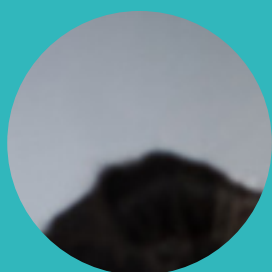


Tien aandachtsgebieden voor functioneren sociale wijkteams



Integraal Werken in de Wijk



OVER INTEGRAAL WERKEN IN DE WIJK

In het programma Integraal werken in de wijk bundelen Movisie, Nederlands Centrum Jeugdgezondheid, Nederlands Jeugdinstituut, Vilans en de Werkplaatsen Sociaal domein hun krachten om kennis te verzamelen, verrijken en verspreiden over de integrale aanpak van meervoudige vragen en problemen. Dit doen wij in nauwe samenwerking met de praktijk. Ons doel is: beleidsmakers en professionals inzicht geven in wat werkt. Integraal werken betekent in samenhang en afstemming domeinoverstijgend samenwerken aan effectieve en efficiënte hulp en ondersteuning bij hulpvragen van inwoners in de wijk, dichtbij en ter preventie van (escalatie van) problematiek. De ondersteuning is gericht op het zo snel, eenvoudig en duurzaam mogelijk oplossen van meervoudige problemen. Het versterken van de veerkracht van de samenleving, het vergroten van zelfregie, zelfredzaamheid en participatie en het benutten van het eigen netwerk zijn daarbij vertrekpunt.

COLOFON

Auteurs: Hilde van Xanten (Movisie), Barbara de Groen (Vilans) en Nikki Udo (NJI)

Eindredactie: Hans Alderliesten (Movisie)

Vormgeving: Suggestie & Illusie



Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

© 2020, Integraal Werken in de Wijk

Downloaden: www.integraalwerkenindewijk.nl

Deze publicatie is tot stand gekomen dankzij financiering van het ministerie van VWS.

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	4
Tien aandachtsgebieden, tien conclusies	6
1 Aanscherping van de opdracht	8
2 Functioneren en werkwijze	9
3 Samenwerking met ketenpartners	10
4 Bekendheid en bereikbaarheid	11
5 Betrekken sociaal netwerk ter versterking zelfredzaamheid	12
6 Een gezin, een plan, een regisseur	13
7 Inzet op preventie	14
8 Maatwerk en mandaat	15
9 Effectiviteit en efficiency	16
10 Monitoren, reflecteren en leren	17
Bronnenlijst	18

INLEIDING

Welke ontwikkelpunten voor sociale wijkteams spelen er in praktijk en beleid en in welke richting zoeken gemeenten oplossingen of verbeteringen? Aan de hand van evaluatierapporten zijn we als programma Integraal Werken in Wijk op zoek gegaan naar het antwoord.

WAAROM?

In deze publicatie brengen we ervaringen, lessen en verbetermogelijkheden van sociale wijkteams naar voren. Zo krijgen we een inkijk in de opgave waar gemeenten en maatschappelijke partners voor staan als het gaat om het functioneren van sociale wijkteams. Het biedt inzicht in welke richting verbetermogelijkheden voor deze teams worden gezocht.

VOOR WIE IS DIT ONDERZOEK INTERESSANT?

In deze publicatie richten we ons met name op de sociale wijkteams. Uiteraard zijn er naast het sociale wijkteam meer (maatschappelijke) partners in het lokale veld die een verantwoordelijkheid hebben in het verder brengen van het wijkgerichte werken en de transformatie van het sociaal domein. Het programma Integraal Werken in de Wijk (IWW) richt zich met deze publicatie met name op sociale wijkteams, gemeenten, bestuurders en beleidsmakers in zorg en welzijn.

OP WELKE WIJZE IS ONDERZOEK GEDAAN?

- Voor deze publicatie is een beknopte *literatuursearch* gedaan naar openbare evaluatierapporten over het functioneren van sociale wijkteams. Hierbij zijn evaluatierapporten betrokken die zijn uitgevoerd in opdracht van een gemeente of door een gemeente zelf.
- Er is *online* gezocht op combinaties van zoektermen zoals: evaluatie, doorontwikkeling, onderzoek, functioneren, sociaal team, wijkteam, jeugdteam, CJG, jeugd- en gezinsteam, lokaal team, buurtteam, dorpsteam, gemeente. Evaluatierapporten van 2017 tot en met 2019 zijn hierin betrokken.
- Bij de *selectie* van de rapporten is gekeken naar relevantie. Daarbij was de vraag leidend of het voldoende informatie bevatte over het functioneren van het sociale wijkteam en de doorontwikkeling daarvan.

- In dit onderzoek zijn *14 openbare evaluatierapporten* over het functioneren van sociale wijkteams (soms ook breder: het sociaal domein) betrokken. Vervolgens is bekeken welke thema's in de rapporten benoemd zijn als het gaat om ontwikkelpunten of knelpunten en de daarbij voorgenomen oplossingsrichting. Om de onderzoeksresultaten te ontsluiten is ervoor gekozen om deze onder te verdelen in 10 aandachtsgebieden.

LEESWIJZER

- De belangrijkste conclusies hebben we samengevat op pagina 6 en 7.
- Vervolgens worden per aandachtsgebied ervaringen, geleerde lessen en oplossingsrichtingen besproken.
- Per aandachtsgebied is ter illustratie een voorbeeld opgenomen uit een lokale praktijk.
- Bronmateriaal voor deze publicatie zijn de evaluatierapporten.

TIEN AANDACHTSGEBIEDEN,

1

AANSCHERPING VAN DE OPDRACHT ▶

Een heldere opdracht draagt bij aan een werkbaar kader waardoor er meer focus in het takenpakket van de sociale wijkteams mogelijk is. De aanscherping van de opdracht richt zich voornamelijk op een gerichtere inzet op preventie en wijkgericht werken.

2

FUNCTIONEREN EN WERKWIJZE ▶

Het harmoniseren van werkprocessen tussen sociale wijkteams binnen gemeenten is centraal thema in de evaluaties. Om hoge werkdruk tegen te gaan en een passende caseload te realiseren zijn aanpassingen nodig in de werkwijze van de sociale wijkteams.

3

SAMENWERKING MET KETENPARTNERS ▶

Afspraken met ketenpartners over regievoering en op- en afschalen dragen bij aan een succesvolle samenwerking en zodoende ook aan betere passende zorg en ondersteuning voor inwoners.

4

BEKENDHEID EN BEREIKBAARHEID ▶

Het sociale wijkteam moet op de hoogte zijn van de behoeften van inwoners en de inwoners moeten weten voor welke vragen zij bij het wijkteam terecht kunnen; dit is een voortdurende wisselwerking waar inzet op nodig is.

5

BETREKKEN SOCIAAL NETWERK TER VERSTERKING ZELFREDZAAMHEID ▶

Aanspreken, betrekken en versterken van het sociaal netwerk is een belangrijke opgave die om tijd en middelen vraagt.

TIEN CONCLUSIES

6

EEN GEZIN, EEN PLAN, EEN REGISSEUR ▶

Een integrale probleemanalyse is nodig evenals een gezamenlijk plan en afspraken over de rol en taken van de regisserende professional.

7

INZET OP PREVENTIE ▶

Preventief werken start met het benoemen wat je daaronder verstaat. Vervolgens bepaal je wat de benodigde preventieve activiteiten in het werkgebied zijn en hoe je als sociaal wijkteam daarin samenwerkt met de sociale basisinfrastructuur ofwel de voorzieningen in het voorliggende veld.

8

MAATWERK EN MANDAAT ▶

Mandaat is onmisbaar om te 'doen wat nodig is'. Professionals moeten zich daarbij gesteund voelen door hun organisatie.

9

EFFECTIVITEIT EN EFFICIENCY ▶

Meer informatie over welke zorg en ondersteuning door het sociaal wijkteam worden ingezet en welke kosten daarmee gepaard gaan, helpt om de kosteneffectiviteit te verbeteren. Verder worden het tegengaan van administratieve lastendruk en verlagen van de werkdruk genoemd als factoren die bijdragen aan meer effectiviteit en efficiency.

10

MONITOREN, REFLECTEREN EN LEREN ▶

Inzicht in de effecten van geboden zorg en ondersteuning is onmisbaar om de uitwerking van beleid te kunnen monitoren en van elkaar te leren. Veel gemeenten hebben hier nog onvoldoende zicht op, maar zijn er wel volop mee bezig.

De gemeenten waarvan in dit onderzoek evaluatierapporten zijn bekeken, werken al een aantal jaar met sociale wijkteams. Visievorming en inrichting van de sociale wijkteams heeft in het verleden plaatsgevonden. Uit de evaluatierapporten blijkt dat er behoefte is om de opdracht aan de sociale wijkteams onder de loep te nemen. Deze teams hebben vaak een breed takenpakket. In 9 van de 14 evaluatierapporten staat de aanbeveling om de (taak)opdracht aan te scherpen en meer in te zetten op preventie en op wijkgericht werken met inwoners en maatschappelijke partners. Daar waar er samenwerkingsverbanden van sociale wijkteams zijn, zoals in een jeugdregio en een consortium van maatschappelijke organisaties, is er behoefte aan een heldere opdracht en het opnieuw bepalen van de relatie opdrachtgever en opdrachtnemer.

In Almere willen convenantpartners van de sociale wijkteams een helder omschreven opdracht krijgen van de gemeente. De opdracht zou zich moeten richten op versterking van zelf- en samenredzaamheid, het bevorderen van participatie, het bieden van kortdurende en informele ondersteuning en toegang tot Wmo-voorzieningen. Dit alles vanuit het oogpunt van preventie en vroegsignalering met het doel om het beroep op formele voorzieningen te beperken.

JAARLIJKS WIJKPLAN

In Zaanstad zet de gemeente in op het verduidelijken van de opdracht aan de sociale wijkteams. De gemeente wil vooral de wijkgerichte opdracht aanscherpen. Wijkteams krijgen daarin als taak: te bouwen aan een netwerk in de wijk, actief de wijk in te gaan en verbindingen tot stand brengen met preventie en vroegsignalering als doel. Daaraan wordt in het rapport toegevoegd: maak vanuit de gemeente duidelijk dat wijkteams de wijkgerichte opdracht niet geheel zelf uit hoeven te voeren, maar dat zij hierbij juist samenwerking opzoeken met en gebruik maken van organisaties en krachten in de wijk die iets in de wijkgerichte opdracht kunnen betekenen, zoals sportverenigingen, buurthuizen of het jeugdteam. Ook kan de gemeente de wijkteams vragen jaarlijks een wijkplan op te stellen, met doelen, activiteiten en beoogde resultaten.

Samenstelling, capaciteit, caseload en werkdruk. Dat zijn onderwerpen die in de rapporten besproken worden als het gaat om het functioneren en de werkwijze van de sociale wijkteams. Wat betreft de samenstelling van het sociale team wordt geadviseerd om beter aan te sluiten bij wat de wijk vraagt. Daarvoor is het nodig om de wijk goed te kennen, een goed beeld te hebben van de inwoners in de wijk, de bevolkingssamenstelling, de problemen die er spelen, de successen en de initiatieven die er zijn. Het blijft nog steeds nodig, ook na de eerste jaren van de transformatie, om daar met de samenstelling van het sociale team beter op aan te sluiten. Ook zien we in de rapporten dat het verloop van medewerkers een aandachtspunt is, niet alleen in de sociale wijkteams, maar ook bij de samenwerkingspartners. Dat vraagt om een nadere analyse en zo nodig het nemen van maatregelen, aldus de evaluatierapporten.

Uit de rapporten blijkt dat het belangrijk is om aandacht te hebben voor efficiënter werken door beter inzicht in de kosten van ondersteuning en zorg, planmatiger werken, beperken van overlegmomenten tot overleg waaraan professionals met mandaat deelnemen, minder tijd besteden aan rapportage en het aanbrengen van focus in het takenpakket. Hier is, zo blijkt uit de evaluatieonderzoeken, nog veel winst te behalen. Naast deze aspecten spelen ook de caseload en de werkdruk mee als knelpunten waar verbetering in dient te komen. In de helft van de evaluaties wordt duidelijk dat er een hoge werkdruk is onder de sociale wijkteams die om maatregelen vraagt. Kern is dat er meer tijd gevraagd wordt voor de inwoner en specifiek voor de regisseursrol van het sociale team en minder voor de (administratieve) bijzaken.

De evaluatierapporten reiken uiteenlopende suggesties aan om de organisatie en werkwijze van sociale wijkteams door te ontwikkelen, zoals:

- Een continue dialoog tussen beleid en uitvoering is belangrijk om signalen of verbetervoorstellen vanuit de uitvoering tijdig te onderkennen en te kunnen opvolgen.
- Betere verbindingen tussen werkers in de verschillende domeinen als zorg & ondersteuning, werk & inkomen, huisvesting zijn cruciaal om integraal te kunnen werken en voor inwoners tijdig passende oplossingen te vinden.
- Kennis van het werkgebied van het sociale wijkteam. Wat is nodig in de wijk? Matcht wat nodig is in de wijk met de samenstelling van het team? Het is belangrijk dat sociale wijkteams matchen met de populatie in het werkgebied, dat zij weten wat van hen verwacht wordt en welke vormen van zorg en ondersteuning ze wel en niet kunnen bieden.
- Toewerken naar een budgettering die de transformatie ondersteunt; door meer middelen in te zetten op algemene (collectieve) voorzieningen die zich richten op preventie en vroegsignalering.

WERKWIJZE FINETUNEN

In de evaluatie van gemeente Midden-Groningen wordt aanbevolen dat de sociale teams hun werkwijze doorontwikkelen naar ontwikkelingsgericht en activerend werken met inwoners, daarbij goed aan te sluiten bij de draagkracht van inwoners en planmatig te werk te gaan richting doelen en resultaten. Daaraan wordt toegevoegd: kies ook voor onorthodoxe oplossingen.

De samenwerking met ketenpartners krijgt veel aandacht in de evaluaties. Dit gaat zowel om de samenwerking met het voorliggend veld als ook om de samenwerking met de (gespecialiseerde) zorgaanbieders. Met het voorveld gaat het voornamelijk over preventie en de mogelijkheden om de sociale basisinfrastructuur te verstevigen. Met andere samenwerkingspartners gaat het bijvoorbeeld over regiovoering, afspraken over op- en afschalen en over een werkende aanpak voor wachtlijstoverbrugging met verdeling van verantwoordelijkheden.

Ook het harmoniseren van de werkprocessen tussen de verschillende sociale wijkteams binnen een gemeente is een issue. Daarbij kun je denken aan het maken van vaste afspraken over de werkwijze bij intakes, maar ook praktische zaken zoals dezelfde openingstijden.

In meerdere rapportages wordt geadviseerd om beter gebruik te maken van expertise van specialisten, zowel binnen de sociale wijkteams als ook van specialistische medewerkers buiten de sociale wijkteams als een expertschil om het team heen. Het gaat dan vooral over complexe problematiek, zoals bij huiselijk geweld, verslavings- en psychische problematiek en/of zorgmijding. Ook komt de samenwerking met de regionale arbeidsmarkt en het UWV in een van de evaluaties terug. Wat betreft het laatste gaat het om het verbeteren van ondersteuningsmogelijkheden in het kader van bijzondere bijstand en jeugdsportfonds.

ZICHT OP VERWIJZING EN WACHTLIJST

Voor gemeente Vlaardingen is het advies om een analyse uit te voeren naar de achtergrond van het toegenomen aantal verwijzingen naar jeugdhulp door gecertificeerde instellingen. In het rapport worden de vragen gesteld: In hoeverre betreft dit nieuwe casussen, die nog niet bij de wijkteams in beeld zijn (geweest)? In hoeverre gaan hierachter ketenproblemen schuil in de vorm van minder effectieve samenwerking tussen partijen? Op basis van de bevindingen kan dan worden bekeken in hoeverre de bestaande afspraken over taakverdeling en verwijzing aanscherping behoeven. Een ander advies is te komen tot om een werkende aanpak voor wachtlijstoverbrugging met een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden tussen wijkteam en tweelijnsaanbieders.

In ongeveer de helft van de rapporten worden verbeterpunten genoemd met betrekking tot bereikbaarheid en bekendheid. Om ervoor te zorgen dat het team goed bekend is moeten inwoners, via uiteenlopende kanalen, informatie krijgen over waar ze terecht kunnen met welke vragen. Het is ook belangrijk dat inwoners weten wat de globale werkwijze van het team is. Zorg dat de wijkbewoners het sociale wijkteam kennen en het aanbod op wijkniveau, waaronder (preventieve) wijkactiviteiten, informele voorzieningen en vrijwilligerswerk, zo luidt een oplossingsrichting uit een van de evaluatierapporten. Maar ook aanwezig zijn bij belangrijke buurtbijeenkomsten zien we terug in de rapportages als oplossingsrichting om de toegankelijkheid en bekendheid van het sociaal wijkteam te verbeteren.

In sommige gevallen is de bereikbaarheid van het sociale wijkteam een issue. Er blijken meer fysieke plekken in wijken nodig waar inwoners makkelijk kunnen binnenlopen met hun vraag. Met toegankelijke inlooplekken verlaag je de drempel om hulp te zoeken. Daardoor kunnen mensen die de taal niet spreken, laaggeletterd zijn, psychische problemen hebben of weinig digitale vaardigheden, beter bereikt worden, aldus de evaluatierapporten.

TELEFONISCHE BEREIKBAARHEID

In Almere is geconstateerd dat de telefonische bereikbaarheid van het sociaal wijkteam minimaal is. Terugbelverzoeken lopen vertraging op. In het rapport worden daarom deze oplossingen aangedragen:

- Medewerkers van het sociaal team zijn een aantal dagdelen aanwezig bij het klant contactcentrum als vraagbaak. Zo kunnen vragen van inwoners sneller worden beantwoord.
- Investeren in de samenwerking tussen het wijkteam en het klant contactcentrum, zodat medewerkers elkaar sneller kunnen vinden en om kennis uit te wisselen. Hiervoor wordt een tweewekelijks overleg gestart.

De inzet op ondersteuning van zelfredzaamheid kan onder druk komen te staan door de werkdruk. Er wordt door het sociaal wijkteam dan sneller doorverwezen naar gespecialiseerde zorg in plaats van cliënten zelf te ondersteunen bij het aanpakken van hun problemen of bij het mobiliseren van hun netwerk, zo blijkt uit het Amersfoortse rapport.

In een substantieel deel van de rapporten wordt het versterken van de zelfredzaamheid en eigen kracht van cliënten als ontwikkelpunt opgevoerd. Dat geldt ook voor het betrekken van het sociale netwerk rondom de cliënt. Dat gaat namelijk niet vanzelf. Nog niet alle sociaal wijkteams hebben een methodiek ontwikkeld voor het aanspreken, betrekken en versterken van het sociale netwerk.

Gemeenten vinden het belangrijk om te investeren in het leren en ontwikkelen op het gebied van sociale netwerk versterking. Denk daarbij aan intervisie, scholing en leren van elkaar over de disciplines heen. Het daadwerkelijk begeleiden van cliënten en hun sociale omgeving vraagt bovendien om extra professionele inzet.

DIFFERENTIATIE CLIËNTGROEPEN

Bij het ontwikkelen van die werkwijze, aldus een van de aanbevelingen voor Vlaardingen, is het goed om te differentiëren naar verschillende cliëntgroepen; zij verschillen immers in de mate waarin hun eigen kracht en omgeving beïnvloedbaar is. En dus is er per clientgroep een andere inzet vanuit het wijkteam nodig.

EEN GEZIN, EEN PLAN, EEN REGISEUR

6

Integrale aanpak bij huishoudens met complexe problematiek is lastig. Dat blijkt uit de helft van de rapporten. Zorgen zijn er over het maken van een integrale probleemanalyse en het helder krijgen van de rol van de regisserende professional. Als het gaat om 'een gezin, een plan, een regisseur' dan worden de volgende ontwikkelpunten genoemd in de evaluatierapporten:

- één gezin: het bevragen en betrekken van alle gezinsleden komt in een rapport naar voren; naast de ouders moeten in die gemeente ook de kinderen bevroegd gaan worden.
- één plan: in een aantal gemeenten wordt onvoldoende ingezet op een integrale probleemanalyse en dat moet wel gaan gebeuren. Als er geen goede analyse is, kan er ook geen goede vertaling naar doelen en inzet van een passende, effectieve aanpak plaatsvinden, zo is de redenering.
- één regisseur: in de gemeenten is niet altijd helder wat regie betekent en wat de regisseursrol inhoudt; een op de drie rapporten maakt hier expliciet melding van. Het gezin blijkt soms met meerdere regisseurs te maken, die elk aangeven in hun werk een regisseursfunctie te vervullen. Het gevolg daarvan kan zijn dat de medewerker van het sociaal wijkteam het zicht verliest op de ontwikkeling ten aanzien van de doelen in het gezin en de daarbij in te zetten ondersteuning.

10 GOUDEN REGELS VOOR REGIE-ONDERSTEUNING

In Haarlem zijn 'regie' en 'regisseur' onderwerp van discussie geweest. Passage uit het rapport: 'Bij huishoudens met (meerdere) ondersteuningsvragen zijn vaak meerdere partijen betrokken die in hun werk een regisseursfunctie vervullen. Het verbinden van deze partijen is een essentieel onderdeel van 'één huishouden één plan één regisseur op basis van een door alle betrokkenen gedragen plan'. Immers, langs deze weg bepaal je welke inzet op welk moment het beste resultaat oplevert voor de klant, en wanneer een andere inzet daar even voor moet wijken. CJG en Sociaal Wijkteam hebben gezamenlijk '10 gouden regels' opgesteld waarmee de invulling van deze regisseursrol voor het CJG en SWT staat beschreven.'

Meer inzet op preventie is nodig. De helft van de evaluatierapporten benoemt dit.

In enkele evaluatierapporten staat dat de voorwaarden voor inzet op preventie in orde moeten zijn. Denk aan een niet te hoge caseload, goede samenwerking met de voorliggende voorzieningen in de wijk en genoeg (financiële) ruimte voor professionals om hier vanuit het sociaal wijkteam op in te zetten.

Vaak blijft onbenoemd wat preventie is en wat de inzet moet zijn bij preventief werken door het sociaal wijkteam. Wel worden er veel vragen gesteld in de evaluatierapporten. Wat zijn de benodigde 'preventieve activiteiten' en hoe kan het sociaal wijkteam te werk gaan? Hoe werkt het team daarin samen met de voorliggende voorzieningen en met gespecialiseerde zorgaanbieders? Past het aanbod van algemene voorzieningen in de wijk eigenlijk wel bij de ondersteuningsbehoefte van inwoners? Dit laatste is immers voorwaarde om de slag te kunnen maken van minder inzet op individuele ondersteuning vanuit het sociaal wijkteam naar meer inzet op ondersteuning vanuit de collectieve (wijk)voorzieningen.

De evaluatierapporten reiken suggesties aan om preventiever te werken:

- Inzetten op vroegsignalering; een aantal inwoners beter in beeld krijgen, zoals eenzame ouderen en mensen die net geen indicatie hebben voor beschermd wonen.
- Invulling geven aan een 'stut en steun'-functie voor inwoners die beperkt zelfredzaam kunnen worden.
- Lichte (vroegtijdige) interventie en doorverwijzing naar lokale basisvoorzieningen.

WIJKDNA

Gemeente Hengelo wil meer inzetten op preventie. In het project WijkDNA wordt informatie geanalyseerd over aantallen indicaties, voorzieningen etc. in wijken, die kan helpen om de samenwerking tussen maatwerkaanbieders, voorliggende voorzieningen en de gemeente te richten. Doel is te komen tot een verschuiving van minder maatwerkvoorzieningen naar meer voorliggende voorzieningen. Daartoe moet ingezet worden op meer algemene voorzieningen, zoals al gebeurt met bijvoorbeeld wijkwelzijnsvoorzieningen (zoals buurthuizen en wijkcentra). De gemeente ziet mogelijkheden om voorzieningen ten behoeve van armoedebestrijding en schuldhulpverlening - bijvoorbeeld jeugdsportfonds, jeugdcultuurfonds, bijzondere bijstand, budgetalert, kickstart - in te zetten als preventief en lichter middel bij de dienstverlening voor jeugd en Wmo.

Om daadwerkelijk maatwerk te kunnen bieden aan inwoners is het nodig dat medewerkers van het sociaal wijkteam meer professionele ruimte krijgen. Een derde van de rapporten benoemt dit. Professionals moeten mandaat krijgen om te doen wat nodig is. Ook minder regels, bureaucratie en targets worden genoemd als manieren om meer ruimte te creëren voor professionals om maatwerk te bieden. Soms heeft de professional meer tijd nodig om bijvoorbeeld toe te werken naar zelfredzaamheid van de cliënt of om het sociaal netwerk te versterken. Of er is meer tijd nodig om voor inwoners met chronische problematiek een goede invulling te geven aan een 'waakvlamcontact' met hen, waardoor escalatie van problematiek is te voorkomen.

Het verlenen van mandaat aan professionals wordt in een deel van de rapporten genoemd als noodzakelijk ontwikkelpunt. Dat heeft voornamelijk betrekking op de bevoegdheden van het sociale wijkteam om een bindend advies te kunnen geven. In een van de rapporten wordt aangegeven dat mandaat en bestuurlijke rugdekking nodig is, maar dat het ook goed is om het sociale team hierop te trainen. In andere gevallen wordt er in de evaluaties niet meer over gezegd dan het nemen van meer ruimte én verantwoordelijkheid door de professional om te doen wat nodig is. In het Renkumse rapport wordt geadviseerd met de gemeenteraad het gesprek aan te gaan over de consequenties van maatwerk: dit leidt per definitie tot verschillen in ondersteuning.

INDICATIESTELLING DOOR ANDEREN

In Almere kunnen professionals, die geen deel uitmaken van het wijkteam, zoals wijkverpleegkundigen en dementieverpleegkundigen, indiceren voor huishoudelijke hulp en dagbesteding, zodat niet een tweede intake nodig is door het sociaal wijkteam.

Bij effectiviteit en efficiency gaat het respectievelijk om het bereiken van het beoogde doel en het kosteneffectieve aspect hiervan. In een aantal rapporten is het verbeteren van de effectiviteit (doeltreffendheid) van ondersteuning door het sociaal wijkteam als ontwikkelpunt benoemd.

In twee gemeenten is het voeren van adequate casusregie niet (goed) mogelijk, omdat er of geen integraal plan is voor het gezin of omdat de beoogde resultaten voor de inwoner niet in het plan staan. In een andere gemeente speelt dat de sociale wijkteams geen ruimte hebben om vroegtijdig hulp en ondersteuning te kunnen bieden. Daar blijven casussen te lang bij het team hangen vanwege wachtlijsten in de tweede lijn en omdat toch blijkt dat een deel van de cliënten niet permanente ondersteuning nodig heeft. Sociale wijkteams bieden soms langer ondersteuning aan cliënten dan de bedoeling, simpelweg omdat er een wachtlijst is voor de gespecialiseerde hulp.

In verschillende gemeenten komen sociale wijkteams er door de hoge werkdruk niet altijd aan toe zelf lichte zorg en ondersteuning te bieden om bijvoorbeeld zware te voorkomen (of uit te stellen). Ook staat het invullen van het regisseursschap soms onder druk. De medewerkers van het sociaal wijkteam verwijzen dan soms (te) snel door naar de gespecialiseerde zorg.

Wat is nodig om de efficiency (doelmatigheid) te verhogen?

- Sociale wijkteams moeten beschikken over informatie over de kosten van de ingezette zorg en ondersteuning. Van hen wordt verwacht dat zij een goede afweging maken tussen de inhoudelijke doelen van de zorg en ondersteuning en de kosten die daarmee gepaard gaan. Het team moet taken immers binnen de beschikbare budgettaire kaders uit kunnen voeren. Tegelijkertijd lezen we dat er in een grote gemeente ook de notie is dat het bijdragen aan besparingen mogelijk nog beperkt is: 'Bepaal in welke mate het realistisch is te verwachten dat teams de komende jaren kunnen bijdragen aan het realiseren van een besparing op de kosten van de Wmo en de jeugdhulp.'
- Tegengaan van administratieve druk. Bijvoorbeeld door enkelvoudige registratie in een gezamenlijk systeem en door uitwisseling en gebruik maken van gegevens die elders al worden geregistreerd.

MEER INZICHT IN KOSTENEFFECTIVITEIT

In gemeente 's-Hertogenbosch is er behoefte aan meer inzicht in de kosten van het aanbod en in wat de effectiviteit is van de ingezette zorg. Advies is om dit onderdeel van het werkproces te maken. De sociale wijkteams kunnen dan ook onderling vergelijken: zetten we voor hetzelfde type problematiek vergelijkbare zorg in, of worden daarin afwijkende keuzes gemaakt? Een ander advies is om ook inzichtelijk te maken welke kosten voorkomen zijn, bijvoorbeeld doordat een escalatie is voorkomen. Dit helpt in de toekomst bij de afweging of een dure oplossing toch kosteneffectief kan zijn.

In de helft van de rapporten wordt genoemd dat sociale wijkteams onvoldoende op de hoogte zijn van de effecten en kosten van geboden zorg en ondersteuning. Deels heeft dat met informatievoorziening te maken: die inzichten zijn er (deels) wel bij de gemeente, maar worden niet altijd (goed) gedeeld met het sociale wijkteam. Maar uit de evaluaties blijkt dat gemeenten niet altijd heldere, meetbare doelen voor de sociale wijkteams hebben geformuleerd. Dat maakt het vervolgens lastig om de opgehaalde resultaten te duiden. Verschillende gemeenten werken aan een monitoringsysteem. Zij willen daarmee ook hun gemeenteraden voorzien van informatie om de effecten te volgen en zo nodig bij te sturen.

Het bevorderen van deskundigheid is een thema dat in de meeste van de evaluaties terugkomt. Er worden uiteenlopende adviezen gegeven. Enerzijds wordt geadviseerd om te investeren in kennis, zowel in dieptekennis (vooral met betrekking tot de jeugdwet), maar ook in generieke kennis en vaardigheden zoals *out of the box* denken, gespreksvaardigheden en van elkaar leren.

In de rapporten treffen we weinig expliciete aanbevelingen aan voor het verdere proces van doorontwikkeling. Het gaat vooral om het in de praktijk uitproberen van wijzigingen en het samen leren van die ervaringen. Om te komen tot een structurele borging van de verbeteringen is het van belang om een goed samenspel te hebben tussen beleid en uitvoering. In een aantal rapportages wordt de gemeente opgeroepen de voortgang goed te volgen en na een jaar weer te rapporteren aan de gemeenteraad of de Rekenkamer.

INFORMATIE EN LEREN

In de gemeenten Dongen, Goirle en Loon op Zand wordt geadviseerd om een informatie-gestuurde aanpak te benutten. De doorontwikkeling van het Wmo-beleid wordt niet tot nauwelijks gevoed door een systematische analyse van ontwikkelingen en behaalde resultaten, ook omdat de beschikbare informatie niet toereikend is om daar inzicht in te verschaffen. Dit belemmert de inrichting van een 'leercirkel' binnen de organisatie, om ervaringen te benutten voor de doorontwikkeling van het beleid. De onderzoekers adviseren om enerzijds meer grip te krijgen op de uitgaven, aantallen beschikkingen e.d. om zodoende zicht te houden op de doelmatigheid en rechtmatigheid van het gevoerde beleid, en anderzijds beter begrip te krijgen over hoe de praktijk werkt.

BRONNENLIJST

Gemeente Almelo

- Toezicht Sociaal Domein/Samenwerkend Toezicht Jeugd (2017). *Toezicht wijkteams: Zorg en Ondersteuning aan kwetsbare gezinnen in Almelo*. Utrecht: TSD/STJ.
- Van den Toorn, J., Stavenuiter, M., Razenberg, I., van der Hoff, M. (2018). *Transformatie binnen het sociaal domein van de gemeente Almelo. Wat is er bereikt en wat zijn de uitdagingen voor de toekomst?* Utrecht: Verwey Jonker instituut.

Gemeente Almere

- MEE, De Schoor, VMCA, Zorggroep Almere, & Gemeente Almere (1 november 2018). *Advies doorontwikkeling Almeerse wijkteams*.
- Koelewijn, M., Abercrombie, M. (2018). *Doorontwikkeling sociale wijkteams Almere*. Amersfoort: BMC Yacht Group.

Gemeente Amersfoort

- Rekenkamer Amersfoort (2017). *Rekenkameronderzoek. Effectiviteit en efficiëntie sociale wijkteams Amersfoort*. Amersfoort: Rekenkamer Amersfoort en Panteia.

Gemeente Bloemendaal

- Kaspers, K. (2017). *Onderzoeksrapport Evaluatie en doorontwikkeling CJG Bloemendaal*.

Gemeente Dongen, Goirle en Loon op Zand

- Rekenkamercommissie Dongen, Goirle, Loon op Zand (2019). *Rekenkamerrapport. Naar begrip van naar grip op de uitvoering van de Wmo*.

Gemeente Haarlem

- Van der Sluijs, A., Haker, P. (2018). *Terugblik en evaluatie sociaal wijkteam*.

Gemeente Hengelo

- Gemeente Hengelo (2018). *Evaluatie en doorontwikkeling sociaal domein in Hengelo*.

Gemeente 's-Hertogenbosch

- Heskes, H., van der Hoff, M., Kwakernaak, M., van den Toorn, J. (2019). *Casusonderzoek ketensamenwerking 's-Hertogenbosch. Een onderzoek naar de ketensamenwerking rond kwetsbare gezinnen*. Utrecht: Verwey Jonker instituut.

Gemeente Midden-Groningen

- Gemeente Midden-Groningen (2018). *Organisatie en inrichting sociale teams Midden-Groningen. Eindrapport 5 juli 2018.*

Gemeente Renkum

- Meulenkamp, T., van den Toorn, J., Tinnemans, K., Reches, L. (2018) *Transformatie binnen het sociaal domein van de gemeente Renkum. Wat is er bereikt en wat zijn de uitdagingen voor de toekomst?* Utrecht: Verwey Jonker instituut

Gemeente Rotterdam

- Rekenkamer Rotterdam (2018). *Het komt niet in de buurt. Onderzoek naar aanpak en knelpunten functioneren wijkteams.* Rotterdam: Rekenkamer Rotterdam.

Gemeente Vlaardingen

- Regioplan/Cebeon (2019). *Evaluatie wijkteams Vlaardingen.*

Gemeente Zaanstad

- Gemeente Zaanstad (2017). *Evaluatie wijk- en jeugdteams.*
- Gemeente Zaanstad (2017). *B&W-voorstel en besluitnota. Onderwerp: Doorontwikkeling sociale wijkteams en jeugdteams, d.d. B&W 10 oktober 2017.*

Gemeenten Zuid-Holland Zuid

- Serviceorganisatie Jeugd Zuid-Holland Zuid (2017). *Informatiebrief van het dagelijkse bestuur betreft Verbeterplan Serviceorganisatie Jeugd ZHZ, Regionale formule 2.0 en Verbeterplan van de Stichting Jeugdteams, d.d. 6 april 2017.*

