambitie tot leven te laten komen is het daarom cruciaal om deze enerzijds consistent te laten zijn en anderzijds te vertalen naar concrete doelen en afspraken. Hier lijkt het aan te ontbreken. Het risico ontstaat vervolgens dat de samenwerking een vorm van schijnsamenwerking dreigt te worden omdat de doelen en afspraken onvoldoende handvatten bieden voor de praktijk. Het blijven hangen in de verkennende en delende ontwikkelfase is dan een gevolg en echte voortgang in de samenwerking komt niet tot stand.

Daarnaast wordt het belang van het dragen van de ambitie op alle niveaus meerdere malen onderstreept. De ambitie kan echter grote impact hebben op de continuïteit van de partnerorganisaties. Simpel gesteld: wat betekent het versterken van de burgerkracht voor mijn eigen bedrijfsvoering als samenwerkingspartner? Het is de vraag of dit soort cruciale dilemma's bespreekbaar worden gemaakt op bestuurlijk niveau. De ambitie moet namelijk aansluiten bij de ambitie van de partnerorganisaties en dat kan ingrijpend zijn voor de eigen organisatie: het heeft strategische implicaties. Het gaat dan om conflicterende organisatiebelangen. De literatuur laat zien dat de echte oorzaak van schijnsamenwerking vaak ligt in het echte gesprek over ambitie en belangen (en dan voornamelijk de belangen van de eigen organisatie) dat niet goed gevoerd is. Naar mijn idee is hier in Gemeente A ook sprake van (zie ook hieronder: Belangen). Dit oer dilemma van samenwerking manifesteert zich nog niet op het operationele niveau: de professionals weten elkaar te vinden en ervaren geen belangentegenstellingen in de besprekingen van de casuïstieken of het samen optrekken in begeleidingstrajecten.

In Gemeente B is het ambitieontwikkelp proces ook van belang, echter daar gaat het vooral om het vertalen van de consistente en gedeelde ambitie naar concrete doelen en het bijstellen hiervan. Hierin krijgen de SWT's veel ruimte en mandaat. Het vastleggen van de ambitie in een convenant werkt in dit geval erg goed; op alle niveaus wordt het 'Samen Leven' –convenant aangehaald en wordt gerefereerd aan de daarin gedeelde ambitie.

Belangen

Zeër nauw verbonden met een gedeelde en betekenisvolle ambitie is het onderkennen van de verschillende belangen die er spelen. Het gaat dan vooral om het (h)erkennen van de belangen van ieder van de partners en het recht doen aan de belangen.

Alleen wanneer de verschillende belangen inzichtelijk worden kan er op zoek gegaan worden naar win-winoplossingen. Dan moeten belangen wel besproken worden op een manier die recht doet aan de mogelijke verschillen. Het voeren van een betekenisvolle dialoog, zoals in Gemeente B op alle

niveaus geschiedt, helpt om belangtengstellingen bespreekbaar te maken en te overbruggen met als resultaat een gezamenlijk convenant. Dit is een belangrijke stap om verder te komen in de samenwerking.

In Gemeente A wordt er wel erkend dat er sprake is van verschillende belangen maar tegelijkertijd wordt gesteld dat deze niet besproken worden. Zoals eerder gezegd is het verhelderen van de verschillende belangen van doorslaggevend belang om vormen van schijnsamenwerking te voorkomen. Het is vanuit de empirische data echter niet te achterhalen waarom de organisatiebelangen zo lastig bespreekbaar blijken. Er lijkt in mijn optiek een link te zijn naar de verhouding vertrouwen – wantrouwen. In het geval van het SWT 1 wordt veel gesproken over politieke en organisatiebelangen die lijken te conflicteren. Dit hebben de SWT-leden allemaal gevoeld. Dat heeft vervolgens geleid tot groot wantrouwen en beperkt vertrouwen naar de gemeente en partnerorganisaties toe. De ontwikkeling van effectieve onderlinge relaties is hierdoor gestagneerd en dat heeft op zijn beurt weer een negatief effect gehad op het bespreekbaar maken van (conflicterende) belangen. Het SWT 2 is pas net operationeel en binnen dit team spelen deze zaken (nog) niet. Wel wordt ook in dit SWT het belang van het overeenkomen van de bestuurlijke ambitie en organisatiebelangen meerdere malen onderstreept. Want nu al is helder dat deze kunnen conflicteren. Eenduidigheid op bestuurlijk niveau over de ambitie en openheid over de belangen blijkt hiermee een zeer belangrijk – doch weinig tastbaar- terugkerend thema te zijn.

Relaties

In de ontwikkeling van de SWT's wordt veel tijd gestoken in het teamontwikkeltraject. Dit hoeft niet altijd door een externe coach begeleid te worden. Het gaat erom de onderlinge relaties te versterken zodat er verbetering in de prestaties van het team plaatsvindt. De accentverschillen in de teamontwikkeltrajecten zijn te relateren aan de ontwikkelfasen waarin de SWT's zich bevinden. Zo ligt in Gemeente A de focus op inhoud (wat gaan we doen), procedure (hoe gaan we het doen) en relatie (teamrollen en interactie). Dit komt overeen met het starten en vormgeven van de SWT's: de overeengekomen en vormgevende ontwikkelfase. In Gemeente B richt de teamontwikkeling zich veel meer op het verbeteren van de prestaties van het team door het versterken van effectieve communicatie en het verbeteren van congruentie in het proces van samenwerking: activiteiten die in de vernieuwende fase plaatsvinden. Het is in het kader van de voortgang van het SWT cruciaal om voortgang vast te houden en dus niet te lang te blijven 'hangen' in de inhoud en procedures maar door te pakken naar verbetering van de prestaties van het team. Hiermee is de link naar de noodzaak tot een eenduidige ambitie en doelstellingen gelegd: ontbreekt het hieraan dan dreigen SWT's te verzanden in discussies over het 'wat' en 'hoe'. De teams komen dan niet verder met hun eigen groeiproces, maar blijven hangen in de verkennende en delende ontwikkelfase waarin veel gesproken wordt over voornemens en plannen maar waarin niet tot actie wordt overgegaan. Van Delden (5) spreekt in dit verband over het breukvlak tussen het bepalen van doelen en het praktisch samenwerken waarbij het niet lukt om overeengekomen abstracte doelen om te zetten in de praktijk. En de samenwerking een vorm van schijnsamenwerking dreigt te worden.

Een ander opvallend punt is de unanimiteit wat betreft de behoefte aan een coördinator met verbindende vaardigheden; iemand die er is voor het SWT, pragmatische zaken oppakt en regelt, maar ook een leider met doorzettingsmacht naar externe partners. Dit staat op gespannen voet met de uitgangspunten van netwerksamenwerking (geen hiërarchie) en de ontwikkeling van zelfsturing waar alle SWT's naar toe gaan werken. Ik heb gemerkt dat SWT-leden nog zo zoekende zijn naar hun rol, hun positie en hun opdracht in het SWT, dat de behoefte aan een persoon die lijn in al deze

vraagstukken brengt en regie neemt volstrekt gerechtvaardigd is. En het de vraag is of zelfsturing binnen SWT's – als spil in een complexe maatschappelijke veranderopgave – in deze fase leidt tot het effect dat ermee beoogd wordt.

Organisatie

Wat betreft de organisatie van de SWT's zijn er een aantal zaken die opvallen. In alle SWT's is sprake van een zelfsturend netwerk waarbij casuïstiekbespreking centraal staat. De sturende rol vindt plaats vanuit de gemeenten in de vorm van regie: in Gemeente A is de regie op de SWT's eerder op de inhoud gericht terwijl Gemeente B de regie procesgericht vormgeeft. Ook dit is te linken naar de fase van ontwikkeling van de SWT's (verkennende vs vernieuwende fase). Hetzelfde geldt voor de grondvorm van samenwerking: Gemeente A hanteert de vorm van verkennend samenwerken waarin vooral kennis en ervaring uitgewisseld wordt, de beelden over de ambitie gedeeld worden en spelregels voor het werkproces opgesteld worden. Gemeente B daarentegen is al wat fasen verdere qua organisatie en werkt op een ondernemende en vernieuwende wijze samen vanuit het netwerkverband. De werkprocessen zijn opgesteld en afgestemd op elkaar, de teamsamenstelling en teamrollen zijn geëxpliciteerd, de besturing van de samenwerking en bestuurlijke spelregels zijn helder en de samenwerking wordt regelmatig geëvalueerd en bijgesteld op diverse niveaus.

Opvallend is de grote mate van overeenstemming van randvoorwaarden die als kritiek worden beschouwd in de organisatie van het SWT. Het realiseren van structurele financiën, het beperken van het aantal SWT-leden en het faciliteren van een fysieke ontmoetingsruimte worden van groot belang geacht.

De kloof tussen de werkprocessen, procedures en structuren van SWT en de gemeente wordt meerdere malen aangehaald in Gemeente A. De samenwerking tussen het SWT en de gemeente vindt moeizaam plaats omdat de gemeentelijke procedures en structuren haaks staan op de werkprocessen van de SWT's. Het organisatiemodel van Gemeente B, waarin ambtenaren als SWT-lid fungeren, gemeentelijke procedures gewijzigd en werkprocessen geïntegreerd worden, zou Gemeente A kunnen helpen om de kloof te overbruggen.

Effectiviteitsvraagstuk: Waar leidt het toe?

Uit het onderzoek is gebleken dat het geven van inzicht in de mate van effectiviteit van de SWT's erg lastig is. De SWT's zijn allen zoekende naar de beste manier om zicht te krijgen op de effecten van de inspanningen van het SWT. Een aantal zaken vragen om bijzondere aandacht:

Wat betreft de effectiviteit van de SWT's is duidelijk geworden dat een SWT niet als aparte entiteit gezien moet worden in het complexe maatschappelijk speelveld waarin zij zich bevindt. Het is slechts één van de spelers die de transitie en transformatie in het sociaal domein vormgeven. De talloze initiatieven op wijkniveau zoals veiligheidshuizen, wijkkrachtcentrales, leefbaarheidsteams streven allemaal hetzelfde maatschappelijke effect na zoals het versterken van informele zorg of het verminderen van multiproblematiek in de wijk. Verbinding met deze initiatieven is cruciaal en deze verbinding start met het helder definiëren van de doelstellingen per initiatief. Pas dan kan er synergie plaatsvinden en zijn initiatieven complementair aan elkaar. Dit onderstreept de noodzaak tot het vertalen van de gestelde ambitie naar concrete doelen per initiatief (zoals het SWT) waarin

tegelijkertijd het totale domein in ogenschouw wordt genomen. En verbindingen echt tot stand kunnen komen.

Hetzelfde punt manifesteert zich in de verbinding tussen de SWT's en de tweede schil zoals de zorgorganisaties van waaruit burgers begeleid worden. Zolang deze zorgorganisaties op de oude wijze hun zorg blijven verlenen worden de outreachende inspanningen van de SWT's teniet gedaan. Want waarom zou een burger zichzelf versterken als er door de achterliggende zorgorganisaties nog steeds in alle opzichten voor hem gezorgd wordt? Het dilemma van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat' vanuit het totale zorgsysteem wordt hiermee duidelijk naar voren gebracht.

Kijkend naar het effect van de SWT's op het proces van samenwerking heerst er unanimititeit in positieve zin. De wijze van samenwerking in de huidige vorm wordt als anders en beter ervaren dan voorheen. Minder vrijblijvend en meer vanuit een gezamenlijke opdracht. Het over de eigen muren van de organisatie en doelgroep kijken heeft ook tot effect gehad dat het gezichtsveld van professionals verbreed is. En er zo steeds meer integrale beelden van casuïstiek ontstaan. Dat is een eerste stap in de ontschotting van het zorgstelsel en een eerste stap in het op een andere wijze kijken naar burgers die vanuit de moederorganisatie begeleid worden. De 'dubbele pet' heeft in die zin een positief effect.

Zoals al helder werd uit de literatuurstudie is de transitie en transformatie in het sociaal domein een proces van lange adem. Dit betekent ook het verschaffen van inzicht in de effectiviteit van SWT's tijd kost. De SWT's staan feitelijk aan het begin van dit langdurige proces en cruciaal is de ruimte en tijd die hen gegund moet worden om te kunnen leren, experimenteren en groeien vanuit heldere kaders en doelstellingen. Vanuit deze doelstellingen kunnen indicatoren – zoals financiële middelen en aantallen burgers met vraagstukken – afgeleid worden zoals nu reeds in Kerkrade geschiedt. En kan op een gefundeerde wijze inzicht verschaft worden in hoeverre de gestelde doelen overeenkomen met de gerealiseerde activiteiten. Hiermee wordt resultaat-effectiviteit inzichtelijk gemaakt.

Tot slot is het opvallend te noemen dat eerste stappen naar burgerinitiatieven vanuit de SWT's gezet worden. De tevredenheid van burgers in de ontwikkeling van de SWT's heeft echter weinig aandacht. Dit is bijzonder omdat alle inspanningen van een sociaal wijkteam zich juist op hen richten. Om die reden ben ik van mening dat burgers nu al ingebed zouden moeten worden in de verdere doorontwikkeling zodat het burgerperspectief echt verankerd wordt in de SWT's. En de ondersteuning van SWT's aan burgers beter aansluit op hun vraagstukken, hun wijk en hun netwerken.

6.3 Aanbevelingen

Dit onderzoek gaat in op de gezamenlijke zoektocht naar de nieuwe manier van (samen)werken binnen sociale wijkteams als spil in de vormgeving van het nieuwe zorgsysteem in het sociaal domein. Dit is een complexe en ingrijpende opgave waarin het verzamelen en delen van leerervaringen vanuit operationele SWT's van belang zijn. In de aanbevelingen zijn belangrijke aandachtspunten geformuleerd die richting geven bij de ontwikkeling van sociale wijkteams.

Aanbevelingen vanuit de literatuur zijn:

- Definieer samen een gedeelde ambitie die vanuit de politieke omgeving consistent uitgedragen blijft
- Wees helder in de positionering van het sociale wijkteam in het sociaal domein, vanuit een gedeelde ambitie die op alle niveaus gedragen wordt
- Wees helder in de doelstellingen van een sociaal wijkteam: het is een middel om burgers in beeld te krijgen, eerste ondersteuning te bieden en plannen te maken voor verdere hulp en zorg. Het is daarom cruciaal de tweede schil actief te verbinden aan sociale wijkteams zodat ook daar een verandering (van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat') doorgemaakt wordt
- Zorg voor het in balans houden van de bovenstroom (WAT en HOE) met de onderstroom (WAAROM en WIE)
- Heb oog en oor voor de verschillende belangen die er zijn en maak deze op alle niveaus bespreekbaar ook al is dat niet gemakkelijk in tijden van bezuinigingen
- Blijf niet hangen in overlegstructuren. Overleg is belangrijk om het werkproces goed in te richten, maar ga vooral ook aan de slag om te ontdekken wat werkt. Hiervoor zijn verschillende competenties nodig, zoals snel en proactief kunnen reageren en organisatie overstijgend denken
- Zonder vertrouwen in elkaar is het bespreekbaar maken van belangen die spelen zeer moeilijk. Een duurzame benadering, oprechte interesse in belangen, transparantie en betrouwbaarheid zijn onontbeerlijk om te komen tot vertrouwen

Aanbevelingen vanuit de empirische bevindingen zijn:

- Creëer bewustzijn in de ontwikkeling van samenwerkingsprocessen dat de stappen die gezet worden geen lineair maar een cyclisch patroon kennen. Hanteer een analysemodel dat helpt om de stappen samen te definiëren en de juiste activiteiten hierbinnen te ontplooiën
- Maak per ontwikkelfase samen inzichtelijk welke randvoorwaarden van belang zijn en stel deze in de loop van de ontwikkeling van het sociale wijkteam bij
- Faciliteer sociale wijkteams in termen van financiën, een fysieke ontmoetingsplek en een verbindend regisseur met bevoegdheden
- Implementeer zelfsturing op een gefaseerde wijze en pas dit principe pas toe als het sociaal wijkteam zich in de vernieuwende fase bevindt
- Samenwerking tussen het sociale wijkteam en de gemeente is cruciaal maar ontstaat pas als de werkprocessen, procedures en structuren op elkaar afgestemd zijn. Draag hier daarom zorg voor
- Geef sociale wijkteams de tijd om vanuit heldere kaders en doelen te groeien, geef experimenteerruimte en maak leerervaringen inzichtelijk. Benut deze positieve en negatieve leerervaringen voor de verdere doorontwikkeling van sociale wijkteams
- Maak de resultaten van het sociale wijkteam inzichtelijk door het bepalen van doelstellingen, deze te verbinden met resultaatindicatoren en deze objectief inzichtelijk te maken. Maak hierbij gebruik van de expertise van derden en integreer meetinstrumenten in de registratiesystemen van de sociale wijkteams
- Betrek burgers bij de doorontwikkeling van sociale wijkteams zodat kennis, kunde en inzet in buurten benut worden

6.4 Reflecties op onderzoek

6.4.1 Waarde en beperkingen van het onderzoek

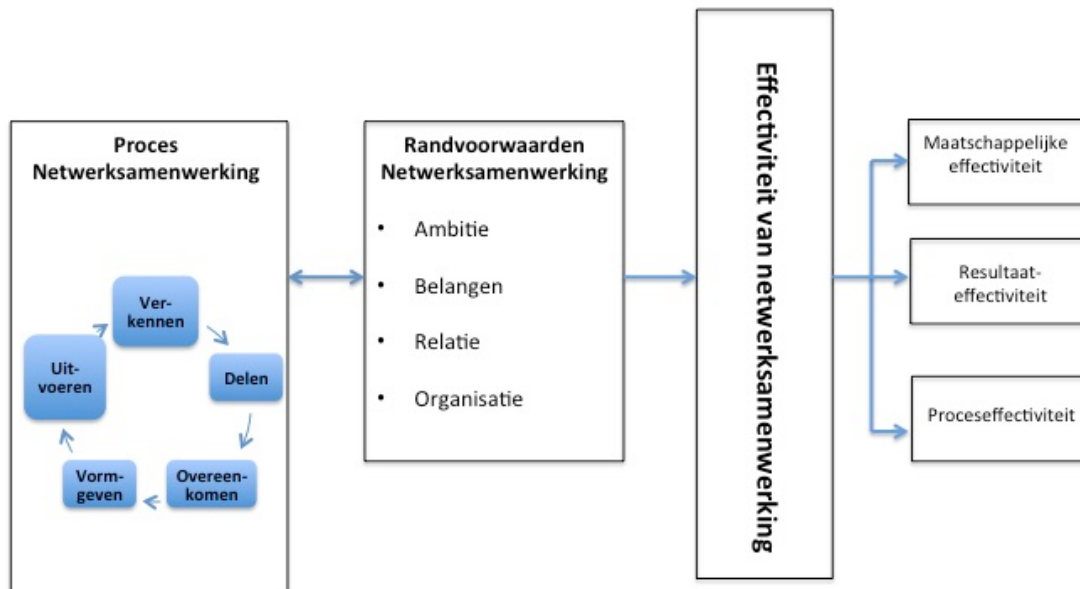
Beperkingen conceptueel model

Dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek waarin leerervaringen van sociale wijkteams op het vlak van samenwerking in kaart zijn gebracht. Om hier structuur aan te geven is een conceptueel model samengesteld aan de hand waarvan de resultaten zijn beschreven en geanalyseerd. De vraag is in hoeverre dit conceptueel model geschikt is voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. In het model zijn de ontwikkelfasen als lineair proces omschreven en zijn de randvoorwaarden gekoppeld aan de laatste fase van het ontwikkelmodel. Dit leek het meest passend bij de uitvoerende fase waarin sociale wijkteams zich bevinden. Tijdens de beschrijving van de resultaten en conclusie is gebleken dat het conceptueel model te vereenvoudigd gesteld is ter beantwoording van de vraagstelling. De ontwikkelfasen kennen geen lineair verband zoals in het conceptueel model is aangenomen en de randvoorwaarden interfereren met alle ontwikkelfasen zo is gebleken. Uit het empirisch onderzoek is gebleken dat er sprake is van een circulair in plaats van een lineair proces waarbij de randvoorwaarden het samenwerkingsproces wederzijds beïnvloeden.

Hoewel het gehanteerde conceptueel model zijn beperkingen kent is de toepassing van het model in dit onderzoek een leerzame exercitie gebleken: er is meer inzicht verschaft in de ontwikkeling en effectiviteit van sociale wijkteams, terwijl ook de kennis over kritieke randvoorwaarden voor samenwerking binnen sociale wijkteams vergroot is.

Een tweede conceptueel model dat op basis van de nieuwe inzichten is opgesteld is weergegeven in figuur 17. In dit model is het proces van samenwerking cyclisch en interfereren de randvoorwaarden met dit proces. Dit conceptueel model kan gebruikt worden in de analyse van leerervaringen van SWT's in hun expeditie naar het optimaliseren van netwerksamenwerking.

Figuur 17: Nieuwe conceptueel model



Beperkte steekproef

De steekproef bestaat uit slechts drie sociale wijkteams wat de groepsgrootte beperkt maakt. Er is gekozen voor deze groepsgrootte vanwege de beperkte doorlooptijd van het onderzoek en de toegankelijkheid van de onderzoeksobjecten voor de onderzoeker. De steekproef is hiermee onvoldoende in omvang om de resultaten te kunnen generaliseren naar andere sociale wijkteams. Daarnaast is gebleken dat de invloed van de context op de resultaten groot is wat generalisatie onmogelijk maakt. Ook schiet het onderzoek vanwege de beperkte groepsgrootte tekort om er een wetenschappelijk verantwoorde conclusie aan te verbinden. Wel geven de resultaten een beter beeld van de praktijk en bieden ze handvatten voor gemeenten en zorginstelling die actief zijn in het door ontwikkelen van sociale wijkteams in het sociaal domein.

Beperkte betrouwbaarheid van de resultaten

De data zijn door één onderzoeker beoordeeld waardoor het niet mogelijk is de betrouwbaarheid van de resultaten te beoordelen. Er zou namelijk een voorkeur voor bevestiging of selectief denken door de onderzoeker kunnen optreden. Deze selectiviteit is mogelijk doordat de onderzoeker zelf werkzaam is in de onderzochte gemeenten. Daarentegen zijn alle interviews opgenomen en zijn er gespreksverslagen gemaakt die, indien gewenst, opnieuw beoordeeld kunnen worden door een tweede beoordelaar.

Selectie van respondenten

De verzamelde informatie kan positief gekleurd zijn vanuit de selectie van de respondenten. Er is gesproken met personen die zich zelf beschikbaar hebben gesteld voor de interviews. Hierdoor is de kans aanwezig dat gekleurde informatie naar voren is gebracht. Het zou kunnen zijn dat een positiever of negatiever beeld geschetst is dan dat in werkelijkheid door anderen verteld zou worden. Daarentegen hebben alle interviews in een open en vertrouwelijke sfeer plaatsgevonden.

6.4.2 Vervolgonderzoek

Voor toekomstig onderzoek is het belangrijk om de generaliseerbaarheid van de resultaten te vergroten door op meerdere plekken in het land te gaan kijken. Hoe gaan andere gemeenten en zorginstellingen met dit vraagstuk om en zijn de resultaten uit dit onderzoek herkenbaar voor anderen? Thema's die in vervolgonderzoek een plek zouden kunnen krijgen zijn:

- **Vervolgonderzoek naar de verbinding sociale wijkteams en de tweede schil door middel van populatiebesteding:** in veel gemeenten wordt geëxperimenteerd naar vormen van financiering op wijkniveau van waaruit de totale zorg en ondersteuning naar kwetsbare burgers gefinancierd wordt. Een opgave om goedkoper en effectievere zorg en ondersteuning (ontschotting) in het totale speelveld vorm te geven is hierbij dé uitdaging. Dit betekent dat het verbinden van het voorliggend veld (SWT's) met het aanpalende veld (zorg- en welzijnsorganisaties) steeds belangrijker wordt. Het verrichten naar onderzoek van deze verbindingen helpt in deze ontwikkeling.
- **Vervolgonderzoek naar randvoorwaarden per ontwikkelfase:** in dit onderzoek is inzicht verschaft in de randvoorwaarden voor SWT's om hun diensten in de uitvoering (laatste ontwikkelfase) zo goed mogelijk vorm te geven. Hierbij is uitgegaan van de ontwikkeling van SWT's als een lineair proces terwijl uit de empirie blijkt dat sprake is van een cyclisch proces. Vervolgonderzoek naar randvoorwaarden die te relateren zijn aan het cyclische samenwerkingsproces en hieraan gerelateerde activiteiten helpen SWT's in hun ontwikkeling. Het nieuw opgestelde conceptueel model (figuur 17) kan hierbij als leidraad dienen.
- **Vervolgonderzoek naar de meetinstrumenten om resultaat-effectiviteit van sociale wijkteams inzichtelijk te maken:** de kernvraag is waar de inzet van de SWT's toe leidt. Realiseren zij de effecten die ermee beoogt worden en in hoeverre dragen zij bij aan de transformatie in het sociaal domein. Inzicht in de effectiviteit van SWT's is er niet maar is wel hard nodig gezien de toename van SWT's die zichtbaar is in Nederland. Veel energie en aandacht gaat in de opzet en uitrol van SWT's zitten en dat is een goede ontwikkeling mits zij effectief zijn in de opdrachten die zij krijgen. Onderzoek naar de ontwikkeling van meetinstrumenten om de effectiviteit te meten helpt in de ontwikkeling van SWT's en geeft richting en koers aan deze teams.

6.4.3 Toepasbaarheid

Overall in Nederland worden sociale wijkteams opgericht. Allen zijn zoekende in hun rol, hun positie en hun toegevoegde waarde in deze complexe transitie- en transformatieperiode. Dit onderzoek laat zien dat de gezamenlijke zoektocht met vallen en opstaan, verloopt en dat het geven van eenduidige antwoorden op de vraagstukken die voorliggen niet mogelijk is. Daarvoor zijn de verschillen per gemeente en per sociaal wijkteam te groot. Wel biedt dit onderzoek inzicht in deze zoektocht en geeft het een inkijk in de leerervaringen van sociale wijkteams. Hier kunnen gemeenten en partners die actief zijn in het sociaal domein hun voordeel mee doen.

Literatuurlijst

1. Agranoff, R., & McGuire, M. (1999). Managing in network settings. *Review of Policy Research*, 16(1), 18-41.
2. Arum, S. V., & Schoorl, R. (2015). Sociale (wijk) teams in vogelvlucht: State of the art.
3. de Bruijn, A. J., ten Heuvelhof, E. F., & van Twist, M. J. W. (2004). Calculeren voorbij de calculus, Identificatie van publieke belangen in het politiek-bestuurlijke debat.
4. Chrislip, D. D., & Larson, C. E. (1994). *Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference* (Vol. 24). Jossey-Bass Inc Pub.
5. Delden, van, P. (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening*. Eburon Uitgeverij BV.
6. Delden, van, P. V. (2011). Samenwerking in de frontlijn. Een nieuw ijkpunt voor professionalisme. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 6, 16-28.
7. Gemeente Maastricht (2014). Transformatie Sociaal Domein, Beleidskader WMO 2015.
8. Gemeente Kerkrade (2014). Beleidsplan WMO 2015 – 2018.
9. Geuijen, K. (2011). Samenwerken in publieke netwerken. M. Noordegraaf, K. Geuijen en A. Meijer (red.), *Handboek publiek management*, 97-114.
10. Gomes-Casseres, B. (2003). Competitive advantage in alliance constellations. *Strategic organization*, 1(3), 327-335.
11. D Harrison McKnight, N. L. C. (2001). What trust means in e-commerce customer relationships: an interdisciplinary conceptual typology. *International journal of electronic commerce*, 6(2), 35-59.
12. de Witte, M., & Jonker, J. (2014). *De kunst van veranderen: bewegen naar de kern*. H. Haakman (Ed.). Kluwer.
13. Kaats, E., van Klaveren, P., & Opheij, W. (2005). Organiseren tussen organisaties. *Schiedam: Scriptum*.
14. Kaats, E. A. P., & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties: samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnerships*. Kluwer.
15. KPMG Plexus. (2014). De vormgeving van sociale (wijk) teams: inrichting, organisatie en vraagstukken.
16. van Leeuwen, H. M. (2015). Van Delden, P.(2014). Steunend stelsel. Transformatie van het sociale domein. *Kind & Adolescent*, 1(36), 60-61.
17. Meys, N. M. (2012). Keukentafelgesprekken: het idee om een re-integratietraject te starten aan de keukentafel.
18. Noordegraaf, M. (2004). *Management in het publieke domein: issues, instituties en instrumenten*. Bussum: Coutinho.
19. Platform 31. (2013). *Burgers maken hun buurt*. Platform31.
20. Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.
21. Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public administration review*, 61(4), 414-423.
22. Remmerswaal, J. (2009). *Handboek Groepsdynamica, groepsdynamica in de praktijk*. Barneveld: Nelissen.
23. Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government1. *Political studies*, 44(4), 652-667.

24. Rutte, M., & Samsom, D. (2012). Bruggen slaan. *Regeerakkoord VVD–PvdA*.
25. Rotmans, J. (2014). *Verandering van tijdperk: Nederland kantelt*. E. van Brummelen (Ed.). Eneas, uitgeverij van vakinformatie bv.
26. Schruijer, S. (2005). Leiderschap en multipartijensamenwerking [Leadership and multiparty collaboration]. *Samenwerking en leiderschap*. Arnhem: Eijffel.
27. Varis, J., & Conn, S. (2002). *Alliance Partner Selection: A Literature Review*. Lappeenranta University of Technology.
28. Veldheer, V., Jonker, J. J., Noije, L. V., & Vrooman, C. (2012). Een beroep op de burger. *Minder verzorgingsstaat, meer eigen verantwoordelijkheid*.
29. Verschuren, P. J. M., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Lemma.
30. Vrielink, M. O., Sterrenberg, L., & Koper, (2014). H. Uitvoeringskracht in sociale wijkteams: een beproefd concept in een nieuwe context.
31. Wmo, T. (2013). Bondgenoten in de decentralisaties. *Invulling geven aan het transformatieproces en de coalitieaanpak*.
32. Ysa, T., Sierra, V., & Esteve, M. (2014). Determinants of Network Outcomes: The Impact of Management Strategies. *Public administration*, 92(3), 636-655.

Bijlage 1: Brief respondententen

Beste deelnemers van mijn onderzoek,

Binnenkort treffen we elkaar in een gesprek waarin we uitvoerig stilstaan bij het onderwerp van mijn onderzoek: “Netwerksamenwerking in het Sociaal Domein”. Graag wil ik jullie in deze brief iets meer vertellen over de achtergrond van het onderzoek zodat jullie wellicht al wat meer hebben kunnen nadenken over het onderwerp van gesprek.

Samenwerking in het sociaal domein is enorm actueel en vanaf het moment van de decentralisaties in 2015 ontstaan er steeds meer samenwerkingsinitiatieven tussen zorg- en welzijnsorganisaties. Gemeenten omarmen deze initiatieven en stimuleren deze dan ook, de ene gemeenten vanuit een faciliterende rol en de andere gemeenten meer als regisseur. De diversiteit in samenwerkingsverbanden is groot waarbij er vaak wel een gemene deler is: het Sociale Wijkteam (SWT). Kenmerkend van Sociale Wijkteams is de integrale wijze van werken: meerdere professionals vanuit diverse organisaties participeren in het SWT en hopen hiermee burgerkracht en eigen regie te versterken en te stimuleren. De zoektocht hoe dit het beste zal en kan verlopen is volop gaande!

Dit onderzoek is onderdeel van deze zoektocht en gaat nader in op randvoorwaarden die van belang zijn om de samenwerking in SWT's zo optimaal mogelijk te laten verlopen. Hierbij valt te denken aan:

- het ontwikkelverloop van een SWT
- een goede organisatie van het SWT
- een goede balans in de verschillende belangen
- het hebben van een gezamenlijke ambitie
- het aangaan van een goede samenwerkingsrelatie

In het gesprek dat we samen hebben gaan we hier nader op in en ben ik erg benieuwd naar de ideeën en opvattingen die jullie hierover hebben. Wellicht kunnen jullie hier al wat over nadenken zodat ik jullie niet helemaal overval met bovenstaande begrippen.

Voor nu lijkt me dit voldoende informatie. Hebben jullie nog vragen, schroom dan niet om contact met mij op te nemen.

Tot spoedig ziens,

Jessica Heuperman

06-29384270

jessica.heuperman@ribw.nl

Bijlage 2: Topiclijst interviews

1. Inleiding

- Voorstellen
- Opnemen van interview vermelden
- Vertrouwelijkheid informatie en vernietiging tape en interviewverslagen
- Delen van resultaten/planning doornemen

2. Topiclijst en (optionele) vragen

Ontwikkelverloop

- Kunt u/kunnen jullie mij vertellen hoe dit SWT tot stand is gekomen en hoe u/jullie de ontwikkeling hiervan hebben ervaren?

Ambitie

- Kunt u/kunnen jullie mij vertellen wat u/jullie verstaan onder een betekenisvolle ambitie?
- Kunnen jullie mij vertellen hoe het proces van ambitieontwikkeling is verlopen en welke aspecten jullie hierin belangrijk vonden of gemist hebben?

Belangen

- Kunt u/kunnen jullie mij vertellen welke belangen u/jullie in het samenwerkingsverband onderscheiden?
- Worden de diverse belangen ter sprake gebracht en als dat gebeurt, hoe verloopt dat dan?
- Zijn de diverse belangen op een formele wijze vastgelegd?

Relaties

- Kunt u/jullie mij vertellen hoe jullie de onderlinge relaties in het team ervaren?
- Vindt leiderschap in het team formeel of informeel plaats en welke eigenschappen van de leider acht u/jullie van belang?
- Op welke wijze wordt er aandacht besteed aan teamontwikkeling en waar hebben jullie behoefte aan?
- Hoe omschrijft u/jullie het onderlinge vertrouwen in het team?

Organisatie

- Is er sprake van een gezamenlijk werkproces?
- Waar en hoe worden echte beslissingen genomen?
- Op welke wijze zijn de partners in het samenwerkingsverband gekozen?

- Hoe valt de samenwerkingsvorm het beste te omschrijven en hoe ervaren jullie deze?
- Op welke wijze vindt de bekostiging van de samenwerking plaats?

Effectiviteit van netwerksamenwerking

- Hoe denken jullie de effecten van het SWT inzichtelijk te kunnen maken?
- Is er - vanuit burgers- inzichtelijk wat de mate van tevredenheid&vertrouwen in SWT's is?
- Zijn er kwantitatieve gegevens binnen de wijk van het SWT voorhanden zoals de omvang in zorgvragen of zorgkosten?
- Zijn werkprocessen in het samenwerkingsverband op elkaar afgestemd en wordt er veel energie gestoken in goede onderlinge samenwerking?

3. Afronding

- Zijn er nog zaken die niet aan de orde zijn geweest maar die wel van belang zijn voor dit onderzoek?

Bijlage 3: Analyse kader interviews

SWT 1

Proces	Ambitie	Belangen	Relatie	Organisatie	Effectiviteit
• Direct in uitvoerende fase • Verkennende activiteiten in de uitvoering → wat is ambitie, welke belangen, doelstellingen en welke context?	• Ambitie is vaag begrip • Ambitie vertalen naar een concrete opdracht en doelen • Ambitie moet aansluiten bij de ambitie van de partnerorganisaties	• Verhelder organisatie- en politieke belangen aan de start van het SWT • Vertrouwen is cruciaal om belangentegenstellingen te overbruggen • Definieer generalisme en specialisme ter voorkoming van rolconflict	• Stel een coördinator aan die in staat is om verbindingen tot stand te brengen • Breng een coach in positie om teamontwikkeling te stimuleren • Vertrouwen is cruciaal in de samenwerking, ook naar buiten toe • Vertrouwen start vanuit een eenduidig gestelde opdrachtformulering	• Vergroot de vrije regelruimte van een SWT • Beperk het aantal SWT-leden • Zorg voor een fysieke ontmoetingsplek, • Zorg voor structurele financiën • Implementeer zelfsturing op een gefaseerde wijze	• Geen inzicht in maatschappelijk effect • Geen zicht op resultaat-effectiviteit • Samenwerking tussen partners is verbeterd • Effectiviteit SWT is afhankelijk van verbinding 2^e schil en werkwijze aldaar

Proces	Ambitie	Belangen	Relatie	Organisatie	Effectiviteit
• Direct in uitvoerende fase • Verkennende activiteiten in de uitvoering → wat is ambitie, welke belangen, doelstellingen en welke context?	• Ambitie moet vertaald worden naar concrete doelen en realistisch zijn • Ambitie moet op alle niveaus – bestuurlijk, tactisch en operationeel – gedragen worden • Ambitie-ontwikkelproces kost tijd dus geef het de tijd	• Zorg voor overeenstemming tussen bestuurlijke ambitie en organisatiebelangen want deze kunnen conflicteren • Het ontbreken van een gedeelde ambitie en koers vertraagt het verhelderen van belangen	• Stel een externe coach aan voor teamontwikkeling • Methodieontwikkeling helpt zelfreflectie op eigen 'oude' handelen te vergroten • Focus op onderlinge relaties in SWT-verband, geen externe focus	• Realiseer structurele financiën • Maak afspraken over de facilitering van het SWT • Zorg voor een werkproces • Stel een regisseur aan om problemen in de afstemming van in- en externe werkprocessen te overbruggen	• Geen zicht op maatschappelijk effect • Geen zicht op resultaat-effectiviteit • Verbetering samenwerking op casusniveau

Proces	Ambitie	Belangen	Relatie	Organisatie	Effectiviteit
• Direct in uitvoerende fase • Activiteiten worden vormgegeven vanuit overeengekomen Convenant ' Samen Leven' • Activiteiten richten zich op vernieuwing → ambitie is basis	• Gedeelde ambitie is de basis en wordt consistent uitgedragen op bestuurlijk niveau • Vertaal de ambitie naar concrete doelstellingen • Geef ruimte aan alle niveaus om ambitie te concretiseren	• Maak organisatie- en professionele belangen bespreekbaar op alle niveaus → coördinator • Zorg voor een regisseur als 'verbinder' van de belangtengestellingen op verschillende niveaus	• Dialoog als basis voor vertrouwen en respectvolle relatie • Teamontwikkeling en opbouw bestendige samenwerkingsrelaties kost tijd, dus geef het de tijd • Rol coördinator SWT is cruciaal	• Zorg voor een fysieke ontmoetingsplek • Beperk het aantal SWT-leden • Stem werkprocessen van het SWT en partnerorganisaties af • Houdt de werkprocessen simpel → werk met credo's	• Geen maatschappelijk effect inzichtelijk • Eerste stappen in inzicht resultaat-effectiviteit • Samenwerking tussen partners is verbeterd • Positioneer SWT in wijken – in relatie tot andere initiatieven en 2^e schil - vanuit heldere visie

Bijlage 4: Codelijst Respondenten

Gemeente A: SWT 1

- 1) Coördinator
- 2) SWT-lid
- 3) SWT-lid
- 4) SWT-lid
- 5) SWT-lid

Gemeente A: SWT 2

- 6) Coördinator
- 7) Coördinator
- 8) SWT-lid
- 9) SWT-lid
- 10) SWT-lid

Gemeente B: SWT 3

- 11) Coördinator
- 12) SWT-lid
- 13) SWT-lid
- 14) SWT-lid
- 15) SWT-lid