



**ASSOCIATIE  
WIJKTEAMS**



# **KWALITEIT MOET JE DOEN!**

Kwaliteitsstatuut wijkteams versie 1.0, november 2022

# VOORAF

**Voor je ligt het kwaliteitsstatuut voor wijkteams versie 1.0. Dat betekent een mijlpaal in de ontwikkeling van wijkteams, en daar zijn we trots op. We, dat zijn de leden van de Associatie Wijkteams, bestaande uit verschillende wijkteams in alle delen van het land.**

We zijn trots op het feit dat het gelukt is om met elkaar, ondanks (of misschien wel dankzij) alle verschillen in vorm, opdracht en uitvoering een tekst op te leveren waar we ons in herkennen, en waar ieder wijkteam, ongeacht vorm en inhoud van de opdracht, wat mee kan, als het gaat over 'het realiseren van kwaliteit voor inwoners en wijken. We zijn trots dat we in de praktijken kunnen vaststellen dat er grote overeenkomsten zijn tussen wijkteams in werking ongeacht de vorm. Met dit statuut delen we dit inzicht met inwoners, netwerkpartners en gemeenten.

Werken aan kwaliteit doen de wijkteams op een eigentijdse manier. Kwaliteit wordt gerealiseerd in de leefwereld, in het contact tussen inwoners en professionals. Kwaliteit wordt óók, en in deze tijd vooral, gerealiseerd door te werken aan de maatschappelijke opgaven. Dat is een bestuurlijke opgave die vraagt om maatschappelijk leiderschap. Wat dat betekent lees je in dit statuut.

De tekst is te begrijpen als een samenhangend geheel. Als je de tekst leest dan snap je écht waar wijkteams mee bezig zijn.

We sturen met deze tekst ook een uitdaging de wereld in: kwaliteit moet je doen!

Die uitdaging spreekt tot iedere lezer, ongeacht of je zelf wel of niet 'van een wijkteam bent'. Het doet recht aan de meerdere perspectieven, die er zijn. We vragen je daarom de tijd te nemen het hele stuk te lezen, echt tot je te nemen, en je daarbij af te vragen: als ik dit lees, wat zegt dat over mijn rol in het sociaal domein? En, in relatie tot het werk van wijkteams, en vanuit mijn eigen rol voor de inwoner, wat zou ik dan moeten doen?

Dit statuut is een werkdocument. Het is nog niet af (dat is meteen de reden waarom de traditionele samenvatting ontbreekt). Dat zal eigenlijk altijd zo blijven. We zullen werken met 'versies'. Wat dat betekent, zul je óók begrijpen als je het gelezen hebt. In ieder geval betekent het dat we verder gaan met leren en reflecteren, en dat doen we graag samen. We horen daarom graag je reactie. Daag ons vooral uit je te betrekken als je er wat van vindt. Dat is precies de bedoeling!

We wensen je veel lees- en reflectieplezier.

Namens de leden van de Associatie,  
An Theunissen [a.theunissen@jeugdteamszhz.nl](mailto:a.theunissen@jeugdteamszhz.nl)  
Willem Loupatty [w.loupatty@smd.nu](mailto:w.loupatty@smd.nu)  
Sophie Hospers [s.hospers@associatiewijkteams.nl](mailto:s.hospers@associatiewijkteams.nl)

# INHOUD

<b>1. INLEIDING</b>	<b>4</b>
Doel en status statuut	5
Leeswijzer	6
<b>2. ANDERS DENKEN OVER KWALITEITSVERBETERING</b>	<b>7</b>
Vertrekpunt is de leefwereld	8
Kwaliteit moet je doen: reflecteren op reële dilemma's	9
Kwaliteit moet je doen als besturingsvraagstuk	10
Moreel kompas	14
<b>3. WAT ZIJN WIJKTEAMS EIGENLIJK?</b>	<b>15</b>
De kracht van ieder wijkteam	16
<b>4. WAARUIT BESTAAT DE KWALITEIT VAN EEN WIJKTEAM?</b>	<b>18</b>
1. Over kwaliteit van een wijkteam algemeen	18
2. Kwaliteit in de leefwereld	20
3. Kwaliteit in organisaties en systemen	21
<b>5. RECAPITULATIE EN VOORUITBLIK</b>	<b>24</b>
<b>MET DANK AAN</b>	<b>27</b>
<b>LITERATUUR</b>	<b>28</b>
<b>ONLINE PUBLICATIES</b>	<b>31</b>



# 1. INLEIDING

Bovenaan de lijst van voorspellers van (lichamelijke en mentale) gezondheid, nog bóven het bekende rijtje van roken, drinken en overgewicht, staan twee opvallende dingen. Ten eerste: je identificeren met een netwerk (bijvoorbeeld: 'ik hoor bij de schaakclub'1). En ten tweede: daadwerkelijk steun ontvangen van een netwerk ('iemand die je op komt halen om samen naar de schaakwedstrijd te reizen'). Het gevoel te behoren tot een netwerk is essentieel voor je gezondheid en welbevinden. De samenleving zou men kunnen beschouwen als een conglomeraat van netwerken, waaraan inwoners in meerdere of mindere mate deelnemen. Dat begint met ergens kunnen wonen en voldoende inkomen hebben. In het dagelijkse leven ben je familielid, vriend, werknemer, sporter, schilder, drone-bouwer, hangjongere, voetbalfan, corpslid, vrijwilliger, etc. etc. Hoe meer netwerken je kunt opnoemen waarmee je je identificeert, en hoe meer steun je, op momenten dat het erop aankomt, kunt organiseren of krijgt aangeboden, hoe groter blijkbaar de kans op een gezond leven.

Als je je ziek voelt, ga je naar de huisarts. Die kan je verder op weg helpen, als het gaat om het meer somatische rijtje in de gezondheidsvoorspellers. Maar wat doe je eigenlijk als je geen huis hebt, onvoldoende inkomen, nergens thuishoort, het gevoel hebt bij niemand te horen, als je geen toegang ervaart tot de samenleving, tot dat 'conglomeraat van netwerken'? Wat doe je, als je hulp of ondersteuning nodig hebt in deze meer praktische en sociale dimensie van het leven?

1 Zie: Haslam, Jetten, Cruwys, Dingle & Haslam 2018.

Dan kun je naar een wijkteam. Het wijkteam werkt in opdracht van de gemeente aan maatschappelijke opgaven (bestaanszekerheid, kansengelijkheid en veiligheid) en ondersteunt waar nodig inwoners in de concrete vragen en dilemma's die het dagelijkse bestaan aan ze stelt.

Dit landelijke kwaliteitsstatuut wijkteams (versie 1.0) beschrijft de kwaliteitsnormen waaraan een wijkteam wil voldoen om deze taken op het gebied van collectieve en individuele preventie<sup>2</sup>, presentie en ondersteuning uit te voeren. Het is geschreven in opdracht van de leden van de Associatie Wijkteams<sup>3</sup>, een landelijke vereniging van wijkteams die het samen leren en ontwikkelen van wijkteams wil bevorderen. Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport heeft subsidie verstrekt ten behoeve van de ontwikkeling van dit statuut. Een kerngroep van meelezers heeft het proces begeleid (zie dankwoord).

Dit statuut is een neerslag van zeven jaar praktijkervaring en kennisontwikkeling. Wijkteams werkten al die jaren op een eigentijdse manier aan de kwaliteit van hun dienstverlening, dat wil zeggen, door de impact voor inwoners en wijken ('de leefwereld') als begin- en eindpunt te nemen, en derhalve het leren en ontwikkelen centraal te stellen. Kwaliteit ontstaat immers ín de situatie in het samenspel tussen

2 We gebruiken het woord preventie met enige tegenzin. Preventie is een woord dat gaat over 'voorkomen van erger'. We willen liever niet van het ergste uitgaan, dat trekt alle aandacht naar zich toe. Liever richten we ons op het versterken en herstel van het gewone leven: wat kan er wèl?

3 Zie: <https://associatiewijkteams.nl/>.

inwoner(s) en professional(s), waarbij het wat en het hoe op voorhand niet vast ligt. Het verschil wordt gemaakt door het realiseren van passende randvoorwaarden ('de kans vergroten dat'), en de aandacht te richten op de collectieve kwesties die vaak aan individuele vragen ten grondslag liggen<sup>4</sup>.

Wijkteams zijn het, ondanks alle variatie in de verschijningsvormen, eens als het gaat om de doelen die ze zichzelf stellen en de kwaliteit die ze willen leveren. *Eenheid in de visie, variatie in de uitvoering*. Op deze manier kunnen we begrijpen dat maatwerk en uniformiteit niet strijdig hoeven zijn.

## Doel en status statuut

Dit kwaliteitsstatuut is te beschouwen als een 'geladen kompas'<sup>5</sup>, dat helpt om koers te houden in het realiseren van de maatschappelijke opgaven en de vraag hoe je dat op een passende wijze doet.

Het doel van dit statuut is meerledig:

- Het bieden van een moreel kompas voor wijkteamorganisaties: hier staan we voor!
- Het geven van verheldering aan inwoners en netwerkpartners over hoe wijkteams opereren: dit mag je verwachten (en dit verwachten we van jou)!
- Maatgevend zijn voor de opdrachtgesprekken met gemeenten: dit hebben we nodig!

<sup>4</sup> Op moment van schrijven wordt door leden van Associatie Wijkteams simultaan gewerkt aan een beschrijving van de opdracht van wijkteams, waarin de vraag: 'wat realiseren wijkteams?' centraal staat.

<sup>5</sup> Met dank voor deze mooie term aan Jeanet de Jong, BPSW, die deze in haar proefschrift 'gekooide paradijsvogels' gebruikt. Het proefschrift verschijnt in 2023.

Dit document is een weergave van de *huidige* praktijken en kennis, en daarmee heeft het een tijdelijke en in zekere zin principieel voorlopige status. Kwaliteit wordt ontdekt in de concrete praktijk. Wat je erover opschrijft is dus altijd een abstractie én meer een terugblik dan een vooruitblik. Dit statuut biedt geen procesbeschrijving (want de stappen die je zet variëren), het biedt geen (aanvullende) opleidingseisen voor professionals (want het vak is nog in ontwikkeling), en het biedt géén afvinklijstje (want kwaliteit moet je doen).

Dit statuut is een begin. Het laat nog veel vragen onbeantwoord. Dat past bij de zich ontwikkelende rol van wijkteams, en het past bij de transformatie zelf: we zijn in beweging, en dus nog onderweg. Dat past ook bij de aard van het werk zelf: samen met een inwoner, diens netwerk, een wijk op zoek naar wat het goede is, heeft ook altijd het karakter van een ontdekkingstocht. Wát de kwaliteit dan precies is, wordt daarin ontdekt<sup>6</sup>. Daarom noemen we dit versie 1.0. Als de tijd vordert, praktijken zich ontwikkelen, en het fenomeen wijkteam zich nog beter uitkristalliseert, ontstaan er nieuwe beelden van kwaliteit, en wordt dat in een volgende versie opgeschreven. Om in de beeldspraak te blijven, we zullen ons kompas moeten blijven kalibreren. Dat hoort bij de aard van het werken aan kwaliteit: cyclisch en dynamisch.

Conform het uitgangspunt *kwaliteit* moet je doen, realiseren wijkteams daarom een cyclisch proces door het vormen van leernetwerken: leergroepen die rond een bepaald thema zich concreet verbinden aan elkaar voor een leer- en ontwikkelproces. Die leergroepen worden gevormd door leden van Associatie Wijkteams, en zullen zich uitbreiden naar niet leden en andere stakeholders. We nodigen je graag uit om onderdeel te zijn van dit cyclische proces dat werken aan en denken over kwaliteit volgens ons is.

<sup>6</sup> Andries Baart, De ontdekking van kwaliteit (2018). In dit boek biedt Baart een handzaam model om een verkenning in te stellen naar de kwaliteit van de dienstverlening van een organisatie.

## Leeswijzer

Om te kunnen beschrijven welke kwaliteit je van een wijkteam mag verwachten (hoofdstuk 3), doen we eerst twee voorbereidende stappen in hoofdstuk een en twee. In het eerste hoofdstuk gaan we in op een veranderde opvatting over kwaliteit en kwaliteitssystemen. Het vertrek- én eindpunt van kwaliteitsbeleid is altijd de concrete leefwereld. We gaan uit van kwaliteitsbeleving als subjectieve ervaring. We beschouwen het realiseren van kwaliteit als een niet voorspelbaar, ontdekkend, ambigue proces in een netwerk, waarbij de wijkteammedewerker samen met anderen concrete resultaten voor inwoners en wijken realiseert. Dat is maatwerk en dat moet je vooral doen. Wijkteams vormen *lerende netwerken* volgens een paradigma van ontwikkelen (en niet van voorspelbaarheid). We zullen betogen dat dit laatste onderdeel de spreekwoordelijke riolering van deze eeuw vormen: in het leren realiseren van goede randvoorwaarden en werkelijk ondersteunende systemen is de meeste winst te boeken als het gaat om kwaliteitsverbetering. Dat gaat, naast om goed besturen en organiseren, ook en vooral om maatschappelijk leiderschap. Dat wil zeggen, die keuzes maken die ervoor zorgen dat de zorg ten goede komt aan inwoners en wijken die dat het hardste nodig hebben.

In hoofdstuk twee beschrijven we kort wat wijkteams eigenlijk zijn en wat ze realiseren. De sector bestaat nog maar kort en is volop in ontwikkeling. Er bestaat, conform de rationale achter de decentralisatie veel variatie in de vorm, maar over de inhoud en de ambitie van het werk is er onder wijkteams veel overeenstemming: bijdragen aan een inclusieve samenleving door oog te hebben voor en te werken aan bestaanszekerheid en krachtige sociale netwerken. Het behoren tot een netwerk is immers de belangrijkste voorspeller van mentaal en fysiek welbevinden en gezondheid van inwoners.

De wijkteamorganisatie toont professioneel én maatschappelijk leiderschap en creëert toegevoegde waarde op die plekken, voor die inwoners, en op die vraagstukken waar dat het hardste nodig is.

In het derde hoofdstuk brengen we deze beschouwingen samen in een reflectie op de kwaliteit van wijkteams, in drie delen: kwaliteit van een wijkteam algemeen, kwaliteit in de leefwereld en kwaliteit in organisaties en systemen. Tot slot recapituleren we in hoofdstuk 4 de opgedane inzichten, en vatten we samen wat er van wijkteams in alle gemeenten in Nederland verwacht mag worden en wat zij daarbij nodig hebben van gemeenten en andere maatschappelijk partners. We besluiten dat hoofdstuk met een vooruitblik op wat wijkteams, samen met anderen, in het cyclische proces van 'kwaliteit moet je doen', in hun maatschappelijke rol te doen staat.



## 2. ANDERS DENKEN OVER KWALITEITSVERBETERING

We leven en werken in een nieuwe werkelijkheid als het gaat om kwaliteitsbeleid. Waar voorheen kwaliteitsverbetering werd gedacht in termen van protocollen, richtlijnen en certificering, staan de laatste jaren noties als maatwerk, doen wat nodig is en aansluiten in het hier en nu, meer in het centrum. In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de veranderde opvatting over kwaliteit en kwaliteitssystemen. We lichten dat in dit hoofdstuk uitgebreid toe, en presenteren een eigentijdse visie<sup>7</sup>, op wat werken aan kwaliteit voor een wijkteam betekent.

### Blaue systemen

De afgelopen decennia is kwaliteitsmanagement ingericht als een 'blauw systeem' van richtlijnen en 'vinkjes', waarbij het werken aan kwaliteit gelijkgesteld werd aan je verantwoorden daarover. Dat denken ging over goed ingerichte systemen, met een kwaliteitsfunctionaris die het documentenbeheer doet, een periodieke audit op basis waarvan verbeteracties worden geformuleerd, en een rijk dashboard gevuld met indicatoren (vaak middels een 'stoplicht' voorzien van signaalkleuren: heeft dringend aandacht, is als basis op orde, gaat heel goed). Dit noemen we: kwaliteit van zorg als verantwoorde zorg.

<sup>7</sup> Er is in het algemeen al veel geschreven over kwaliteit van zorg. Zie bijvoorbeeld het overzichtsartikel over betekenis van kwaliteit van zorg in: Kathleen Lohr (ed), Medicare: A Strategy for Quality Assurance. Volume II: Sources and Methods, Hoofdstuk 5; Harris-Wehling, Medicare 1990. Wij richten ons hier op kwaliteit van wijkteams.

Kwaliteit is dynamisch, pluriform en moreel geladen. Het ontstaat pas als we dat zien en het met elkaar erover hebben. Pas als je ziet dat kwaliteit complex is, wordt het pas simpel.' Jan Kremer

<https://www.zorgvisie.nl/jan-kremer-kwaliteit-niet-meetbaar/>

Het denken in verantwoorde zorg (meten en laten zien) heeft geleid tot een enorme en noodzakelijke professionalisering in de zorgwereld. Je doet niet 'zomaar' wat, maar verhoud je tot nieuwe ontwikkelde kennis, kunde en wetenschappelijke inzichten, naar voorbeeld van de medische wereld vertaald in protocollen en richtlijnen. En je laat dat ook zien in cijfers en indicatoren op een dashboard. Daarmee verantwoord je je naar de opdrachtgever en buitenwereld: kijk, onze kwaliteit is op orde!

We zien ook dat dit kwaliteitsdenken heeft geleid tot vervreemding voor de professional én voor de inwoner. Inmiddels heeft bijna iedere Nederlander uit de eerste hand ervaringen daarmee: je voelt je niet geholpen, maar het protocol is gevolgd. Wat meetbaar is, wordt niet als kwaliteit ervaren, weten we inmiddels. Verantwoorde zorg leidt niet vanzelfsprekend tot gewenste ervaren kwaliteit van zorg. Sterker nog, zij verhindert het soms zelf ('computer says no'). Dan leidt een kwaliteitssysteem onbedoeld tot *quasi-kwaliteit*.

## Vertrekpunt is de leefwereld

Dit gevoel van vervreemding, en het besef dat werken aan kwaliteit op deze manier niet tot *ervaren* kwaliteit leidt, heeft het denken over kwaliteit en kwaliteitssystemen inmiddels doen veranderen. Dat vatten we hier kort samen, dankbaar gebruik makend van het werk van Hans Reinders en Andries Baart.

“Werken aan kwaliteit van zorg gaat steeds meer betekenen: ruimte maken voor professionals die zich in hun werk laten doordringen van de logica van de leefwereld van de zorgvrager”<sup>8</sup>. Die leefwereld gaat niet over het volgen van richtlijnen, of werken aan de doelen van je plan. Die leefwereld gaat over moeilijk je bed uit komen, een verjaardag vieren, ruzie maken met je partner, je rekeningen betalen, of ontslagen worden. Goed aansluiten bij de leefwereld betekent dus anders omgaan met die richtlijnen en in het hier en nu, met de kennis in je achterhoofd, in de ‘rommelige werkelijkheid’ aansluiten bij waar een inwoner, gezin of kind op dat moment waarschijnlijk het meeste baat bij zal hebben<sup>9</sup>. Kwaliteit van de zorg of ondersteuning gaat dan over: in die situatie het juiste doen (en soms is dat ook: niets doen!). Dat kan alleen als de professional die inwoner niet als client met een zorgvraag, maar als persoon met een eigen verhaal en een eigen geschiedenis benadert. Je weet ook nooit precies van tevoren wat het juiste is om te doen. Goede zorg heeft altijd een element van een reis naar het onbekende<sup>10</sup>.

8 Zie voor een heldere beschrijving van dat andere denken in de langdurige zorg (een tak van sport waar wijkteams zich van nature mee verwant voelen): Reinders 2019, citaat p. 20.

9 Een dergelijke omkering van het denkkader wordt ook bepleit in de sociale netwerk strategie, zie bijvoorbeeld: <https://docplayer.nl/11309029-Sonestra-ontwikkelen-vanuit-beweging.html>.

10 Reinders 2019, p. 58.

Kwaliteit wordt dus ervaren in concrete praktijken, die zich maar moeilijk laten abstraheren naar algemeenheden. Die algemeenheden bieden geen concrete aanwijzing voor wat je dan eventueel anders zou moeten doen<sup>11</sup>.

“Kwaliteit van zorg of ondersteuning als de ervaring van wat voor de client van betekenis is, als zorg die bijdraagt aan een zinvol ervaren bestaan<sup>12</sup>”. Reinders schrijft dit over de langdurige zorg. In de dienstverlening van wijkteams is dit niet anders. Ook zij richten zich op het ‘gewone leven’ van inwoners. Om inzicht te geven wat daar van betekenis is en hoe daarin kwaliteit wordt geleverd, heb je andere middelen nodig dan ‘objectieve meetinstrumenten’. Die halen immers juist de ervaring – het subjectieve – eruit! Het gaat daarin om zoeken, ontdekken<sup>13</sup>, samen iets uitproberen en ervaren, en daarvan leren. Kwaliteit moet je niet zozeer meten, kwaliteit moet je vooral doen!

Als de ‘oude’ kwaliteitssystemen niet leiden tot het vergroten van de ervaren kwaliteit, wat kun je dan wèl doen? We zeggen: kwaliteit moet je doen. Dat heeft gevolgen op twee lagen. Ten eerste betekent dat: kwaliteit wordt geleverd door goede wijkteamprofessionals, die op basis van hun beroepsnormen én geleid door hun maatschappelijke opdracht in de praktijk samen met inwoners afwegingen en keuzes kunnen maken. En ten tweede betekent dat: kwaliteit wordt geleverd door goede wijkteamorganisaties, die op basis van hun stuurmanskunst en geleid door dezelfde maatschappelijke opdracht, samen met gemeenten en andere partners in het sociaal domein passende randvoorwaarden realiseren. Pas als je je realiseert dat het complex is, wordt het simpel en ga je het zó inrichten dat je de kans vergroot dat maatschappelijke impact ontstaat. Dit laatste betekent de spreekwoordelijke aanleg van de riolering van deze tijd.

11 We weten bijvoorbeeld inmiddels dat clienttevredenheidsmeting altijd ongeveer op een 7,5 uitkomen, ongeacht de geboden zorg. De meting zegt meer iets over de verdeling in type mensen (klagers en niet klagers).

12 Reinders 2019, p. 103.

13 Baart 2018.



## Kwaliteit moet je doen: reflecteren op reële dilemma's

Kwaliteit voor de inwoner wordt gerealiseerd door kwalitatief goede professionals. Wat doen die dan, en hoe weet je of dat het goede is? Als deze vraag gesteld wordt is het antwoord doorgaans: het vakmanschap is geland in de beroepsnormen die worden gevolgd<sup>14</sup>. Daar waar kwaliteit 'gestold' is in heldere normen (je vergrijpt je niet aan een kind) volgt een professional die vanzelfsprekend. Dat geldt voor de neerslag van normen en kennis in wetten, richtlijnen en beroepsnormen. Die hoeven hier niet herhaald te worden (maar worden in de praktijk ook niet genegeerd). De meeste tijd beweegt een professional zich echter in een 'rommelige werkelijkheid', in situaties waar de grens niet klip en klaar is en de algemene richtlijnen zèlf ook geen uitsluitel bieden (nergens wordt immers de unieke situatie van deze inwoner beschreven).

Als goede zorg vooral gaat over het aansluiten bij het unieke verhaal en de eigen geschiedenis van een inwoner (en wijken!), dan vraagt dat vooral om praktische wijsheid<sup>15</sup>, die principieel zoekend is (je kunt immers niet in de toekomst kijken). De praktisch wijze professional sluit aan bij de inwoner en diens netwerk, verzamelt informatie, wikt en weegt en maakt, samen met de inwoners, keuzes. Vakmanschap, professionaliteit betekent dan dus: op basis van beschikbare kennis en kunde, met inachtneming van de beschikbare middelen het goede (durven) doen met en voor de ander<sup>16</sup>. Dat gaat over moreel handelen. De professionele én maatschappelijke opdracht zijn hierin leidend. Het goede doen gaat over het vergroten van bestaanszekerheid, kansengelijkheid en veiligheid. Wat dat is bepaalt

14 Welke beroepsnormen dan gelden voor een wijkteammedewerker, en welke (misschien niet) is daarmee nog niet helder. Is de wijkteammedewerker een sociaal werker, een jeugdhulpverlener, een consulent, een schuldhulpverlener of een clientondersteuner, of allemaal?

15 Van der Zwaard 2021; Baart 2016; Kruiter & Albers 2020; Van Montfoort 2019.

16 Zie ook: Baart 2016 (er zijn dus drie dimensies: kennis & kunde (theoretisch én praktisch), normen & waarden en de relatie). Voor wijkteams hebben we de kern van het vak beschreven, het bestaat uit vier elementen: 1. De context; 2. Het gesprek; 3. Houding; 4. Onszelf als instrument (zie: De kern van het vak juli 2019 | associatiewijkteams.nl).

een professional, noch een inwoner geheel op zichzelf. We hebben de morele plicht om samen te leren<sup>17</sup>. Daarvoor is het minimaal nodig dat een organisatie een passende intervisie en supervisie structuur inricht<sup>18</sup>.

Daarbij stuiten wijkteams op reële dilemma's. Omdat er nou eenmaal verschillende mensen en contexten zijn, met verschillende perspectieven, verschillende wensen en belangen, is het zelden zo dat een afweging zo 'klaar als een klontje' tot een bepaalde keuze leidt. Er zijn altijd meerdere keuzes mogelijk, allemaal met voors en tegens. Bied je iemand begeleiding, met het gevaar de zelfredzaamheid te verzwakken, of doe je dat niet, met het gevaar te verwaarlozen? De uitkomsten altijd onvoorspelbaar, onzeker. De keuze die je maakt is altijd ook een soort sprong in het diepe, je kunt immers de toekomst niet voorspellen. Zoek je een pleeggezin voor een kind, met het gevaar de band met de eigen ouders te beschadigen, of laat je het kind thuis wonen, met het gevaar dat het verwaarloosd of mishandeld wordt?

En tot slot betekent de keuze om het ene te doen, dat je iets anders niet kunt doen (want je hebt maar beperkte tijd, beperkte middelen, beperkte mogelijkheden). Dus het beoordelen van de keuzes die je maakt, en het wegen van alternatieven, gaat ook altijd over de verhouding tot het geheel. Daarin spelen meerdere perspectieven en verschillende, soms strijdige belangen een rol. Naar wie gaat onze zorg en ondersteuning dan eerst, of het meest? Steken we als wijkteam onze tijd in het ondersteunen van inwoners in individuele trajecten, of richten we de aandacht met name op het versterken van de netwerken? Kortom, in een niet voorspelbare, onzekere en ambigue wereld, bestaat er geen helder 'goed of fout'. In de rommelige werkelijkheid maken wijkteams (en met hen alle andere organisaties in het sociaal domein) 'tragische keuzes': ze doen het nooit helemaal goed voor iedereen. Ambigüiteit behoort tot de kern van het werk.

17 Zie: <https://www.nji.nl/nieuws/leren-van-fouten-een-morele-plicht>.

18 Steenmeijer 2022.

## Kwaliteit moet je doen als besturingsvraagstuk

De organisatie heeft een faciliterende rol voor de professional, om de juiste randvoorwaarden te creëren zodat deze zijn professionele en maatschappelijke rol kan pakken, als *frontlijn bureaukraat*<sup>19</sup>. Dat is de eerste laag. Echter, als het gaat om het realiseren van kwaliteit is er meer. Door kwaliteit alleen te willen borgen op het niveau van de professional, ontstaat er geen zicht op de *betekenis van zorg* en komt niet in beeld waar het *systeem* leed toevoegt. De professionele opgave doet ertoe maar die is als het goed is genest in de maatschappelijke opgave. De uitdaging van deze tijd is vooral om niet alleen de professionals systemisch naar de inwoner te laten kijken maar om zelf, als organisaties, ook systemisch naar het sociale domein te kijken. Zorg/hulp is meer dan wat de professional doet<sup>20</sup>!

Werken aan kwaliteit betekent je als *collectief* voortdurend bezighouden met de vraag: wat is in deze omgeving (stad, dorp, buurt, netwerk) het goede om te doen, en hoe doen we dat goed<sup>21</sup>? En dat gegeven de beschikbare middelen en gegeven de opgaven die zich hier aandienen.

Een goed moreel kompas helpt niet alleen in de verhouding tussen inwoner en professional beschrijft. Het helpt ook bij het vinden van een antwoord op de vraag: wat kan een *wijkteamorganisatie* doen om de kans te vergroten dat inwoners zich voldoende gesteund weten, dat sterke wijken, bloeiende netwerken, krachtige sociale verbanden in een gemeente ontstaan en blijven floreren? En hoe bewegen zij zich in het collectief? Welke effecten voor de inwoners worden dan zichtbaar, en is dat ook wat we beogen?

Uiteindelijk is de *maatschappelijke opgave* immers de toetssteen. Die opgave wordt bereikt door verschillende organisaties in het sociale domein, die zich voortdurend,

19 Van der Zwaard 2021. Alle variatie in beleid, én alle variatie in (on)mogelijkheden van wijken, buurten en inwoners, komen samen in een wijkteam. Zij voeren beleid uit én maken beleid.

20 Zie: notitie 4Vita, tbv st Jeugdteams ZHZ opgave matig besturen.

21 Zie: bijvoorbeeld notitie Lokalis verrijken waarde gedreven sturen; In de gehandicaptenzorg is het overigens al veel langer gebruikelijk om ook de kwaliteitssystemen in te richten vanuit het zicht op het geheel, in plaats van zicht op individuele hulptrajecten.

als complex adaptieve systemen, in wisselwerking met die omgeving ontwikkelen. Het samenwerken van partijen aan maatschappelijke opgaven is daarmee vooral een besturingsvraagstuk. En dus een vraag naar 'good governance'<sup>22</sup>. De plicht om te leren betreft dus niet alleen de één-op-één situaties tussen inwoner en wijkteammedewerker, maar ook, en vooral het collectief van hoe we de maatschappij hebben vormgegeven met elkaar. Daarin blijf je je altijd verhouden tot de individuele inwoner, die niet ten onder moet gaan in dat maatschappelijke perspectief (dat is immers geen 'one size fits all').

### Leernetwerken

Werken aan kwaliteit betekent werken aan een reflectieve en reflexieve leerpraktijk, waarin vakmensen (professionals, beleidsmakers, én bestuurders) met elkaar in co creatie een moresprudentie ontwikkelen: welke dingen doen we wanneer en waarom<sup>23</sup>? En hoe organiseren we dat op zo'n manier, dat we de kans vergroten dat we de goede dingen doen (en geen leed toevoegen)? Het bestuurlijke leren is daarmee minstens zo belangrijk als het professionele leren op de werkvloer. Hoe stuur je op de ambitie? Hoe ben je congruent in je inrichting en uitvoering? Hoe dragen je organisatiekeuzes bij aan het realiseren van je opgave: verstreken van inwoners & sociale verbanden? En omdat dit niet een individuele organisatie betreft, maar maatschappelijke opgaven die al onze inwoners betreft, doen we dat met elkaar en in contact, over de grenzen van de eigen organisatie heen. Wijkteams ondersteunen ook elkaar substantieel in het ontwikkelen van kwaliteit<sup>24</sup>. Daarom vormen wijkteams leernetwerken, waarin de kwaliteit van wijkteams reflecterend en ontwikkelend verder vormgegeven wordt. Ze doen dit ook in relatie tot actuele maatschappelijke dynamieken en een publieke moraal die zich ontwikkelt. Dit proces van samen reflecteren, leren en ontwikkelen (op alle niveaus) vormt de tweede 'borging' van kwaliteit.

22 Zie ook: Simons, HBR 1995.

23 Zie: Buitink, Ebskamp & Groothoff 2019; Baart 2018.

24 Zie ook: KPMG, Vijf basisfuncties voor lokale (wijk)teams, vijfde basisfunctie: leren en verbeteren.

Wijkteams doen dat themagewijs. In 2022 zijn ze gestart met het thema veiligheid, dat vanwege de ontwikkelingen in het Toekomstscenario Kind- en Gezinsbescherming urgentie heeft. Bestaande wijkteams zullen zich als buddy aanbieden aan startende teams, in die gemeenten waar het nog niet gebruikelijk is dat wijkteams ook zèlf hulpverleners. Ook dat is werken aan kwaliteit: bijdragen aan een eenduidig dekkend, landelijk netwerk van zorg en ondersteuning, door samen te leren. Kwaliteit moet je doen: het werken aan kwaliteit gebeurt in al die netwerken, op al die verschillende plekken. We lichten dat verder toe aan de hand van een drietal in het oog springende uitdagingen.

### Maatwerk voor de inwoner

Mensen zijn goed in het bouwen van systemen. Een pregnante ervaring van wijkteams in de afgelopen jaren, is het besef *hoe ontzettend veel* regels, richtlijnen, wetten, voorschriften, kaders, verordeningen, protocollen, cijfers en indicatoren er bestaan. Voor inwoners, voor professionals, voor organisaties. Omdat wijkteams er voor alle inwoners zijn, hebben ze ook te maken met al die regels. Als geen ander ervaren wijkteams de ingewikkeldheid, de onderlinge strijdigheid en de onbedoelde effecten ervan. Zij ervaren dat, om goede zorg en ondersteuning te kunnen bieden, om het voor inwoners mogelijk te maken deel te kunnen nemen aan de samenleving, ze ook moeten werken aan een versimpeling van het 'bureaucratisch leven'. Werken aan kwaliteit betekent óók navolgbare en werkbare regelingen realiseren. Dat gaat niet alleen over het werken aan maatwerkoplossingen, daar waar de regels evident strijdig zijn, of leiden tot onwenselijke uitkomsten. Het gaat over eenvoud en navolgbaarheid überhaupt, zodat de inwoner weer een steunende en transparante en toegankelijke overheid kan ervaren.

Nóg meer voorschriften daarin, gaan ons niet helpen. We moeten vereenvoudigen. We dagen op dit punt Rijk en gemeenten uit om met wijkteams en andere stakeholders samen te werken aan versimpeling van wetten en verordeningen én aan het openhouden van de ruimte die de wet wel degelijk biedt.

### Ondersteuning van beroepspraktijken

We schreven dat dit document een weerslag vormt van de praktijken van wijkteams van de afgelopen zeven jaar. Wijkteams hebben dat niet alleen gedaan, maar met hulp van methoden, technieken, ondersteuningsmiddelen en reflectiedocumenten die in de loop der jaren zijn verschenen. In de literatuurlijst is een – niet uitputtend - overzicht daarvan opgenomen. Dat is een bont geheel, waar de moed je van in de schoenen kan zakken: waar te beginnen? Het is waarlijk niet eenvoudig om te kiezen, welke middelen helpend zijn, en hoe je die helpend kunt laten zijn aan de dagelijkse praktijken. Ook hier zien we gebeuren wat er voor de inwoner geldt: telkens iets nieuws erbij, maakt het werk onoverzichtelijk, en het voldoen aan de verwachting om je werk te baseren op de meest recente wetenschappelijke inzichten vrijwel onmogelijk. Juist voor wijkteams, die met alle doelgroepen, problematieken of perspectieven te maken krijgen is de huidige wijze van kennis-aanbod niet helpend<sup>25</sup>.

Er zijn inmiddels zoveel richtlijnen, protocollen, en voorschriften geproduceerd, dat het bijna niet meer te volgen is, en professionals én organisaties soms denken: weet je, ik doe 'gewoon' wat me goeddunkt. De oproep om 'buiten de lijntjes te kleuren' daar waar systemen knellen, geeft daar uitdrukking aan. Het is echter niet aan een organisatie of aan een professional om de wet te overtreden, of tegenstrijdigheden in regelgeving op te lossen. Werken aan kwaliteit betekent: werken aan overzichtelijkheid en eenvoud hierin. Zodat de lijntjes weer passen.

25 Er is ook een discussie gaande over het belang van kennis (in de zin van wetenschappelijke kennis). Dat wordt ook gemystificeerd, alsof de specialist het allemaal zou weten, en alsof kennis iets vaststaands zou zijn. Hulpverleners is altijd een proces van co-creatie. Het klassieke inbrengen van kennis ('de dokter heeft ervoor geleerd en weet het') is achterhaald (de patiënt vindt op internet net zo veel, of meer). In het sociaal domein is er weinig écht evidence based. In de hedendaagse vorm van behoefte aan een specialist gaat het minimaal om het 'elkander niet in de steek te laten'. Niet zozeer een behandeling overnemen, maar toevoegen van kennis (en vertrouwen) aan de professional en inwoner.

We dagen kennisinstituten en beroepsverenigingen uit om samen met wijkteams te werken aan het passend, geordend, eenvoudig en overzichtelijk aanbieden van kennis en ondersteuningsmiddelen, op een manier die de dagelijkse werkpraktijk ook *daadwerkelijk* ondersteunt. Dat wil zeggen dat we willen onderzoeken hoe we ook in het toevoegen van kennis & hulpmiddelen de praktijken, en niet de theorie of de methodiek, als uitgangspunt kunnen nemen. Dat is óók: werken aan kwaliteit.

### Leren versus verantwoorden

Traditiegetrouw gaat kwaliteitsbeleid niet enkel over ‘het versterken van de kwaliteit’ maar ook (en soms vooral) om het laten zien wat je doet: monitoren en verantwoorden<sup>26</sup>. Monitoren en verantwoorden worden doorgaans in één adem genoemd. Het is de vraag of dat terecht is. Kwaliteit als ervaring volgt een andere logica dan de logica van objectief meten en verantwoorden. Het volgt ook een andere logica dan het vergelijken van prestaties (zelfs het vergelijken met jezelf, bijvoorbeeld ten opzichte van vorig jaar). Er is op dit moment genoeg aanleiding om te veronderstellen dat het gelijkstellen van verantwoorden aan leren, altijd ten koste gaat van het leren<sup>27</sup>. De praktijk leert dat het gelijkstellen van die twee het gevaar van perverse prikkels in zich draagt: tóch maar gaan sturen op ‘korte trajecten’ (in plaats van op passende ondersteuning), omdat de indicatoren laten zien dat de trajecten langer worden. Monitoring ten behoeve van leren vraagt iets anders dan monitoring ten behoeve van verantwoording. Het beoordelen van de kwaliteit gebeurt altijd in de situaties zelf. Het gaat om het concrete effect voor de inwoner in zijn of haar context. Het antwoord op de vraag: *lukt het ook?* wordt dus nooit gevonden in de vraag of de voorschriften zijn gevolgd, maar in de vraag aan de

26 Wijkteamorganisaties die een vraag hebben met betrekking tot zichtbaar maken en toetsing kunnen nu al gebruik maken van het kwaliteitslabel SWN. Het kwaliteitslabel van SWN richt zich op het vakmanschap & zichtbaar maken en toetsen van kwaliteit: de praktijktoets is het uitgangspunt. Kwaliteitslabel | Sociaal Werk Nederland.

27 Denk bijvoorbeeld aan het lot dat de Routine Outcome Monitoring (ROM) beschoren was: bedoeld als een groots opgezet systeem om de concrete effecten van de behandeling tussen behandelaar en patiënt te volgen, werd zij een middel van zorgverzekeraars om mee te gaan sturen, met alle gevolgen van dien (perverse prikkel om het invullen te richten op verbetering).

inwoner én de samenleving: voelde je je gezien, gehoord, gewaardeerd, gesteund? Heeft de professional zich om je bekommerd? Hebben we als organisatie het goede gedaan, en geen leed toegevoegd? Dat soort vragen. Als het gaat om het monitoren van het leren, is het de opgave de systemen zó in te richten dat de dagelijkse werkpraktijken in beeld worden gebracht, op zo’n manier dat daarin de ervaringswereld van de inwoner, ieder met z’n eigen verhaal en eigen geschiedenis daarin, tot zijn recht kan komen. Om de verhalen op te tillen naar kwalitatieve patronen, die als instrument tot dialoog kunnen dienen. Passende monitoring gaat dus om de uitdaging om *die* informatie te genereren die ervoor zorgen dat professionals én hun organisaties gesteund én geprikkeld worden om nog beter aan te sluiten bij de inwoner (plus de context) die hij voor zich heeft. Om nog beter present te zijn, kennis te maken, te luisteren, zodat vanuit dat eigen verhaal en die eigen geschiedenis samen bepaald kan worden wat helpend is in de situatie. Er wordt op verschillende plekken in het land door wijkteams ervaring opgedaan met anders monitoren van lerende praktijken<sup>28</sup>. Hier komen we in een volgende versie op terug.

Passend verantwoorden gaat vervolgens over de vraag hoe je laat zien wat je doet. Het meest eenvoudige en misschien óók wel het meest passende antwoord is dan: kom kijken! Dit kwaliteitsstatuut in de huidige vorm gaat *niet* over de wijze van verantwoorden. Dat heeft als doel die twee zaken leren en verantwoorden beter uit elkaar te trekken. De praktijk leert namelijk dat dit deel van het nieuwe denken niet zo makkelijk mee verandert.

Daarmee schuiven we het onderwerp natuurlijk niet onder het tapijt. Zichtbaar maken van wat je doet, is wel degelijk onderdeel van het werk. We worden gefinancierd met gemeenschapsgeld, dus de gemeenschap mag ook weten hoe (nuttig of onzinnig) dat geld wordt besteed. We dagen tenslotte óók gemeenten uit om met wijkteams samen te komen tot passende wijzen van verantwoording.

28 Zie bijvoorbeeld: Kwaliteitskader Enschede (smd.nu); zie: notitie Lokalis conceptueel kader monitoring.

Hoe we het 'doen van kwaliteit' zichtbaar kunnen maken, als verantwoording van de inspanningen en het realiseren van impact voor inwoners en wijken, komt in een volgende versie aan de orde.

## Moreel kompas

Samengevat, onze uitgangspunten als het gaat om kwaliteit van wijkteams:

- De leefwereld als vertrek- en eindpunt;
- Kwaliteit moet je doen: wijze praktijken & leernetwerken;
- Een voortdurende reflectie op hoe het 'goede' gerealiseerd wordt, met ruimte voor de meerdere, en soms strijdige perspectieven;
- Van kwaliteit als een individuele aangelegenheid tussen professional en client, naar kwaliteit als een collectieve aangelegenheid van (netwerken van) organisaties;
- Goed sturen is sturen op de ambitie of opgaven<sup>29</sup> (niet op prestatie indicatoren);
- Liever minder, dan meer beleid;
- Van meten van objectieve indicatoren naar reflecties op subjectieve narratieven en concrete effecten voor de inwoner;
- Van sturen op de individuele 'trajecten' naar sturen op maatschappelijke impact, op de ambitie.

---

<sup>29</sup> Zie: <https://4vitae.nl/opgaven/>; 4 Vitae ondersteunt stichting jeugdteams Zuid Holland Zuid in haar kwaliteitsontwikkeling.



## 3. WAT ZIJN WIJKTEAMS EIGENLIJK?

Voordat we overgaan tot een beschrijving van kwaliteit van wijkteams, op basis van voorgaande reflecties, beschrijven we in dit hoofdstuk wat wijkteams eigenlijk (beogen te) zijn en waar de kracht van ieder wijkteam uit bestaat.

Het *wijkteam* is namelijk een relatief nieuw fenomeen in Nederland, dat is opgekomen na de drie decentralisaties van 2015 (Jeugdwet, Wet Maatschappelijke Ondersteuning en Participatie wet), toen in veel gemeenten lokale teams, of wijkteams, aan de slag zijn gegaan met hun opdracht in het realiseren van de transformatiedoelen (normaliseren, demedicaliseren, naast de inwoner staan, gericht op herstel van het gewone leven, met ruimte voor de professional om te doen wat nodig is). Het wijkteam is de plaats waar een inwoner naar toe kan als hij of zij 'hulp of ondersteuning nodig heeft'.

Ondersteuning om zijn 'gewone (maar altijd unieke) leven' te kunnen leiden. Een wijkteam heeft een brede kennis over de (on)mogelijkheden in dat gewone leven. Welke collectieve en individuele voorzieningen kunnen wellicht uitkomst bieden? Welke informele en formele netwerken zou deze inwoner zich aan kunnen verbinden, of uit kunnen putten?

We begrijpen steeds beter<sup>30</sup> hoe contexten van inwoners hun kwaliteit van leven bepaalt. Dat het ondersteunen van inwoners moet gaan over de breedte en de diepte van hun leven, inclusief de netwerken waar een inwoner al dan niet deel van

30 Of liever gezegd: weer opnieuw, zie: Schinkel 2014.

uit maakt. Daarom wordt wijkteamprofessionals gevraagd om integraal, breed te kijken en te handelen. Het wijkteam richt zich niet alleen op één ding, maar kijkt altijd naar het ongedeelde leven van de inwoner, kind & gezin. Het richt zich ook niet alleen op de individuele inwoner, maar ook op de collectieven: het stimuleert het ontstaan van krachtige, bloeiende, veilige wijken en netwerken, ten behoeve van alle inwoners, in het dorp of de stad<sup>31</sup>. Wijkteams leveren op die manier een bijdrage aan een inclusieve samenleving, met kansen voor iedereen. Zij werken aan maatschappelijke opgaven als bestaanszekerheid, kansengelijkheid en veiligheid.

### Variatie in verschijningsvormen

Vanuit de gedachte dat gemeenten het best zicht hebben op hun inwoners is het vormgeven van de 'sociale basis' decentraal georganiseerd en is er derhalve variatie in ontstaan. Iedere gemeente is anders, met een andere context, geschiedenis, historie van opbouw van het lokale veld, politieke kleuring, of populatie. Dat heeft geleid tot de daarbij passende verschillen in de uitvoering: wijkteams met een brede of met een smalle opdracht, teams met een opdracht in de Jeugdwet, in de WMO, of in alle drie de wetten, zelfstandige organisaties, of een uitvoering door de gemeente zelf, gericht op preventie, op indicatiestelling, op zelf hulp bieden, of een combinatie daarvan.

31 Ze delen deze taak natuurlijk met het welzijns- en opbouwwerk. In sommige gemeenten zijn die taken (werken vanuit het individuele en collectieve perspectief) daarom bij dezelfde organisatie belegd. Zie bijvoorbeeld: <https://wjj.groningen.nl/> Dergelijke overlap, en derhalve verschillende keuzes ten aanzien van de inrichting zie je ook op andere terreinen (denk aan preventie en jeugdgezondheidszorg <https://cjgcapelleaandenijssel.nl/>; <https://cjgkennemerland.nl/>; of aan jeugd- en WMO-hulp <https://www.wijeindhoven.nl/>; <https://www.sktwestland.nl/>).

Alle variatie die denkbaar is, is ook zichtbaar geworden, tot vreugde van sommigen en frustratie van anderen. Maatwerk voor de inwoner vraagt maatwerk in gemeenten.

Er bestaan, naast al deze feitelijke variatie in verschijningsvormen, ook veel beelden en opvattingen over wijkteams. Voor de een is het wijkteam de plaats waar je een luisterend oor kunt vinden, een helpende hand, of een geruststellende arm om de schouder. De ander zoekt bemiddeling in de ingewikkeld geworden echtscheiding, hulp bij het invullen van het belastingformulier of een verweerschrift tegen een terugvordering van toeslagen. Een volgende zoekt specialistische jeugdhulp of individuele bijstand om de schoolboeken en de nieuwe laptop van zijn kind te kunnen bekostigen. Voor weer anderen zijn wijkteams de knop om aan te draaien, als het gaat om beheersing van de uitgaven in de Jeugdwet en WMO, nog een ander meent dat wijkteams de plek zijn die veiligheidsvoorwaarden aan gezinnen stellen, of ziet het wijkteam als dé plek om maatwerkvoorzieningen mogelijk te maken. Afhankelijk van het gekozen perspectief zijn alle invalshoeken in zekere mate ook waar.

Wijkteams ontwikkelen zich, en bouwen daarbij voort op de inzichten verkregen uit het onderzoek naar de waarde en effectiviteit van wijkteams, dat in opdracht van de Associatie Wijkteams in 2021/2022 is uitgevoerd<sup>32</sup>. De belangrijkste conclusie daarvan is: *wijkteams dragen zichtbaar bij aan de landelijke transformatiedoelen, ongeacht hun vorm, inrichting of opdracht.*

<sup>32</sup> Zie: <https://associatiewijkteams.nl/new/wp-content/uploads/2022/03/Rapportage-Toegevoegde-waarde-en-effectiviteit-wijkteams.pdf>

Recapitulerend, wijkteams hebben een rol als het gaat om:

- Present zijn voor de inwoner (aanwezig, ondersteuning & hulp bieden);
- Werken aan sociale verbanden (individueel en collectief);
- Werken aan bestaanszekerheid en kansengelijkheid;
- Bureaucratisch versimpelen (feedback geven aan gemeenten en Rijk (en anderen), waar wetten & regelgeving in de praktijk tot knellende, complexe situatie leiden; adviseren voor minder beleid;
- (intussen) Erbij halenvan voorzieningen, bijvoorbeeld ondersteuning bij werk & inkomen, schulphulpverlening of maatwerkvoorzieningen;
- (intussen) Erbij halen van jeugd- en WMO hulp, en daarbij ook kostenbewust beslissen;
- Werken aan een zekere mate van duurzame veiligheid.

Wijkteams kunnen een breed, maar ook een smal palet aan taken hebben. Ze hebben in ieder geval de breedst denkbare doelgroep: iedere inwoner, ieder gezin(ssysteem), ieder (informeel) netwerk kan te maken krijgen met en/of profijt hebben van het werk van de toegevoegde waarde van een wijkteam. Voor wijkteams is het niet zozeer belangrijk om kennis te hebben van al die doelgroepen, maar vooral om heel goed te worden in kennis te maken met ieder individu (en iedere wijk): wie ben jij, wat is jouw verhaal en jouw geschiedenis, en hoe kan ik hierin op dit moment van betekenis zijn? Welke aanvullende kennis kunnen we daarbij samen ontsluiten, om je daarin bij te staan?

## De kracht van ieder wijkteam

De kracht van wijkteams zit niet in een rijtje van taken, zoals 'erbij halen van aanvullende hulp' of het 'toezicht houden op de veiligheid'. Het zit ook niet in de deskundigheid over alle mogelijke problematieken, vraagstukken, levensopgaven van inwoners, van 0 tot 100 jaar.

De kracht van wijkteams zit in de consistente en congruente, richtinggeven- de opdracht, die we omschrijven als ‘het versterken van het gewone leven’. Wijkteammedewerkers zijn in ieder geval present en aanspreekbaar voor individu en collectief: *“ik ben er voor je, sta naast je en doe wat ik kan”*.

Het gewone leven is een gesitueerd en sociaal leven. Dat betekent niet noodza- kelijk een leven ‘gevolgd met afspraken’. Een gesitueerd en sociaal leven betekent: (letterlijk) je plek kunnen innemen, weten, voelen, dat je ergens bij hoort, dat je er toe doet, dat je van betekenis bent in de samenleving. In de nieuwe GGZ wordt dat omschreven als: ‘je ding kunnen doen’<sup>33</sup>. Een wijkteam kan je ondersteunen in het vinden van je plek, of het vervullen van je rol. Het wijkteam heeft in zekere zin de rol van brug en buffer. Soms is er geen verbinding tussen een inwoner en de omgeving. Dan helpt een wijkteam bruggen bouwen. Soms zijn er negatieve verbin- dingen, botsingen, tussen individu en omgeving. Een wijkteam kan dan bufferen, coachen en vertalen.

Een wijkteam werkt in opdracht van de samenleving voor inwoners die dat nodig hebben, én voor de contexten waarin dat leven zich afspeelt, de ‘wijken’<sup>34</sup>. Een wijkteam probeert passende aansluitingen te realiseren tussen inwoner en maat- schappij, en dat werkt twee kanten op. Beide moeten zich voegen naar elkaar. Dat betreft het individu en het eigen netwerk (hoe gaan we met elkaar om?), om het individu en de samenleving (wat accepteren we als ‘normaal?’), en het individu en instanties (afstemming leef- en systeemwereld). Wijkteams zijn daarom altijd meer- zijdig partijdig. Het gaat hierbij om fatsoen: een fatsoenlijke samenleving zorgt voor bestaanszekerheid, rechtvaardigheid, veiligheid en leefbaarheid, én bekommert zich om haar burgers, om het geestelijke, lichamelijke en sociale welbevinden van

<sup>33</sup> Zie: Van Os & Van Spronsen 2021; of <https://www.denieuweggz.nl/nieuws/gem-ecosys- teem-mentale-gezondheid>

<sup>34</sup> Netwerkteam zou ook een goede benaming kunnen zijn, omdat dat tot uitdrukking brengt dat die niet alleen geografisch bepaald zijn. Netwerken bestaan door heel Nederland, en zelfs door de hele wereld.

haar inwoners. Ze nemen, in mindere of meerdere mate, een opdracht in individu- ele én collectieve contexten, zowel in het sociale als in het institutionele.<sup>35</sup>

Een wijkteam dat kwaliteit levert is een wijkteams waardoor:

- Inwoners zich gezien, gehoord en daadwerkelijk geholpen voelen (‘curatief’).
- Voor inwoners, de (collectieve) basis voldoende op orde is, zó dat inwoners een betekenisvol bestaan en een voor hen passende manier deelnemen aan de samenleving kunnen realiseren (‘preventief’).

We formuleren hiermee in zekere zin een ideaal, dat niet overal (en misschien nog wel nergens) in het land realiteit is. Dat hóeft ook niet. Een ziekenhuis zegt ook dat ze van de ‘curatieve zorg’ zijn, óók wanneer het ze niet in alle gevallen lukt om patiënten daadwerkelijk te genezen. De politie zorgt voor veiligheid, de school voor onderwijs, het wijkteam voor een sociale basis en voor sociale verbanden. Het hoeft niet altijd honderd procent te lúkken om iets als je taak te nemen. Wijkteams begeven zich hiermee ook nadrukkelijk in een maatschappelijke dimensie: ‘de basis voldoende op orde’ is immers voor meerdere – politieke- uitleg vatbaar.

<sup>35</sup> De precieze opdracht van ieder wijkteam wordt samen met de betreffende gemeente geformu- leerd. Afhankelijk van de lokale situatie kan die opdracht breder of smaller zijn. Zie ook: Eigen kracht als samenkracht; <https://integraalwerkenindewijk.nl/publicatie/eigen-kracht-als-samen- kracht/>





## 4. WAARUIT BESTAAT DE KWALITEIT VAN EEN WIJKTEAM?

Hoe werken wijkteams aan al die taken? Welke kwaliteit bieden ze dan? Nu we snappen op welke wijze we aan kwaliteit willen werken (vooral door te doen) en we een eerste beeld hebben van wat wijkteams eigenlijk zijn, kunnen we een eerste beschrijving doen van de kwaliteit van wijkteams.

Wat betekent kwaliteit van een wijkteam voor een inwoner? Hoe en in welke zaken wordt dat ervaren? Hoe wil een wijkteamprofessional, en een wijkteamorganisatie zich 'gedragen'? En hoe doen ze dat als collectief? Wat heeft een organisatie (of een gemeente, wanneer het wijkteam daar onderdeel van uitmaakt) te doen om de kans te vergroten dat er een bloeiende, krachtige, gezonde sociale basis, met sociale verbanden ontstaat, waarbinnen inwoners kunnen floreren en 'hun ding kunnen doen'<sup>36</sup>? De kwaliteit van een wijkteam wordt in dit hoofdstuk beschreven vanuit verschillende perspectieven: dat van de inwoner, dat van de wijk, van de professional, en van de organisatie; en dat laatste ook in relatie tot de opdrachtgever: de gemeente. De beschrijving is een neerslag van de huidige inzichten en praktijken, van het werken aan kwaliteit zoals wijkteams dat in al hun variatie vanuit een

gemeenschappelijk doel hebben gedaan sinds de decentralisaties<sup>37</sup>. Binnen alle verscheidenheid van taken, rollen en opvattingen zeggen wijkteams: zó zijn op dit moment onze manieren en zó werken we verder aan kwaliteitsontwikkeling (leren & verbeteren) op basis van de meest moderne inzichten over kwaliteitsbeleid.

Een kwaliteitsstatuut is een stolling van essentie. Geen receptenboek of meetlat. Een statuut is een start; een richtinggevend hulpmiddel, als een hart (dat zorgt dat aorta en haarvaten gericht kunnen werken).

Uit: Over kwaliteit van wijkteams, in gesprek met de adviesraad februari 2022

Om recht te doen aan het broze, procesmatige karakter van kwaliteit, dat zich niet uitputtend laat omschrijven, én om recht te doen aan de zich ontwikkelende praktijken, kiezen we op dit moment voor een staccato, opsommatige manier van omschrijven. Het eerste deel van onderstaande is in het eerste hoofdstuk ook aan bod gekomen. De inhoud van het morele kompas, zoals het hier uitgebreid staat omschreven, wordt in de verschillende praktijken vertaald in handzame waarden, leidende principes of vuistregels. Die kunnen er verschillend uitzien, omdat je in

<sup>36</sup> Van Os & Van Spronsen 2021.

<sup>37</sup> Onderstaande tekst is geschreven op basis van intensieve gesprekken met de kerngroep kwaliteitsstatuut, en het gesprek van de leden met de adviesraad, over kwaliteit van wijkteams. Zie: <https://associatiewijkteams.nl/new/wp-content/uploads/2022/03/17022022-Over-kwaliteit-van-wijkteams-adviesraad-feb-22.pdf>

verschillende contexten kunt besluiten om andere nadrukken te leggen. Iedere gemeente, iedere wijkteamorganisatie hanteert een eigen set aan 'leidende principes' (of hoe ze ook genoemd zullen worden). Ze hebben hun grond wel in hier opgeschreven gedeelde beelden en omschrijving van kwaliteit (dat wil zeggen: kunnen daar niet strijdig mee zijn).

## 1. Over kwaliteit van een wijkteam algemeen

*Zorg of ondersteuning is relationeel (tussen jou en mij) en **situationeel** (vandaag misschien anders dan morgen) en **divers** (voor jou misschien iets anders dan voor mij). De kwaliteit van zorg of ondersteuning is echter niet willekeurig<sup>38</sup>.*

- a. Kwaliteit kun je zien als een ontwikkelproces (in plaats van iets dat vaststaat), het is een relationele ambitie en een zoektocht: telkens ontdekken: wat is hier, nu voor jou, jullie en mij, van toegevoegde waarde?
- b. Het gaat over goed doen, én over geen leed toevoegen.
- c. De aard van het ontstaan van kwaliteit is die van complexiteit (niet voorspelbaar, niet beheersbaar, maar emergent, non-lineair en adaptief)<sup>39</sup>. Complex is iets anders dan 'erg ingewikkeld'.
- d. Er zijn daarbij ook altijd verschillende perspectieven mogelijk (inwoner, professional, organisatie, gemeente, samenleving etc.), waarbij verschillende waarden in het geding kunnen zijn (denk aan: nabij zijn, zuinig zijn, duurzaam zijn, etc.)<sup>40</sup>. Het richtpunt is dat waar het eigenlijk om gaat: *menselijke en maatschappelijke waardigheid, je plek kunnen innemen, sterke sociale verbanden, het kunnen floreren van de inwoner en samenleving.*
- e. Dit ideaal krijgt gestalte in 'waardige praktijken': wat doe je om waardigheid

<sup>38</sup> Zie voor een grondige beschouwing: Baart 2018; we leunen zwaar op de inzichten van Andries Baart, zoals opgeschreven in 'Een theorie van de presentie'. Zie voor een lichte samenvatting: <https://prezi.com/rxl4zfgoahab/presentie/>

<sup>39</sup> Zie voor een goede uiteenzetting: <https://complexityexplained.github.io/>; of Scheerpers 2021.

<sup>40</sup> Zie: [https://integraalwerkeninewijk.nl/wp-content/uploads/2022/04/20191030\\_Dialogstuk\\_Nji.pdf](https://integraalwerkeninewijk.nl/wp-content/uploads/2022/04/20191030_Dialogstuk_Nji.pdf), p. 4.

mogelijk te maken: *zorgen is een medemenselijke betrekking. Het is praktisch inspelen op iemands behoefte of afhankelijkheid*. Dat is professionaliteit op basis van menslievendheid<sup>41</sup>.

- f. Het gaat dus altijd om praktijken: datgene wat er in werkelijkheid, in de realiteit van alledag gebeurt (en dat is niet hetzelfde als 'best practices'). Kwaliteit is dan datgene wat in de goede relatie ontstaat: emergeert. Dit emergente laat zich (achteraf) narratief ontsluiten, waardoor je kunt leren en reflecteren (beter worden in wat je doet).
- g. Een indicator van kwaliteit is: gevoel van 'dit klopt', congruentie, dingen vallen samen, 'in je buik voelbaar'. Echter, in naam van de onderbuik worden ook verkeerde dingen gedaan.
- h. Kwaliteit wordt ontdekt in dialoog; kwaliteit is geholpen bij werken op de rand en het gesprek daarover. Het gaat over het zoeken naar het juiste midden<sup>42</sup>. Er zijn geen vaste oplossingen, dus ga je in co-creatie met de betrokkenen een exploratief proces aan: wat is hier, voor ons, de moeite waard om uit te proberen<sup>43</sup>?

<sup>41</sup> Van Heijst 2005.

<sup>42</sup> Zie: Kruijer & albers 2020.

<sup>43</sup> Zie ook: GEM, ecosysteem van mentale gezondheid <https://www.denieuweggz.nl/nieuws/gem-ecosysteem-mentale-gezondheid>

## 2. Kwaliteit in de leefwereld

### Kwaliteit vanuit het perspectief van de inwoner

De inwoner is niet slechts de passieve ontvanger van zorg of ondersteuning, maar levert een eigen bijdrage aan de kwaliteit van de geboden zorg. Wat dat is, is per persoon, per gezin, per netwerk of huishouden, verschillend. Het gaat over zaken als:

- a. levensgeluk, welbevinden vinden;
- b. samen zijn, van betekenis zijn, persoonlijk en maatschappelijk;
- c. antwoord vinden op een vraag;
- d. ervaren dat iemand het juiste met je voorheeft;
- e. kwetsbaar mogen en durven zijn (niet alles hoeft of kan worden opgelost)<sup>44</sup>.

### Kwaliteit vanuit het perspectief van 'de wijk'

De wijk (als metafoor voor de concrete sociale context waarin inwoners zich bevinden) is in die zin ook geen 'object' van beleid of professionele uitvoering, maar een levende, actieve, vibrerende omgeving waarin actoren, formeel en informeel, zakelijk, hulp- en dienstverlenend, samenwerkend, strijdend én ondermijnend 'hun ding doen'.

- a. De ontwikkeling van kwaliteit van wijkteams staat in de bredere context van anders denken over kwaliteit in de zorg, zowel vanuit het medisch domein, als het sociaal domein<sup>45</sup>.
- b. Kwaliteit gaat over het individu (wat is voor mij belangrijk) en over het collectief, het geheel (wat is voor ons belangrijk). Zowel het individuele als het collectieve heeft een persoonlijke én maatschappelijke (en dus politieke) component.
- c. Kwaliteit, waarde-creatie, wordt gerealiseerd op het niveau van het netwerk, en dat geldt zowel voor individuele vragen (waarbij het om het netwerk van de inwoner gaat), als om collectieve kwesties, waarbij de context (een

<sup>44</sup> Zie voor een grondige beschouwing bijvoorbeeld: Noddings 2012; Tronto 2013.

<sup>45</sup> Zie ook: <https://associatiewijkteams.nl/new/wp-content/uploads/2020/05/De-kern-van-het-vak-versie-8juli2019.pdf>

bepaald deel) van het sociale domein is, met alle actoren die daar opereren (wijkvoorzieningen, jeugdbendes, vrijwilligers, noem maar op).

### Kwaliteit vanuit het perspectief van de wijkteammedewerker<sup>46</sup>

*In concrete situaties **waarde en betekenis toevoegen**, van betekenis zijn voor de inwoner (en diens netwerk), voor de wijk (het collectief), door de professional; het tegenovergestelde van als je niks zou doen; burger op weg helpen, bijdragen aan 'floreten' van inwoners en wijken. **Zinvol** werk willen verrichten door professionals, met energie en kracht vasthouden aan de bedoeling, inclusief het soms 'ook niet weten'. Kwetsbaar mogen zijn.*

- a. Het bieden van zorg of ondersteuning is een morele praktijk. Dat vraagt dus altijd aandacht voor hoe zorg uitwerkt. Dus ook om denken in gevolgen, in resultaten<sup>47</sup>. Een goed proces alléén (zoals in veel richtlijnen opgeschreven) volstaat niet. Goede zorg is zorg die goed doet. Daarbij zijn de resultaten niet te omschrijven in de vorm van doelen (waarbij je van tevoren weet hoe je er komt), maar meer als opgaven (waarbij het proces van realisatie altijd een zoektocht, met de bijbehorende toevalstreffers én missers is).
- b. Zinvol is: een bijdrage leveren aan het zelf-oplossend, of zelf-herstellend vermogen van de inwoner of het netwerk; dat doe je door in de relatie te zorgen voor het creëren van voldoende vertrouwen (social holding)<sup>48</sup>.
- c. Kwaliteit doe je elke dag: het is mijn maatstaf voor functioneren, niet alleen omdat de organisatie, of de opdrachtgever dat wil.
- d. Kunnen handelen in onzekerheid, je kunt niet met zekerheid voorspellen, maar je moet tóch iets (niet) doen.

<sup>46</sup> Zie ook: <https://associatiewijkteams.nl/new/wp-content/uploads/2020/05/De-kern-van-het-vak-versie-8juli2019.pdf>

<sup>47</sup> Dat betekent een pleidooi voor een gevolgenethiek. Aandacht daarvoor vraagt het gebruik van narratieven en warme informatie.

<sup>48</sup> Zie: Van Os & Van Spronsen 2021.

### Relationeel handelen/zorg geven<sup>49</sup>

- a. Zorg of ondersteuning bieden is meer dan handelen als een 'praktisch wijze professional'. Het is ook als medemens present zijn. Je zou kunnen argumenteren dat het 'professionele' deel staat voor dat deel dat te weten is, en de medemenselijkheid voor het niet wetend, empathische, het zich als persoon *bekommerende* deel<sup>50</sup>.
- b. De belangrijkste voorspellende factor van een geslaagd hulpverleningstraject is de relatie tussen client en professional<sup>51</sup>.
- c. Nieuwsgierig zijn naar de ander, op zoek naar nieuwe invalshoeken. Het gaat erom dat je vanuit de motivatie om het beste te doen, voor alles openstaat en blijft staan. Het gaat over verschillende opties openhouden (niet óf-óf denken); maximalisering van de triagering, waarbij je vooraf je analyse compleet wil maken, werkt dus averechts.
- d. Het gaat ook over het meenemen van de omgeving in de verandering (en dat geldt op alle niveaus).
- e. Kwaliteit is ook: in staat zijn niet meer van waarde te zijn, misbaar, een passant.

**Professioneel**, bewust en bescheiden, handelen volgens beroepsnormen, naar mijn beste kunnen en volgens de meest moderne wetenschappelijke en in de praktijk opgebouwde inzichten;

- a. Methodisch en vasthoudend kennis toepassen (in plaats van die te negeren) in de situatie (en dat is iets anders dan het volgen van een protocol). Context gebonden inzet van kennis.
- b. Leren in de praktijk door te doen. Denk aan Bruce Lee: 'ik ben meer beducht voor iemand die 1 trap 1000 keer heeft geoefend, dan voor iemand die 1000 trappen 1 keer heeft geoefend'.
- c. Dat vraagt reflectief én reflexief vermogen, waar bij de vragen: heb ik het

<sup>49</sup> Zie Baart 2018, p. 74-75.

<sup>50</sup> Over de vraag of empathie in het maatschappelijke debat en beleid ook de wenselijke houding is, heeft Devisch een prikkelend betoog geschreven. Devisch 2017.

<sup>51</sup> Zie voor de meest recente onderbouwing: Van Os & Van Spronsen 2021.

- goed gedaan, voeg ik waarde toe, voeg ik géén leed toe, voortdurend gesteld en beantwoord worden (door de professional, door de inwoner en door de omgeving).
- d. Er zijn verschillende vormen van kennis, met allemaal een eigen toegevoegde, unieke waarde: praktijkkennis, ervaringskennis, 'evidence based' kennis etc.

*Je hebt als wijkteam een opdracht naar de individuele inwoner, én naar het collectief. We accepteren het onzekere. We accepteren kwetsbaarheid. Je bent niet verantwoordelijk voor het oplossen, wèl voor het vasthoudend erbij blijven en het voortdurend zoeken naar verlichting of verbetering in co-creatie.*

Uit: Over kwaliteit van wijkteams, Associatie wijkteams in gesprek met de adviesraad, feb 22

### 3. Kwaliteit in organisaties en systemen

**Een heldere en aansprekende visie en ambitie formuleren** (samen met de opdrachtgever en andere spelers in het sociale domein).

- a. Het gaat over het concreet maken van de grote **maatschappelijke opgaven** ('sterke sociale verbanden') in ambities op vraagstukken die verweesd zijn geraakt. In een formulering die ook navolgbaar is, denk aan werken aan passend onderwijs, vereenvoudiging van bureaucratische systemen, bestaanszekerheid, kansengelijkheid<sup>52</sup>, aan veiligheid voor inwoners en in wijken.
- b. De collectieve vraagstukken weer terug in de gemeenschap brengen (niet alleen organisatorisch of institutioneel-bureaucratisch aanvliegen).
- c. Het vertalen van de maatschappelijke opgave in de organisatie- en teamopgaven (in de ene wijk zal die er anders uit zien dan in de andere). Met een gezamenlijke focus op normaliseren (wat klein is, mag klein blijven).

<sup>52</sup> Zie bijvoorbeeld: notitie Lokalis ongelijk investeren voor gelijke kansen.

- d. Het consequent doorvertalen van die visie & ambitie in alle ‘haarvaten’ van de organisatie<sup>53</sup>.
- e. Sturen op wat je wil bereiken, in plaats van sturen op wat je meet.
- f. Het doorleven van deze visie op lokaal, regionaal én landelijk niveau. In die doorleefde visie klinkt altijd óók een besef van kwetsbaarheid en onzekerheid door (we kunnen niet alles oplossen), plus de verstandigheid dat we met beperkte middelen keuzes moeten maken voor wat het zwaarst weegt.

**Ondersteunend en faciliterend organiseren door beleid en bestuur: de kans vergroten dat waarde toevoegen - situationeel én relationeel - mogelijk is, met erkenning van ambiguïteit; zorgen voor zorgvuldige procedures en rechtswaarborging<sup>54</sup>.**

- a. Het gaat over het organiseren van ‘wijze praktijken’, met aandacht voor ruimte én regels, met oog voor organisatie (collectief) en professionele (individueel) perspectief<sup>55</sup>, waarin het leren kan plaatsvinden.
- b. Het gaat over het faciliteren van de samenwerking in een netwerk, door de autonomie van handelen op verschillende netwerkniveaus te vergroten (hoe ingewikkelder de casuïstiek, hoe meer je moet kunnen samenwerken buiten je kernopdracht en exploreren).
- c. Sturen op een verandering betekent ongemak & risico opzoeken, durven fouten (laten) maken; uit de risicoregelreflex richting doelbewust risico opzoeken: durven experimenteren.
- d. Het realiseren van kwaliteit is kwetsbaar en vraagt bescherming. Van de inwoner door de professional, van de professional door de organisatie. Bescherming tegen de eis van maakbaarheid, ondersteuning bij het telkens afwegen in een fundamentele onzekerheid. Dat is niet loslaten van de professional (uit respect voor diens autonomie), maar anders vasthouden<sup>55</sup>.

- e. Durven leren als het mis gaat in plaat van in de beschuldiging te schieten), proactief stakeholders (als gemeenteraad en inspectie) hierin opzoeken.
- f. Bewaken dat professionals niet bedolven worden onder te veel beleid, instructies, methodieken & nieuwe instructies over doelgroepen.

**Aanspreekbaar zijn, door werkvloer, beleid & bestuur; ook middels monitoring zichtbaar willen maken wat je doet: wat voeg je toe?**

- a. Als kwaliteit gezien wordt als een ontwikkelproces, dan vraagt dat om anders definiëren van kwaliteitstoetsen. Je toetst het via dialoog en leren, vanuit een beeld van wat je met de beschikbare middelen zou willen doen/bereiken. Je gaat met elkaar een focus aan op het proces in de ambitie kwaliteit te ontwikkelen.
- b. Met onderscheiden processen van monitoring (zichtbaar maken van ervaringen en daar patronen uithalen) en verantwoording (concrete impact voor inwoners en wijken). Zichtbaar en bespreekbaar maken van gerealiseerde kwaliteit en de bijdrage aan de maatschappelijke opgave: wat zien we ontstaan en is dat ook de bedoeling?
- c. Als kwaliteit in het netwerk wordt gerealiseerd, dan kun je je als individuele organisatie slechts procesmatig verantwoorden. Dat betekent: sturen leren en ontwikkelen, en meten van impact (resultaat), individueel en collectief, waarbij met name het collectieve leren, ophalen van patronen en daarop acteren de aandacht van bestuur en beleid moet vragen.
- d. Kwaliteit is zèlf niet telbaar (= zicht krijgen op kwantiteit). Het is wel zichtbaar en merkbaar op micro (inwoner, netwerk), meso (wijk-stad) en macro (maatschappelijk) niveau. Via: (goede) relaties, ervaren tevredenheid en narratieven: kennisvergaring en -deling, positieve én negatieve verhalen.

<sup>53</sup> Zie ook onderzoek Verwey Jonker, Eigenwijs transformeren; <https://open.overheid.nl/repository/rnl-de8da7af-4eca-4abf-aef1-1552aa9fb75f/1/pdf/eigenwijs-transformeren.pdf>

<sup>54</sup> Zie: Van der Zwaard 2021; en Kruijer & Albers 2020.

<sup>55</sup> Hart 2017.

Zoeken naar **co creatie tussen beleid en uitvoering** op alle niveaus

- a. In voortdurende dialoog staan met gemeenten en Rijk over gewenste en ongewenste effecten van beleid, reflecteren op waar het systeem goed doet, dan wel leed toevoegt.
- b. Beleid *maken* in de praktijk.
- c. Adresseren van collectieve kwesties.
- d. Met andere partners in het sociaal domein werken aan de goede synergie<sup>56</sup>.
- e. Werken aan realistische verwachtingen bij inwoners, professionals, & gemeenten: voor sommige problemen bestaat er geen oplossing.
- f. Zorgen voor nuchter en bescheiden beleid gericht op de concrete, reële opgaven (in plaats van wensdenken).
- g. Handelen in vertrouwen naar de inwoner, naar professionals en naar maatschappelijke partners.

---

<sup>56</sup> Zie ook: Stephen Covey. De zeven eigenschappen van effectief leiderschap (1989).



## 5. RECAPITULATIE EN VOORUITBLIK

**We beschreven in dit kwaliteitsstatuut een neerslag van zeven jaar wijkteampraktijken. Het statuut is ontwikkeld in lijn met het veranderde denken over kwaliteit(sbeleid). Het begin- én eindpunt daarbij is altijd de concrete leefwereld. We gaan uit van kwaliteitsbeleving als subjectieve ervaring. We beschouwen het realiseren van kwaliteit als een niet voorspelbaar, ontdekkend, ambigue proces in een netwerk, waarbij de wijkteammedewerker samen met anderen concrete resultaten voor inwoners en wijken realiseert. Dat is maatwerk en dat moet je vooral *doen*. Dit statuut vormt daarvan de neerslag, als een moreel kompas.**

Wijkteams werken aan een stevige basis (bestaanszekerheid en sterke sociale verbanden). Dat gaat om het collectief ('sterke wijken') én het individu (een sterke basis en sterke netwerken'). Het behoren tot een netwerk is de belangrijkste voor-speller van mentaal en fysiek welbevinden en gezondheid van inwoners. Wijkteams bieden waar nodig aan inwoners concrete hulp en ondersteuning. Dat doen ze in de volle breedte van dat leven, op maat en integraal. Dat is maatwerk en dat moet je vooral *doen*. Er zijn daarbij altijd meerdere, en soms strijdige, perspectieven in het geding. Je doet het nooit *helemaal* goed voor iedereen. Wijkteammedewerkers zijn present en aanspreekbaar: *'ik ben er voor je, sta naast je en doe wat ik kan'*. De wijkteamorganisatie toont professioneel én maatschappelijke leiderschap en creëert toegevoegde waarde op die plekken, voor die inwoners, en op die vraagstukken waar dat het hardste nodig is.

Het werken aan kwaliteit gaat *in deze tijd* vooral om de vraag waar het *systeem* (en niet zozeer de individuele professional) goed doet, dan wel leed toevoegt. Dit is een vraag naar 'good governance'. Dat is vooral een opdracht aan de wijkteamorganisaties, gemeenten en andere stakeholders. De grootste impact in de huidige situatie voor het werken aan kwaliteit is derhalve te vinden in het realiseren van passende randvoorwaarden met een inzet op collectieve kwesties.

- Een gedragen visie en een passende opdracht. Met een gezamenlijke focus op normaliseren (wat klein is, mag klein blijven). Die visie geeft hoop, sturing en richting. Die visie doet recht aan de verschillende perspectieven die er altijd zijn, en helpt bij het maken van concrete keuzes in reële dilemma's. In die doorleefde visie klinkt altijd óók een besef van kwetsbaarheid en onzekerheid door (we kunnen niet alles oplossen), plus de verstandigheid dat we met beperkte middelen keuzes moeten maken voor wat het zwaarst weegt.
- Werkend in gelijktijdige samenhang met andere partners, die óók een opdracht in de leefwereld hebben en werken vanuit dezelfde, doorleefde visie.
- Sturen op doen en op leren, individueel en collectief, waarbij met name het collectieve leren, ophalen van patronen en daarop acteren de aandacht van bestuur en beleid moet vragen.
- Met onderscheiden processen van monitoring (zichtbaar maken van ervaringen en daar patronen uithalen) en verantwoording (concrete impact voor inwoners en wijken).
- In vertrouwen naar de inwoner en naar maatschappelijke partners.

Op dit terrein van bestuurlijk en beleidsmatig leren is in deze tijd de grootste kwaliteitswinst te boeken. Daar wordt spreekwoordelijk gebouwd aan de rioleringen van deze tijd. Wijkteams vormen daartoe *lerende netwerken* volgens een paradigma van ontwikkelen (en niet van voorspelbaarheid).

Praktijken van wijkteams zijn nog relatief jong, dus het laatste woord is er nog niet over gezegd. Conform de 'kwetsbaarheid' van het realiseren van kwaliteit, dat een continue proces van leren en reflecteren vraagt, is ook dit statuut daarom een eerste, tijdelijke versie. Nieuwe ervaringen, nieuwe praktijken leiden tot nieuwe inzichten en daarmee tot een aangepaste 'stolling' van deze wijsheid in een statuut.

#### **Wat mag je van een wijkteam verwachten:**

Wijkteams vervullen hun professionele en maatschappelijke rol in:

- Het ondersteunen van inwoners en wijken in het ontdekken en benutten van hun mogelijkheden om het leven te leiden dat bij hen past;
- Zij doen dit altijd in verbinding met de betreffende inwoner, diens leefwereld en netwerk en met de wijk;
- Zij bieden daarbij concrete ondersteuning en halen waar nodig aanvullende zorg erbij
- Zij doen dit vanuit het perspectief van bestaanszekerheid, kansgelijkheid en het versterken van sociale verbanden;
- Het versimpelen van bureaucratieën door maatwerk te leveren en knellende wetgeving te agenderen.

Daar waar wijkteams actief zijn mag je dus verwachten te zien dat:

- Inwoners zich gesteund voelen in het ontdekken en benutten van hun mogelijkheden;
- Kansgelijkheid toeneemt;
- Er bloeiende formele en informele netwerken bestaan;
- Er veel gesproken en gereflecteerd wordt over het goede en over de maatschappelijke opgaven in buurt, wijk, dorp en stad, met inwoners en werkers;

- Wijkteams makkelijk toegankelijk zijn (bellen, binnenlopen, mailen).

#### **Wat verwachten wijkteams daarvoor van gemeenten en andere stakeholders?**

- Een glasheldere en passende opdracht, die helpt bij het maken van keuzes;
- Passende randvoorwaarden, wijze van sturing en monitoring;
- Een breed gedragen en doorleefde visie, gedeeld met alle partners in het sociaal domein;
- Over en weer hands on beschikbaar en aanspreekbaar zijn; en samen – gelijktijdig optrekken (resultaten boek je immers op het niveau van het netwerk).

#### **Wat staat wijkteams, samen met anderen, te doen?**

Kwaliteit moet je doen. The proof of the pudding is in the eating. Het werken aan daadwerkelijke maatschappelijke impact doen wijkteams in de praktijk, lerend en ontwikkelend, samen met andere partners, lokaal, regionaal en landelijk. De volgende thema's hebben zich aangediend, daar gaan wijkteams mee aan de slag.

- Samen met gemeenten komen tot een passende opdrachtformulering voor wijkteams in alle gemeenten.
- Het concreter formuleren van de maatschappelijke opgaven, en het werken aan een soort gedragen afwegingskader daarin: welke keuzes maken we als het gaat om de verdeling van aandacht en middelen als het gaat om het vergroten van kansgelijkheid, bestaanszekerheid, en duurzame veiligheid<sup>57</sup>?
- Anders (leren) organiseren, passend bij kwaliteit als ervaring, en het lerende karakter (met gemeenten).
- Anders (leren) monitoren en verantwoorden: vooral door ervaringen zichtbaar te maken en de patronen eruit halen (en niet enkel door te tellen) (met gemeenten).
- Bureaucratisch versimpelen op het gebied dichtbij organiseren van aanvullende

<sup>57</sup> Zonder hierbij in de valkuil van de maakbaarheid te stappen. Het zal altijd gaan om een 'zekere mate van'.



zorg voor inwoners (met Rijk en gemeenten).

- Werken aan eenvoudige beschikbaarheid, passendheid bij de lokale situatie van (wetenschappelijke) kennis (met kennisinstututen & beroepsverenigingen).
- Werken aan vereenvoudiging & harmonisatie van richtlijnen en voorschriften (met beroepsverenigingen & Rijk).
- Werken aan passende & eenvoudige vormen van toezicht (samen met inspecties).

# MET DANK AAN



De leden van Associatie Wijkteams hebben in het proces om te komen tot dit kwaliteitsstatuut nauw opgetrokken met een vertegenwoordiging van de verschillende partners:

Lokalis Utrecht (Anne-Marie Gunnink), Ouder- en Kindteams Amsterdam (Dorien de Graaf), clientvertegenwoordigers (Lut Leijs en Bas Rodijk), BPSW Jeanet de Jong en Jurja Steenmeijer), SWN (Edwin Luttik), Nji (Anita Kraak en Karlijn Stals), Movisie (Sonja Liefheber), VNG (Elise Luijcks). Zij zijn structureel verenigd in een 'kerngroep'.

De leden van de kerngroep hebben constructief kritisch meegedacht en feedback gegeven. Zij herkennen in de inhoud van het document het reflectieproces van het afgelopen jaar. Ook zij onderschrijven het belang van *kwaliteit moet je doen*. Uiteindelijk gaat het om het verschil dat voor de inwoners wordt gemaakt, in de leefwereld dus.

Incidenteel is ook gesproken en gereflecteerd met andere partijen zoals het programma Toekomstscenario Kind en gezinsbescherming, inclusief het programma GHNT en Scheiden zonder Schade, met Divosa, 4Vita. Hun feedback is verwerkt in de huidige versie.

Wij danken jullie allen hartelijk en welgemeend voor je zorgvuldig mee- en tegendenken! Zonder jullie was de kwaliteit van dit statuut van een andere orde gebleven.

An Theunissen, Stichting Jeugdteams Zuid-Holland Zuid  
Willem Loupatty, Wijkteams Enschede  
Sophie Hospers, Associatie Wijkteams



*Verder lezen? Een lijst van suggesties...*

**Akkerman 2019**

S. Akkerman, Wat is dan goed? Prangende vragen over goed en kwaad, en alles daartussenin. Lemniscaat 2019.

**Baart & Carbo 2013**

A. Baart & C. Carbo, De Zorgval. Thoeis 2013.

**Baart 2004**

A. Baart, Theorie van de presentie. Boom Lemma 2004.

**Baart 2016**

A. Baart, De praktisch wijze professional in een reeks van zeven artikelen. 2016.

**Baart 2018**

A. Baart, De ontdekking van kwaliteit. Theorie en praktijk van relationeel zorg geven. SWP 2018.

**Bakker 2020**

J. H. Bakker, Nabijheid. Filosofische essays over toenadering. Atlas Contact 2020.

**Boendermaker, Distelbrink, Van Goor & Pels 2021**

L. Boendermaker, M. Distelbrink, R. van Goor & T. Pels, Werken in wijkteams jeugd. Coutinho 2021.

**Brinkgreve, Bloemink & Koenen 2017**

C. Brinkgreve, S. Bloemink & E. Koenen, Weten vraagt meer dan meten. Hoe het denken verdwijnt in het regime van maat en getal. Amsterdam University Press 2017.

**Buitink, Ebskamp & Groothoff 2019**

J. Buitink, J. Ebskamp & R. Groothoff, Moresprudentie. Ethiek en beroepscode in het sociaal werk. ThiemeMeulenhoff 2019.

**Cambré & Kenis 2019**

B. Cambré & P. Kenis, Organisatienetwerken. De organisatievorm van de toekomst. Pelckmans 2019.

**Covey 1989**

Stephen R. Covey, De zeven eigenschappen van effectief leiderschap. 1989.

**Cozijnsen & Vrakking 2022**

A. Cozijnsen & W. Vrakking, De Tirannie van Experts. Schijnoplossingen bij misstanden in de (semi-) publieke sector. ALTROS 2022.

**Devisch 2017**

I. Devisch, Het empathisch teveel. Op naar een werkbare onverschilligheid. De Bezige Bij 2017.

**Dijkstra, Kunneman & Van Rosmalen 2019**

S. Dijkstra, H. Kunneman & B. van Rosmalen, In goed gezelschap. Waardenwerkcahier 2. SWP 2019.

**Harris-Wehling, Medicare 1990**

J. Harris-Wehling, Defining Quality of Care. Medicare: A Strategy for Quality Assurance, 1990 VOLUME II Sources and Methods.

**Hart 2017**

W. Hart, Anders vasthouden. Vakmedianet Management 2017.

**Haslam, Jetten, Cruwys, Dingle & Haslam 2018**

C. Haslam, J. Jetten, T. Cruwys, G. Dingle & S. A. Haslam, The New Psychology of Health. Unlocking the Social Cure. Routledge 2018.

**Kruiter & Albers 2020**

A. J. Kruiter & S. Albers, Doen wat goed is. Praktische wijsheid in het sociale domein. Van Gennep 2020.

**Kunneman 2017**

H. Kunneman, Amor complexitatis. Bouwstenen voor een kritisch humanisme - deel 2. SWP 2017.

**Lewis 2010**

J. M. Lewis, Connecting and Cooperating. Social Capital and Public Policy. UNSW Press 2010.

**Metz, Jager-Vreugdenhil, Wilken & Witte 2021**

J. Metz, M. Jager-Vreugdenhil, J. P. Wilken & T. Witte, Sociaal werk doordacht. SWP 2021.

**Noddings 2012**

N. Noddings, *Caring. A relational approach to ethics and moral education.* University of California Press 2012.

**Nussbaum 2012**

M. Nussbaum, *Mogelijkheden scheppen. Een nieuwe benadering van de menselijke ontwikkeling.* Ambo 2012.

**Reinders 2014**

H. Reinders, *De andere mogelijkheid. Beelden van kwaliteit voor mensen met een beperking.* Maklu 2014.

**Reinders 2019**

H. Reinders, *Kwaliteit als ervaring.* Gompel & Svacina 2019.

**Roex 2019**

K. Roex, *In verwarde staat. Kritiek op een politiek van normaliteit.* Lontano 2019.

**Scheepers 2021**

F. Scheepers, *Mensen zijn ingewikkeld. Een pleidooi voor acceptatie van de werkelijkheid en het loslaten van modellen denken.* De Arbeiderspers 2021.

**Schinkel 2014**

W. Schinkel, *Over nut en nadeel van de sociologie voor het leven.* Boom 2014.

**Siegers 2016**

A. Siegers, *De nieuwe route. Transformatie in het sociaal domein, samensturing met alle betrokkenen.* Pumbo 2016.

**Simons, HBR 1995**

R. Simons, *Control in an age of empowerment.* Harvard Business Review (March-April) 1995, 80-88.

**Steenmeijer 2022**

J. Steenmeijer, *Professionele autonomie in sociaal werk. Een model voor verantwoord handelen.* Coutinho 2022.

**Steinmetz 2013**

S. Steinmetz, *De brievenbus van Mevrouw De Vries. Gekmakende post van onze (semi-)overheid.* Atlas Contact 2013.

**Tjeenk Willink 2018**

Herman Tjeenk Willink, *Groter denken kleiner doen. Een oproep.* Prometheus 2018.

**Tronto 2013**

J. C. Tronto, *Caring democracy. Markets, equality and justice.* New York University Press 2013.

**Van Dalen 2012**

A. van Dalen, *Zorgvernieuwing. Over anders besturen en organiseren.* Boom 2012.

**Van der Zwaard 2021**

W. Van der Zwaard, *Omwillen van fatsoen. De staat van menswaardige zorg.* Boom Bestuurskunde 2012.

**Van Heijst 2005**

A. Van Heijst, *Menslievende zorg. Een ethische kijk op professionaliteit.* Klement 2005.

**Van Heijst 2008**

A. van Heijst, Iemand zien staan. Zorgethiek over erkenning. Klement 2008.

**Van Montfoort 2019**

A. Van Montfoort, Professionele oordeelsvorming in het sociaal domein. 2019.

**Van Os & Van Spronsen 2021**

J. Van Os & M. Van Spronsen, We zijn God niet. Pleidooi voor een nieuwe psychiatrie van samenwerking. Lannoo Campus 2021.

**Van Ostaijen 2018**

M. van Ostaijen, Wij zijn ons. Een kleine sociologie van grote denkers. Vantilt 2018.

**Van Riet 2022**

N. van Riet, Helpen = Leren. Emanciperende hulpverlening als methode van het maatschappelijk werk. Gorcum 1997.

**Verhaeghe 2019**

P. Verhaeghe, Over normaliteit en andere afwijkingen. Prometheus 2019.

**Wielinga & Robijn 2018**

E. Wielinga & S. Robijn, Netwerken met energie. Gereedschap voor co-creatie. Scriptum 2018.

**Willems, Linck & Kaats 2018**

N. Willems, R. Linck & E. Kaats, Organiseren in en met netwerken. Boom 2018.

**Witte 2019**

T. Witte, Dynamiek van sociaal werk en gemeentelijk beleid. Coutinho 2019.



### **15 Vragen over het kwaliteitskader jeugd**

[https://vng.nl/sites/default/files/publicaties/2015/201504\\_10\\_vragen\\_over\\_kwaliteitskader\\_jeugd.pdf](https://vng.nl/sites/default/files/publicaties/2015/201504_10_vragen_over_kwaliteitskader_jeugd.pdf)

### **Basisfuncties voor lokale teams in kaart**

<https://www.sociaalwerknederland.nl/?file=17901&m=1573480031&action=file.download>

### **Beroepscode voor de sociaal werker**

<https://www.bpsw.nl/app/uploads/20182211-PJJ-1815-Kompas-def2-1.pdf>

### **Beroepscompetentieprofiel voor de sociaal werker**

<https://www.bpsw.nl/app/uploads/20182211-PJJ-1815-Kompas-def2-1.pdf>

### **Beroepsprofiel van de Sociaal Werker**

[https://www.bpsw.nl/app/uploads/downloads/BPSW\\_Digitaal\\_Beroepsprofiel.pdf](https://www.bpsw.nl/app/uploads/downloads/BPSW_Digitaal_Beroepsprofiel.pdf)

### **Betere besluiten in het sociaal werk**

[https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2021-02/Betere-besluiten-in-het-sociaal-werk\\_1.pdf](https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2021-02/Betere-besluiten-in-het-sociaal-werk_1.pdf)

### **Blijk van vertrouwen**

<https://www.raadrvs.nl/documenten/publicaties/2019/05/14/advies-blijk-van-vertrouwen---anders-verantwoorden-voor-goede-zorg>

### **De kern van het vak**

<https://associatiewijkteams.nl/new/wp-content/uploads/2020/05/De-kern-van-het-vak-versie-8juli2019.pdf>

### **Dialoog over kwaliteit in de wijk**

[https://integraalwerkenindewijk.nl/wp-content/uploads/2022/04/20191030\\_Dialoogstuk\\_Nji.pdf](https://integraalwerkenindewijk.nl/wp-content/uploads/2022/04/20191030_Dialoogstuk_Nji.pdf)

### **Een eerlijke kans op gezond leven**

<https://www.raadrvs.nl/documenten/publicaties/2021/04/07/een-eerlijke-kans-op-gezond-leven>

### **Eenvoud loont**

<https://www.raadrvs.nl/documenten/publicaties/2017/06/26/eenvoud-loont>

### **Eigen kracht als samenkracht**

<https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2021-02/Eigen%20kracht%20als%20samenkracht%20werken%20aan%20inclusieve%20samenleving.pdf>

### **Eigenwijs transformeren**

<https://open.overheid.nl/repository/ronl-de8da7af-4eca-4abf-aef1-1552aa9fb75f/1/pdf/eigenwijs-transformeren.pdf>

### **Gezichten van een onzeker bestaan**

<https://www.raadrvs.nl/gezichten-van-een-onzeker-bestaan>

**Grenzeloos samenwerken**

<https://www.raadrvs.nl/documenten/publicaties/2022/03/04/grenzeloos-samenwerken>

**Herstel begint met een huis**

<https://www.raadrvs.nl/documenten/publicaties/2020/04/21/herstel-begint-met-een-huis--dakloosheid-voorkomen-en-verminderen>

**Het kwaliteitskompas in de praktijk**

<https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2019-03/Handreiking%20kwaliteitskompas.pdf>

**Hoor mij nou!**

<https://www.raadrvs.nl/documenten/publicaties/2020/10/15/hoor-mij-nou>

**Intensieve vrijwillige hulp**

<https://www.raadrvs.nl/documenten/publicaties/2019/11/25/intensieve-vrijwillige-hulp---heldere-grenzen-aan-drang-in-de-jeugdzorg>

**Jeugdzorg: van systemen naar mensen**

<https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2021/van-systemen-naar-mensen.pdf>

**Kompas in de jeugdhulp en jeugdbescherming**

<https://www.bpsw.nl/app/uploads/20182211-PJJ-1815-Kompas-def2-1.pdf>

**Kwaliteitskader gehandicaptenzorg 2017-2022**

<https://www.vgn.nl/system/files/article/file/Kerndocument%2B1.%2BKwaliteitskader%2B2017-2022.pdf>

**Leren innoveren in het sociaal domein**

<https://www.raadrvs.nl/documenten/publicaties/2014/12/01/leren-innoveren-in-het-sociaal-domein>

**Over kwaliteit van wijkteams**

<https://associatiewijkteams.nl/new/wp-content/uploads/2022/03/17022022-Over-kwaliteit-van-wijkteams-adviesraad-feb-22.pdf>

**Passende zorg is inclusieve zorg**

<https://www.raadrvs.nl/documenten/publicaties/2022/10/04/passende-zorg-is-inclusieve-zorg>

**Samen verder**

<https://www.raadrvs.nl/documenten/publicaties/2022/03/02/samen-verder>

**Toegevoegde waarde en effectiviteit van wijkteams**

<https://associatiewijkteams.nl/new/wp-content/uploads/2022/03/Rapportage-Toegevoegde-waarde-en-effectiviteit-wijkteams.pdf>

**Wijkgericht samenwerken bij huiselijk geweld en kindermishandeling**

<https://associatiewijkteams.nl/new/wp-content/uploads/2020/05/De-kern-van-het-vak-versie-8juli2019.pdf>