



Universiteit Leiden



Michel de Visser
ADVIES

Factsheet

Benchmark sociale wijkteams 2016

1. Achtergrond bij het onderzoek

Aanleiding

De invoerdatum van de decentralisaties van de zorg naar de gemeenten ligt ongeveer anderhalf jaar achter ons. Bijna alle gemeenten hebben hun hulpverlening aan de bewoners georganiseerd via een vorm van wijkteams. Nu de trein inmiddels een tijdje rijdt en de eerste hobbels in het traject genomen zijn, is het zinvol te kijken hoe het gaat. Door in te zoomen op de prestaties van de teams ontstaat een beeld van wat goed gaat en van waar verbeterpunten liggen. Door teams met elkaar te vergelijken kunnen teams bovendien van elkaar leren en kan het inzicht in het eigen functioneren verder worden vergroot.

Het benchmarkonderzoek wijkteams geeft inzicht in de resultaten van het wijkteam aan de hand van de ervaring en beleving van de teammedewerkers en hun leidinggevendenden. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het bollenmodel, dat de prestaties clustert naar een aantal resultaatgebieden (bollen), zodat een geordend en overzichtelijk beeld ontstaat. De bollenindeling is daarmee een goed vertrekpunt voor sturen en monitoren en leren en verbeteren.

Het onderzoek is uitgevoerd door Michel de Visser Advies, in samenwerking met onderzoekers van de Universiteit van Leiden en de Erasmus Universiteit. Er hebben 24 wijkteams meegedaan uit 7 gemeenten. Vijf teams deden in 2016 voor het eerst mee, negentien teams hebben een jaar geleden dit onderzoek ook al een keer gedaan, voor hen is dit nu een 1-meting.

Samenwerking MDVA – universiteiten¹

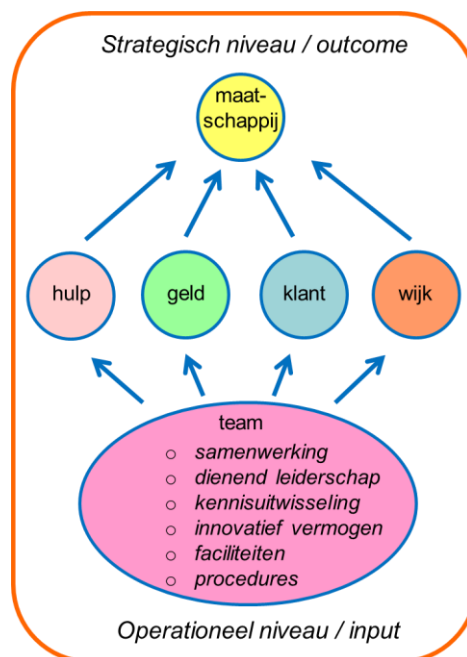
Michel de Visser heeft in 2015 vanuit zijn adviespraktijk een benchmarkonderzoek opgestart naar het functioneren van wijkteams aan de hand van het door hem ontwikkelde bollenmodel. Het doel ervan is om wijkteams inzicht te geven in hun eigen functioneren, zodat zij kunnen leren en verbeteren.

Eveneens in het voorjaar van 2015 zijn dr. Joris van der Voet van de Universiteit van Leiden en prof. dr. Bram Steijn van de Erasmus Universiteit een onderzoek gestart naar de effecten van het werken in wijkteams voor de in deze wijkteams werkzame professionals. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de theorie over High Performance Teams, waarin de vraag onder welke omstandigheden teams optimaal functioneren centraal staat. Dit model kijkt meer naar het interne functioneren van teams en minder naar de verschillende dimensies van prestaties zoals het bollenmodel doet.

Min of meer per toeval kwamen Michel de Visser en de onderzoekers eind 2015 op elkaars spoor. Hoewel het doel en de aanleiding voor beide onderzoeken verschillen, bleek al snel dat er veel overlap en samenhang is. Door samen te werken is een win-win situatie kunnen ontstaan.

Om tot een logisch en werkbaar geheel te komen, zijn de beide modellen in de rapportage aan gemeenten geïntegreerd. Dat is ook in deze rapportage het geval, waarbij wel de kanttekening moet worden geplaatst dat het onderzoek van Steijn en van der Voet naar teams een iets andere focus heeft. Zij doen bovendien onderzoek in meer gemeenten, waaronder ook de G4.

Bollenmodel



¹ Het deel van het onderzoek dat door de Erasmus Universiteit en de Universiteit van Leiden wordt verricht is mede mogelijk gemaakt door een subsidie van het A+O fonds Gemeenten.



Tussen het strategisch/bestuurlijke niveau (raad en college) en het operationele niveau (werkvloer), is een aantal resultaatgebieden te onderscheiden. Deze dimensies vormen de leidraad voor de sturing en monitoring. Het is de kapstok waarmee wordt gewerkt.

Op uitvoerend niveau moet sprake zijn van goede wijkteams. Op de kwaliteit, samenstelling en werkwijze van de teams kan worden gestuurd, dit is de onderste dimensie (team).

Indien het team goed functioneert, moet dat leiden tot:

- kwalitatief goede hulp (cliënten worden er beter van of gaan er niet op achteruit);
- er wordt efficiënt en binnen budget gewerkt (dimensie geld);
- cliënten zijn tevreden (dimensie klant);
- wijkteams zijn goed ingebed in de wijk en stakeholders (huisarts, school, politie) zijn eveneens tevreden.

Indien er op deze dimensies sprake is van een goede prestatie, leidt dit ertoe dat er voor de samenleving als geheel een goed resultaat wordt geboekt, bijvoorbeeld minder werkloosheid, betere schoolprestaties en meer zelfredzame burgers (dimensie maatschappij). De gerealiseerde resultaten kunnen overigens mede afhankelijk zijn van de context (bijv. omvang of ernst problematiek in een wijk), vandaar de oranje rand om het model.

Omdat het benchmarkonderzoek primair bedoeld is voor het leren en verbeteren van de wijkteams (operationeel niveau), richt het onderzoek zich op de onderste vijf bollen uit het model.

In het kader van dit onderzoek is in de samenwerking met de universiteiten specifiek extra ingezoomd op de dimensie "team". Uitgangspunt is daarbij de eerder genoemde theorie over high performance teams (zie o.a. ook <https://platformoverheid.nl/profiel/bram-joris-ben-lars>). In het kader van deze rapportage wordt bij 6 teamelementen nader stilgestaan:

- de mate van samenwerking binnen het team
- de mate waarin leiderschap ondersteunend is aan het team (dienend leiderschap)
- de mate waarin binnen het team kennis wordt uitgewisseld
- de mate van innovatief vermogen van het team
- de beschikbaarheid van faciliteiten zoals ICT en vergaderruimtes
- de mate waarin procedures ondersteunend zijn.

Naarmate teams op deze elementen hoger scoren, functioneren zij intern beter.

Aanpak onderzoek

Het onderzoek is gehouden in de maanden mei en juni van 2016. Voor het onderzoek hebben alle medewerkers van elk wijkteam een vragenlijst ontvangen. De teamleiders hebben een afzonderlijke vragenlijst gehad met andersoortige vragen. Verder zijn er per team twee medewerkers geïnterviewd.

De enquête is gebaseerd op de dimensies: hulp, geld, klant, wijk en team uit het bollenmodel, waarbij de dimensie team extra is uitgediept. Over elk van deze dimensies is een aantal vragen gesteld in de enquête, op basis waarvan er gekomen kan worden tot een score per dimensie.

De uitkomsten van het onderzoek, betreffen telkens de uitkomsten vanuit het perspectief van medewerkers, dit geldt zowel voor de enquêtes als voor de interviews. Bij het gebruik van deze uitkomsten, dient dit in steeds acht te worden genomen.

Aanvullende informatie:

		
<p>Dr. Joris van der Voet (Universiteit Leiden)</p> <p>j.van.der.voet@fgga.leidenuniv.nl</p>	<p>Prof. Dr. Bram Steijn (Erasmus Universiteit Rotterdam)</p> <p>steijn@fsw.eur.nl 010 - 408 2634</p>	<p>Drs. Michel de Visser (MDVA)</p> <p>m.devisser@mdva.nl 06-81449540 www.mdva.nl</p>

Gemeenten kunnen nog steeds meedoen aan het onderzoek, indien zij daar belangstelling voor hebben kunnen zij zich melden via: m.devisser@mdva.nl .

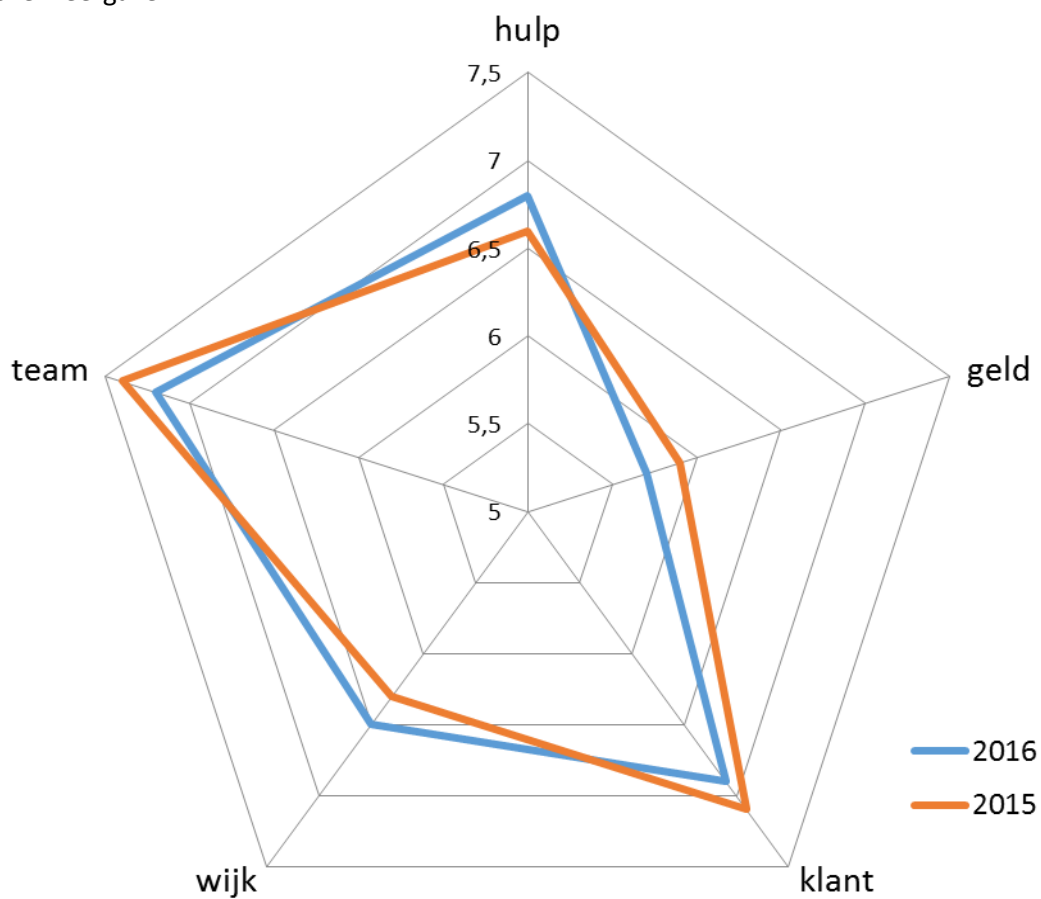
2. Resultaten

Overzicht scores

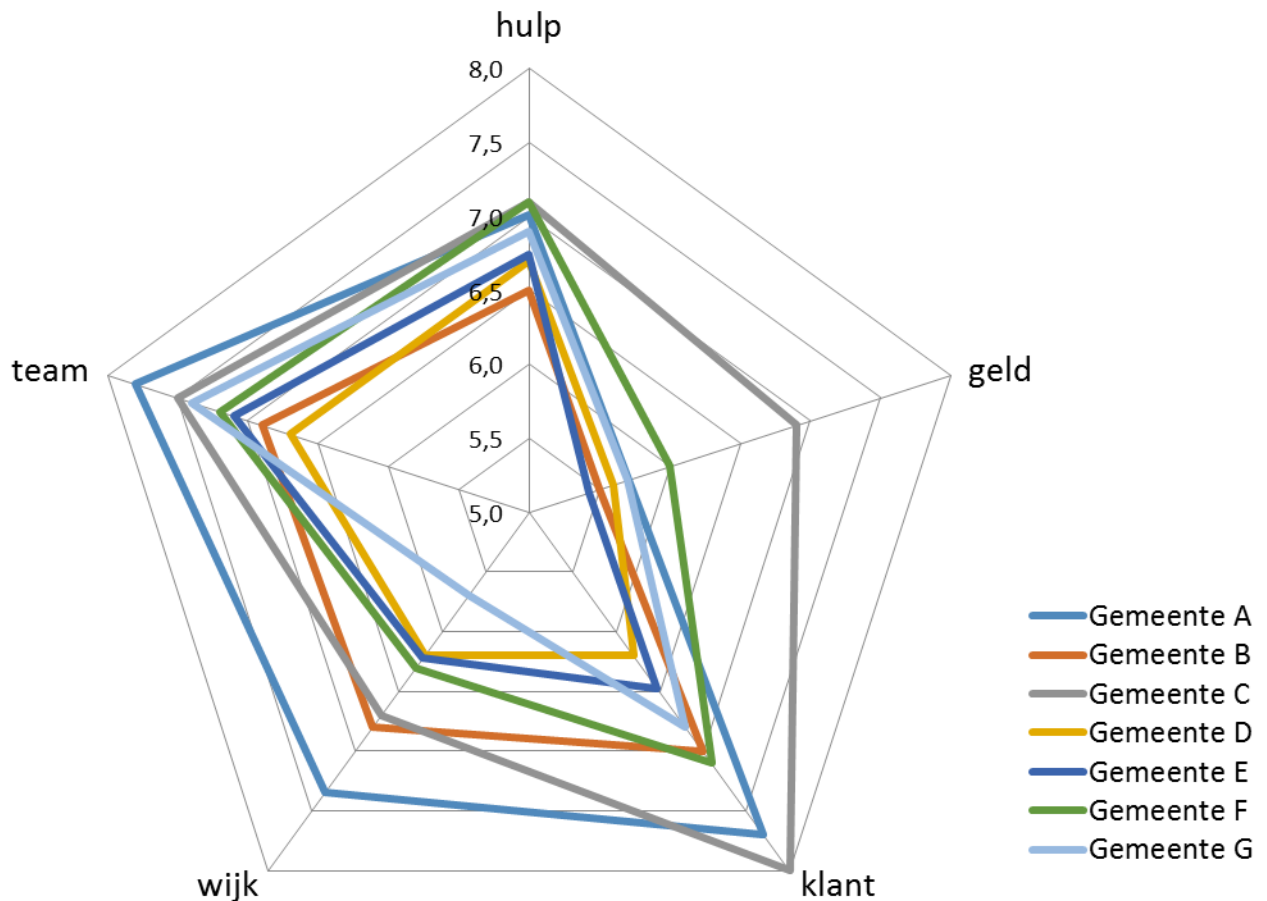
Scores per bol:

	2015	2016
Hulp	6,6	6,8
Geld	5,9	5,7
Klant	7,1	6,9
Wijk	6,3	6,5
Team	7,4	7,2
Totaal	6,7	6,6

Grafische weergave:



Verschillen tussen gemeenten in 2016 (7 gemeenten die hebben deelgenomen)



Algemene bevindingen

In algemene zin valt op dat op alle onderdelen ruim voldoende wordt gescoord. Alleen de bol Geld blijft wat achter.

Ten opzichte van vorig jaar zijn de scores genivelleerd. Gemeenten die vorig jaar hoog scoorden, scoren nu gemiddeld iets lager dan een jaar geleden en gemeenten die toen relatief laag scoorden, halen nu iets hogere beoordelingen. Hiervoor vermoeden wij twee redenen. Vorig jaar is gebleken dat het tijdstip waarop teams gestart zijn, erg van invloed was op de kwaliteit van hun functioneren. Teams die ergens halverwege 2014 waren opgestart, scoorden beduidend hoger dan teams die precies op 1 januari 2015 waren gestart. Inmiddels zijn we een jaar verder en is het voordeel van de voorgrond wat afgenomen.


Een andere element, zo is gebleken uit gesprekken met teamleiders, betreft de relatieve euforie waarvan begin vorig jaar bij een aantal medewerkers sprake was. Begin 2015 heerste bij een aantal teams een erg positieve sfeer, die mogelijk werd ingegeven doordat alles nieuw was en men de indruk had dat met de zorgwereld drastisch zou gaan veranderen. Inmiddels heeft men een beter


beeld van de opgave en de complexiteit daarvan. Hierdoor is een wat realistischer beeld ontstaan. Dit is met name terug te zien aan de wat lagere score op de bol Team in 2016.

In algemene zin valt voorts te constateren dat, er een lichte daling is op de bollen Team, Geld en Klant en er een lichte stijging is op de bollen Wijk en Hulp. In absolute zin valt te zien dat de waardering op de bol Geld behoorlijk achterblijft en dat de bollen Team, Hulp en Klant de hoogste beoordelingen krijgen.

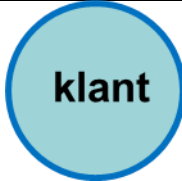
Als de gemeenten onderling worden vergeleken, valt te zien dat de gepercipieerde kwaliteit van de Hulp en het oordeel op de bol Geld sectorbreed dicht bij elkaar liggen. Er is hier weinig verschil tussen gemeenten. Op de onderdelen Team, Wijk en Klant zijn de verschillen tussen gemeenten beduidend groter.


Bevindingen per bol

	Score 2015	Score 2016
	6,6	6,8
	Opmerkingen	
Over het algemeen vinden de teams dat ze er goed in slagen de ondersteuning te bieden die cliënten nodig hebben. Een aandachtspunt is dat medewerkers nog niet altijd een heel goed inzicht hebben in het aanbod van hulp dat ze in kunnen zetten. Men kent vaak wel het aanbod dat men gewend is van vroeger, maar wat er door de nieuwe werkwijze aan nieuwe mogelijkheden beschikbaar is (bijvoorbeeld in de eigen wijk) en hoe bruikbaar dat is, weet men vaak nog niet voldoende. Een ander punt van aandacht is de mate waarin men erin slaagt om pgb's in voldoende mate in te zetten. Bij veel wijkteams valt op dat medewerkers de procedures hier omtrent ingewikkeld vinden.		

	Score 2015	Score 2016
	5,9	5,7
	Opmerkingen	
Het kostenbewustzijn van medewerkers is sectorbreed een aandachtspunt. Medewerkers weten vaak niet goed welk hulp duur en welke hulp goedkoop is. Voor zover ze het weten, wegen ze het vaak niet mee bij de keuze voor wat ze inzetten. Er is hierbij wel verschil zichtbaar tussen medewerkers. Sommige medewerkers vinden ook nadrukkelijk dat zij zich niet met kosten bezig hoeven te houden omdat ze primair hulpverleners zijn. Anderen zien hun verantwoordelijkheid iets breder. Zij vinden wel enigszins dat ze hierover na moeten denken al blijft het veelal op de achtergrond. De mate waarin gestuurd kan worden op het kostenbewustzijn hangt samen met verschillende zaken. Allereerst de mate waarin dit vanuit de gemeente als een belangrijk issue wordt gezien. Dit verschilt per gemeente.		

	<p>Vervolgens de mate waarin er “ruimte” is om zich hiermee bezig te houden. Het afgelopen jaar hadden veel teams de focus vooral op het primair proces, het helpen van klanten: “Als de klant maar geholpen wordt en wat het dan kost zien we later wel.” Omdat de werkwijze overal nieuw was en het al een hele opgave was om de trein goed op de rails te krijgen, was dit een begrijpelijke attitude. Tot slot is sturen op geld pas goed mogelijk als daar ook de bedrijfsvoering op is ingericht. Bijvoorbeeld goede rapportages over de kosten en inzet van hulp en mogelijk zelfs budgetverantwoordelijkheid voor wijkteams. Aan dit instrumentarium ontbreekt het nog in hoge mate en sturen op geld is dan lastig, zeker als medewerkers het historisch gezien niet gewend zijn.</p>
--	--

 <p>klant</p>	Score 2015	Score 2016
	7,1	6,9
	<p>Opmerkingen</p> <p>Volgens de medewerkers zijn de meeste cliënten best blij en tevreden met de wijkteams. De korte lijnen letterlijk (in de wijk) en figuurlijk (laagdrempelig) worden gewaardeerd. Een aandachtspunt is, dat er her en der meer wachttijden en soms ook wachtlijsten ontstaan (dit verklaart de achteruitgang in de score). Soms heeft dit te maken met het feit dat er in de 2^e lijn bepaalde vormen van hulp vol zitten. Voor een deel verschilt het ook tussen gemeenten, doordat werkprocessen soms anders zijn ingericht en bovendien de ene gemeente strakker stuurt dan de andere op korte wachttijden.</p>	

 <p>wijk</p>	Score 2015	Score 2016
	6,3	6,5
	<p>Opmerkingen</p> <p>Teams beginnen meer en meer hun weg te vinden in de wijk en weten de synergie en samenwerking met wijkpartners steeds beter te benutten. Hier zijn behoorlijke verschillen te zien tussen gemeenten. De visie verschilt sterk. Sommige gemeenten willen nadrukkelijk zichtbaar en vindbaar zijn in de wijk, bijvoorbeeld met een eigen locatie en uithangbord voor het team in de wijk. In andere gevallen, wordt juist meer afstand bewaard en is het team bij voorkeur niet rechtstreeks bereikbaar en benaderbaar en kan alleen het algemene nummer van de gemeente worden gebeld.</p> <p>Voorts is hier een verschil zichtbaar, afhankelijk van het ontwikkelstadium van het team. Teams die de interne organisatie behoorlijk goed op orde hebben, kunnen makkelijker de luiken openen en de samenwerking in de wijk opzoeken, dan teams die nog worstelen met hun interne werkprocessen. Veel aandacht gaat daar nog op aan de binnenwereld en de buitenwereld is dan soms een brug te ver. De teams die er wel in slagen om goed met partners in de wijk samen te werken, geven aan dit te waarderen en dat ze daar ook vruchten van plukken.</p>	

 team	Score 2015	Score 2016 ²
		7,4
	Opmerkingen	
	<p>De teamscore is iets gezakt ten opzicht van vorig jaar, maar is absoluut gezien wel de hoogste score. Veel teams hebben het afgelopen jaar behoorlijk geworsteld om de zaak goed op de rit te krijgen. De aanvankelijke euforie van het nieuwe is soms omgeslagen in een beeld dat, mogelijk reëler is, en in elk geval meer doordrongen van de complexiteit die samenhangt met transformeren. Voor veel medewerkers was de afgelopen periode onzeker en spannend. Tegelijkertijd is het beeld dat er over de hele breedte een sterke drive is bij medewerkers om, hoe lastig soms ook, er iets van te maken en om toch goede hulp te leveren voor de klant.</p> <p>Opvallend is dat men over het algemeen positief is over de samenwerking binnen het team, alsmede over de wijze waarop er aan het team wordt leiding gegeven. Kritiek vanuit medewerkers zit hem in de facilitaire sfeer en op de procedures. Bij veel teams waren het afgelopen jaar basisrandvoorwaarden zoals goede ict en goede werkplekken niet of pas laat op orde. Daarnaast is men vaak ontevreden over de kaders waarbinnen en de procedures waarmee het team moet werken. Veel teams vinden dat hun gemeente een onduidelijke visie heeft en niet duidelijk aangeeft waar het team wel en niet van is. Er zijn vaak geen duidelijke procedures en protocollen ten aanzien van bijvoorbeeld veiligheid of privacy. Omdat die er niet zijn, vallen medewerkers dan dikwijls terug op wat ze gewend waren vanuit hun moederorganisatie. Soms geeft dat houvast, maar het wordt lastig als verschillende moederorganisaties verschillende procedures hadden. Voor de meeste gemeenten ligt er een opgave om in de komende periode de kaders strakker en duidelijker vorm te geven, waarbij het zinvol is dit samen met de teams te doen.</p>	

Specifieke score op onderdelen Team (dit is alleen in 2016 op dit detailniveau uitgevraagd). Het valt op dat vooral faciliteiten en procedures (in 2015 niet gevraagd) verbetering behoeven.

	24 teams
Samenwerking	7,6
Innovatie	7,1
Faciliteiten	5,6
Procedures	5,1
Leiderschap	7,2
Kennisuitwisseling	6,9

² De sub-scores op de onderdelen procedures en faciliteiten zitten niet in dit totale team-cijfer verdisconteerd, omdat deze onderdelen in 2015 niet zijn uitgevraagd.

