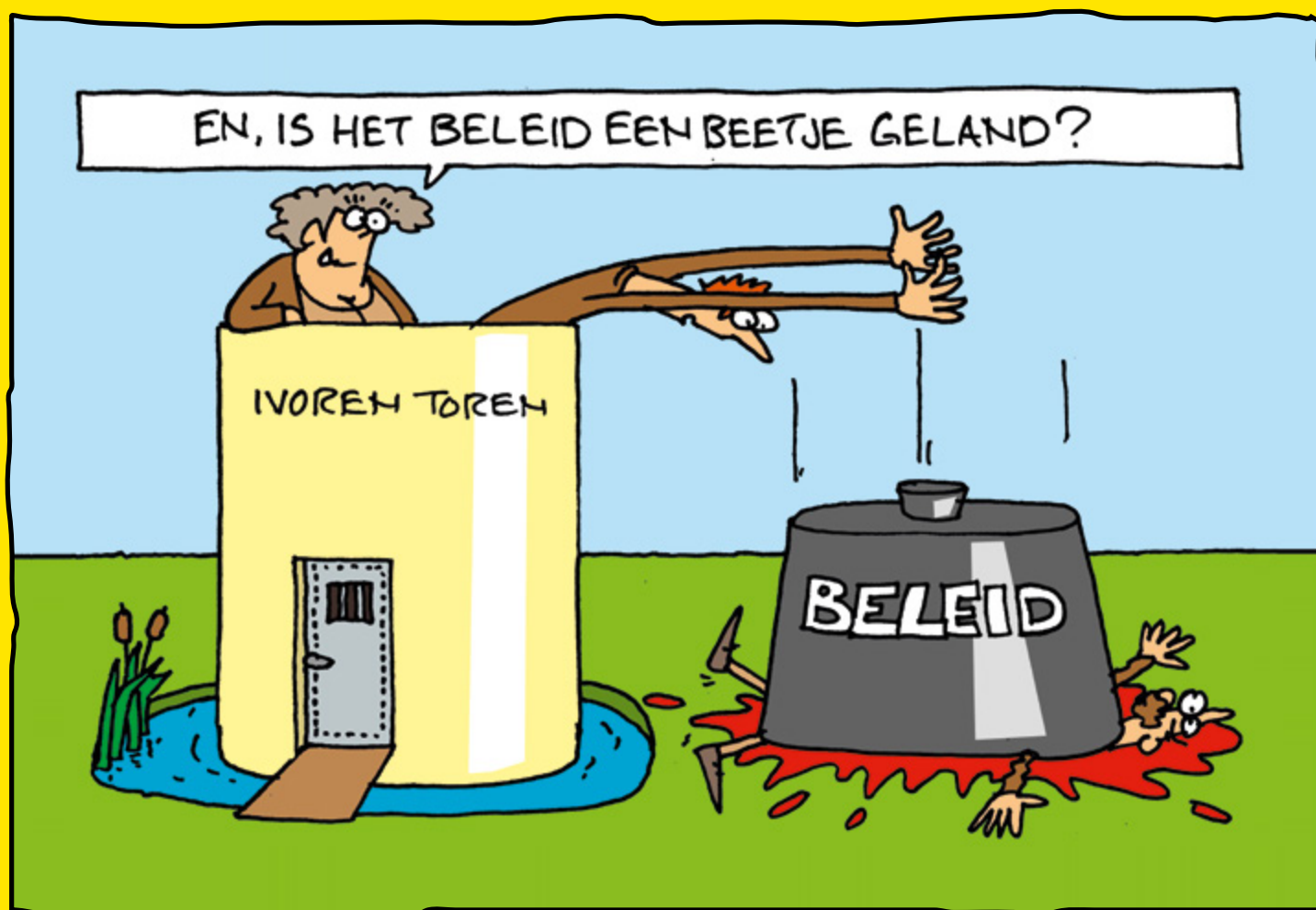


# VERJAARDAGSKALENDER



BLIJF ALS BESTUUR NIEUWSGIERIG NAAR DE PRAKTIJK

Beleid en praktijk, twee werelden, één gedachte. Toch sluit de samenwerking nog niet altijd goed aan. Integraal Werken in de Wijk geeft 12 tips voor een betere samenwerking, voorzien van grappige tekeningen. Daarover kun je met elkaar in gesprek.



De inhoud van deze kalender is tot stand gekomen op basis van eerder onderzoek gevolgd door twaalf interviews met verschillende mensen werkzaam in het sociaal domein. De rollen/functies van deze mensen verschillen van professional in het sociaal wijkteam tot raadslid en van beleidsmedewerker tot regiomanager. De gesprekken gingen over de wisselwerking tussen beleid en praktijk in het sociaal domein. We hebben verbeterpunten en succesverhalen gehoord. Hieruit hebben we de 12 tips voor een betere, meer integrale samenwerking afgeleid.

Auteurs: Annette van den Bosch en Hilde van Xanten (Movisie), Lian Stouthard en Nick Zonneveld (Vilans)

Opmaak: Ontwerpburo Suggestie & illusie

Cartoons: Auke Herrema

Drukwerk: LibertasPascal

© Integraal Werken in de Wijk, 2022

Deze publicatie is tot stand gekomen dankzij financiering van het ministerie van VWS



Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport



## STEL SOCIAAL TEAM SAMEN OP BASIS VAN VISIE EN OPDRACHT

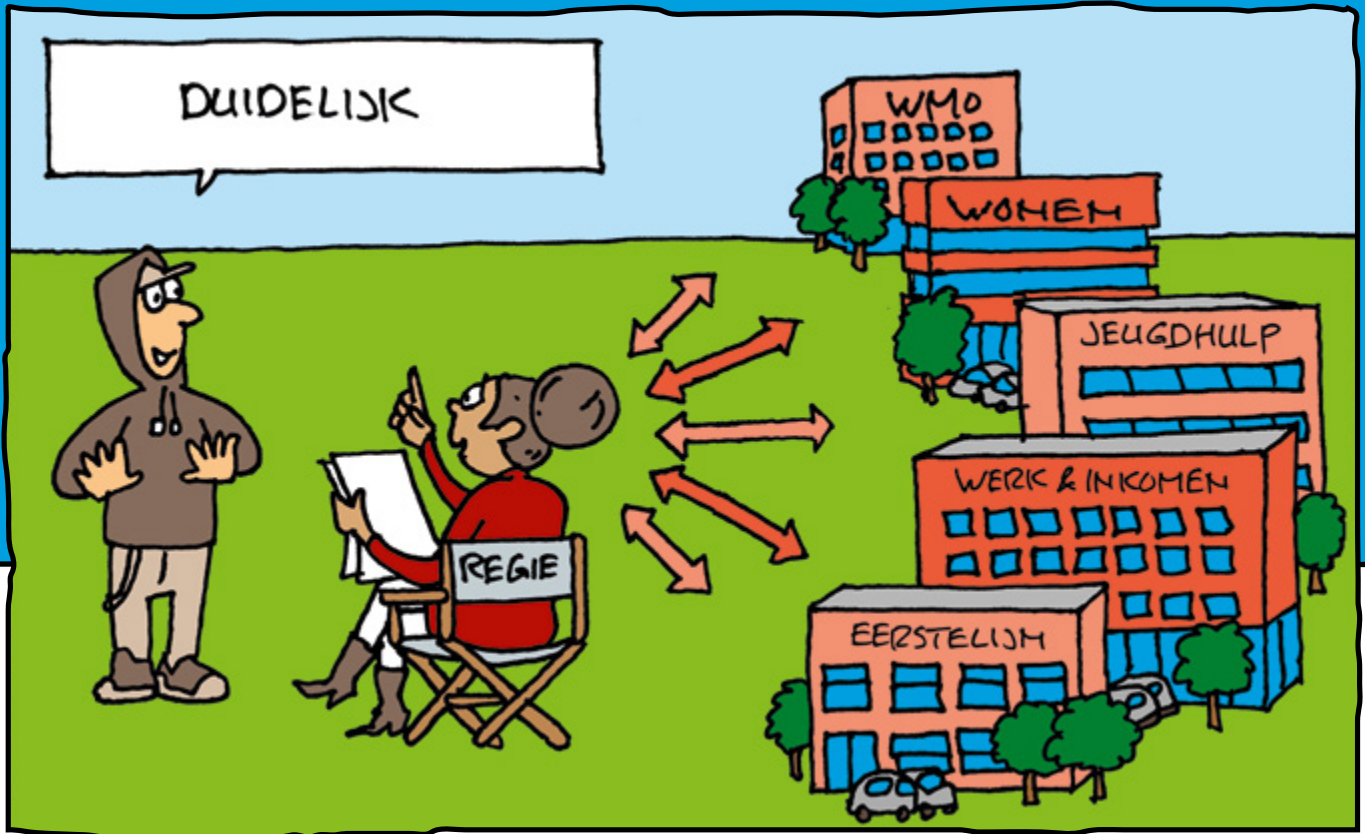
- |          |          |
|----------|----------|
| 1 .....  | 16 ..... |
| 2 .....  | 17 ..... |
| 3 .....  | 18 ..... |
| 4 .....  | 19 ..... |
| 5 .....  | 20 ..... |
| 6 .....  | 21 ..... |
| 7 .....  | 22 ..... |
| 8 .....  | 23 ..... |
| 9 .....  | 24 ..... |
| 10 ..... | 25 ..... |
| 11 ..... | 26 ..... |
| 12 ..... | 27 ..... |
| 13 ..... | 28 ..... |
| 14 ..... | 29 ..... |
| 15 ..... | 30 ..... |
|          | 31 ..... |

# JANUARI

Sociaal (wijk)teams hebben vaak een breed takenpakket. Ze hebben te maken met diverse doelen en ontwikkelopgaven én met beperkte personele capaciteit of zelfs bezuinigingen. Formuleer als gemeente en sociaal teams samen een visie op – de toeleiding naar - ondersteuning en zorg. Maak samen de (taak)opdracht helder voordat je het team samenstelt of als je de samenstelling heroverweegt. Een gemeente die inzet op preventie en op wijkgericht werken met inwoners en maatschappelijke partners, heeft andere sociaal professionals nodig dan een gemeente die met het sociaal team juist complexe problematiek aan wil pakken. Bepaal samen de passende teamsamenstelling op basis van de visie en (algemene) opdracht en op basis van specifieke opgaven of problematiek in de wijk. Na verloop van tijd kun je die altijd weer aanpassen.

'We hebben een duidelijker kader en opdracht aan de sociaal wijkteams geformuleerd, afgestemd op de formatie. Het wijkteam heeft erg veel doelstellingen: er heerst het idee dat men van alles is. Dat moeten we wel kunnen afbaken. Dat vraagt voortdurende aandacht.'

Beleidsmedewerker gemeente



## INTEGRALE ONDERSTEUNING, STEM GOED AF EN WERK SAMEN

- |          |          |
|----------|----------|
| 1 .....  | 15 ..... |
| 2 .....  | 16 ..... |
| 3 .....  | 17 ..... |
| 4 .....  | 18 ..... |
| 5 .....  | 19 ..... |
| 6 .....  | 20 ..... |
| 7 .....  | 21 ..... |
| 8 .....  | 22 ..... |
| 9 .....  | 23 ..... |
| 10 ..... | 24 ..... |
| 11 ..... | 25 ..... |
| 12 ..... | 26 ..... |
| 13 ..... | 27 ..... |
| 14 ..... | 28 ..... |
|          | 29 ..... |

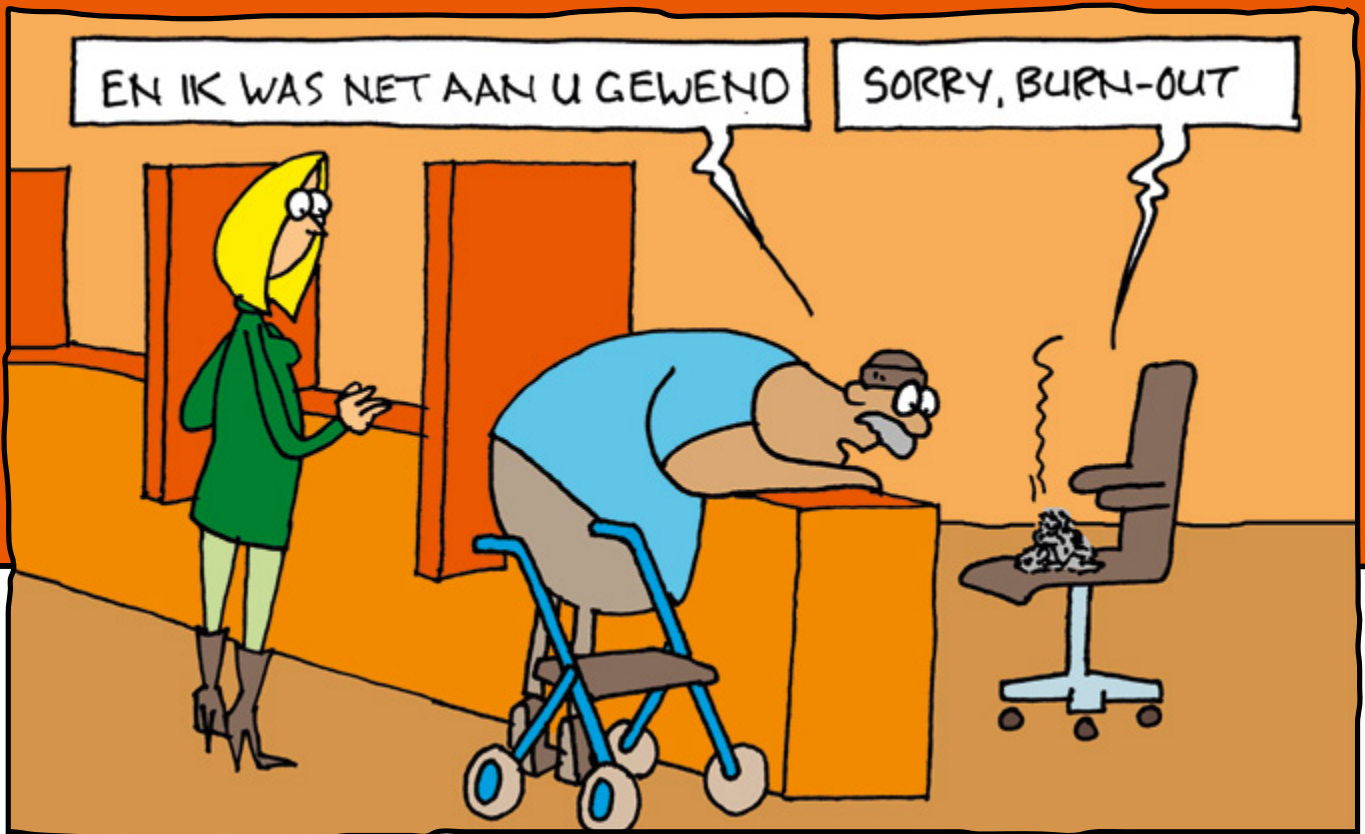
# FEBRUARI

De basis van integraal werken is werken vanuit de leefwereld van de inwoner. Maar verschillende wetten met eigen regelgeving en geldstromen bemoeilijken 'doen wat nodig is' voor huishoudens met meervoudige problematiek. Maak als (regisserende) professionals contact met medewerkers van verschillende gemeente-afdelingen en van maatschappelijke organisaties. Die moeten dan bereid zijn om vlot - en in overleg - zaken op te pakken en sociaal professionals mandaat geven om te handelen.

'We hebben een integrale toegang: we bespreken met inwoners of en op welke levensterreinen ondersteuning nodig is. En rondom jongeren is dat heel stevig ingericht: jongeren worden niet doorverwezen. Zij blijven in principe bij dezelfde consulent die alles rondom de jongere in kaart brengt en in gang zet.'

Beleidsmedewerker gemeente





## WERK AAN HET BEHOUD VAN MENSEN IN HET WIJKTEAM

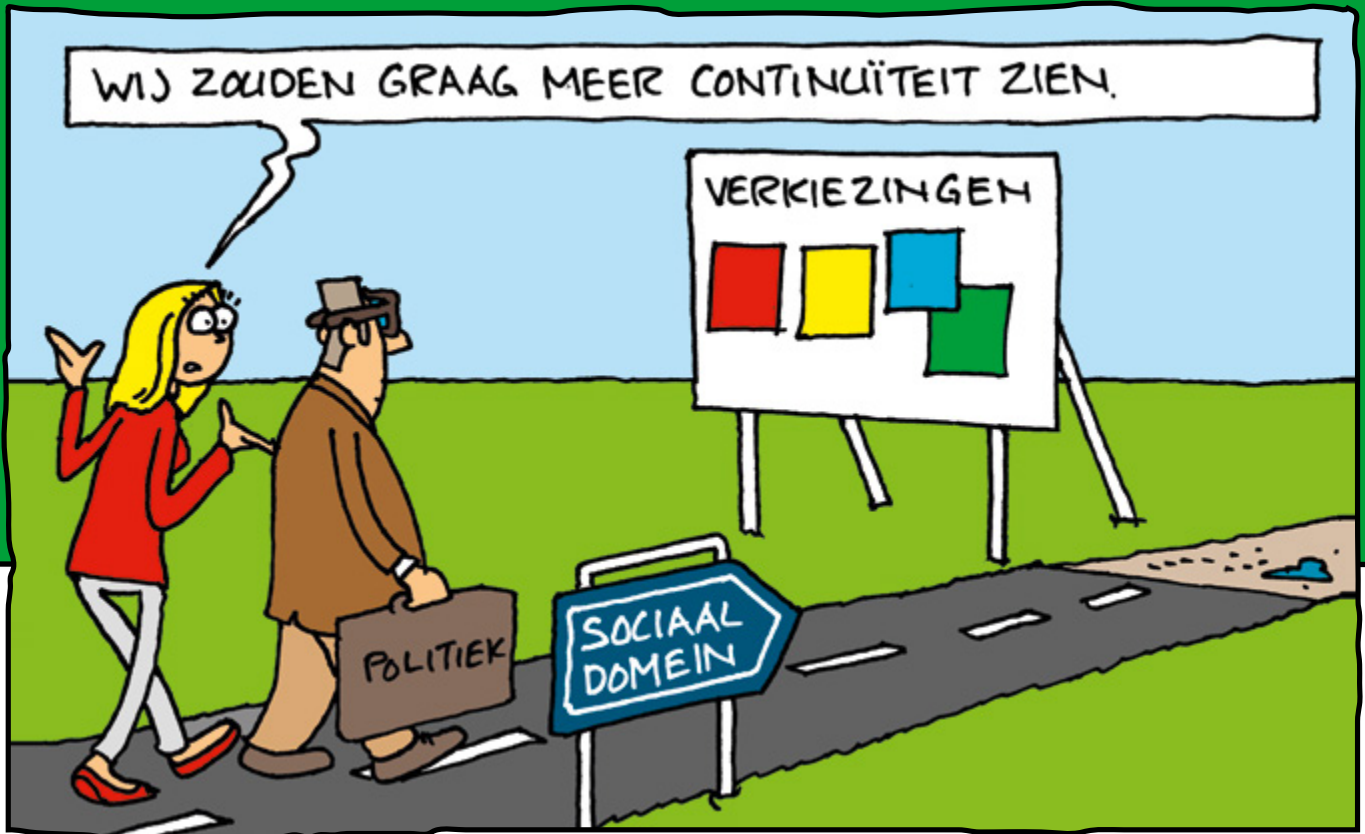
- |    |       |    |       |
|----|-------|----|-------|
| 1  | ..... | 16 | ..... |
| 2  | ..... | 17 | ..... |
| 3  | ..... | 18 | ..... |
| 4  | ..... | 19 | ..... |
| 5  | ..... | 20 | ..... |
| 6  | ..... | 21 | ..... |
| 7  | ..... | 22 | ..... |
| 8  | ..... | 23 | ..... |
| 9  | ..... | 24 | ..... |
| 10 | ..... | 25 | ..... |
| 11 | ..... | 26 | ..... |
| 12 | ..... | 27 | ..... |
| 13 | ..... | 28 | ..... |
| 14 | ..... | 29 | ..... |
| 15 | ..... | 30 | ..... |
|    |       | 31 | ..... |

# MAART

Het verloop binnen sociaal teams is groot. De werkdruk is (te) hoog en veel werknemers willen binnen vijf jaar vertrekken uit het huidige werk (Behoud van medewerkers in het sociaal domein. Eindrapportage. AEF/AZW, november 2020). Door dit grote verloop vloeit kennis weg uit de organisatie, en het draagt ook niet bij aan het contact met en vertrouwen van inwoners. Gemeenten zijn niet altijd direct verantwoordelijk voor het werkgeverschap, maar zij kunnen vanuit de opdrachtverlening wel rust creëren en zorgen voor een realistische caseload. Gemeenten kunnen ook ervoor kiezen niet aan te besteden, maar de subsidierelatie voort te zetten of contracten voor langere tijd af te sluiten. Zo stralen zij vertrouwen uit naar de maatschappelijke partners en bouwen zij aan een goede relatie.

'Er ligt te veel bij de gebiedsteams. We willen dat medewerkers meer tijd hebben om naast de inwoners te staan. Zodat zij voldoende ruimte hebben om met de inwoner doelen op te stellen in plaats van de beslissing te moeten nemen in welk hokje de inwoner financieel past. Daarom hoeven zij vanaf januari geen indicatiestelling meer te doen, dat beleggen we ergens anders.'

Raadslid gemeente



## HOUD DE LANGE TERMIJN IN HET OOG

- |          |          |
|----------|----------|
| 1 .....  | 16 ..... |
| 2 .....  | 17 ..... |
| 3 .....  | 18 ..... |
| 4 .....  | 19 ..... |
| 5 .....  | 20 ..... |
| 6 .....  | 21 ..... |
| 7 .....  | 22 ..... |
| 8 .....  | 23 ..... |
| 9 .....  | 24 ..... |
| 10 ..... | 25 ..... |
| 11 ..... | 26 ..... |
| 12 ..... | 27 ..... |
| 13 ..... | 28 ..... |
| 14 ..... | 29 ..... |
| 15 ..... | 30 ..... |

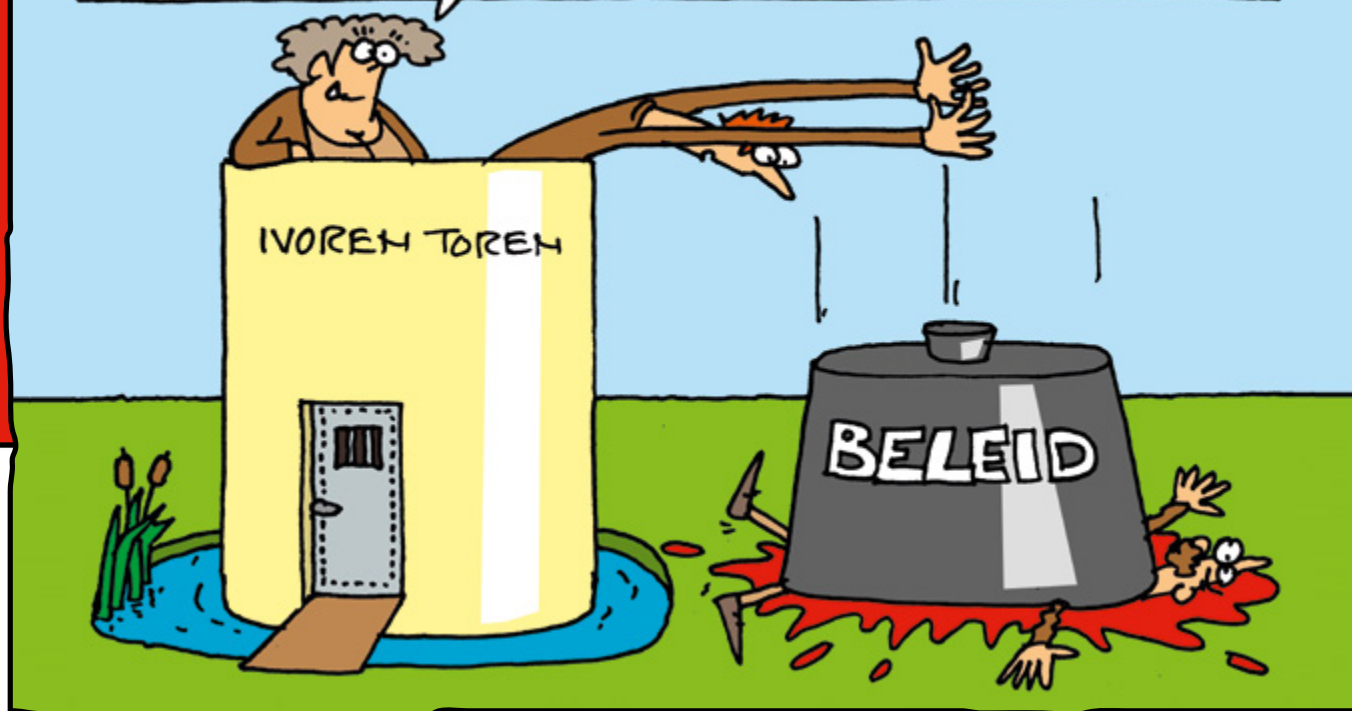
# APRIL

Aanbestedingen en politieke cycli (verkiezingen) kunnen lastig zijn voor de uitvoering door steeds een nieuwe opdracht aan het sociaal domein en aanbestedingen voor een [te] korte periode. Kies als gemeenteraad voor een bestendige koers voor het sociaal domein. Zorg voor een goede ambtelijke voorbereiding: beleidsadviseurs die met iedereen spreken, mensen opzoeken en luisteren. Die hun dossiers goed kennen en een goede uitleg aan de gemeenteraad en de wethouders kunnen geven. Laat je als raadslid en wethouder ook door de praktijk informeren en betrek inwoners en professionals bij het beleid. Maak beleid niet op basis van de dagkoersen, maar op basis van juiste informatie en onderbouwing. Dat versterkt de continuïteit en maakt dat je de lange termijn beter in het oog kunt houden.

'We hebben heel veel contact over wat we doen: ik heb elke week een gesprek met de beleidsadviseur Sociaal Domein, de wethouder heeft stage bij ons gelopen, en we hebben korte lijntjes met diverse ambtenaren op thema's.'

Regiomanager brede  
welzijnsorganisatie

EN, IS HET BELEID EEN BEETJE GELAND?



## BLIJF ALS BESTUUR NIEUWSGIERIG NAAR DE PRAKTIJK

- |    |       |    |       |
|----|-------|----|-------|
| 1  | ..... | 16 | ..... |
| 2  | ..... | 17 | ..... |
| 3  | ..... | 18 | ..... |
| 4  | ..... | 19 | ..... |
| 5  | ..... | 20 | ..... |
| 6  | ..... | 21 | ..... |
| 7  | ..... | 22 | ..... |
| 8  | ..... | 23 | ..... |
| 9  | ..... | 24 | ..... |
| 10 | ..... | 25 | ..... |
| 11 | ..... | 26 | ..... |
| 12 | ..... | 27 | ..... |
| 13 | ..... | 28 | ..... |
| 14 | ..... | 29 | ..... |
| 15 | ..... | 30 | ..... |
|    |       | 31 | ..... |

# MEI

Bestuurders doen vaak de aftrap van een mooi nieuw project. Ze staan met een foto in de krant, beklinken een nieuwe samenwerking of ondertekenen een ambitieus convenant. Hier stopt de taak van de bestuurder uiteraard niet. Blijf als bestuur en beleidsmedewerker ook na de aftrap volgen wat er gebeurt in de praktijk. Verzin vanuit beleid geen pragmatisch ingestelde oplossingen zonder te kijken of die wel passend zijn voor alle cliënten. Anders kan het beleid in de praktijk problemen opleveren. Keuzes maken onder financiële druk is spannend, een goede bestuurder weet hoe het in de praktijk écht zit, hoe het beleid uitpakt en kent de breedte van het veld. Blijf dus nieuwsgierig!

'Of het beleid zicht heeft op hoe dit in de praktijk wordt uitgevoerd? Onvoldoende, omdat ze niet nieuwsgierig zijn.'

Kwartiermaker/buurtcoach



## GA HET GEMEENTEHUIS UIT

- |          |          |
|----------|----------|
| 1 .....  | 16 ..... |
| 2 .....  | 17 ..... |
| 3 .....  | 18 ..... |
| 4 .....  | 19 ..... |
| 5 .....  | 20 ..... |
| 6 .....  | 21 ..... |
| 7 .....  | 22 ..... |
| 8 .....  | 23 ..... |
| 9 .....  | 24 ..... |
| 10 ..... | 25 ..... |
| 11 ..... | 26 ..... |
| 12 ..... | 27 ..... |
| 13 ..... | 28 ..... |
| 14 ..... | 29 ..... |
| 15 ..... | 30 ..... |

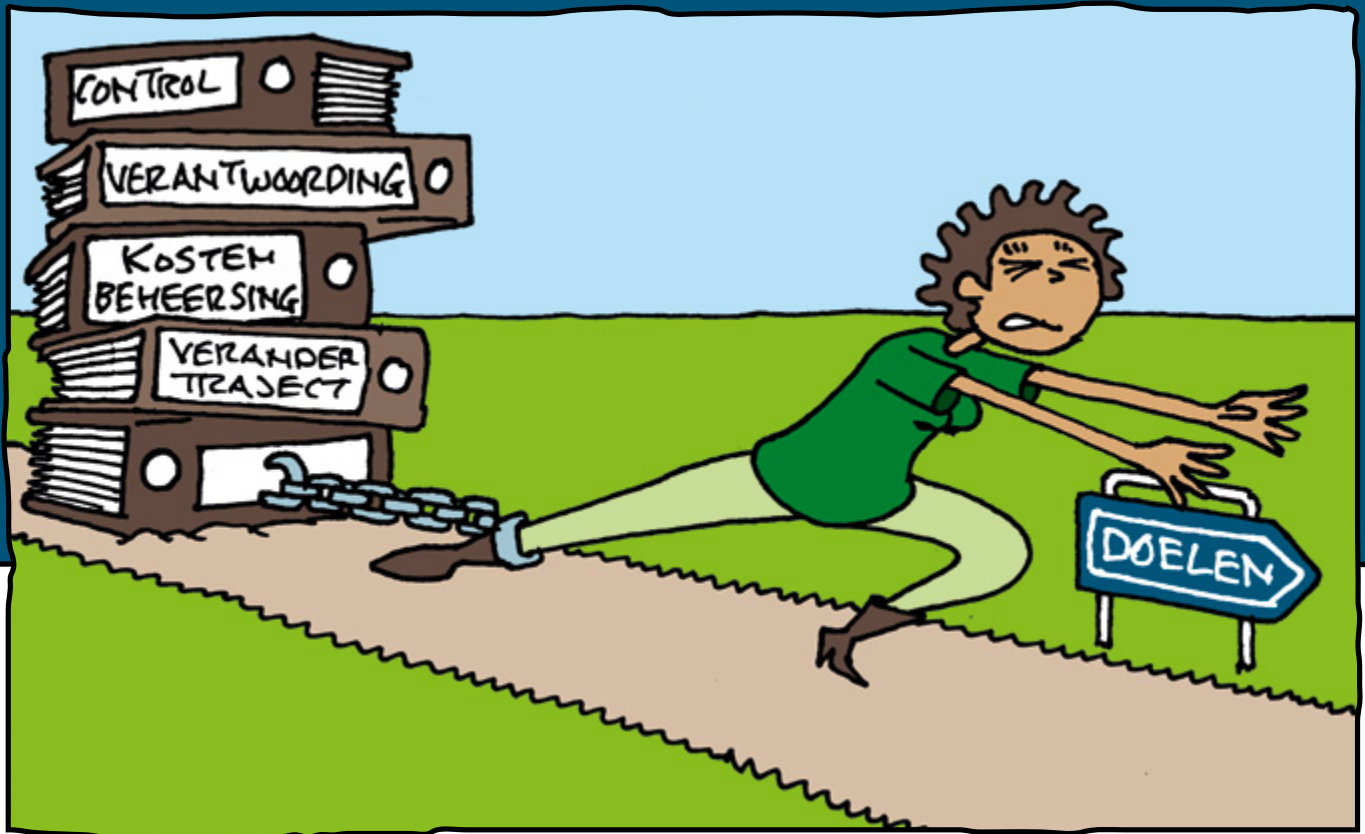
# JUNI

Houd als gemeente contact met partners en professionals in de uitvoering. Zo weet je hoe beleid in de praktijk wordt uitgevoerd en uitpakt. Creëer een cultuur op het gemeentehuis waarin het vanzelfsprekend is om thema's en dossiers samen met partners in de uitvoering op te pakken. Zorg ervoor dat mensen veel buiten zijn. Als je veel contacten hebt in het veld en veel buiten bent, kun je zien waar het verschil gemaakt wordt. Een gemeente die nabij is, hoort en weet wat er speelt en kan daar op inspelen.

'Dat ligt heel erg aan de beleidsambtenaar, of ze het gemeentehuis uitkomen en in gesprek gaan met inwoners en met professionals, of ze binnen of buiten de gemeente wonen, of er continuïteit is. Bijvoorbeeld de ambtenaar die ging over verward gedrag: dat was een mensenmens, die ging de straat op, die ging voelen.'

Medewerker schakelteam





## VERTROUWEN IS DE BASIS VOOR IEDERE RELATIE

- |          |          |
|----------|----------|
| 1 .....  | 16 ..... |
| 2 .....  | 17 ..... |
| 3 .....  | 18 ..... |
| 4 .....  | 19 ..... |
| 5 .....  | 20 ..... |
| 6 .....  | 21 ..... |
| 7 .....  | 22 ..... |
| 8 .....  | 23 ..... |
| 9 .....  | 24 ..... |
| 10 ..... | 25 ..... |
| 11 ..... | 26 ..... |
| 12 ..... | 27 ..... |
| 13 ..... | 28 ..... |
| 14 ..... | 29 ..... |
| 15 ..... | 30 ..... |
|          | 31 ..... |

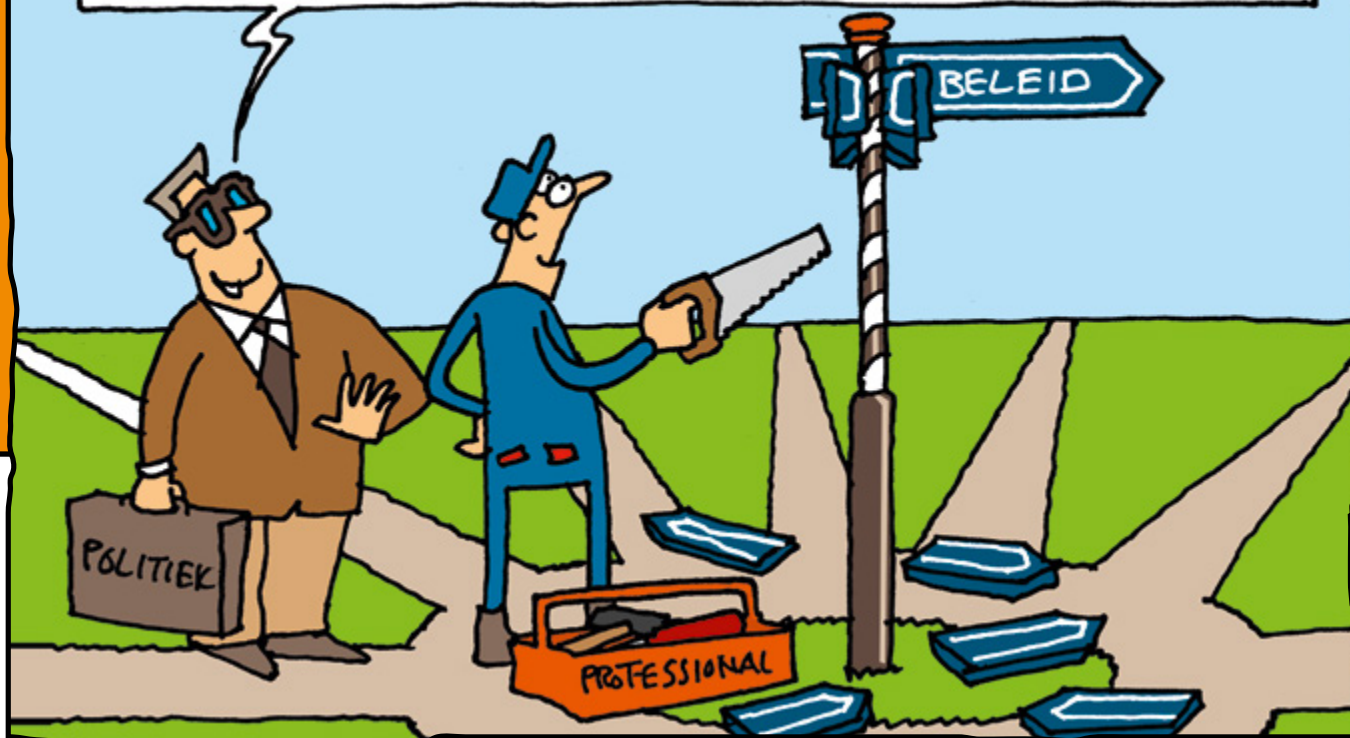
# JULI

Vertrouw als beleidsmedewerkers en contractmanagers dat de uitvoerend professionals doen waar ze goed in zijn. Vertrouw als bestuurder het management van uitvoeringsorganisaties en vertrouw als samenwerkende organisaties elkaar. Bouw aan vertrouwen door steeds weer het gesprek aan te gaan over de invulling van je (gemeentelijke) opdracht en doelen, en wie daar wat in doet en bijdraagt. Korte lijnen en goede communicatie helpen. Stel uitvoerend professionals in staat om doelen bij en met inwoners te bereiken door sturings- en controlemechanismen niet op voorhand leidend te laten zijn. Bied professionele ruimte om op basis van ervaring en expertise 'te doen wat nodig is'. Natuurlijk hoort daar bij dat professionals zich verantwoorden over de gestelde doelen en bereikte resultaten bij inwoners (en samenwerkingspartners).

'In onze pilot bepalen de professionals samen met het gezin wat er nodig is. Dat wat nodig is, voeren ze uit, volgens hun eigen professionele standaard. Het is een bewustwordingsproces; mensen in de uitvoering kunnen in deze pilot aangeven waar hun behoeften liggen en waar we elkaar kunnen aanvullen.'

Professional, werkzaam bij gemeente

HUM, JA, DIT IS INDERDAAD VEEL DUIDELIKER ZO



## DRAAG ALS PROFESSIONAL BIJ AAN BELEID

- |          |          |
|----------|----------|
| 1 .....  | 16 ..... |
| 2 .....  | 17 ..... |
| 3 .....  | 18 ..... |
| 4 .....  | 19 ..... |
| 5 .....  | 20 ..... |
| 6 .....  | 21 ..... |
| 7 .....  | 22 ..... |
| 8 .....  | 23 ..... |
| 9 .....  | 24 ..... |
| 10 ..... | 25 ..... |
| 11 ..... | 26 ..... |
| 12 ..... | 27 ..... |
| 13 ..... | 28 ..... |
| 14 ..... | 29 ..... |
| 15 ..... | 30 ..... |
|          | 31 ..... |

# AUGUSTUS

Vertaal vaak abstracter geformuleerd beleid naar concrete doelen en activiteiten. Anders blijft het een papieren werkelijkheid waar de praktijk niet mee uit de voeten kan, of een eigen invulling aan gaat geven. Leg voor die vertaling de perspectieven van gemeente, professionals en inwoners naast elkaar. Daar heeft de uitvoering ook een rol in. Verdiep je vanuit de uitvoering in het beleid, de beoogde maatschappelijk resultaten en de leidende principes, en word scherper op welke wijze je als professional kunt bijdragen aan het beleid. Professionals kunnen hierdoor ook beter op het beleid reflecteren en signalen uit de praktijk bij het beleid terugleggen.

'De praktijk en organisaties trekken aan de bel. Daar heb je vertrouwen voor nodig. Dat kan alleen als je het als lokale overheid goed doet. De gemeente is heel toegankelijk.'

Regiomanager brede welzijnsorganisatie



## WEET WAT DE WIJK NODIG HEeft

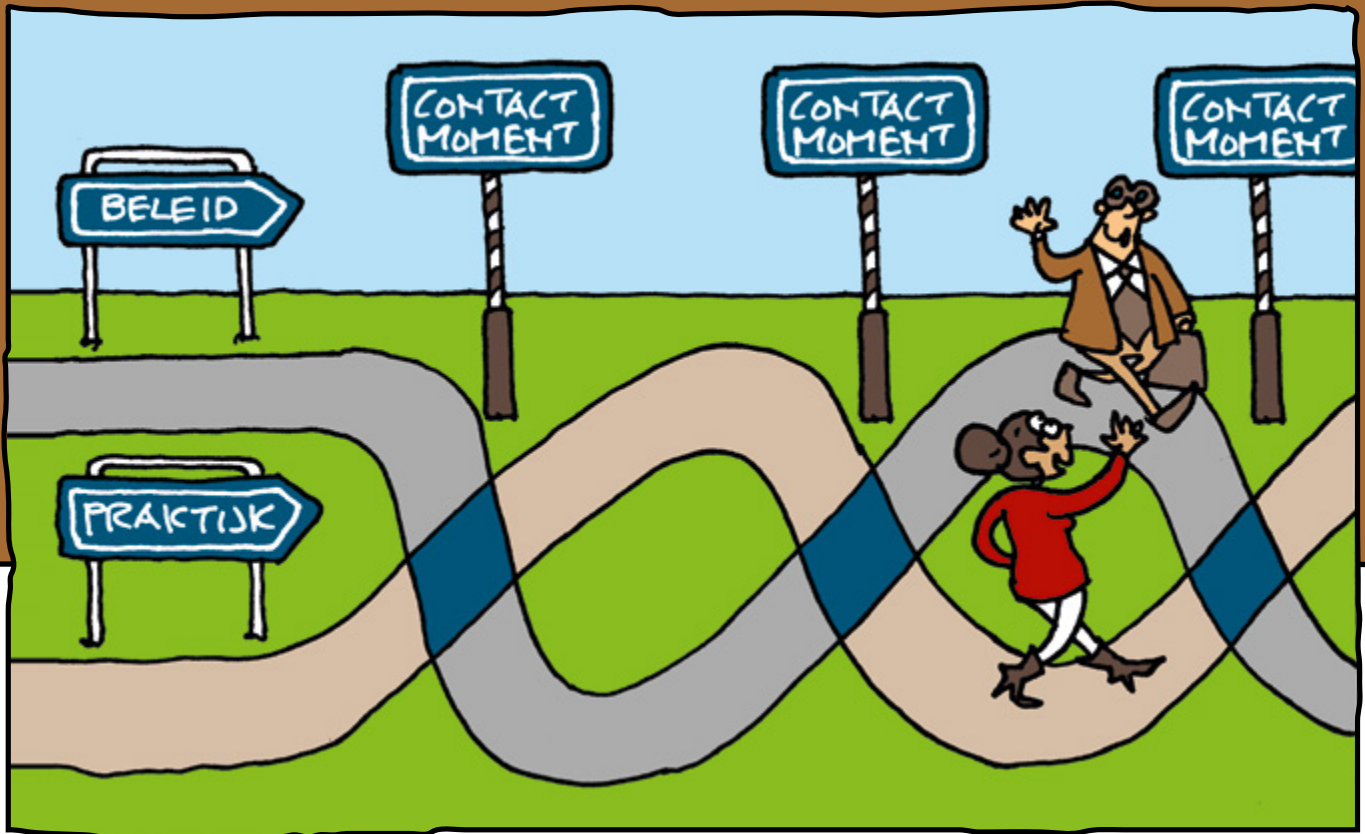
- |          |          |
|----------|----------|
| 1 .....  | 16 ..... |
| 2 .....  | 17 ..... |
| 3 .....  | 18 ..... |
| 4 .....  | 19 ..... |
| 5 .....  | 20 ..... |
| 6 .....  | 21 ..... |
| 7 .....  | 22 ..... |
| 8 .....  | 23 ..... |
| 9 .....  | 24 ..... |
| 10 ..... | 25 ..... |
| 11 ..... | 26 ..... |
| 12 ..... | 27 ..... |
| 13 ..... | 28 ..... |
| 14 ..... | 29 ..... |
| 15 ..... | 30 ..... |

# SEPTEMBER

Professionals worden regelmatig 'de wijk ingestuurd' met een sociale agenda die op het gemeentehuis is opgesteld. Hierdoor hebben zij vaak geen ruimte meer om het welzijns- en zorgaanbod af te stemmen op de vragen en behoeften die zij bij de inwoners tegenkomen. Analyseer gezamenlijk, met de inwoners, uitvoeringsorganisaties en gemeentelijke beleidsmedewerkers de vragen en problematiek in de wijk. Zo leert iedereen de wijk kennen en kan het collectieve ondersteuningsaanbod worden afgestemd op bestaande (bewoners)initiatieven in de buurt. Professionals voeren in de wijk allerlei gesprekken met inwoners, maar zij hebben niet altijd de tijd en ruimte om bij de gemeente aan te kaarten welke behoeften en problemen zij op wijkniveau zien. Bied als gemeente professionals de ruimte in plaats van een strak opgestelde sociale agenda en geef als professional aan welke behoeften en problemen jij in de wijk ziet.

'Inwoner-praktijk-beleid; het is een cirkel waarin geleerd wordt van de buurt en de inwoners. De kernvraag moet zijn wat de doelgroep nodig heeft en je moet nieuwsgierig zijn naar de behoeften die spelen in de wijk.'

Professional zorg- en welzijnsorganisatie



## MAAK AFSPRAKEN OVER WISSELWERKING EN KOM ZE NA

- |          |          |
|----------|----------|
| 1 .....  | 16 ..... |
| 2 .....  | 17 ..... |
| 3 .....  | 18 ..... |
| 4 .....  | 19 ..... |
| 5 .....  | 20 ..... |
| 6 .....  | 21 ..... |
| 7 .....  | 22 ..... |
| 8 .....  | 23 ..... |
| 9 .....  | 24 ..... |
| 10 ..... | 25 ..... |
| 11 ..... | 26 ..... |
| 12 ..... | 27 ..... |
| 13 ..... | 28 ..... |
| 14 ..... | 29 ..... |
| 15 ..... | 30 ..... |
|          | 31 ..... |

# OKTOBER

Bed het contact tussen beleid en praktijk goed in, zowel in de gemeentelijke organisatie als in de uitvoeringsorganisaties, en maak afspraken over hoe je in contact blijft. Maak bijvoorbeeld afspraken over de frequentie van het contact, welke dingen je gaat bespreken (agenda) en wie het voortouw neemt in het contact (eigenaar). Een goede verbinding is namelijk niet iets wat je 'overkomt', neem je als organisatie voor het te gaan doen en word er ook beter in. Begin 'gewoon' met uitwisseling en leer al doende wat er in jouw gemeente werkt. Wees je zowel als beleidsmedewerker als professional in de praktijk hiervan bewust. Een mogelijke valkuil voor gemeenten is dat de wisselwerking afhankelijk is van een klein aantal personen en dat dit wegvalt als deze mensen de organisatie verlaten.

'Het is een stijl van werken. Je kunt je ook richten op rapporten en onderzoek, maar ik ben zelf meer van het uitwisselen en het ophalen van inzichten uit de praktijk.'

Beleidsmedewerker gemeente





## WEES ALS UITVOERING ZICHTBAAR

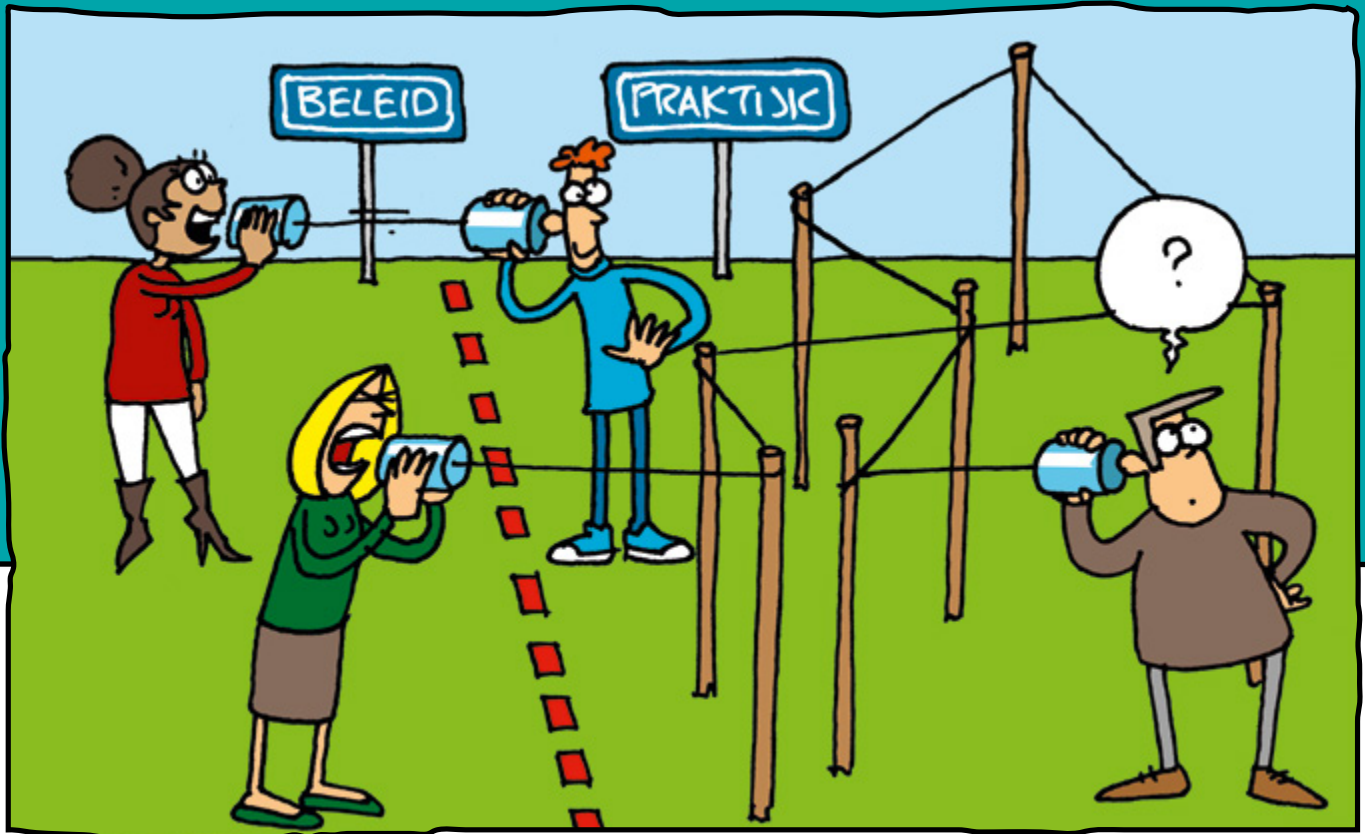
- |          |          |
|----------|----------|
| 1 .....  | 16 ..... |
| 2 .....  | 17 ..... |
| 3 .....  | 18 ..... |
| 4 .....  | 19 ..... |
| 5 .....  | 20 ..... |
| 6 .....  | 21 ..... |
| 7 .....  | 22 ..... |
| 8 .....  | 23 ..... |
| 9 .....  | 24 ..... |
| 10 ..... | 25 ..... |
| 11 ..... | 26 ..... |
| 12 ..... | 27 ..... |
| 13 ..... | 28 ..... |
| 14 ..... | 29 ..... |
| 15 ..... | 30 ..... |

# NOVEMBER

Laat als uitvoerend professional zien wat je in je werk tegenkomt en waar je het verschil maakt. Zo krijgen raadsleden en beleidsmedewerkers beter zicht op wat het werk in de praktijk behelst en kunnen ze beter sturen. Laat zien dat de gekozen aanpak werkt en dat je van onderop verandering kunt brengen. Overleg met beleidsmedewerkers, raadsleden en wethouders, of denk aan blogs of vlogs. Met deze 'bottom up' informatie kunnen raadsleden, het college van B&W en de beleidsmedewerkers samen met de uitvoering knelpunten oplossen en successen vieren. Naast het 'zenden' van informatie naar de gemeente kun je er ook voor kiezen de bestuurs- en beleidskant te betrekken bij de uitvoering. Zo zien zij de complexiteit van het uitvoeren van beleid in de (soms weerbarstige) praktijk. Denk bijvoorbeeld ook aan het adopteren van raadsleden door de uitvoering.

'Wij moeten veel meer vertellen wat we doen en laten zien dat het werkt. Van onderop kun je echt wel verandering tot stand brengen!'

Professional



## HOU DE LIJNEN KORT

- |          |          |
|----------|----------|
| 1 .....  | 16 ..... |
| 2 .....  | 17 ..... |
| 3 .....  | 18 ..... |
| 4 .....  | 19 ..... |
| 5 .....  | 20 ..... |
| 6 .....  | 21 ..... |
| 7 .....  | 22 ..... |
| 8 .....  | 23 ..... |
| 9 .....  | 24 ..... |
| 10 ..... | 25 ..... |
| 11 ..... | 26 ..... |
| 12 ..... | 27 ..... |
| 13 ..... | 28 ..... |
| 14 ..... | 29 ..... |
| 15 ..... | 30 ..... |
|          | 31 ..... |

# DECEMBER

Daar waar korte lijnen zijn, zien we dat het verschil in de praktijk gemaakt kan worden. De schaal van de gemeente speelt hierbij een rol, maar een kleinschalige gemeente is niet een absolute garantie voor korte lijnen tussen beleid en uitvoering. Door korte lijnen tussen beleid en uitvoering kunnen bijvoorbeeld signalen uit de uitvoering snel bij het beleid komen, waardoor bij problemen sneller is bij te sturen. Korte lijnen kunnen ook ervoor zorgen dat beleidsuitgangspunten goed aansluiten op de dagelijkse realiteit in de wijken. Korte lijnen zijn niet alleen mogelijk in kleinere gemeenten, met minder organisatielagen, maar zeker ook in grotere, waar de wisselwerking goed is georganiseerd.

'We zijn een platte organisatie, daardoor zijn we gewend om snel en veel contact te hebben met de uitvoering. De signalen die de uitvoering doorgeeft worden serieus genomen en meegenomen in het beleid.'

Beleidsmedewerker gemeente