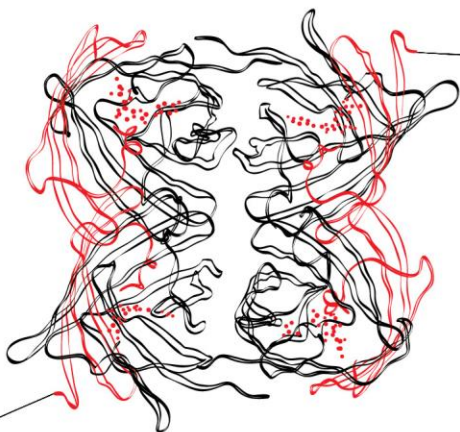
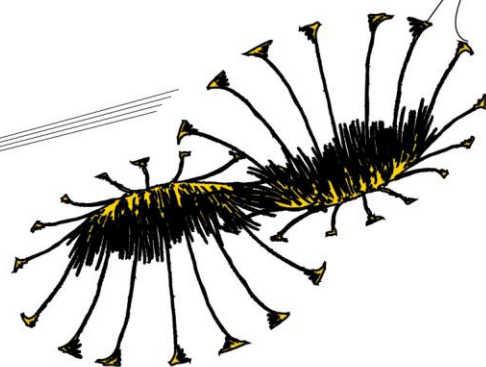


**De wijkcoach in Velve-Lindenhof
gezien door de ogen van betrokken
organisaties en de wijkcoaches zelf**

Bas Denters
Pieter-Jan Klok
Mirjan Oude Vrielink

m.m.v. Michelle de Boer.

Juni 2012



Inleiding

In dit deelrapport staan we stil bij de vraag: *Hoe beoordelen diverse betrokken professionals de probleemaanpak en de werkwijzen in het experiment Wijkcoaches en hoe verhouden deze beoordelingen zich tot de aanvankelijke verwachtingen?*

Met deze vraagstelling sluit dit hoofdstuk nauw aan bij hoofdstuk 4 van de in maart 2011 verschenen tussenrapportage. In de in 2011 verrichte tussentijdse evaluatie werd vastgesteld dat de probleemaanpak in de ogen van de diverse betrokkenen in grote lijnen voldeed aan de kenmerken die bij de start van het project zijn beoogd. De aanpak is volgens de betrokkenen integraal, kenmerkt zich door maatwerk en flexibiliteit en is niet vrijblijvend. Verder is indertijd geconstateerd dat de aanpak al wel redelijk activerend en vraaggericht was, maar dat hierin nog groei mogelijk zou zijn.

Tevens is geconstateerd dat de wijkcoaches in het algemeen goed in staat waren om een cliëntgerichte benadering te combineren met drang en dwang wanneer dit nodig was. De betrokkenen verwachtten indertijd dat deze aanpak er toe zou kunnen leiden dat de projectdoelstellingen in hoge mate zullen worden gerealiseerd en dat deze doelstellingen duidelijk beter zullen worden bereikt dan elders in de stad. Een integrale aanpak en een daadkrachtige, efficiënte samenwerking met de partners waren hierbij van belang. Dat leidde tot de tussentijdse conclusie dat het project goed verliep. Wel werd geconstateerd dat er voldoende aandacht zou moeten worden gegeven aan het activerende en vraaggerichte karakter van de plannen van aanpak, juist ook als dit wordt gezien als een volgende fase in de ondersteuning van de cliënt (nadat eerst de meest acute problemen zijn aangepakt).

Onderzoeksopzet

De bevindingen in deze deelrapportage zijn enerzijds gebaseerd op gegevens uit een schriftelijk vragenlijst die in de eerste helft van 2010 is uitgezet onder de wijkcoaches, de projectleider en 97 medewerkers (professionals en leidinggevenden) van (potentiële) partners van de wijkcoaches.¹ De wijkcoaches en de projectleider hebben allen aan de enquête deelgenomen. Vanuit de

¹ Het betreft organisaties die in de Velde-Lindenhorf actief zijn. Tot de aangeschreven organisaties behoren corporaties, basisscholen, een instelling uit het voortgezet onderwijs, de wijkraad, diverse gemeentelijke instanties, de Stadsbank, speeltuinorganisaties, CIZ, instanties voor jeugd, welzijn, verslavingszorg, geestelijke gezondheidszorg, het OM, Reclassering, Politie, DCW en enkele instanties voor bijzondere doelgroepen. Afhankelijk van het belang van de organisatie zijn één tot zes medewerkers gericht gevraagd mee te werken aan het onderzoek.

aangeschreven partnerorganisaties hebben we indertijd 52 vragenlijsten ingevuld retour ontvangen, wat een respons van 54% betekent. Anderzijds zijn de resultaten gebaseerd op een vragenlijst die is afgenomen in de eerste maanden van 2012.² Toen zijn dezelfde organisaties benaderd. Vanuit de benaderde organisaties hebben we in 2012 37 vragenlijsten ingevuld retour gekregen, hetgeen een respons van 41% betekent. Deze respons is lager dan in 2010. Dit heeft onder meer te maken met het feit dat er nogal wat personele mutaties hebben plaatsgevonden. Bovendien zal door het feit dat ten tijde van het veldwerk het experiment reeds was beëindigd bij sommige respondenten de “sense of urgency” om mee te werken aan dit onderzoek wellicht ook lager zijn geweest dan in de startfase van het experiment.

Het beeld dat we in het navolgende schetsten is gebaseerd op een vergelijking van de geaggregeerde resultaten op de twee tijdstippen. Weliswaar is het voor een deel van de respondenten ook mogelijk om op het individuele niveau veranderingen in de tijd te traceren, maar voor het doel van de evaluatie is vooral het algemene beeld van belang. Bovendien is door onder meer functiewisselingen het aantal respondenten waarvoor op twee tijdstippen resultaten kunnen worden vergeleken beperkt.

In het navolgende bespreken we eerst hoe betrokkenen aankijken tegen de probleemaanpak. Vervolgens bespreken we hoe deze aanpak wordt beoordeeld in vergelijking tot de reguliere aanpak in de rest van Enschede en we gaan – tegen de achtergrond hiervan – tevens in op verwachtingen omtrent het nieuwe project Frontlijnsturing. Daarna bespreken we de achterliggende werkprocessen en de rol van de wijkcoaches daarbinnen.

² Michelle de Boer (MA studente Public Administration) heeft bij de uitvoering van de dataverzameling en het invoeren van de gegevens voor haar rekening genomen.

Probleemaanpak

Het experiment met de wijkcoaches moest ervoor zorgen dat bewoners op diverse leefgebieden de sociale ladder beklimmen. Dat begint met een goede probleemaanpak. De reguliere aanpak schiet om verschillende redenen tekort. Het ontbreekt vaak aan een samenhangende aanpak voor het integrale probleem van een gezin, men slaagt er maar moeilijk in om flexibel in te spelen op kansen of belemmeringen, waardoor de aanpak geen maatwerk is mede daardoor niet effectief. En mensen krijgen net niet het „bemoiezuchtige zetje” dat ze nodig hebben (Weggemans e.a. 2009: 7). Het experiment met de wijkcoaches moest een oplossing bieden voor deze en andere problemen die de reguliere aanpak kenmerken. In dat verband is allereerst de vraag of de probleemaanpak in het kader van het project in de perceptie van de betrokkenen voldoet aan de uitgangspunten die aan de aanvang van het project zijn geformuleerd.

In 2010 luidde onze conclusie dat de beelden die organisaties en coaches hadden over het plan van aanpak redelijk overeen komen en overwegend positief zijn (zie tabel 1). Aan de criteria activering en vraaggerichtheid werd met name volgens de wijkcoaches iets minder goed voldaan, maar deze scores nog steeds vrij goed (meer dan 2).

Tabel 1: Kenmerken van het plan van aanpak volgens organisaties en wijkcoaches in 2010 en 2012 (gemiddelde scores op een schaal van 0 -4)

| | Organisaties | | Wijkcoaches | |
|-------------------|--------------|------|-------------|------|
| | 2010 | 2012 | 2010 | 2012 |
| Maatwerk | 3,3 | 3,1 | 3,4 | 3,5 |
| Integraal | 3,1 | 3,1 | 3,4 | 3,2 |
| Effectief | 3,2 | 3,2 | 3,0 | 3,4 |
| Flexibel | 3,2 | 3,1 | 3,2 | 3,4 |
| Niet vrijblijvend | 2,9 | 3,0 | 3,0 | 3,8 |
| Vraaggericht | 2,6 | 2,6 | 2,4 | 3,0 |
| Activerend | 3,2 | 3,0 | 2,6 | 3,2 |

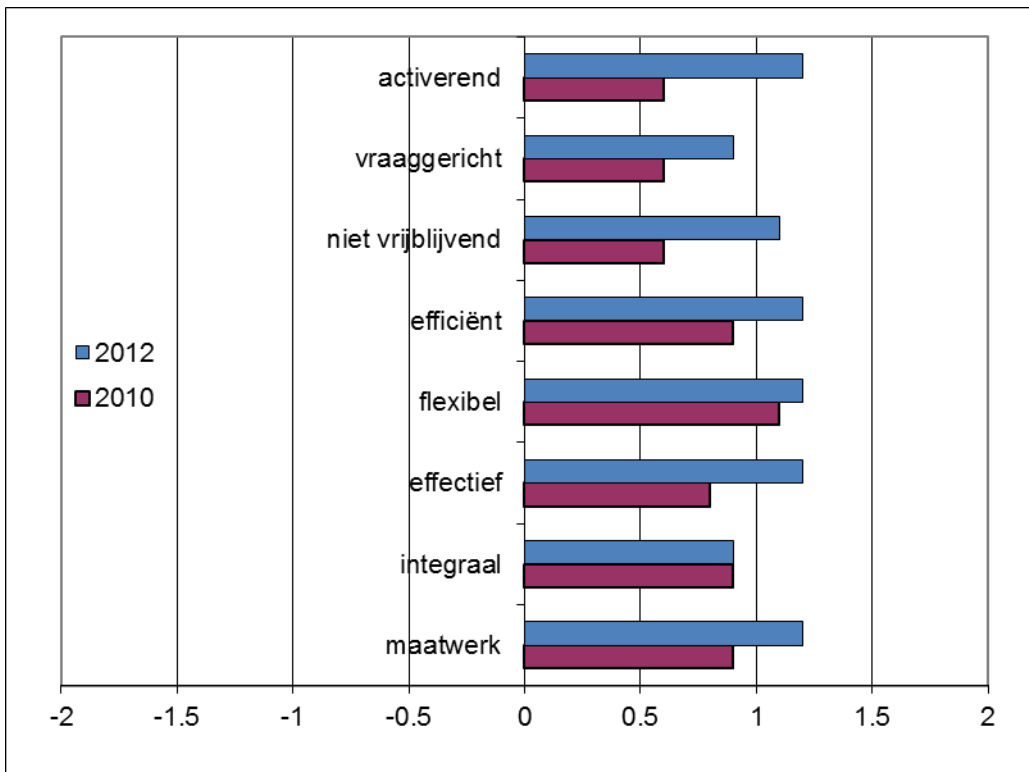
Vraag: Hoe zou u de inhoudelijke probleemaanpak over het algemeen willen typeren? (0= niet of nauwelijks; 4=zeer sterk); per kolom zijn de twee laagste scores gemarkeerd.

In de andere opzichten was het beeld dat de probleemaanpak in sterke of zeer sterke mate voldeed aan de vooraf geformuleerde uitgangspunten. Dat beeld is in 2012 niet wezenlijk veranderd. Het oordeel van de organisaties is nog immer dat de aanpak in sterke of zeer sterke mate voldoet aan de eerder geformuleerde eisen. Verschillen met de scores uit 2010 zijn marginaal. In 2012 lijken de oordelen van de wijkcoaches net iets positiever dan in 2010, maar omdat de veranderingen gering zijn moet aan deze verandering niet teveel gewicht worden gegeven. In dit positieve beeld scoren de aspecten vraaggerichtheid en activering over het algemeen net iets minder positief dan de overige aspecten, zowel bij de organisaties als onder de wijkcoaches. Dit wijst erop dat het aspect van het mobiliseren van “burgerkracht” en het mobiliseren en versterken van het eigen probleem oplossend vermogen van de bewoners nog voor (verdere) verbetering vatbaar is.

Vergelijking met reguliere aanpak elders

Het doel van het experiment Wijkcoaches is een betere aanpak van achterstandsproblematiek, door het hoofd te bieden aan gebruikelijke problemen van samenwerking tussen organisaties over de grenzen van sectoren heen. De verbetering voor cliënten bestaat eruit dat de wijkcoaches naar bevind van zaken kunnen handelen.

Vertegenwoordigers van organisaties is gevraagd om in te schatten of de doelstellingen in Velve-Lindenhof meer of minder zijn gerealiseerd dan in de rest van de stad (waar niet met wijkcoaches wordt gewerkt). In de eerder uitgebrachte tussenrapportage is hier – toen op basis van eerste ervaringen en verwachtingen – reeds bij stilgestaan. Nu kunnen we dit beeld schetsen op basis van de in de afgelopen periode opgedane feitelijke ervaringen met de wijkcoaches. Het beeld van begin 2012 is weergegeven in figuur 1. Vergelijkt men deze figuur met de eerdere verwachtingen (eertijds weergegeven in figuur 18, p. 47), dan zien we dat de toenmalige verwachtingen in essentie zijn gerealiseerd. Over de hele linie zijn de betrokken organisatie van mening dat de aanpak van de wijkcoaches leidt tot betere resultaten. Het beeld in 2012 is aanzienlijk positiever, met name op de aspecten ‘niet vrijblijvend’ en ‘activerend’.

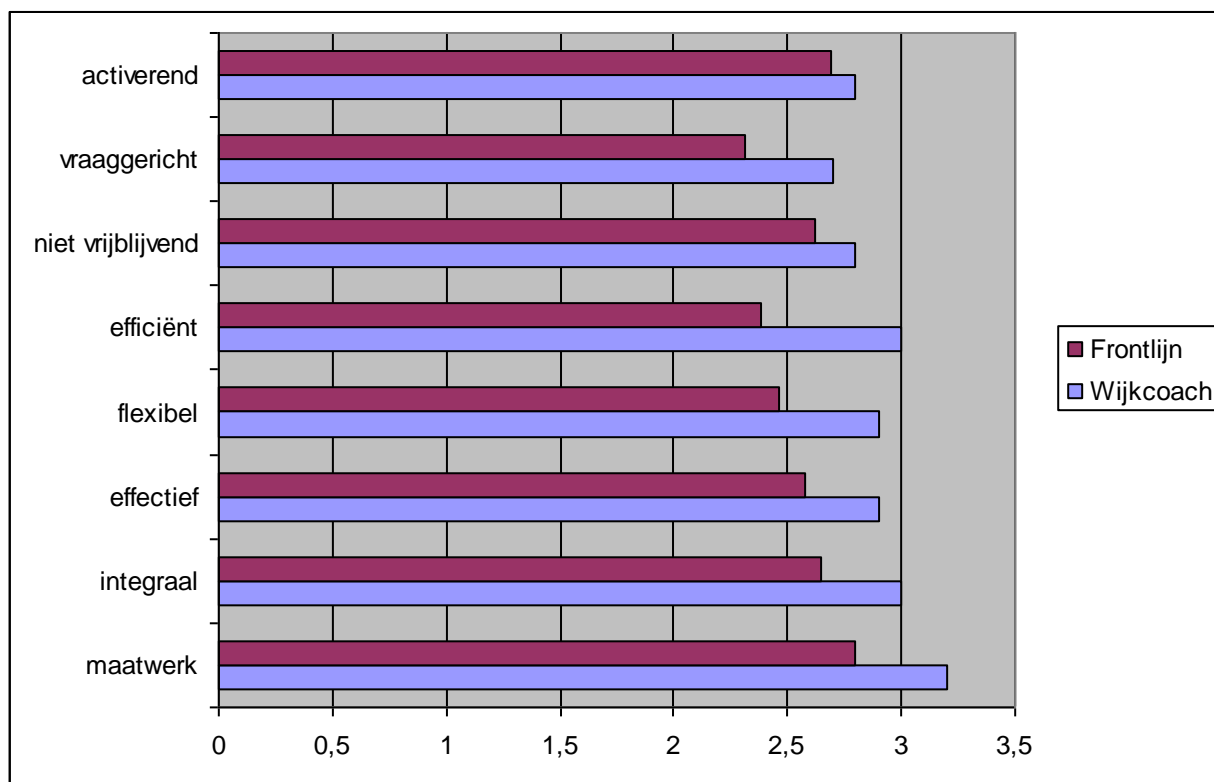


Figuur 1: Vergelijking met rest van de stad door organisaties in 2010 en 2012: (positief is beter in Velve-Lindenhof) ³

Vooruitblik Frontlijnsturing

In de afsluitende enquête (2012) is ook nog gevraagd naar de verwachtingen van de diverse betrokkenen over het project Frontlijnsturing dat na de afronding van het experiment Wijkcoaches in heel Enschede zal worden geïmplementeerd. In hoeverre is het volgens de betrokkenen mogelijk om in die nieuwe – op de ervaringen uit het project Wijkcoaches gebaseerde – aanpak te komen tot met de wijkcoach-aanpak vergelijkbare positieve resultaten. In figuur 2 zien we dat de betrokken organisaties hier positieve verwachtingen over hebben. Vergelijkt men deze met de verwachtingen bij het begin van het project Wijkcoaches, dan zien we wel dat de verwachtingen omtrent het project Frontlijnsturing net iets minder positief zijn dan indertijd bij de aanvang van het project wijkcoaches. Gezien het feit dat het nieuwe project stadsbreed en met minder middelen moet worden geïmplementeerd behoeft dit geen verbazing.

³ Leeswijzer bij deze figuur: de balken geven de gemiddelde score weer van de respondenten op een schaal die kan variëren van -2 (iedereen vindt dat het in de rest van de stad beter gaat dan in Velve) tot 2 (iedereen vindt dat het beter gaat in Velve).



Figuur 2: Verwachtingen omtrent eigenschappen aanpak Frontliniesturing in vergelijking met eerdere verwachtingen omtrent experiment Wijkcoaches onder betrokken organisaties

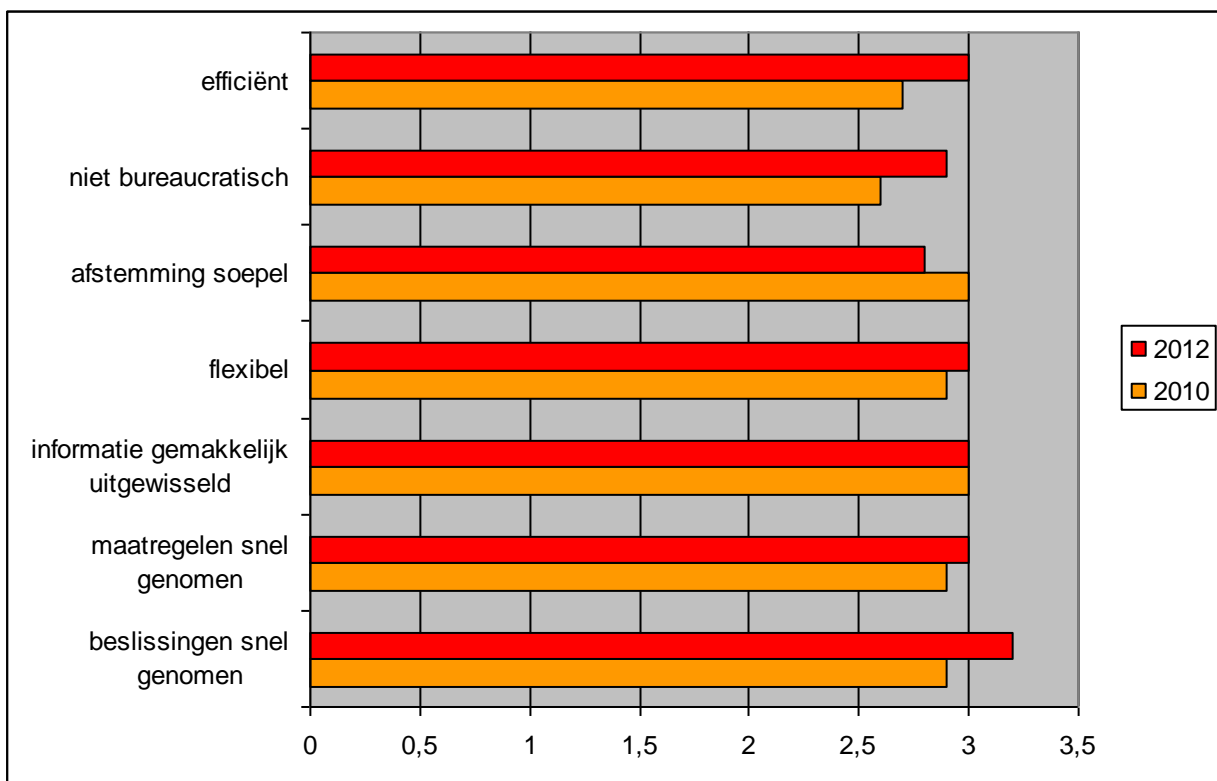
Hierbij moet worden aangetekend dat het vertrouwen onder de wijkcoaches dat het mogelijk zal zijn om ook in de context van het project Frontliniesturing onder andere condities een vergelijkbare probleemaanpak te realiseren, duidelijk minder groot is dan onder de andere betrokkenen (gemiddeld ongeveer 0,5 punt op de schaal van 4 punten). Men zou dit kunnen afdoen als een wat begrijpelijke, ietwat verongelijkte reactie na beëindiging van een succesvol project. Daarmee miskent men echter een belangrijk signaal, namelijk dat de wijkcoaches *maar ook anderen* (vergelijk de resultaten in bovenstaande figuur) zich afvragen of het ook in de toekomst onder moeilijker omstandigheden (sociale gevolgen van de crisis) en met minder middelen (bezuinigingen) mogelijk zal zijn de met het project Wijkcoaches ingeslagen goede weg te vervolgen.

Werkprocessen

Uiteraard was het project Wijkcoaches primair gericht op het realiseren van maatschappelijk doelstellingen. Een belangrijk voorwaarde voor het verwezenlijken van de beoogde resultaten was een adequate probleemaanpak. In de vorige paragraaf is hierbij uitvoerig stilgestaan. Naast deze primaire doelstellingen beoogde het project ook een beter functioneren van de bij deze

probleemaanpak betrokken organisaties. In deze paragraaf staan we stil bij de vraag in hoeverre deze secundaire doelstellingen in de ogen van de betrokkenen ook zijn gerealiseerd.

In figuur 3 is weergegeven hoe hier door de betrokken organisaties tegenaan wordt gekeken. Opvallend is dat het in 2010 al redelijk positieve beeld gedurende de implementatie van het traject positief is gebleven en in een aantal opzichten zelfs nog wat positiever is geworden. Met name ten aanzien van de snelheid van beslissen, de ontbureaucratisering en de efficiëntie is men in 2012 nog iets positiever dan in 2010. Bij de wijkcoaches (resultaten niet in aparte figuur opgenomen) zien we een goeddeels vergelijkbaar beeld. Enige uitzondering vormen de kenmerken efficiëntie en bureaucratie: de wijkcoaches denken hier juist negatiever over dan bij de eerste meting (rond 2 gemiddeld).

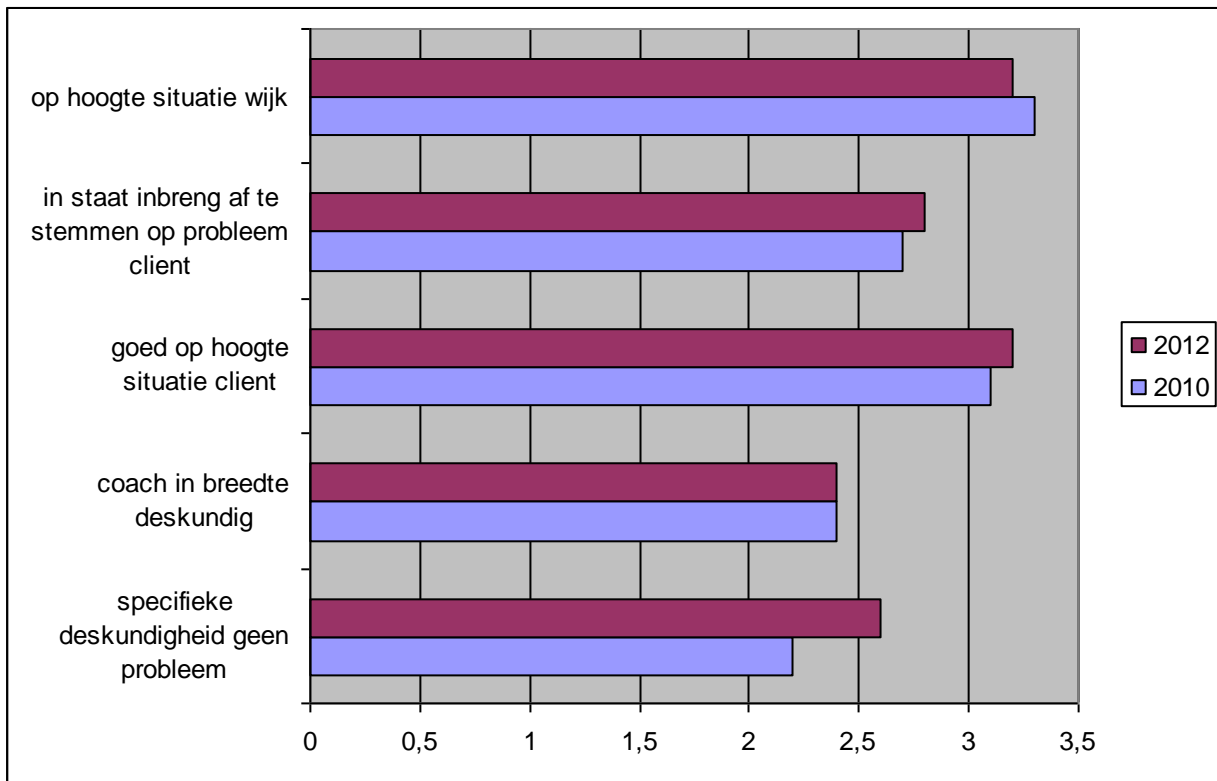


Figuur 3: Kenmerken van werkprocessen bij probleemaanpak project Wijkcoaches volgens betrokken organisaties in 2010 en 2012 (gemiddelde scores op een schaal van 0 -4)

Rol van de wijkcoach: in de ogen van andere betrokken organisaties

Zowel naar cliënten als naar de andere organisaties toe speelt de wijkcoach een sleutelrol. In twee andere deelrapportages is al stilgestaan hoe wijkbewoners in het algemeen en cliënten van de wijkcoaches in het bijzonder het optreden van de coaches beoordelen. Daaruit komt een ronduit positief beeld naar voren. In deze rapportage vervolledigen we dat beeld door stil te staan bij de vraag hoe andere organisaties hun functioneren beoordelen. Tevens staan we stil bij de opvattingen van de wijkcoaches zelf.

Een belangrijk punt in de beoordeling van de wijkcoaches – als collega professional – is of zij in de ogen van andere professionele organisaties beschikken over voldoende *deskundigheid*. In de eerste meting is hiervoor een aantal vragen gesteld en deze vragen zijn in 2012 herhaald. In 2010 werd op basis van de indertijd gestelde vragen geconcludeerd dat de vertegenwoordigers van de partnerorganisaties de coaches beschouwen als zijnde goed op de hoogte van de situatie in de wijk en die van de cliënt. Bovendien acht men de wijkcoach goed in staat om met het oog op de cliënt de inbreng vanuit diverse organisaties af te stemmen. Men is kritischer over de vraag of de coaches in de volle breedte deskundig zijn en soms acht men het ontbreken van specifieke deskundigheid bij de coach een probleem (maar ook hier zijn de scores nog aan de positieve kant). Dit overwegend positieve beeld is na twee jaar ervaring te hebben opgedaan met de wijkcoaches niet wezenlijk veranderd (zie figuur 4).



Figuur 4: Percepties van kennis en vaardigheden van wijkcoaches door betrokken organisaties in 2010 en 2012 (gemiddelde scores op een schaal van 0 -4)

Ook is men te spreken over de *samenwerkingsbereidheid* van de wijkcoaches. Dat was het geval in 2010 en daarin is in de afgelopen twee jaar ook geen verandering gekomen. Hoewel op papier de wijkcoach op een aantal punten feitelijk doorzettingsmacht heeft tegenover de professionals van de organisaties wordt daar blijkens de reacties van de betreffende professionals prudent mee om gegaan. Er komen volgens een ruime meerderheid (in 2012: 73 procent) van de betrokken organisaties zelden of bijna nooit meningsverschillen voor en die worden volgens veruit de meeste betrokkenen (88 procent) in samenspraak met de wijkcoach opgelost. Dit beeld van op consensus gerichte samenwerking wijkt niet af van het beeld op basis van de tussenrapportage uit 2010.

Rol van de wijkcoach: in de ogen van de coaches zelf

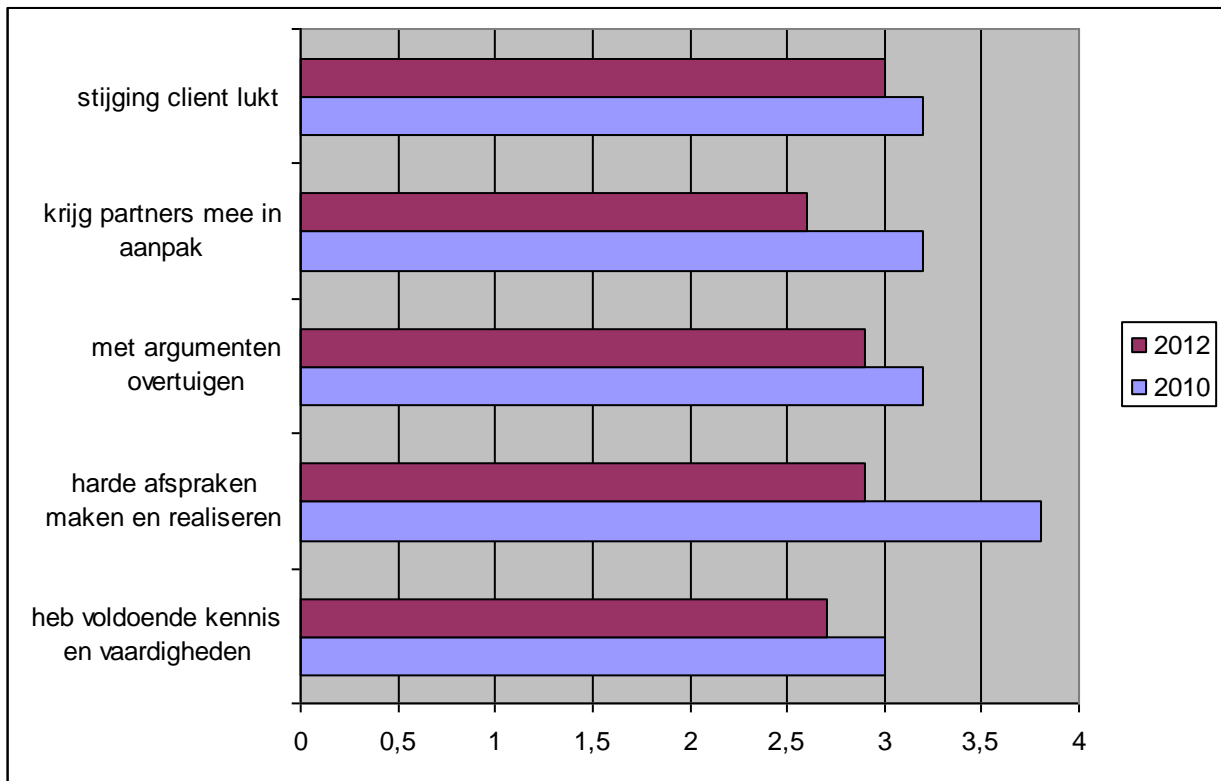
De wijkcoaches vormen de spil in de aanpak van multiprobleemgezinnen in de Velve-Lindenhof. Naar de gezinnen toe moet de coach een aanzet geven tot probleemoplossing. Daarbij zijn maatwerk, vraaggerichtheid en activering en benutting en stimulering van het eigen probleemoplossende vermogen sleutelwoorden. Op die manier werken de coaches aan

empowerment. Maar tegelijkertijd moeten de coaches zelf in staat zijn en worden gesteld (empowered) om die bijdrage ook daadwerkelijk te kunnen leveren.

In de tussenrapportage (2011) hebben we in dat verband geconcludeerd dat de voorwaarden hiervoor aanvankelijk optimaal waren gerealiseerd: “De bevoegdheden die de wijkcoaches hebben gekregen, geven hen veel mogelijkheden om problemen van cliënten aan te pakken.

Onduidelijkheden over de reikwijdte van de ‘mandaten’ zijn na een aanlooperperiode opgelost; de wijkcoaches en professionals in de organisaties weten elkaar te vinden in de andere, soms onorthodoxe aanpak zonder over grenzen te gaan die de organisatie of de professie aan de betrokken professionals stellen. De wijkcoaches krijgen bij de meeste partners voldoende toegang. Slechts bij enkele organisaties maken privacyregels en strikte protocollen de toegang moeilijker. De wijkcoaches hebben zeer veel invloed op hun dagelijkse werkzaamheden. De coaches zijn redelijk tevreden over de mogelijkheden om aan informatie te komen, zij het dat ook hier privacyregels de samenwerking bemoeilijken en sommige partnerorganisaties niet erg wijkgericht te werk gaan. Partnerorganisaties zien de wijkcoaches als competente professionals die veel vertrouwen genieten. De wijkcoaches zelf hebben het gevoel dat zij vooral in de beginperiode last hebben gehad van te hoog gespannen verwachtingen die door de publiciteit en de beeldvorming rond het project zijn ontstaan. Er is in het algemeen voldoende steun voor het project bij de betrokken organisaties.”

De wijkcoaches waren zeer gemotiveerd om de projectdoelstellingen te realiseren. Zij zagen hun werk als zeer belangrijk en wisten dat er veel belangstelling van anderen was voor hun werk. Ten opzichte van 2010 is het “spannende” er in de loop van de periode vanzelfsprekend wat van afgegaan. Niettemin is de motivatie van de coaches nog steeds goed te noemen. In 2012 is ten opzichte van 2010 ook het gevoel van persoonlijke efficiëntie – hoewel nog steeds hoog – wat minder geworden (zie figuur 5). Dit geldt met name voor het idee dat men heeft om partners mee te krijgen en harde afspraken te realiseren. Voor de toekomst vormt dit een punt van aandacht. Zeker als in de context van het project Frontlijnsturing, de experimentele projectaanpak, stadsbreed wordt uitgerold en zijn “speciale karakter” zal verliezen. Dat zal niet alleen consequenties hebben voor de motivatie van de coaches. Ook in de selectie kan men als men in de hele stad frontlijnwerkers moet werven en kan men minder kieskeurig zijn dan toen men nog slechts vier wijkcoaches zocht en men louter high potentials kon werven.



Figuur 5: Gepercipiëerde persoonlijke effectiviteit van wijkcoaches in 2010 en 2011 (gemiddelde scores op een schaal van 0 -4)

Conclusies

In dit deelrapport is stilgestaan bij de vraag: *Hoe beoordelen diverse betrokken professionals de probleemaanpak en de werkwijzen in het experiment Wijkcoaches en hoe verhouden deze beoordelingen zich tot de aanvankelijke verwachtingen?*

Puntsgewijs is geconcludeerd dat:

- In 2012, net als in 2010, zowel het beeld dat organisaties en coaches hebben over de probleemaanpak van de wijkcoaches positief is en overeenstemt met de hoofdlijnen van de doelstellingen van het project.
- Deze aanpak zich positief onderscheidt van de regulier aanpak in de rest van de stad.
- De betrokken organisaties positieve verwachtingen hebben aangaande het nieuwe project Frontlijnsturing. Wijkcoaches zijn hierover minder positief, terwijl ook kan worden geconstateerd dat het optimisme over de positieve kanten van het project Frontlijnsturing net

iets minder positief zijn dan vergelijkbare verwachtingen bij de start van het project Wijkcoaches.

- Wijkcoaches en betrokken organisaties een positief oordeel hebben over de doelmatigheid, slagkracht, flexibiliteit en onderlinge afstemming van de werkprocessen met het oog op het realiseren van de probleemaanpak van multiprobleemgezinnen die in het kader van het project Wijkcoaches is ontwikkeld.
- Betrokken organisaties hebben over het algemeen een positief oordeel over de competenties en de samenwerkingsgerichte wijze waarmee de wijkcoaches hun bevoegdheden gebruiken.
- De wijkcoaches zijn voldoende gemotiveerd en achten zich ook voldoende gekwalificeerd om hun taak naar behoren te vervullen. Voor het succes van het project Frontlijnsturing is het zaak om ook voor de toekomst de motivatie en kwalificaties van de frontlijnwerkers te borgen.

Literatuur

Weggemans, Hans en Lex Meiberg, Dringen(d) achter de voordeur. Het Enschedese model van Wijkcoaches met mandaat, in *Sociaal Bestek*, 2009, nr. 3.