voorstel

Zwolle

Informatienota voor de raad

Datum 14 december 2021

Onderwerp	Evaluatie SWT
Versienummer	V2.0

Portefeuillehouder	D. S. de Jong/ M. van Willigen
Informant	S.M. Straatman / R. Homan
Afdeling	Maatschappelijke Ontwikkeling
Telefoon	06-50070482
Email	S. Straatman@zwolle.nl
Bijlagen	1. Evaluatie Sociale Wijkteam Zwolle (rapport AEF d.d. 03-09-2021)

Wij stellen u voor kennis te nemen van:

1. De Evaluatie Sociale Wijkteam Zwolle (rapport AEF d.d. 03-09-2021);
2. De wijze van afdoening van de toezegging “aanvullen criteria geplande evaluatie van de sociale wijkteams (hervormingsagenda)”(ID 381) aan de raad.

Datum 14 december 2021

Toelichting op het voorstel

Inleiding

Per 1 januari 2015 is het sociale wijkteam (SWT) opgericht in de gemeente Zwolle. In 2018 zijn alle medewerkers van het SWT in dienst genomen bij de gemeente Zwolle en werd het SWT een afdeling van de gemeente. Hierbij is toegezegd om in 2021 te evalueren hoe deze positionering uit zou pakken. De achtergrond van de evaluatievraag is dat het belangrijk was dat het SWT voldoende onafhankelijk kon opereren van de gemeente.

Het sociale wijkteam kreeg bij de aanvang geen expliciete opdracht of doelen mee behalve dan zich te ontwikkelen. Gaandeweg is de aandacht verschoven naar andere vragen, zoals of het SWT goed is toegerust op de ontwikkelrichting die de gemeente heeft gesteld voor het sociaal domein als geheel. De onderzoeksopdracht van de evaluatie luidt: *Hoe heeft het sociale wijkteam zich ontwikkeld en in hoeverre heeft de positionering binnen de gemeente daar bevorderend of belemmerend in gewerkt?*

Het onderzoeksbureau AEF dat de evaluatie heeft uitgevoerd, heeft in samenspraak met een begeleidingscommissie[1] een evaluatiekader opgesteld langs een achttal thema's:

- Passende hulp en ondersteuning
- Versterken transformatie
- Integraal werken
- Eigen regie van inwoners
- Samenwerking met ketenpartners en aanbieders
- Leren en ontwikkelen
- Budgetbeheersing
- Rolverdeling en aansturing

De huidige taken van het SWT kunnen ondergebracht worden onder deze thema's.

De toezegging "aanvullen criteria geplande evaluatie van de sociale wijkteams (hervormingsagenda)" (ID 381) is betrokken bij het opstellen van het evaluatiekader. De raad heeft gevraagd om de ontwikkeling van het sociale wijkteam ook te bekijken vanuit de transformatiebewegingen in het Sociaal Domein zoals benoemd in de Hervormingsagenda, waaronder de cultuurverandering. Deze vier bewegingen zijn: Van apart naar gewoon, van deelprobleem naar totaaloplossing, van zorgen voor naar zorgen dat en van individuele zorg naar samenbrengen van vragen. In de evaluatie is gekeken hoe het sociale wijkteam hieraan bijdraagt. Dit komt terug in de thema's van het evaluatiekader. Daarmee is voldaan aan deze toezegging.

Middels documentanalyse en semi-gestructureerde gesprekken met intern en extern betrokken partijen is gekeken hoe het sociale wijkteam zich ontwikkeld heeft met betrekking tot deze thema's en hoe de positionering binnen de gemeente uitgepakt heeft. In het evaluatierapport worden bevindingen gepresenteerd, conclusies getrokken en aanbevelingen voor verdere ontwikkeling gegeven.

Kernboodschap

Uit de evaluatie blijkt dat de positionering als afdeling binnen de gemeente heeft bijgedragen aan de integrale ontwikkeling van de toegang van het Sociaal Domein en aan een goede dienstverlening dichtbij de inwoner met een hulpvraag. Vooral de samenwerking met beleid biedt meerwaarde, bijvoorbeeld op het gebied van Wmo. Er is potentie om dit nog verder te gebruiken om de transformatie te versterken. Niet alleen op Wmo, maar ook op andere beleidsterreinen waar dit op dit moment minder gebeurt.
In de conclusie en aanbevelingen staan belangrijke punten die verbeterd kunnen worden. Daarbij is het als vertrekpunt van belang dat in de nabije toekomst bestuurlijk (door college en raad) de doelen aan het SWT geactualiseerd en expliciet gemaakt worden om richting/kader te geven aan de verdere doorontwikkeling. Verder is het van belang de (werk-)processen en de monitoring/sturing te verbeteren.

[1] De begeleidingscommissie bestond uit o.a. de ambtelijk opdrachtgever, het afdelingshoofd van het Sociaal Wijkteam, een adviseur van de afdeling beleid, de business controller en de adviseur bedrijfsvoering SWT.

Het college van B&W herkent de bevindingen in de evaluatie en neemt de aanbevelingen over.
Het SWT staat klaar om aan de slag te gaan met de inhoudelijke doorontwikkeling.

Bevindingen evaluatie Sociale Wijkteam Zwolle

Passende hulp en ondersteuning
Samenwerking tussen beleid en uitvoering leidt vooral tot passendere hulp voor Wmo. Bij de andere domeinen is minder sprake van samenwerking tussen beleid en uitvoering.
Mede vanwege de hoge werkdruk, verwijst het SWT vaak door naar aanbieders terwijl ze die casussen zelf zouden kunnen en willen opnemen. Ook vanwege tijdgebrek volgt het SWT vaak het advies van aanbieders in het afgeven van beschikkingen.
Aanbieders en ketenpartners geven aan dat de werkwijze binnen het SWT niet altijd eenduidig is, er is wel behoefte aan meer eenduidigheid en handvatten bij de SWT medewerkers.
Het SWT richt zich op veiligheid in gezinnen, maar moet zich hierin nog wel meer ontwikkelen door expertise te versterken. Daarnaast is het zo dat de rol van het SWT verandert door de aanpassing van de jeugdbeschermingsketen. Dit geldt voor alle wijkteams in Nederland.
Gebleken is dat het SWT niet in alle gevallen voldoende multidisciplinair werkt met als gevolg dat niet altijd de volledige hulpvraag in kaart wordt gebracht.

Versterken transformatie
Het SWT vervult een belangrijke rol in het doorverwijzen van inwoners naar voorliggende voorzieningen. Daarbij wordt wel opgemerkt dat het voorliggende veld, versnipperd is (veel voorzieningen, die elkaar gedeeltelijk overlappen qua hulpverlening).
Het SWT is betrokken bij veel samenwerkingsinitiatieven omtrent de transformatie en biedt hierbij (vanuit de onafhankelijke positie) een duidelijke meerwaarde. Het is soms onduidelijk of de deelname van het SWT op inhoud is, of in de rol van subsidieverstrekker.
Het SWT zet groepstrainingen in ter vervanging van of als aanvulling op individuele hulp. Zowel medewerkers als cliënten zijn hier tevreden over en het SWT wil dit verder uitbreiden.

Integraal werken
Door de opzet van het SWT vindt kruisbestuiving plaats tussen Jeugd, Wmo, participatie en psychosociale hulpverlening, waarbij de multidisciplinariteit van de teams zorgen voor hogere kwaliteit. De lijntjes binnen de wijkteams zijn kort, waardoor integraal gewerkt wordt op casusniveau.
Bij de start van het SWT was de gedachte dat iedere medewerker alle aanvragen moet kunnen oppakken. Vanwege de complexiteit van de vraagstukken is dit niet in alle gevallen mogelijk en noodzakelijk; de generalistische werkwijze is hierdoor losgelaten en een bepaalde vorm van specialisatie is toegevoegd. De positionering binnen de gemeente biedt kansen voor integraal werken omdat er vanuit de gemeente collega's kunnen aanschuiven, waar nodig en gewenst. Het SWT helpt ook inwoners met andere vragen dan vragen over het SWT of over het sociaal domein. Beperkende factor is dat de beleidsafdeling van de gemeente op dit moment nog niet integraal werkt.

Eigen regie van inwoners
Medewerkers zetten actief in op (versterken van) eigen regie, immers de inwoners is zelf verantwoordelijk voor zijn/haar hulpvraag. Afhankelijk van de situatie is het soms wel lastig om de juiste mate van eigen regie te bieden. Inwoners zijn hier tevreden over maar soms ook kritisch omdat procedures soms onduidelijk zijn en er sprake is van wachttijd. De communicatie hierover kan verbeterd worden.

Samenwerking met ketenpartners en aanbieders
Sinds de laatste aanbesteding met kwaliteitseisen zijn er minder aanbieders gekomen en meer ruimte om te investeren in samenwerking en partnerschap. Het SWT speelt een belangrijke rol in de relatie tussen aanbieder en cliënt. De adviezen van aanbieders worden vaak opgevolgd. Er is ook nog ruimte voor verbetering, bijvoorbeeld niet alle ketenpartners voelen zich gewaardeerd en erkend in hun expertise. De meeste ketenpartners zijn zeer te spreken over de samenwerking met het SWT.
De samenwerking op participatie wordt doorontwikkeld. Deze herziening moet ervoor zorgen dat eerst wordt gekeken of iemand begeleid kan worden naar betaald werk, voordat iemand eventueel bij het SWT terechtkomt voor maatschappelijke participatie.

Leren en ontwikkelen
Het SWT heeft zich ontwikkeld van individuele medewerkers van verschillende organisaties naar een groep collega's die intensief samenwerkt en elkaar waardeert om de verschillende expertises. Het SWT besteedt actief aandacht aan leren en ontwikkelen, bijvoorbeeld door vakgroepen en intervisies. De medewerkers geven aan dat ze nog meer kunnen leren van de wijkteams onderling. Daarnaast is er behoefte aan meer theoretische onderbouwing van het handelen en is er behoefte aan meer kaders bij het vaststellen bij welke hulpvraag, welke hulpverlening het best passend is. Medewerkers geven aan meer tijd te willen voor kennisontwikkeling. Een procesmatige professionaliseringsslag is wenselijk; een plan waarin duidelijk staat wat de doelen zijn van het SWT en waar we dan vervolgens op sturen. Tussen de disciplines is er sprake van verschillen die om ontwikkeling vragen, bijvoorbeeld budgetbeheersing. Bij de Wmo wordt, in samenspraak met beleid, gestuurd op budgetten en worden samen met beleid en inkoop mogelijkheden gecreëerd. Dat is bij jeugd lastiger, doordat budgetten niet altijd bekend waren en de sturing lastiger is met meerdere verwijzers. Voor alle terreinen is het belangrijk dat de doelen helder afgebakend worden, integraal geformuleerd worden en het budget in samenhang met de opgaven ligt om hier ook op te kunnen sturen.

Budgetbeheersing
De aandacht voor financiën is groeiend. SWT wil en moet zakelijker omgaan met budgetten voor maatwerkvoorzieningen. Om te kunnen sturen op budgetbeheersing moeten budgetten en doelen helder zijn. Vanwege de kerntaak van het SWT moeten de doelen integraal geformuleerd zijn. Het budget moet in samenhang met de opgaven worden vastgesteld.

Rolverdeling en aansturing binnen de gemeente
De positionering van het SWT heeft positief bijgedragen aan de ontwikkeling. De overgang naar de gemeente bracht rust en de positionering draagt bij aan korte lijnen om tot afstemming te komen en om te kunnen doen wat nodig is voor de inwoner van de gemeente Zwolle met een hulpvraag. Vooral de samenwerking met beleid biedt meerwaarde, doordat praktijkervaring ingebracht kan worden en zo beleid effectiever bijdraagt aan de ondersteuning en versterking van zelfregie van inwoners. Daarbij moet er aandacht zijn voor en duidelijke rolverdeling en rolvastheid en is de samenwerking nog niet op alle beleidsterreinen even intensief. De positionering binnen de gemeente biedt wel kansen om meer integraal te werken, waarbij het SWT ook afhankelijk is van de integraliteit van andere afdelingen. Een aandachtspunt is ook dat de standaarden voor gemeenten niet altijd passen op het SWT. Het SWT wordt soms gezien als "indicatiebureau", terwijl het SWT ook zelf hulp levert. Dit imago kan verbeterd worden.

Aanbevelingen
Er zijn aanbevelingen om de effectiviteit van het SWT en de transformatie te verhogen
Naast het behouden van de positionering van het SWT bij de gemeente gaat om vier aanbevelingen. Per aanbeveling wordt een korte toelichting gegeven:

1. **Bepaal de doelen van het SWT**
   Op dit onderdeel komen we terug nadat we verdiepende analyses hebben gemaakt van de onderwerpen uit de evaluatie die om aandacht vragen. Hierin nemen we ook mee wat alle ontwikkelingen / opgaven voor het SWT betekenen en welke keuzes er zijn te maken.
2. **Versterk de samenwerking tussen beleid en uitvoering**
   Op Participatie en Jeugd is er een steeds nauwere samenwerking tussen beleid en uitvoering.
   - Op het thema Participatie zijn de 3 uitvoerende onderdelen (Tiem, IO en SWT) in samenwerking met beleid tot een gedragen proces gekomen om het uitvoeringsmodel Participatie te herontwerpen. Hiervoor wordt een innovatieteam ingericht. Dit team gaat in januari 2022 van start.
   - Een ander voorbeeld, waarbij beleid en uitvoering nauwe samenwerking hebben gehad is het ontwerpen van het onlangs gelanceerde relatie- en scheidingsteam. Interessant aan deze samenwerking is dat ook dit langs een innovatief proces is gegaan, waarbij ontworpen is vanuit de doelgroep.

- Ten aanzien van de hervormingsagenda spoor Jeugd, is er sprake van intensief overleg over hoe beleid en uitvoering hierin samen kunnen optrekken en daarmee de realisatiekracht vergroten.

3. **Zorg voor meer uniformiteit in de werkprocessen**
   Dit onderwerp krijgt aandacht in het afdelingsplan 2022 van het SWT.
4. **Verbeter de monitoring van de resultaten**
   De opmerkingen hierover in de evaluatie sluiten aan op de in 2021 gemaakte probleemanalyse Jeugd. De probleemanalyse is aanleiding geweest om sterker te investeren op het verbeteren van de stuurinformatie van met name Jeugdhulp. Om deze stuurinformatie door te ontwikkelen en structureel te borgen wordt momenteel een projectleider geworven. Naar verwachting zal de projectleider uiterlijk in januari 2022 van start gaan.

Consequenties
Het college van B&W herkent de bevindingen in de evaluatie en neemt de aanbevelingen over. De doorontwikkeling van het sociale wijkteam zoals geschetst in de aanbevelingen zullen in 2022 ter hand genomen worden binnen de doorontwikkeling van het Sociaal Domein.
De uitkomst van de evaluatie draagt bij aan de doorontwikkeling van het sociaal wijkteam. In ieder geval wordt de doorontwikkeling ingezet op de volgende drie lijnen:
1. Vertaling van opgaven, bewegingen, inzichten (uit diverse rapporten) naar organisatieontwikkeling en verdere professionalisering;
2. De gekozen inrichtingsprincipes tegen het licht houden en daar waar nodig aanpassen ten dienste van zowel een efficiënte als effectieve organisatie.
3. Inrichten van een kwaliteitssysteem dat niet gestoeld is op procedures, maar op (verbeteren van) de kwaliteit van onze dienstverlening (werken volgens de bedoeling).

Risico's
De opgave is complex en de omgeving continu in verandering
Het SWT zal zich ook de komende jaren blijven aanpassen aan een veranderende omgeving en complexiteit van de opgave. De doelen en de werkwijze van het SWT zullen zich hieraan continue aanpassen. Het SWT heeft blijk gegeven van dit aanpassingsvermogen in Coronatijd waar ondanks alle druk en veranderde werkomstandigheden het SWT de inwoners is blijven ondersteunen.

Financiën
Zodra er inzicht is in de benodigde middelen voor de doorontwikkeling van het Sociale Wijkteam wordt er een raadsvoorstel met aanvraag budget gemaakt, die in procedure zal worden gebracht.

Communicatie
Via een persbericht worden de uitkomsten van de evaluatie bekend gemaakt. De partijen die hebben bijgedragen aan de evaluatie worden actief geïnformeerd dat de evaluatie afgerond is en de uitkomsten worden gedeeld met het sociale wijkteam en met de afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling.

Vervolg
De doorontwikkeling van het sociale wijkteam zal in 2022 ter hand genomen worden binnen de doorontwikkeling van het Sociaal Domein. Een aantal aanbevelingen zijn inmiddels reeds opgepakt en worden uitgevoerd waaronder monitoren op data en budget door het maken van een heldere probleemanalyse op de uitgaven jeugdhulp, intensivering samenwerking tussen het sociale wijkteam en de afdeling beleid en het ontwikkelen van een proeftuin Samenspel in de wijk.

Openbaarheid
Openbaar

Datum 14 december 2021

Burgemeester en Wethouders van Zwolle,

voorzitter, Peter Snijders

secretaris, Dick Emmer