

Resultaatmeting in de praktijk

# Monitor wijkteams Amersfoort: sturen op basis van tellen en vertellen

DOOR Gijs de Groot

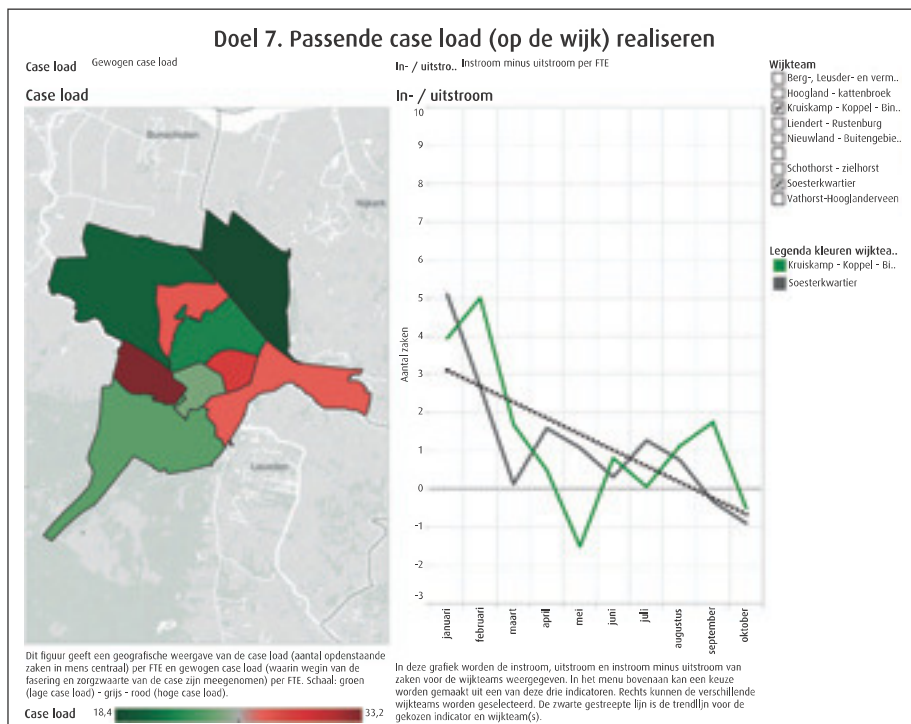
**Sociale wijkteams vormen voor de gemeente Amersfoort een belangrijke schakel in het transformatieproces van (jeugd)zorg en ondersteuning. Om resultaten en effecten van de teams inzichtelijk te maken, heeft de gemeente een monitor ontwikkeld. In dit artikel leest u over het doel en de totstandkoming ervan. En hoe hij in de praktijk wordt gebruikt.**

**B**ijna negentig procent van de gemeenten in Nederland werkt met sociale (wijk)teams. De belangrijkste doelstellingen van deze teams zijn het voorkomen van zwaardere zorg, integrale aanpak van multiproblematiek, het voorkomen van escalatie van problematiek (preventie), het verbeteren van zorg en ondersteuning en het vergroten van zelfredzaamheid van inwoners.<sup>1</sup> Hoe krijgen we zicht op het functioneren van sociale (wijk)teams? Behalen de teams de beoogde resultaten en effecten?

## Motor

Met negen wijkteams geeft de gemeente Amersfoort in de praktijk vorm aan nieuwe vormen van hulp en ondersteuning voor en met de inwoner. Amersfoort wil integraliteit borgen door te werken met '0 tot 100' teams en geen onderscheid te maken in doelgroepen. De negen teams worden dan ook bemenst door professionals met onder andere een achtergrond

in de jeugdzorg, gehandicaptenzorg, ggz, maatschappelijk werk, welzijn, cliëntondersteuning, wijkverpleegkunde en ouderenzorg. Inwoners met een hulpvraag kunnen direct terecht bij het sociale wijkteam. Tijdens het huisbezoek bepalen inwoner en wijkteammedewerker samen wat de ondersteuningsbehoefte is en welke hulpbronnen aanwezig zijn. Bij enkelvoudige problematiek wordt waar nodig een voorziening (bijvoorbeeld hulp bij het huishouden) ingezet. Bij meervoudige problematiek wordt vaak een combinatie ingezet van een algemene voorziening, begeleiding/coaching door het wijkteam en/of aanvullende (specialistische) zorg. De sociale wijkteams vormen zo de 'motor' voor de transformatie in de gemeente. Goede informatievoorziening en verantwoording over de sociale wijkteams is hierbij cruciaal. Het is belangrijk om te weten hoe er binnen de teams, zowel kwalitatief als kwantitatief, wordt gewerkt en of de (transformatie)doel-



Figuur 1. Een afbeelding uit de monitor waarin de caseload en in- en uitstroomcijfers zijn gepresenteerd. De monitor bestaat uit een tiental van dit soort 'dashboards'.

stellingen worden behaald. Amersfoort formuleerde de vraag hiernaar als volgt: welke stuurinformatie is nodig om zicht te krijgen op de toegevoegde waarde van de wijkteams en te sturen op de doelstellingen van de gemeente?

### Bevragen

Als antwoord op deze vraag heeft de gemeente Amersfoort samen met BMC een monitor wijkteams ontwikkeld en geïmplementeerd. Nico Opstelten, plaatsvervangend hoofd en adviseur deskundigheidsbevordering van de Amersfoortse wijkteams, merkt op dat de monitor het best tot zijn recht komt in een lerende organisatie. De monitor is één van de instrumenten die de gemeente heeft ontwikkeld om inzicht in en grip te krijgen op het functioneren van de sociale wijkteams. 'Wijkteammedewerkers werken meestal met z'n tweeën aan een casus om de situatie van de cliënt goed in beeld te krijgen en om van elkaar te leren. De gemeente heeft ook een zogenaamde kwaliteitsgroep in het leven geroepen. Die bespreekt casussen en op basis daarvan formuleert de groep optimale handelingswijzen. Bijvoorbeeld voor licht verstandelijk beperkten met multiproblematiek. De teams hebben meerdere intervisiemomenten, zodat wijkteammedewerkers inzichten en dilemma's met elkaar kunnen delen.

Het doel van deze instrumenten is om in gesprek te gaan en elkaar te bevragen op verschillende niveaus: wijkteamleiders met afdelingsmanagement en beleidsmedewerkers en wijkteammedewerkers met inwoners, partners in de stad en elkaar.'

### Doelstelling

Deze monitor staat dus niet op zichzelf en is ingebed in een lerende organisatie. De aanpak van de monitor is gebaseerd op 'tellen en vertellen'. Dit betekent dat niet alleen de cijfers (caseload, in- en uitstroom, doorlooptijden, kosten, klantdoelrealisatie, et cetera) van belang zijn, maar ook het gesprek over cijfers en praktijkervaringen tussen wijkteamleiders en afdelingsmanagement. De inzichten uit de monitor zorgen ervoor

dat er gefocust kan worden op thema's waar zich vragen of problemen voordoen. Hiermee vormt de monitor vaak aanleiding voor nader onderzoek. Door de combinatie van 'tellen en vertellen' is de monitor een instrument om grip te krijgen op de situatie, de bedrijfsvoering op orde te brengen, verantwoording af te leggen en te toetsen of de beoogde (transformatie)doelstellingen daadwerkelijk worden gerealiseerd. Uit de gesprekken vloeit een gedeelde interpretatie van de cijfers voort. Die levert input voor gerichte sturing en zo ontwikkelt de werkwijze van de teams zich steeds verder.

### Ontwikkeling

De praktijk is uitgangspunt geweest bij de ontwikkeling van de monitor: op basis van vragen uit de praktijk van wijkteamleiders en de belangrijkste risico's is er een dashboard gemaakt. Dit interactieve en geografische dashboard is gebruikt om in de eerste informatiebehoefte te voorzien en te kunnen sturen op de belangrijkste risico's. De resultaten zijn in het gesprek tussen wijkteamleiders en afdelingsmanagement van de wijkteams nader geanalyseerd en toegelicht. Op basis van dit gesprek zijn diverse acties benoemd en in gang gezet.

Als volgende stap in de ontwikkeling van de monitor zijn de doelen en indicatoren van de wijkteams geïnventariseerd. Op basis van diverse beleids- en raadsstukken en met de inbreng van beleidsmedewerkers, wijkteamleiders en management is de informatiebehoefte in kaart gebracht. Voor drie kernthema's zijn doelen en indicatoren benoemd:

- Resultaat voor de inwoner: op verschillende momenten wordt de zelfredzaamheidsmatrix ingezet: bij het huisbezoek, halverwege het

### Een gebruiker aan het woord

Een wijkteamleider: 'De monitor helpt mij op verschillende manieren om de sturing van mijn team te verbeteren. Zo vertellen caseloadcijfers in combinatie met in- en uitstroomtrends mij hoe de werkdruk zich naar verwachting zal ontwikkelen. Tevens biedt de vergelijking van de inzet van maatwerkvoorzieningen en algemene voorzieningen inzicht in of we voldoende "getransformeerd" werken. Door de geografische vergelijking met andere wijkteams kan ik zien hoe het mijn collega-teamleiders vergaat en van wie ik wat kan leren. Tot slot gebruik ik de monitor in het periodieke voortgangsgesprek met het management als objectieve basis voor sturing en doorontwikkeling. Bijvoorbeeld om het aanbod van algemene voorzieningen in de wijk beter te laten aansluiten op de behoefte.'

ondersteuningstraject en na afloop daarvan. Daarnaast wordt na een bepaalde periode gemeten in hoeverre de inwoner de gestelde doelen heeft behaald.

- Aantallen en kosten: naar welke maatwerkvoorzieningen leiden de wijkteams toe? En welke kosten zijn daaraan verbonden? Ook laat de monitor zien in hoeverre wijkbewoners de aanwezige algemene voorzieningen, de eigen kracht en hun netwerk gebruiken.
- Uitvoering: de monitor bevat ook praktische stuurinformatie over caseload, in- en uitstroom en (wettelijke) doorlooptijden.

Het dashboard gevuld met indicatoren op de drie kernthema's vormt de input voor de periodieke gesprekken tussen wijkteamleiders en afdelingsmanagement. Hierin bieden zij diverse handvatten voor verantwoording en sturing.

### Praktijkvoorbeelden

In de praktijk biedt de monitor handvatten voor verantwoording en sturing in diverse situaties. Zo laat de monitor de verschuiving zien van 'zware' specialistische zorg naar 'lichte' zorg. Dit wordt duidelijk aan de hand van trendanalyses per wijkteam in het dashboard. Op basis van dergelijke inzichten gaat de gemeente in gesprek met inwoners. Opstelsten: 'Wij nemen aan dat deze verschuiving, naast dat de gemeente hiermee kosten bespaart, vooral beter is voor de inwoner. Maar klopt dit wel?' De monitor biedt hiermee handvatten om het (transformatie)beleid van de gemeente te toetsen. Uit de monitor blijkt dat bepaalde doorlooptijden (bijvoorbeeld van de melding van de inwoner tot en met het versturen van het plan van aanpak) lang zijn. Nico Opstelsten: 'Uit gesprekken met teamleiders en medewerkers bleek een verklaring voor de lange doorlooptijden het feit dat er vaak meerdere gesprekken nodig zijn om de daadwerkelijke hulpvraag van de inwoner scherp te krijgen. In de communicatie naar inwoners, bijvoorbeeld via de folder, stellen we hen nu van te voren een aantal vragen. Zo hebben we het proces van vraagverheldering en intake verbeterd.'

Volgens Opstelsten vraagt het werken in sociale wijkteams andere kennis en vaardigheden van medewerkers dan sec het verlenen van (jeugd)hulp. 'Professio-



Fotolia

De Amersfoortse monitor is ingebed in de lerende organisatie en meet bijvoorbeeld naar welke maatwerkvoorzieningen de wijkteams toe leiden.

nals in de teams moeten doelgericht en planmatig werken, waarbij een goede integrale vraagverheldering cruciaal is. Zij moeten zichzelf de vraag stellen wat hun toegevoegde waarde is voor de inwoner, waarbij "niet zelf doen" ook een optie is en ze dus uit de natuurlijke hulpverleningsstand komen. Met de inwoner moeten zij doelen formuleren en daar acties aan koppelen: van de inwoner zelf, zijn netwerk, voorliggende basisvoorzieningen, van het sociaal wijkteam en/of van specialistische zorgaanbieders.' De monitor moet handvatten bieden aan medewerkers om zich deze nieuwe manier van werken eigen te maken. 'De inzichten die nu op teamniveau beschikbaar zijn, met name die over caseload en doorlooptijden, zouden hiertoe ook hoogfrequent beschikbaar moeten zijn op medewerkersniveau. Dit is en blijft voor de wijkteams in Amersfoort een zoektocht. Er ligt een belangrijke uitdaging om met de doorontwikkeling van de monitor en andere instrumenten ook dit transformatieproces te laten slagen.'

### Succesfactoren

Belangrijke succesfactoren van de monitor wijkteams van de gemeente Amersfoort zijn:

- De monitor is ingebed in een lerende organisatie, waarin aan de hand van verschillende instrumenten en methoden management en medewerkers elkaar, inwoners en partners in de stad op diverse niveaus bevragen.

- De combinatie van 'tellen en vertellen': kwantitatieve en kwalitatieve informatie zijn gebruikt om grip te krijgen, te verantwoorden, te sturen en de teams door te ontwikkelen. De monitor zorgt hierbij voor focus op de meest prangende vragen en problemen.
- Start praktisch met de ontwikkeling van een monitor, in verbinding met mensen uit de praktijk. Dit zorgt voor draagvlak, flexibiliteit en snelheid.
- De cijfers kunnen niet zonder duiding in het gesprek, en andersom. Duiding van cijfers in gezamenlijkheid zorgt voor draagvlak voor de toepassing van het instrument in de organisatie.

**Gijs de Groot** is adviseur bij BMC.

### Noot

1. Movisie (2016), Sociale (wijk)teams in beeld

### Meer informatie

BMC heeft de gemeente Amersfoort ondersteund bij de ontwikkeling en implementatie van de monitor wijkteams. Benieuwd naar de aanpak? Neem contact op met adviseur Gijs de Groot | [gijsde-groot@bmc.nl](mailto:gijsde-groot@bmc.nl) | 06 - 20679535. Of met Nico Opstelsten, plaatsvervangend hoofd/adviseur deskundigheidsbevordering bij de gemeente Amersfoort | [jan.opstelsten@amersfoort.nl](mailto:jan.opstelsten@amersfoort.nl) | 06 - 52535771.