



Wijkteams als Living Lab

Concept - tussenrapportage van 'de leerkring wmo & wijkteams: sturing en zelfsturing' (september - november 2014) in het kader van het implementatieprogramma van de WMO werkplaats Rotterdam

Erik Sterk en Greet Fokker, januari 2015

Lectoraat Dynamiek van de Stad, Inholland Rotterdam



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Inleiding en achtergronden.....	4
1.1 Aanleiding en achtergrond leerkringen.....	5
1.2 Doelstelling van de leerkring “Wmo & wijkteams: sturing en zelfsturing”	6
1.3 Opzet leerkring “Wmo & wijkteams: sturing en zelfsturing”	6
3. Opzet.....	7
3.1 Het bredere kader van de Wmo werkplaats Rotterdam	7
3.2 Wmo implementatietraject als deeltraject.....	7
3.3 Aanpak 2014-2015: living labs	8
4. Opbrengsten leerkring.....	9
4.1 Opbrengsten leerkring	9
4.1.1 Kennis.....	9
4.1.2 Kunde	9
4.1.3 Positionering.....	10
4.1.4 Professionalisering	11
4.1.5 Visie.....	13
5. Slotopmerkingen	14
Bijlagen.....	15



Voorwoord

In deze rapportage doen we verslag van de eerste editie van de leerkring 'Wmo & wijkteams; sturing en zelfsturing' (3 bijeenkomsten in de periode september – november 2014). De leerkring maakt onderdeel uit van een breder ontwikkel- en ondersteuningsprogramma van de Wmo werkplaats Rotterdam (zie www.wmowerkplaatsrotterdam.nl).

Deze tussen-rapportage is als volgt opgebouwd:

- In deel 1 gaan we kort in op de inleiding en achtergronden van de leerkring.
- In deel 2 bespreken we de opzet van de leerkringen.
- Deel 3 focust op de opbrengsten van de leerkring. Daarbij gaat het vooral om de inhoudelijke opbrengsten in de vorm van (leer)vragen.

Het doel van de rapportage is het informeren van de stuurgroep van de Wmo werkplaats, onze opdrachtgever bij de gemeente Rotterdam (Marieke Neervoort) en onze partners bij de gemeente Rotterdam (cluster maatschappelijke ontwikkeling).

Hierbij willen we Pauline de Vries van de gemeente Rotterdam bedanken voor haar coördinerende werkzaamheden en haar pionierswerk om deze manier van werken en leren mogelijk te maken.

Erik Sterk en Greet Fokker, januari 2015

1. Inleiding en achtergronden

“Professionals die zorg en ondersteuning geven aan Rotterdammers werken straks samen op één plek: in het wijkteam. De wijkteamedewerkers hebben elk hun eigen specialisme en werken nauw met elkaar samen. De VraagWijzer, het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) en de huisarts kunnen Rotterdammers doorverwijzen naar het wijkteam”. (bron: www.rotterdam.nl)

Wijkteams zijn niet meer weg te denken in discussies over zorg en welzijn. In korte termijn is het ‘concept’ wijkteams gepresenteerd én neergezet als hét instrument om hulpvragers, zo dicht mogelijk bij huis, snel hulp te kunnen bieden. In steeds meer gemeenten zijn wijkteams van start gegaan, zij het gericht op verschillende doelgroepen en problematiek. De gemeente Rotterdam heeft ervoor gekozen voor ‘integrale’ wijkteams waarin zowel de hulpverlening voor jeugd als volwassenen een plek krijgt. Al met al een flinke uitdaging. Zowel voor professionals als voor de organisatie.

De opgave

Het beleid dat betrekking heeft op de maatschappelijke domeinen waarop (aankomende) wijkteamwerkers zich richten is sterk in beweging. Op het domein van jeugd, participatie en zorg krijgen gemeenten een belangrijker stem en verantwoordelijkheid in de uitvoering. Het wijkteam is één van de ‘landingsbanen’, waarop de vele bewegingen in het sociaal domein tezamen komen. Om de luchtvaartmetafoor door te zetten: geen bestaande landingsbaan, zoals de Oostbaan op Schiphol (die alleen in specifieke gevallen gebruikt kan worden), maar een nieuwe breed inzetbare landingsbaan. Eén voor alle weertypen, windrichtingen en tijden.

Een wijkteam voor allerlei vragen, doelgroepen en problemen. In het projectplan “Inrichting 42 Integrale Wijkteams & aanpassing dienstaanbod Vraagwijzer” van vorig jaar juli, stond het als volgt verwoord (Rotterdam, 2014; 4):

1. 42 Integrale Wijkteams zijn per 1 januari 2015 operationeel. De integrale wijkteams zijn bemand en voorzien van een adequate werkplek en ondersteunende voorzieningen. De medewerkers zijn getraind op het nieuwe werkproces van zorg en ondersteuning.
2. De Vraagwijzers, het fysieke gebiedsloket, worden qua dienstverlening geüniformeerd en ingericht ter ondersteuning van de Rotterdammers en de wijkteams.

De uitvoering betrekken

De Rotterdamse ambitie in steekwoorden: op één plek, één plan, één regisseur, integraal, specialisten en generalisten, jeugd en volwassenen, vraagwijzer en Centrum voor Jeugd en Gezin, voordeur en uitvoering, anders, snel. In het projectplan wordt dan ook gesteld:



“Dit vraagt een andere wijze van sturen en implementeren dan gewend. Dit korte tijdsbestek maakt dat er geen mogelijkheden zijn inrichtingsvraagstukken te bediscussiëren, heldere en snelle besluitvorming is vereist en dat er weinig tijd is om draagvlak te creëren. Vanuit het project worden voorlichtingsbijeenkomsten gecreëerd om het gesprek over de wijkteam ontwikkeling aan te gaan met zowel gemeentelijke collega’s, partners en andere betrokkenen om hen bij de nieuwe ontwikkelingen te betrekken en hen deelgenoot te maken. De uitvoering is actief betrokken bij de deelprojecten om hun kennis en kunde optimaal in te zetten.” (Rotterdam, 2014; 4/5)

In Rotterdam vroeg het laatste half jaar de ontwikkeling naar 42 (!) integrale wijkteams extra inzet en flexibiliteit. Het werken in deze teams vraagt niet alleen om organiserend vermogen, maar zeker ook om lerend vermogen.

Al doende leren

Om professionals in wijkteams te ondersteunen bij hun leerproces, heeft de gemeente Rotterdam het afgelopen half jaar samengewerkt met de twee hogescholen in de stad: Hogeschool Rotterdam¹ en Hogeschool Inholland Rotterdam². In nauwe samenwerking hebben de twee hogescholen, vanuit de WMO werkplaats Rotterdam, de gemeente Rotterdam twee leerkringen aangeboden: de ene gericht op methodiekontwikkeling (onder leiding van Hogeschool Rotterdam), de andere gericht op organisatieontwikkeling (onder leiding van hogeschool Inholland Rotterdam). Deze rapportage is het verslag van het lectoraat Dynamiek van de Stad van Inholland van de leerkring “Wmo en wijkteams: sturing en zelfsturing”.

1.1 Aanleiding en achtergrond leerkringen

De gemeente Rotterdam wil met het verbeteren van vakmanschap een betere dienstverlening aan de burger bewerkstelligen. Professionals in wijkteams lopen aan tegen tal van vragen, zoals: hoe doe je dat, gebruik maken van eigen kracht? Hoe zoeken naar optimale organisatorische kaders om die ambitie vorm en inhoud te geven, blijkt één van de vragen van professionals bij het vormgeven van wijkteams.

Uit een landelijke inventarisatie naar de ondersteuningsbehoefte van gemeenten bij de ontwikkeling en implementatie van wijkteams, blijkt dat deze bestaat uit:

- Ondersteuning van de uitvoeringspraktijk
- Ontwikkeling van de uitvoeringspraktijk
- Onderzoek (praktijkgericht en fundamenteel)

Het doel van het ondersteuningsprogramma van Hogeschool Rotterdam en Hogeschool Inholland Rotterdam is de gemeente Rotterdam te ondersteunen bij deze drie O’s. Het ondersteuningsprogramma is ontwikkeld en aangeboden vanuit de Wmo werkplaats Rotterdam.

¹ Kenniscentrum Talentontwikkeling

² Lectoraat Dynamiek van de Stad

1.2 Doelstelling van de leerkring “Wmo & wijkteams: sturing en zelfsturing”

Het hoofddoel van deze leerkring was:

- Het gezamenlijk ontwikkelen van praktijkgerichte ‘organisatorische’ aanknopingspunten voor de (verdere) ontwikkeling van integrale wijkteams in Rotterdam.

De leerdoelen van het ondersteuningsprogramma zijn:

- Inzicht in de te nemen stappen om vanuit de eigen functie vorm en inhoud te geven aan de uitgangspunten en doelstellingen van de integrale wijkteams.
- Een bijdragen leveren aan de transitie van een nadruk op New Public Management naar horizontaler vormen van sturing (met een nadruk op samenwerking).
- Een persoonlijk profiel van de (nieuwe) publieke professional in de nieuw te vormen integrale wijkteams, uitgaande van de volgende vragen: welke kennis heeft deze professional nodig?, vanuit welke visie werkt hij (m/v), wat is de gewenste attitude en handelingsvaardigheden horen daarbij?

1.3 Opzet leerkring “Wmo & wijkteams: sturing en zelfsturing”

In de eerste sessie zijn we ingegaan op de vragen en dilemma’s die samenhangen met het thema sturing en zelfsturing in wijkteams. Als startpunt voor de discussie zijn we uitgegaan van de volgende vragen:

- Wat betekent voor jou sturing (in de context van wijkteams en vraagwijzers)?
- Hoe geef je daar binnen je eigen team invulling aan?
- Waar loop je tegenaan?
- Hoe kun je (organisatorische) belemmeringen overwinnen?

In de tweede sessie zijn we vanuit een klantperspectief ingegaan op de vragen en dilemma’s die samenhangen met het thema sturing en zelfsturing in wijkteams. We hebben aandacht besteed aan de T-shaped professional en de competenties die nodig zijn om sturing en zelfsturing op een productieve manier te combineren. Daarbij hebben we gebruik gemaakt van de brochure “Uitwerking competenties maatschappelijke ondersteuning” van Movisie (2014).

In de derde sessie zijn we ingegaan op de positie van de wijkteams, de verplaatsing van de zorg en zorg naar de wijken (wijk-governance) en de sturing in de wijkteams (wij-governance). Vervolgens hebben we een koppeling gemaakt naar de uitkomsten van de 2^e bijeenkomst en aan de hand van casuïstiek de competentie “het stimuleren van verantwoordelijk en oplossingsgericht gedrag van cliënten/burgers” (WMO competentie) en de rol van de t-shaped professional uitgewerkt.



3. Opzet

In dit deel plaatsen we de leerkring in het bredere kader van de Wmo werkplaats Rotterdam en gaan we kort in op de gekozen leerkring-aanpak.

3.1 Het bredere kader van de Wmo werkplaats Rotterdam

In 2009 is in de Tweede Kamer besloten tot de oprichting van lokale Wmo Werkplaatsen om de professionele beroepspraktijk in de branche Zorg en Welzijn te verbeteren en te zorgen voor een betere aansluiting tussen onderwijs en werkveld. De resultaten worden beschikbaar gesteld aan gemeenten, organisaties uit de zorg- en welzijnssector en andere belangstellenden. In 2011 nam de Tweede Kamer een motie aan om de Wmo werkplaatsen te continueren en uit te breiden met een Werkplaats in Rotterdam.

De **doelstellingen van de Wmo-werkplaats Rotterdam** zijn:

- bepalen van de behoeften aan sociale steun, zowel qua omvang als kwaliteit, van kwetsbare, sociaal geïsoleerde burgers, met specifieke aandacht voor de jeugd;
- beantwoorden van de kennis- en innovatievragen van professionals die deze burgers en hun (potentieel te versterken) netwerk steunen in hun ontwikkelingsproces naar meer eigen kracht en verantwoordelijkheid;
- bepalen in welke mate en hoe bestaande interventies tegemoet komen aan behoeften van (kwetsbare) burgers;
- enkele perspectiefrijke interventies onderzoeken en/of een of meer interventies ontwikkelen;
- het ontwikkelen van onderwijsmodulen rond die interventies; - de verworven kennis verspreiden en de benutting ervan bevorderen.

Daarnaast heeft de Rotterdamse werkplaats de opdracht om te zorgen voor een verbindingslijn van de activiteiten van alle werkplaatsen op het terrein van jeugd en jongeren, maar ook om een bijdrage te leveren aan de implementatie van de uitgangspunten van de Wmo. Deze rapportage richt zich op één van de implementatie-activiteiten van het najaar 2014: de leerkring Wmo & wijkteams: sturing en zelfsturing.

3.2 Wmo implementatietraject als deeltraject

Eén van de trajecten van de WMO werkplaats Rotterdam is het implementatietraject. De **doelstelling van het implementatietraject** is het toerusten van betrokkenen met kennis en vaardigheden.

Veel van de problemen die bij de implementatie van de Wmo optreden zijn waarschijnlijk niet nieuw, evenmin als de oplossingen daarvoor. Wel is er sprake van bestuurlijke en maatschappelijke urgentie om de implementatie van de Wmo in Rotterdam voortvarend aan te pakken. Daarnaast leren de ervaringen van de afgelopen jaren dat beschikbare en nieuw ontwikkelde kennis niet vanzelf haar weg vindt naar de beroepskrachten en de lokale praktijk. Op verzoek van VWS is de Rotterdamse



Wmo werkplaats aan de slag gegaan met een aantal implementatietrajecten, waaronder de Rotterdamse wijkteams. Met projectcoördinatoren van Hogeschool Rotterdam (Elizabeth van Twist) en Hogeschool Inholland Rotterdam (Erik Sterk) hebben ons in 2014 gericht op het ontwikkelen en organiseren van kennis(overdracht), op het bieden van ondersteuning bij de implementatie van de Wmo binnen betrokken organisaties, en training van bij het implementatietraject betrokken professionals en vrijwilligers, docenten studenten. We hebben die gedaan in de vorm van het organiseren van leerkringen.

3.3 Aanpak 2014-2015: living labs

Om betrokkenen toe te rusten met kennis en vaardigheden, is gekozen voor een specifieke ontwikkelings- en onderzoeksstrategie: het vormgeven van Living Labs. Vanwege het ontwikkelkarakter in de opbouwfase van wijkteams, is niet gekozen voor een éézijdige aanpak gericht op kennisoverdracht. Daarvoor was met te veel gericht op het hier en nu (hoe krijgen we 42 werkende wijkteams?) en was er nog te weinig bekend over de inhoud van het gemeentelijk leerprogramma voor (nieuwe) wijkteamwerkers.

Wat is een Living Lab?

De naam zegt het eigenlijk al. Een Living Lab is een open-innovatie-ecosysteem waarin *samen met de eindgebruikers* (hier: de publieke professionals die de teams gaan vormen) een product of dienst wordt ontwikkeld, getest en in gebruik genomen. Dit product (of dienst) biedt een praktische oplossing voor een probleem van de eindgebruikers. Het publiek-private samenwerkingsverband tussen eindgebruikers, (lokale) bedrijven en publieke instellingen vindt plaats in een werkelijk bestaande context, bijvoorbeeld een wijk, stad of regio.

Doelstelling Living Lab 'integrale wijkteams'

- Ten eerste stelt het zich tot taak om praktijkgerichte kennis te ontwikkelen en te mobiliseren op een wijze die 'past' bij de nieuwe werkvormen waarmee publieke professionals in integrale wijkteams experimenteren om vorm te geven aan de doelstelling en uitgangspunten van de wijkteams.
- De tweede doelstelling van het Living Lab Integrale Wijkteams ligt hiervan in het verlengde en richt zich op het beschikbaar stellen van die kennis van en over de stad in 'op maat gesneden' vormen aan zowel studenten en docenten, als burgers, ambtenaren en professionals van de stad.

De gekozen aanpak past bij deze ontwikkel- en onderzoeksstrategie.

4. Opbrengsten leerkring

De bijeenkomsten van de leerkringen bestonden steeds uit twee delen: een inhoudelijk deel in de vorm van een presentatie en discussie en een praktijkdeel in de vorm van een oefening. Het doel van deze aanpak was om zicht te krijgen op de leervragen van de wijkteamwerker. In dit hoofdstuk gaan we in hoofdlijnen in op de opbrengsten van de eerste editie. Het gaat daarbij niet om het uitwerken van de bevindingen (dat is aan de gemeente Rotterdam), maar vooral om het ‘van onderop’ verzamelen van reactie, ervaringen en ideeën als voedingsbodem voor het bredere ontwikkel- en ondersteuningsprogramma van de gemeente Rotterdam onder leiding van Sonja Alblas.

4.1 Opbrengsten leerkring

Onderstaand gaan we kort in op de bevindingen van de eerste drie bijeenkomsten.

4.1.1 Kennis

Een algemene leervraag op het gebied van kennis lijkt: Welke basiskennis is nodig om te kunnen werken als wijkteamwerker? Die vraag kwam vooral naar voren tijdens de eerste en tweede bijeenkomst. De deelnemers kunnen nog niet goed aangeven welke basiskennis nodig is om optimaal te functioneren in een wijkteam. Wel duidelijk is dat de mix aan kennis en ervaring in het team niet *per definitie* leidt tot een goed werk. Ter illustratie: op enig moment werd duidelijk dat professionals lastige problemen soms te lang bij houden (onder-diagnose?). Of dat werkelijk een probleem is konden we ter plekke niet vaststellen. Maar daaruit voortkomend kwam wel de vraag: welke basiskennis hebben wijkteamwerkers nodig om goed te (kunnen) functioneren? Enerzijds als generalist, anderzijds als specialist. En: hoe ontwikkel je die basiskennis?

4.1.2 Kunde

Een specifieke leervraag op het gebied van kunde is: Hoe word ik een T shaped professional? Tijdens de tweede bijeenkomst van de leerkring werd duidelijk dat het concept van de T-shaped professional op landelijk niveau nogal eens wordt genoemd als een ideaaltype. Maar ideaaltype is één ding, er uitvoering aan geven is heel wat anders. Tijdens de tweede bijeenkomst heeft lector Guido Walraven een presentatie gegeven over het concept van de T-shaped professional. Aan de hand van zijn presentatie hebben we gesproken over de competenties die nodig zijn om goed te functioneren in een wijkteams. Opvallend daarbij was dat de competentie “het stimuleren van verantwoordelijk en oplossingsgericht gedrag van cliënten/burgers” (volgens Movisie is dit een WMO competentie) door de aanwezigen als belangrijk wordt omschreven, maar dat het lastig is om er uitvoering aan te geven. Tja, hoe doe je dat? Ondersteuning en training lijkt gewenst.

4.1.3 Positionering

Hoe werk ik optimaal samen met specialisten en generalisten?

Een logische vraag bij de samenvoeging van verschillende domeinen, tradities en expertises is: hoe samen te werken in de nieuwe situatie? Wat de huidige situatie bijzonder maakt is dat het niet alleen lijkt te gaan om een samenvoeging van disciplines, maar ook om een stelselwijziging. Eén van de belangrijkste antwoorden van de gemeente Rotterdam lijkt het optimaliseren van de samenwerking tussen generalisten en specialisten. Ook hier geldt de vraag: hoe doe je dat? Op dit punt wordt gedacht aan het organiseren van intervisie en supervisie als mogelijkheid om gezamenlijk te werken aan ontwikkeling op dit gebied.

Hoe ga ik om met posities en belangen in en rond het wijkteam?

Een andere logische vraag is: hoe ga ik om met posities en belangen in en rondom een wijkteam? Je kunt wel denken dat die belangen niet bestaan, maar in de dagelijkse praktijk zijn ze wel degelijk voelbaar. Een vraag die daarbij aan de orde kwam luidde: Wie of wat is 'de moederorganisatie'? Is dat de organisatie of het organisatieonderdeel waar je 'vandaan' komt? Of is dat het team? Tijdens de derde bijeenkomst werd in dat kader het onderstaande schema met logica's gepresenteerd, die het samenspel van belangen nog eens mooi op een rijtje zet:

Logica	Definitie	Voordelen	Nadelen
De professionele logica	De wijk als werkterrein van professionals	Nabijheid, korte lijnen, lokaal signaleren van problemen	Wijktunnelvisie, uitsluiting burgers op basis van postcodebeleid
De beleidslogica	De wijk als plek om publieke diensten en voorzieningen te ontkokeren en integreren	Minder doorverwijzingen van burgers, minder fragmentatie, holistisch denken	Wijk als nieuwe bureaucratistische laag, frontstage ontkokeren maar niet backstage, verlies van gespecialiseerde expertise
De burgerlogica	De wijk als plek van ontmoeting, sociale cohesie en eigen regie burger	Empowerment, eigen kracht	Overvraging van burgers zonder netwerk, formaliseren van informele verbanden
De financiële logica	De wijk als schaal voor substitutie, integrale financiering en efficiencywinst	Minder zorgkosten, gefocust wijkbeleid	Te optimistische inschattingen kostenreductie, lastig meetbaar maken van maatschappelijk rendement

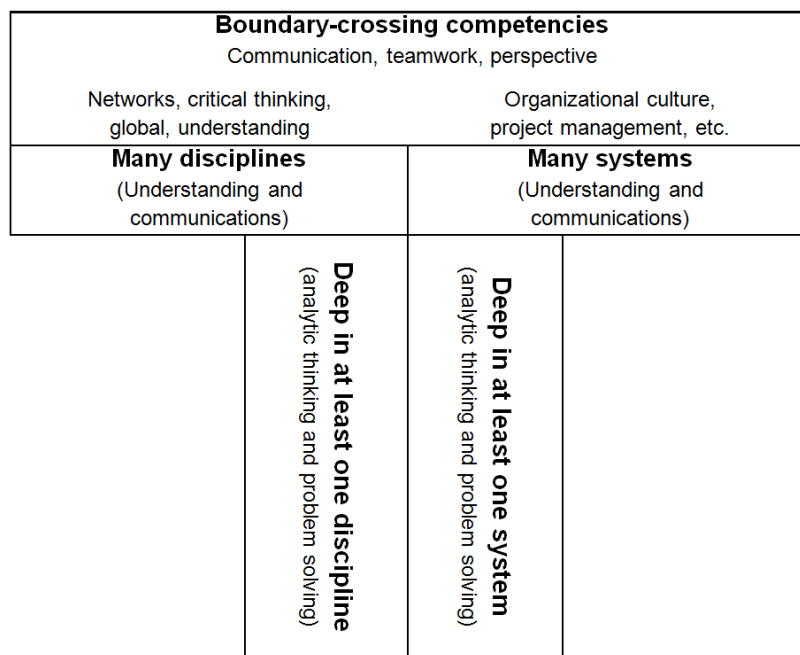
15

Het 'weg-organiseren' van belangen wordt gezien als een mooie doelstelling, maar in de praktijk lijkt het zinvol om serieus om te gaan met het bespreken afwegen van datgene waar ze voor staan. De vraag is: hoe organiseer je zo'n gesprek? In het team? In de gemeenteraad? Het lijkt zinvol om daar nog eens goed over na te denken. Immers, in het kader van de democratische vernieuwing die hoort bij de nieuwe Wmo, lijken de opvattingen van professionals en bewoners een belangrijker plek te krijgen.

4.1.4 Professionalisering

Wanneer doe ik/doen we het goed?

Tijdens de tweede bijeenkomst sprak Guido Walraven over het concept van de T-shaped professional. Een mooi concept dat gebruikt kan worden om belangrijke aspecten van het werken in een wijkteam in beeld te krijgen.



De deelnemers hadden vooral vragen over de generalistische kennis. Hoe je specialist moet worden en wat er voor nodig is om als specialist te werken is vaak wel helder. Maar hoe je tegelijkertijd functioneert als generalist, en wat je wel/niet zou moeten weten over 'nieuwe' terreinen en vraagstukken, daar hebben de meesten nog wat minder ervaring mee. Ondersteuning lijkt wenselijk.

Hoe worden we een lerend team?

De deelnemers kunnen zich goed vinden in het ideaal van een lerend team. Maar ja, hoe wordt je dat? Hoe organiseer je het leren in je eigen team? Hoe leer van je collega's in andere teams? Wat de deelnemers als prettig hebben ervaren, is het gezamenlijk bespreken van thema's die de waan van de dag in het eigen team overstijgen. Een leerkring als deze is daar één van de mogelijke platforms voor. Anderzijds blijkt er ook grote behoefte aan intervisie en supervisie binnen het team.

Hoe stuur ik zelfsturing?

Zelfsturing is een breed thema, dat vele uitwerkingen krijgen. Algemeen werd het gevoel gedeeld dat het een goed concept is (ideaal), maar dat het lastig is om er uitvoering aan te geven (praktijk). Met andere woorden, de vraag is: hoe kun je de afstand tussen ideaal en praktijk overbruggen? De vraag stellen is hem nog niet beantwoorden... Als professional loop je niet alleen aan tegen allerlei dilemma's in de uitvoering (de hoe-vraag), maar ook tegen ingesloten handelingspatronen (potverdorie, nu doe ik het precies als vroeger, ik neem het over... kan het ook anders?). Duidelijk is dat extra ondersteuning in het operationaliseren van en oefenen met nieuwe werkwijzen gewenst is.

Wat kunnen we zelf doen om werkprocessen te optimaliseren?

Tijdens de laatste sessie kwam de vraag aan de orde hoe wijkteamwerkers zelf kunnen werken aan professionalisering? Dit naar aanleiding van de volgende sheet:

Sturing in wijkteams

- In deze leerkring vatten we sturing op als *het vermogen van professionals om samen vorm te geven aan een gemeenschappelijk leerproces met betrekking tot het professioneel handelen in wijkteams.*
- Zo'n Community of Practice is een groep van mensen die een belang, een vraagstuk of een passie voor een bepaald onderwerp delen en die kennis en expertise op dit gebied verdiepen door voortdurend met elkaar te interacteren (Wenger, 1998).

18

Het ontwikkelen van Communities of Practices (of leerkringen) zou een manier kunnen zijn om deze vorm van leren van onderop, ook na de leerkringen door te kunnen zetten.



4.1.5 Visie

Wat zijn volgens de deelnemers sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van een wijkteam?

- Een sterkte is dat de deelnemers zich goed lijken te kunnen vinden in de uitgangspunten van het beleid (die noemen ze bij de sterkten van de huidige werkwijze).
- Een zwakte is dat de deelnemers zich zorgen lijken te maken over ‘de structuurkant’ van de wijkteams. Aandachtspunten als ‘reorganisatie op reorganisatie’, ‘onduidelijkheid’ en ‘te weinig kennis om als generalist te functioneren’ zouden daarop kunnen wijzen;
- Een bedreiging is dat de deelnemers vooral problemen ervaren in zaken die *niet* vanaf de werkvloer beïnvloedbaar lijken te zijn; het gaat dan vooral om strategie en beleid.
- Een kans is dat dat deelnemers voor zichzelf mogelijkheden zien in zaken die juist *wel* vanaf de werkvloer beïnvloedbaar zijn. Denk daarbij aan zaken als: het vergroten van het netwerk, het vergroten van de eigen kennis, en het systeemgerichte werken.

5. Slotopmerkingen

In de leerkringen hanteerden we een lerend perspectief. Anders gesteld: we richtten ons vooral op vragen en aandachtspunten van professionals van verschillende wijkteams die voor hen én de organisatie van belang (kunnen) zijn voor de verdere ontwikkeling van wijkteams. Van belang daarbij is deze eerste editie van de leerkring plaatsvond *tijdens* het inrichten van 42 wijkteams. Mede daarom is de leerkring gericht geweest op algemene thema's om tussen de bijeenkomsten de accenten te kunnen overleggen met onze partners bij de gemeente Rotterdam.

Als ontwikkelperspectief gebruikten we het concept 'Community of Practice'

Een community of practice is een groep van mensen die een belang, een vraagstuk of een passie voor een bepaald onderwerp delen en die kennis en expertise op dit gebied verdiepen door voortdurend met elkaar te interacteren (Wenger, 1998).

Vanuit dat concept hebben we 'sturing in wijkteams' als volgt vertaald:

Het vermogen van professionals in wijkteams om samen vorm te geven aan gemeenschappelijk leerproces met betrekking tot het professioneel handelen.

Aspecten die daarbij van belang kunnen zijn:

- Leerbehoefte
- Leervragen
- Leercontext

Uit een landelijke inventarisatie naar de ondersteuningsbehoefte van gemeenten bij de ontwikkeling en implementatie van wijkteams, blijkt dat deze bestaat uit:

- Ondersteuning van de uitvoeringspraktijk
- Ontwikkeling van de uitvoeringspraktijk
- Onderzoek (praktijkgericht en fundamenteel)

In deze fase van het implementatietraject hebben we het accent gelegd op ondersteuning van de uitvoeringspraktijk. De genoemde opbrengsten van de eerste editie van de leerkring 'Wmo en wijkteams; sturing en zelfsturing' moeten we vooral zien in het licht van het helder krijgen van de ideeën en leervragen van wijkteamwerkers.



Bijlagen