Andersson Elffers Felix

Evaluatie Sociale Wijkteam Zwolle

Eindrapportage

3-9-2021

Inhoudsopgave

1. **Inleiding**
   - Onderzoeksopdracht
   - Onderzoeksaanpak
2. **Bevindingen**
   - Analyse van de gesprekken aan de hand van 8 thema’s
3. **Hoe nu verder?**
   - Conclusies
   - Aanbevelingen
4. **Bijlagen**





Inleiding

Onderzoeksopdracht en -aanpak

AEF is gevraagd het sociale wijkteam van de gemeente Zwolle te evalueren

Per 1 januari 2015 is het sociale wijkteam (SWT) opgericht in de gemeente Zwolle. Het SWT werd gevormd door medewerkers van een aantal moederorganisaties, zoals Bureau Jeugdzorg en MEE, die gedetacheerd werkten voor de sociale wijkteams. In 2018 zijn alle medewerkers van het SWT bij de gemeente ondergebracht.

Het SWT biedt hulp en ondersteuning aan inwoners die daar behoefte aan hebben. Ze leveren zelf lichte hulp en verwijzen door naar tweedelijns hulp wanneer noodzakelijk. Het SWT voert activiteiten uit in het kader van de Wmo, de Jeugdwet en op het gebied van psychosociale ondersteuning en participatie. Het SWT is opgedeeld in vijf wijkgerichte teams (Noord, Midden, Zuid, Oost en West). Daarnaast is er een team dat de backofficetaken uitvoert. De termen 'het SWT' en 'de sociale wijkteams' worden in deze rapportage beide gebruikt om hetzelfde aan te duiden.

Onderzoeksopdracht

Toen het SWT bij de gemeente werd ondergebracht is afgesproken om in 2021 te evalueren of deze constructie helpend is voor de ontwikkeling van het SWT. De gemeente Zwolle heeft adviesbureau Andersson Elffers Felix (AEF) gevraagd om deze evaluatie uit te voeren.

De achtergrond van de vraag is dat het belangrijk werd geacht dat het SWT voldoende onafhankelijk kon opereren van de gemeente. 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 voor AEF luidt dan ook als volgt:

Hoe heeft het sociale wijkteam zich ontwikkeld en in hoeverre heeft de positionering binnen de gemeente daar bevorderend of belemmerend in gewerkt?

AEF heeft het onderzoek in drie stappen uitgevoerd

1. Opstarten onderzoek → 2. Informatie ophalen en analyseren → 3. Concluderen en rapporteren

AEF heeft in drie stappen de evaluatie uitgevoerd. Hieronder beschrijven we in het kort de stappen.

1. Opstarten onderzoek *(mei 2021)*

Vanuit de gemeente Zwolle is een begeleidingscommissie samengesteld die gedurende het onderzoek de onderzoekers van AEF heeft bijgestaan. De begeleidingscommissie bestond uit de directeur sociaal domein, afdelingshoofd SWT, een beleidsadviseur Wmo, een adviseur bedrijfsvoering SWT en een financieel adviseur. AEF heeft samen met de begeleidingscommissie een **evaluatiekader** vastgesteld. Het evaluatiekader is gebruikt om inzicht te krijgen in hoe het SWT zich heeft ontwikkeld op verschillende thema's die belangrijk worden geacht, en, waar relevant, welke rol de positionering binnen de gemeente daarin heeft gespeeld. Het evaluatiekader vormt de rode draad van het onderzoek, waarop de interviewvragen met de betrokkenen zijn gebaseerd. *U vindt het volledige evaluatiekader in de bijlagen; op de eerste slide van de bevindingen ziet u de hoofdlijnen.*

2. Informatie ophalen en analyseren *(mei-juli 2021)*

Voor het verzamelen van informatie heeft AEF een documentanalyse gedaan op basis van relevante documenten die zijn aangedragen door de gemeente en **semigestructureerde gesprekken** gevoerd met verschillende partijen die betrokken zijn bij het SWT: zowel interne (zoals medewerkers en teamleiders van het SWT) als externe (zoals cliënten, zorgaanbieders en ketenpartners). De gesprekken zijn integraal geanalyseerd aan de hand van het evaluatiekader. *De lijst met gesprekspartners is toegevoegd in de bijlagen.*

3. Concluderen en rapporteren *(juli-augustus 2021)*

De bevindingen en conclusies van de evaluatie zijn verwerkt in deze rapportage.



Bevindingen

Analyse van de gesprekken aan de hand van 8 thema’s

De thema's waaraan het SWT werkt, waren nog niet benoemd binnen de gemeente

Bij aanvang van het onderzoek heeft AEF een evaluatiekader opgesteld, in samenwerking met de begeleidingscommissie. In dit evaluatiekader hebben we de grootste thema's benoemd waar het SWT zich op richt.

Bij de start van het SWT zijn de doelen niet geëxpliciteerd. Dit hing samen met de verschillende beelden vanuit de politiek over het doel van het wijkteam. Daarmee is vanuit de politiek weinig richting gegeven aan het SWT. Ook het takenpakket was beperkt afgebakend. De belangrijkste opdracht aan het SWT was zich te ontwikkelen. In een eerder onderzoek in 2016 werd al aangegeven dat er wisselende beelden waren over de taak van het wijkteam.[1]

Toen het SWT onderdeel werd van gemeente Zwolle, zijn taken van aanbieders en bijbehorende medewerkers overgedragen aan de gemeente. Daarna is het werkpakket van het SWT organisch verder gegroeid, deels door opdrachten vanuit de politiek en deels doordat op basis van wat nodig was andere accenten gelegd werden.

Aan het begin van het onderzoek waren er dus geen doelen waar we het SWT aan konden toetsen. Op basis van een korte interviewronde en in overleg met de begeleidingscommissie zijn we gekomen tot de hiernaast genoemde thema's. Deze hebben we uitgewerkt in vragen voor het evaluatiekader (zie bijlage).

De onderzoeksbevindingen in de hiernavolgende slides volgen de indeling van de thema's. Bovenaan elke slide wordt het betreffende thema aangegeven.

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

[1] Juli 2016, Gemeente Zwolle: Onderzoek Sociaal Wijkteam Zwolle. Een Learning History.

Samenwerking tussen beleid en uitvoering leidt tot passendere ondersteuning

Samenwerking tussen beleid en uitvoering leidt vooral tot passendere hulp voor Wmo

Bij Wmo wordt er actief input vanuit de praktijk meegenomen bij beleidsontwikkeling, zorginkoop en contractmanagement. Dit zorgt voor een verbetering van de kwaliteit van hulp die in het kader van de Wmo geleverd wordt. Hiervan zijn verschillende voorbeelden:

- De ontwikkeling van het product Thuisondersteuning, om beter aan te sluiten bij gecombineerde zorgbehoeften van cliënten;
- Het aanpassen van de inkoop van materiële Wmo, zodat aspecten die cliënten belangrijk vinden (zoals goede service bij problemen met een hulpmiddel) geborgd zijn in de inkoopvoorwaarden;
- Het gebruik van praktijkkennis bij contractgesprekken, bijvoorbeeld om inhoudelijke duiding bij cijfers te geven.

Bij de andere domeinen is minder sprake van samenwerking tussen beleid en uitvoering

Bij jeugd is er minder samenwerking tussen beleid, inkoop en uitvoering. Dit wordt deels verklaard doordat de inkoop van jeugdhulp regionaal georganiseerd is. Daardoor landen wensen van individuele gemeenten sowieso minder snel in de inkoop en is er meer afstand tussen uitvoering, beleid en inkoop. Er lijkt echter ook sprake van een cultuurverschil: gesprekken over het budget werden bij Wmo bijvoorbeeld veel eerder gevoerd dan bij jeugd. Medewerkers psychosociaal en participatie geven aan dat er minimaal contact is met de beleidsafdeling en dat ze het gevoel hebben dat het beleid ver afstaat van de praktijk.



> “Bij contractgesprekken zit ik nooit naast de gemeente, ik ben altijd een derde, onafhankelijke partij. Maar de gemeente trekt me er als collega wel gemakkelijker bij.”
>
> *-Teamleider SWT*

Het SWT leunt sterk op aanbieders

Het SWT verwijst vaak door naar aanbieders

Medewerkers van het SWT geven aan dat ze vanwege de hoge werkdruk vaak cliënten doorverwijzen naar aanbieders terwijl ze die casussen zelf zouden kunnen en willen opnemen. Medewerkers vertellen dat ze zich graag vaker zouden willen vastbijten in complexe casussen en daar ook de kennis en kunde voor hebben, maar niet de tijd. Ook lichte casussen worden wegens tijdgebrek wel doorverwezen. Uit eerder onderzoek van AEF naar kosten in de jeugdzorg[2] bleek dat het over het algemeen goedkoper is om wijkteams hulpverlening zelf te laten bieden.

Het SWT volgt vaak het advies van aanbieders in het afgeven van beschikkingen

Aanbieders geven aan dat het SWT vaak hun advies volgt in het afgeven van indicaties. Volgens hen is de hulp die daardoor wordt geboden passend. Het valt echter op dat het SWT niet altijd een rol neemt in het nadenken over welke hulp het meest passend is. Medewerkers geven aan dat dit vooral een kwestie is van tijdgebrek is.

De werkwijze binnen het SWT is niet altijd eenduidig

Aanbieders en ketenpartners geven aan dat de werkwijze binnen het SWT niet altijd eenduidig is. Medewerkers van het SWT handelen soms verschillend in vergelijkbare casussen, afhankelijk van de individuele medewerker. Ook medewerkers geven aan graag meer uniformiteit en handvatten te willen om tot passende hulp te komen.



> “Ik zou liever meer casussen zelf oppakken, maar daar heb ik geen tijd voor.”
>
> *-Medewerker SWT*

[2] Stelsel in Groei, AEF, 2020.

Het SWT richt zich op veiligheid in gezinnen, maar moet zich hierin nog meer ontwikkelen

Het SWT stelt zich verantwoordelijk voor veiligheid in gezinnen

Het SWT Zwolle is als een van de eerste wijkteams zich gaan richten op gezinnen waar geweld speelt. Zij stellen zichzelf verantwoordelijk voor de veiligheid in gezinnen en zetten niet alles automatisch door naar Veilig Thuis. Daardoor kan er meer passende hulp geboden worden aan gezinnen met een veiligheidssituatie. Er zijn pilots gestart om de samenwerking met Veilig Thuis te verbeteren. Dit laat zien dat het SWT op beleidsniveau bezig is om de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen.

De expertise van het SWT op het gebied van veiligheid moet versterkt worden

Wel moet de expertise en inhoudelijke kennis binnen het SWT op het gebied van gezinsveiligheid versterkt worden. Een ketenpartner geeft bijvoorbeeld aan dat het SWT nog niet genoeg kennis heeft over relationeel geweld. In meerdere interviews met zowel medewerkers als cliënten worden voorbeelden gegeven van situaties waarbij de veiligheid van mensen in het gedrang is gekomen. Bijvoorbeeld wanneer ouders hulp afhouden. Wij constateren dat het dan niet altijd even duidelijk is waar de verantwoordelijkheid ligt.

De rol van het SWT gaat veranderen door de aanpassing van de jeugdbeschermingsketen

Met de verandering van de jeugdbeschermingsketen gaat de rol van het SWT op het gebied van veiligheid veranderen, dus is het van belang dat het SWT hier tijdig op anticipeert. Dat is niet uniek voor Zwolle, maar geldt voor alle wijkteams in Nederland.



> “Ze hebben echt een grote stap gemaakt toen ze zich gingen bekommeren om veiligheid in gezinnen, dat was heel goed.”
>
> *-Ketenpartner*

Het SWT is niet altijd in staat om de volledige hulpvraag in kaart te brengen

Het SWT mist soms een deel van de hulpbehoefte

Een van de ketenpartners geeft aan dat het SWT nog niet altijd in staat is de volle breedte van de hulpvraag in kaart te brengen. Een deel van de hulpbehoefte wordt hierdoor soms gemist en komt later pas aan het licht. Uit gesprekken met cliënten komt daarnaast naar voren dat het SWT niet altijd voldoende actief multidisciplinair werkt. Zo is er een voorbeeld van een cliënt die terugkeerde uit een verslavingskliniek, waarna het weer misging, terwijl het SWT geen contact op had genomen met de kliniek om te overleggen over de situatie.

Een cliëntvertegenwoordiger gaf aan dat er niet altijd genoeg aandacht is voor de hulp voor anderstaligen. Bij het maken van afspraken wordt niet standaard de vraag gesteld of er een tolk nodig is, waardoor gesprekken stroef verlopen of opnieuw gepland moeten worden.

Er is niet genoeg aandacht voor participatie

Binnen de gemeente, inclusief het SWT, bestaat de zorg dat het SWT niet genoeg aandacht en expertise heeft voor interdisciplinair werken op het gebied van participatie. Er is een aantal medewerkers dat gespecialiseerd is in participatie en hulpvragen vanuit dit oogpunt aanpakt. Het gebeurt echter ook dat hulpvragen waarbij kinderen betrokken zijn, met een ‘jeugdhulpbril’ worden bekeken, terwijl inzet op participatie (een deel van) de oplossing zou kunnen zijn.



“We krijgen wel mensen vanuit het SWT waar veel meer mee aan de hand blijkt te zijn.”

-Ketenpartner

Het SWT verwijst vaak door naar het voorliggend veld

Cliënten worden vaak doorverwezen naar voorliggende voorzieningen
Cliënten geven aan dat ze door het SWT vaak worden doorverwezen naar een voorziening in het voorliggend veld, bijvoorbeeld naar een organisatie voor vrijwilligerswerk. Het komt geregeld voor dat cliënten zelf niet afwisten van die voorzieningen. Het SWT vervult dus een belangrijke rol in het koppelen van inwoners aan een passende voorziening in het voorliggend veld. Medewerkers geven aan dat ze bij het onderzoeken van de hulpvraag van een nieuwe cliënt altijd kijken wat er in het voorliggend veld mogelijk is. Soms wordt er een combinatie ingezet van een doorverwijzing naar een voorziening in het voorliggend veld en eigen inzet of een doorverwijzing naar een aanbieder.

Het voorliggend veld is een versnipperd landschap, wat een goed overzicht lastig maakt
Er zijn veel voorzieningen in het voorliggend veld, die deels hetzelfde doen. Dit maakt het voorliggend veld een versnipperd landschap. Zeker op het gebied van participatie zijn er veel partijen die een subsidierelatie met de gemeente hebben. Medewerkers van het SWT hebben daardoor niet altijd een volledig overzicht van alle mogelijkheden in het voorliggend veld en welke voorzieningen het beste passen bij welke behoeften.



“Het voorliggend veld is een versnipperd landschap met overlappingen en gaten.”

-Ketenpartner

Het SWT kan een belangrijke rol spelen bij samenwerkingsinitiatieven

Het SWT is betrokken bij veel samenwerkingsinitiatieven omtrent de transformatie en kan hierbij meerwaarde bieden

Het SWT is betrokken bij veel overleggen met aanbieders en ketenpartners in het voorliggend veld die in het leven zijn geroepen om de transformatie van het zorglandschap naar lichtere vormen van hulp en ondersteuning in de wijk vorm te geven. Aanbieders geven aan dat zulke initiatieven erbij gebaat kunnen zijn als het SWT een leidersfunctie vervult. Wanneer aanbieders een trekkende rol hebben, speelt er soms (de schijn van) belangenverstrengeling, wat het ingewikkeld maakt. Het SWT wordt meer gezien als onafhankelijke partij. Een voorbeeld van een succesvol initiatief waarbij het SWT een trekkersrol speelt is het initiatief omtrent dagbesteding.

Het is niet altijd duidelijk welke rol het SWT speelt binnen elk initiatief

Ketenpartners geven wel aan dat het niet bij alle initiatieven duidelijk is welke rol het SWT speelt en dat de bijdrage van het SWT daardoor ook niet altijd helder is. Het is soms onduidelijk of de deelname van het SWT bij een initiatief op inhoud is, of in de rol van subsidieverstrekker. Het komt ook geregeld voor dat een netwerk wordt opgericht en dan langzaam weer verdwijnt, zonder dat er duidelijke ambities zijn vastgesteld en er echt iets van de grond is gekomen. De verantwoordelijkheid van het SWT is hierin niet altijd duidelijk.



“Juist bij projecten waar het SWT initiatief heeft genomen, loopt het goed.”

-Ketenpartner

Het SWT biedt succesvolle groepstrainingen aan

Het SWT biedt groepstrainingen aan cliënten, die positief worden ervaren

Het SWT is bezig met het inzetten van groepstrainingen ter vervanging van of aanvulling op individuele hulpgesprekken met cliënten. Zowel medewerkers als cliënten zijn positief over de inzet van groepstrainingen. Voor medewerkers is het een efficiënte manier van hulpverlenen, omdat meerdere cliënten tegelijkertijd kunnen worden geholpen. Daarnaast merken zij dat het contact met mensen met soortgelijke hulpvragen meerwaarde biedt voor cliënten. Cliënten kunnen door de groepstrainingen elkaar helpen, wat bijdraagt aan de transformatie naar meer inzet op preventie. Dit wordt beaamd door cliënten, die aangeven inderdaad behoefte te hebben aan contact met mensen in soortgelijke situaties.

Medewerkers willen de inzet op groepswerk graag uitbreiden

Medewerkers geven aan dat er al verschillende projecten rondom groepswerk lopen, bijvoorbeeld op het gebied van jonge ouders. Hun inschatting is dat dit nog veel meer kan opleveren als er meer tijd in zou worden geïnvesteerd, maar zij hebben geen tijd om meer activiteiten hierin op te pakken.



> “Ik zou bijvoorbeeld behoefte hebben aan een kringgesprek of groepsgesprek.”
>
> *-Cliënt SWT*

Het SWT heeft zich enorm ontwikkeld op het gebied van integraal werken

Er vindt kruisbestuiving plaats tussen de verschillende disciplines van het SWT

Door de opzet van het SWT vindt kruisbestuiving plaats tussen Jeugd, Wmo, participatie en psychosociale hulpverlening, waarbij de multidisciplinariteit van de teams zorgt voor hogere kwaliteit. Medewerkers geven aan dat ze vanuit hun werkervaring bij het SWT steeds beter kunnen aanvoelen of er andere problematiek dan de directe hulpvraag speelt. De opzet van het SWT leidt dus tot bredere kennis bij de medewerkers. Er is binnen het SWT veel aandacht voor integraal werken en er wordt aangegeven dat het steeds meer gebeurt.

Er wordt integraal gewerkt op casusniveau

De lijntjes binnen elk wijkteam zijn kort, waardoor er integraal gewerkt kan worden op casusniveau. Hier zijn mooie voorbeelden van. Zo was een kind uit huis geplaatst, waarna het SWT heeft ingezet op een traumabehandeling voor de moeder en daar ook de huisarts en aanpak huiselijk geweld bij heeft betrokken.

Er zijn nog wel verbeterpunten op het gebied van integraal werken

Het lukt het SWT nog niet altijd om voldoende breed te kijken naar de hulpvraag en problemen op andere domeinen te signaleren. Het SWT mist hierdoor soms een deel van de hulpvraag. Soms wordt er nog teveel met een bepaalde bril en de eigen expertise naar een hulpvraag gekeken.



> “Het SWT is zo ontzettend breed, daarom vind ik het fijn dat je collega’s kunt bevragen.”
>
> *-Medewerker SWT*

Het SWT is nog op zoek naar de juiste balans tussen generalisme en specialisatie

De werkwijze van het SWT is door de jaren heen veranderd

Bij de start van het SWT heerste het idee dat iedere medewerker elke hulpvraag zou moeten kunnen oppakken. Deze generalistische werkwijze is bij enkele teams na enige tijd losgelaten, omdat enige mate van specialisatie noodzakelijk bleek. Zo is een medewerker die gespecialiseerd is op het gebied van huishoudelijke ondersteuning binnen de Wmo niet perse in staat om een hulpvraag over huiselijk geweld op te pakken. Inkomende casussen worden nu veelal verdeeld over de medewerkers aan de hand van hun specialisme. Vervolgens betrekken medewerkers indien relevant collega's van andere disciplines bij hun casussen. Medewerkers geven aan dat dit vaak goed werkt, maar dit gebeurt niet in alle wijkteams.

Het SWT is nog zoekende naar een goede structuur voor integraal werken

De afgelopen tijd zijn er vakgroepen opgericht waarin per discipline casuïstiek wordt besproken en van elkaar wordt geleerd. Hoewel deze overleggen als waardevol worden ervaren om de eigen expertise te versterken, zijn er zorgen of deze structuur optimaal bijdraagt aan een integrale werkwijze. Medewerkers moeten immers naast hun eigen expertise wel voldoende in staat zijn om problemen op andere gebieden te signaleren.



"Soms is het zoeken hoe je de balans vindt tussen generalisme en specialiteit. Dan is het makkelijk om een collega erbij te betrekken."

-Medewerker SWT

De positionering binnen de gemeente biedt kansen voor integraal werken

Samenwerking met andere afdelingen binnen de gemeente heeft meerwaarde
Omdat het SWT onderdeel is van de gemeente, kunnen er soms samen met andere afdelingen van de gemeente (sneller) oplossingen gerealiseerd worden, omdat er met collega's geschakeld wordt. Dit gaat makkelijker dan met mensen van andere organisaties. Een voorbeeld is de realisatie van een woonvorm in een leegstaand gebouw. Dit was sneller mogelijk door contact met de betreffende afdeling. Ook wordt er bijvoorbeeld samengewerkt met de afdeling inkomensondersteuning, wat de integrale hulpverlening ten goede komt.

Het SWT helpt cliënten ook met vragen rondom andere afdelingen van de gemeente
Cliënten geven aan door het SWT goed geholpen te worden met vragen over regelgeving rondom bijstandsuitkeringen. Zo worden ze bijvoorbeeld geholpen met informatie op de website of wordt hen verteld wie ze moeten contacteren binnen het bijstandsloket. Dit ervaren zij als heel prettig.

De beleidsafdeling werkt niet integraal, wat integraliteit binnen het SWT belemmert
Individuele medewerkers van de beleidsafdeling maatschappelijke ontwikkeling richten zich over het algemeen op één wettelijk kader. Dit past niet goed bij het beoogde integrale werken van het SWT. Zo wordt bijvoorbeeld niet duidelijk welke gevolgen beleidskeuzes van één wettelijk kader hebben voor de uitvoering van het SWT in een ander wettelijk kader.



"Met collega's schakelen gaat vaak sneller dan met medewerkers van andere organisaties. Dit is een voordeel van dat het SWT onderdeel is van de gemeente."

-Medewerker SWT

Het SWT vindt eigen regie belangrijk, maar zoekt naar de juiste balans

Medewerkers zien eigen regie als onderdeel van passende hulp en ondersteuning

Medewerkers geven aan actief in te zetten op eigen regie. Dit uitgangspunt is ook opgenomen in de uitwerking van de uitvoeringsnota sociale wijkteams in 2014.[3] De inwoner wordt gezien als verantwoordelijke voor zijn/haar hulpvraag, die (in de meeste gevallen) zelf het beste kan bepalen wat hij/zij nodig heeft. Daarnaast is de hulp en ondersteuning die het SWT biedt van tijdelijke aard, waardoor inzetten op de eigen regie essentieel is voor een duurzame oplossing.

Het is soms wel lastig om de juiste mate van eigen regie te bieden

Op het gebied van Jeugd spelen vaak meerdere belangen bij een hulpvraag. Zo hebben ouders vaak een duidelijk beeld van wat zij willen voor hun kind en ook de school is vaak betrokken. Dit maakt het voor het SWT vaak lastig om de regie bij de cliënt te laten. Om de hulp succesvol te laten zijn moeten de ouders achter het ondersteuningsplan staan, maar de wens van de ouders komt niet altijd overeen met wat de best passende hulp is. In dat geval gaat het SWT niet mee met de wens van de ouders. Hier zit een spanningsveld, waar het SWT vaak ervaart dat eigen regie in de praktijk niet altijd passend is.



> “Ouders willen soms gelijk professionele hulp voor een niet zo assertieve kleuter. Dan vraag ik me af of ze niet beter gebaat zijn bij judoles.”
>
> *-Medewerker SWT*

[3] Ontwerp sociale wijkteams gemeente Zwolle, 30 september 2014

Cliënten zijn tevreden over de mate van eigen regie, maar hebben ook kanttekeningen

Cliënten zijn over het algemeen tevreden over de hulp van het SWT

Over het algemeen zijn cliënten erg te spreken over de mate waarin zij eigen regie ervaren. Zij geven aan dat er goed naar hen geluisterd wordt. Veel cliënten geven hierover aan dat ze hun contactpersoon bij het SWT altijd snel kunnen bereiken en dat ze zich vrij voelen om contact te zoeken wanneer ze daar behoefte aan hebben. Dat helpt hun om regie op hun leven te houden.

Cliënten zijn ook kritisch

Andere cliënten zijn kritischer. Er wordt aangegeven dat procedures soms onduidelijk zijn en de wachttijd flink op kan lopen. De communicatie daarover is niet duidelijk, waardoor cliënten niet weten waar zij aan toe zijn. Een voorbeeld dat een cliënt gaf was dat zij een ondersteuningsplan moest ondertekenen waarvan zij niet wist dat het was opgesteld. Een ander voorbeeld dat naar voren kwam is dat er een multidisciplinair overleg (MDO) over een kind werd georganiseerd op school, waarbij ook iemand van het SWT aanwezig was, zonder dat dit vooraf was aangekondigd.

Cliënten geven aan dat eigen regie niet altijd passend is

Cliënten geven ook aan dat het SWT niet genoeg onderscheid maakt tussen mensen die behoefte hebben aan eigen regie en mensen die meer begeleiding nodig hebben omdat ze niet mondig genoeg zijn om zelf te zorgen dat ze de juiste hulp en ondersteuning ontvangen.



“Ze helpen me goed. Daardoor kan ik weer door.”

-Cliënt SWT

De samenwerking met ketenpartners en aanbieders is sterk verbeterd

De laatste aanbesteding heeft geleid tot een betere relatie met aanbieders
De gemeente heeft in 2017 een aanbesteding gedaan voor Wmo met meer kwaliteitseisen. Daardoor zijn minder aanbieders gecontracteerd. Aanbieders geven aan dat de samenwerking met het SWT dientengevolge sterk is verbeterd. Vanwege het kleinere aantal aanbieders heeft het SWT een goede samenwerking en partnerschap weten op te bouwen en is er sprake van wederzijds vertrouwen. Aanbieders geven ook aan dat ze vaak goed samenwerken met het SWT als cliënten meer hulp willen dan de aanbieder nodig acht. Het SWT neemt dan de verantwoordelijkheid voor het lastige gesprek op zich, waardoor de relatie tussen cliënt en aanbieder goed blijft.

Het aanstellen van vaste contactpersonen heeft de samenwerking verbeterd
Aanbieders geven ook aan dat de samenwerking met het SWT in de begintijd van het SWT niet altijd soepel verliep, omdat ze met veel verschillende medewerkers van het SWT te maken hadden. Hierdoor lukte het niet goed om een goede band op te bouwen. Dit is in de loop der jaren verbeterd doordat het SWT vaste contactpersonen heeft aangesteld voor het contact met aanbieders.

De meeste ketenpartners zijn zeer te spreken over de samenwerking met het SWT
De meeste ketenpartners zijn erg positief over de motivatie en professionaliteit van het SWT in samenwerkingsrelaties.



> “Sinds de nieuwe aanbesteding gaat het contact veel beter. We hebben elkaar echt leren kennen.”
>
> *-Aanbieder*



Ketenpartners en aanbieders hebben wel een paar kritische punten

Er is geregeld miscommunicatie over cliënten

Aanbieders geven aan dat er geregeld miscommunicatie is over cliënten. Zo wordt er bijvoorbeeld soms telefonisch informatie doorgegeven over een cliënt, maar wordt dat niet per mail bevestigd. Als dat gewoonlijk wel gebeurt, rekent een aanbieder daarop. Daardoor kan het voorkomen dat informatie niet goed overgedragen wordt.

Niet alle ketenpartners voelen zich gewaardeerd en erkend

Niet alle ketenpartners voelen zich gewaardeerd en erkend in hun expertise. Zij geven aan dat het SWT niet goed op de hoogte is van hun kwaliteiten, bijvoorbeeld hun zicht op wat er allemaal mogelijk is in het voorliggend veld. Hierdoor worden cliënten niet naar hen toegestuurd die volgens hen wel beter bij hen op hun plek zouden zijn. Hierbij speelt ook mee dat ketenpartners aangeven dat zij niet goed weten wat de doelen van het SWT zijn en soms het gevoel hebben dat die overlappen met hun eigen doelen.



“Soms wordt je expertise ook in twijfel getrokken, wat jammer is, want wij hebben meer kennis.“

-Ketenpartner



De samenwerking op participatie wordt herontwikkeld

Voor participatie wordt een herontwerp van het uitvoeringsmodel ontwikkeld

De samenwerking op managementniveau in de participatieketen wordt door alle betrokkenen als zeer constructief omschreven. Er wordt gewerkt aan een herontwerp van het uitvoeringsmodel voor participatie, waarbij het proces dat een cliënt doorloopt wordt herzien.

Op dit moment komen cliënten bij inkomensondersteuning binnen en worden vervolgens doorverwezen naar Tiem[4] (bij geringe afstand tot de arbeidsmarkt) of het SWT (bij grotere afstand tot de arbeidsmarkt). Dat levert echter verschillende knelpunten op:

- Voor de cliënten die bij het SWT binnenkomen, worden geen heldere opdrachten of doelstellingen meegegeven. Ook op organisatieniveau zijn er geen heldere doelstellingen of opdrachten geformuleerd.
- Het SWT heeft beperkt kennis over wanneer mensen naar arbeid begeleid kunnen worden, want die kennis ligt bij Tiem. Bij het SWT ligt de nadruk op meedoen, meer dan op werk. Het beeld is dat niet alle cliënten bij wie dat wel zou kunnen daardoor naar betaald werk worden begeleid.

De herziening van het uitvoeringsmodel moet ervoor gaan zorgen dat eerst wordt gekeken of iemand begeleid kan gaan worden naar betaald werk, voordat iemand eventueel bij het SWT terechtkomt voor maatschappelijke participatie. Het SWT speelt een trekkersrol in dit proces.



> “Ik denk dat Tiem de beste instantie is om vanuit kansen op werk te kijken en dan over te dragen aan schuldhulpverlening, of SWT erbij te betrekken.”
>
> *-Ketenpartner*



[4] Tiem is een organisatie die samenwerkt met werkgevers om mensen te begeleiden naar zo regulier mogelijk werk. Voor meer informatie zie www.tiem.nl

Het SWT heeft aandacht voor leren en ontwikkelen

Het SWT als organisatie heeft zich sterk ontwikkeld

Het SWT heeft zich als organisatie sterk ontwikkeld. Medewerkers die bij het SWT binnenkwamen vanuit verschillende organisaties zijn in de loop der jaren echt collega's van elkaar geworden. Dat is geen vanzelfsprekendheid: in veel organisaties waarin verschillende organisaties samengevoegd zijn, bestaan er nog jarenlang 'bloedgroepen'. In het geval van het SWT heeft bijgedragen dat medewerkers blij waren over de duidelijkheid die samenhing met de positionering bij de gemeente, ook in arbeidsvoorwaarden. Daarnaast zijn de teamleiders zeer succesvol geweest in de teamontwikkeling.

Er is aandacht voor leren en ontwikkelen binnen het SWT

Het SWT besteedt actief aandacht aan leren en ontwikkelen, bijvoorbeeld door vakgroepen en intervisies. Dit wordt door medewerkers als heel nuttig ervaren. Ook wordt andere expertise ingezet om van te leren. De wijze waarop wisselt. Zo is er bijvoorbeeld in één team tweewekelijks standaard overleg met een gedragswetenschapper, terwijl dit in een ander team gebeurt wanneer het nodig is.

De verschillende wijkteams kunnen onderling meer van elkaar leren

Medewerkers van de wijkteams geven aan dat ze meer van elkaar zouden kunnen leren. Ook in de gesprekken voor deze evaluatie werden voorbeelden gegeven van hoe teams bepaalde zaken aanpakten, waar collega's uit andere teams op reageerden: "Goed idee, dat inspireert mij."



"Vroeger maakten we in de kantine geintjes dat we raadden wie van welke organisatie was, nu zijn we echt collega's geworden."

-Medewerker SWT

Medewerkers hebben behoefte aan meer houvast en theoretische onderbouwing

Medewerkers hebben behoefte aan theoretische onderbouwing

Uit gesprekken met medewerkers komt naar voren dat er behoefte is aan meer theoretische onderbouwing voor hun handelen. Daar worden verschillende redenen en voorbeelden voor gegeven.

- Het werkveld waarbinnen het SWT opereert is complex en veel casussen zijn dat ook. Daarnaast ontwikkelt het werkveld zich continu met nieuwe inzichten. Daarom is intervisie, theoretische onderbouwing en bijscholing zowel gewenst door medewerkers als essentieel om goede zorg te leveren.
- Ook andere expertise kan van meerwaarde zijn, bijvoorbeeld de wens die een medewerker uitte om meer expertise van de jeugdbescherming in te willen zetten.
- Medewerkers geven in gesprekken meermaals aan te weten dat hun aanpak niet ideaal is, maar dat ze geen andere manier zien. Zo geeft een medewerker aan vaak LVB-cliënten[5] te veel bij de hand te nemen, maar dat ze niet goed weet hoe ze meer eigen regie te geven.

Medewerkers reflecteren op hun werk om het beter te doen

Medewerkers geven in gesprekken blijk van reflectie op hun handelen. Daarbij geven ze aan behoefte te hebben aan meer houvast bij het vaststellen welke hulp nodig is bij een bepaalde hulpvraag. Zulke kaders moeten wel flexibel genoeg zijn om de vrijheid in het veelzijdige werk te behouden. Het wijkteam moet immers wel blijven doen wat nodig is, ook als dat niet binnen de lijntjes past.



> “Intuïtief voel je wel dat het goed is wat je doet, maar het is fijn als het theoretisch ook onderbouwd is.”
>
> *-Medewerker SWT*

[5] LVB staat voor licht verstandelijke beperking

Er is behoefte aan meer tijd voor ontwikkeling en professionalisering

Er is behoefte aan meer aandacht voor leren en ontwikkelen en professionalisering
Er gebeurt veel in het SWT op het gebied van leren en ontwikkelen. Zo worden soms actief webinars gedeeld, is er de mogelijkheid om cursussen te volgen en is er regelmatige intervisie. Medewerkers geven aan behoefte te hebben aan meer tijd voor verdere kennisontwikkeling.

Medewerkers geven daarbij aan inhoudelijke uitwisseling met andere afdelingen op prijs te stellen. Dit soort kruisbestuivingen tussen verschillende afdelingen worden her en der geïnitieerd, bijvoorbeeld door regelmatig op dezelfde locatie te werken.

Het ontbreekt nog aan een helder plan voor ontwikkelrichtingen
Naast de inhoudelijke punten wordt aangegeven dat een procesmatige professionaliseringsslag wenselijk is.

- Medewerkers zouden willen dat er duidelijker gestuurd zou worden op de doelen van het SWT en of bepaalde vraagstukken daar al dan niet hierbij horen.
- Er ontbreekt het aan een helder plan voor ontwikkeling binnen het SWT. Verschillende individuen zijn actief bezig met ontwikkeling van zichzelf of hun team, maar er wordt in interviews aangegeven dat dit individuele acties zijn zonder samenhang. Zo zijn er geen keuzes gemaakt over ontwikkelrichtingen.



“Ik vind professionalisering echt een thema binnen het SWT.”

-Teamleider SWT

Om te kunnen sturen op budgetbeheersing moeten budgetten en doelen helder zijn

Er zijn grote verschillen tussen de disciplines in de omgang met budgetbeheersing

Waar het gaat om budgetbeheersing, zijn er grote verschillen tussen disciplines. Dit hangt ook samen met de relatie met beleid.

- Bij Wmo wordt in samenspraak met beleid gestuurd op de budgetten. Het SWT geeft aan dat ze daarbij niet bezuinigen op hulp die mensen echt nodig hebben, maar door hun informatiepositie wel regelmatig mogelijkheden voor doelmatigheid zien waar samen met beleid en inkoop aan gewerkt moet worden.
- Bij Jeugd wist men lange tijd niet wat het budget was. Budgetbeheersing is voorheen nooit een opdracht van de raad geweest. Pas recent is hier meer aandacht voor in het contact met beleid en SWT en is ook duidelijk wat het budget was. Sturing op het totale budget is bij jeugd uiteraard ook inherent moeilijker aangezien er naast het wijkteam ook andere verwijzers zijn zoals huisartsen en de GI[6]: slechts 56% van de verwijzingen verloopt via het SWT. Dat is wel meer dan landelijk.
- Ook in sommige teams is recent pas voor het eerst duidelijk wat het beschikbare budget is voor dat team. Eerder was er geen structurele aandacht voor financiën.

Inmiddels is er meer aandacht voor financiën

De aandacht voor financiën is er dus pas relatief recent. Teamleiders geven aan dat er zakelijker omgegaan kan worden met budgetten, maar dat dit op dit moment veelal nog niet ingeregeld is.



> “Ik weet nu pas wat mijn budget is. Nu kan ik daar dus ook op sturen. In het verleden wisten we dat niet. Dat was vervelend.”
>
> *-Teamleider SWT*

[6] Gecertificeerde instellingen

Om te kunnen sturen op budgetbeheersing moeten budgetten en doelen helder zijn

Het is lastig om te sturen op budgetten als doelen niet helder afgebakend zijn

Teamleiders bij het SWT begrijpen dat zij een logische positie hebben om te sturen op budgetten en staan hier positief tegenover. Als er meer op budget gestuurd moet worden, betekent dit echter ook dat afwegingen gemaakt moeten worden. Om dat goed te kunnen doen, moet duidelijk zijn wat de doelen van het SWT zijn. Op basis daarvan kan budgetsturing binnen het SWT beter vormgegeven worden en kan het SWT zich verantwoorden over de combinatie van doelen en budget.

Doelen moeten integraal geformuleerd zijn

Als doelen geëxpliciteerd worden, bestaat het risico dat dit per beleidsafdeling gebeurt. In het verleden zijn wel taken bij het SWT belegd met kleine bijbehorende budgetten, waar vervolgens op verantwoord moest worden. Dat vraagt veel registratie en past niet binnen de integrale flexibele werkwijze die ook van het SWT verwacht wordt. Als van het SWT een integrale werkwijze gevraagd wordt, moet er ook integraal beleid ontwikkeld worden, waarbij de uitvoeringspraktijk een prominentere positie krijgt in het proces van beleidsontwikkeling.

Budget in samenhang met opgaven

Er wordt aangegeven dat taken harder gegroeid zijn dan budgetten. Hoewel het voor medewerkers niet altijd duidelijk was wat budgetten waren, zien zij wel dat de formatie knelt. Er is veel behoefte aan afbakening van taken via heldere doelen of aan extra budget om alle taken goed te kunnen uitvoeren.



> “De neiging om geld te labelen werkt integraal werken tegen.”
>
> *-Teamleider SWT*

De positionering binnen de gemeente heeft een positief effect gehad op het SWT

Voor medewerkers bracht de overgang naar de gemeente rust

Het model waarbij medewerkers vanuit verschillende organisaties werkten, bracht veel onrust met zich mee bij medewerkers. Medewerkers waren gefrustreerd over verschillen in arbeidsvoorwaarden met collega's, worstelden soms met dubbele loyaliteit (naar werkgever en SWT) en er bestonden duidelijke bloedgroepen. Toen het SWT bij de gemeente werd ondergebracht, waren medewerkers hier blij mee.

De nauwe samenwerking met beleid biedt meerwaarde voor zowel SWT als beleid

Al eerder is benoemd dat de goede samenwerking met beleid veel meerwaarde biedt. Medewerkers van het SWT geven aan dat het daarbij helpt dat ze collega's zijn van de beleidsafdeling. Daardoor is de drempel om te schakelen lager dan bij een externe organisatie. De positionering bij de gemeente versterkt dus de samenwerking tussen uitvoering en beleid. Een dergelijke samenwerking werkt het beste bij een duidelijke rolverdeling tussen beleid en uitvoering.

Ook – juist – als het SWT onderdeel is van de gemeente staat of valt de effectiviteit van de samenwerking met de rolvastheid van verschillende afdelingen. Hoewel een goede werking van het sociaal domein een gezamenlijke verantwoordelijkheid is, heeft ieder daar wel een eigen rol in. Dit vraagt continue aandacht en afstemming.



"Het moment dat duidelijk werd dat we bij de gemeente zouden gaan horen gaf veel rust bij partijen."

-Teamleider SWT

De samenwerking met de rest van de gemeente kan nog beter

Niet op alle beleidsterreinen wordt samengewerkt

Samenwerking met beleid is ook als het SWT binnen de gemeente gepositioneerd is niet vanzelfsprekend. Bij Wmo loopt dit goed. Op andere beleidsterreinen wordt een grotere afstand ervaren tot beleid en wordt dan ook veel minder intensief en inhoudelijk samengewerkt. Ook de samenwerking met andere afdelingen kan beter. Zo komt het voor dat hulpverlening stokt doordat een gezin gekort wordt op de bijstand zonder dat het SWT dit weet. Er speelt ook een cultuurverschil: medewerkers van het SWT werken minder vanuit rechtmatigheid en meer vanuit de bedoeling.

Standaarden van de gemeente passen niet altijd op het SWT

Een nadeel van de positionering bij de gemeente is dat het SWT wordt meegenomen in de reguliere bedrijfsvoering. Dat speelt bijvoorbeeld bij regels over werkplekken. Die passen bij de reguliere gemeentelijke organisatie en minder bij een organisatie die verspreid over de stad in zeer ongelijksoortige locaties zit. Vanuit het SWT wordt benoemd dat de gemeentelijke bedrijfsvoering niet altijd de flexibiliteit heeft om met dit soort afwijkende situaties om te gaan.

Een fundamenteler punt is dat het SWT door de positionering binnen de gemeente onder de WOB valt. Hoewel geen privacygevoelige gegevens prijsgegeven hoeven te worden, is dit wel een onwennige situatie voor hulpverleners, waar ze in hun opleiding en eerder ervaring niet mee om hebben leren gaan.



> “Dan komt een beleidsmedewerker een keer kennismaken, maar daarna zie je ze nooit meer.”
>
> *-Medewerker SWT*

De positionering binnen de gemeente doet ook iets in de beeldvorming

Sommige inwoners hebben het idee dat SWT hen controleert

Kwetsbare burgers hebben vaak niet de beste relatie met de gemeente en de overheid in het algemeen. Ze hebben relatief vaak negatieve ervaringen, of het nu met het gemeentelijke bijstandsloket is, met het CJIB of met de belastingdienst. Daardoor heerst bij sommige inwoners het beeld dat het SWT een instantie is die hen controleert.

Dit wordt overigens niet alleen veroorzaakt door de positionering binnen de gemeente. Ook Bureau Jeugdzorg had voorheen immers dit imago. SWT-medewerkers geven echter wel aan zich naar inwoners toe echter bewust niet als onderdeel van de gemeente te positioneren, maar als SWT.

Medewerkers hebben het gevoel soms als 'indicatiebureau' te worden gezien

Medewerkers van het SWT geven aan het gevoel te hebben soms als 'indicatiebureau' gezien te worden door aanbieders, terwijl zij ook zelf hulp leveren. Zij zijn maatschappelijk werkers en vinden het heel vervelend om niet als zodanig gezien te worden. Zoals eerder gezegd geven medewerkers meer indicaties af dan ze zouden willen door de werkdruk, maar dit is deels ook beeldvorming vanwege de positie van het SWT binnen de gemeente. SWT'ers zijn immers gemeentelijke medewerkers en het is niet altijd bij aanbieders bekend dat er ook hulpverleners binnen de gemeente werken.



"SWT zou moeten zeggen: we zijn geen jeugdhulp. We zijn hier niet om je te controleren."

-Cliënt SWT



Hoe nu verder?

Conclusies en aanbevelingen

We concluderen dat het SWT zich enorm ontwikkeld heeft, maar dat er ook zaken beter kunnen

Het SWT heeft zich de afgelopen jaren enorm ontwikkeld

Sinds de oprichting in 2015 heeft het SWT zich ontwikkeld van losstaande bloedgroepen naar een groep collega's die intensief samenwerkt en elkaar waardeert om de verschillende expertises.

- Er zijn stappen gezet in integraal werken en kijken. Wel kan dit nog verder versterkt worden, met name door meer aandacht te hebben voor vraagstukken en oplossingsrichtingen op het gebied van participatie.
- Het SWT zet actief in op voorliggend veld en heeft op sommige punten met succes een sturende rol in transformatie.
- Cliënten zijn veelal tevreden over de dienstverlening, al zijn er ook kritische geluiden. Deze betreffen vooral onduidelijkheden in procedures.

In het SWT is veel aandacht voor leren en ontwikkelen. Medewerkers zijn reflectief op hun eigen handelen en willen graag leren en verbeteren. Wel wordt aangegeven dat men graag meer richting zou willen hebben over welke kant de ontwikkeling op zou moeten gaan.

De werkwijze van het SWT is niet altijd eenduidig

De afgelopen jaren is de samenwerking met aanbieders verbeterd. Dit komt deels doordat er uit de aanbesteding Wmo minder aanbieders geselecteerd zijn, waardoor met minder aanbieders geschakeld hoefde te worden en er meer gewerkt wordt vanuit partnerschap en vertrouwen. Daarnaast werken de vaste contactpersonen per aanbieder goed.

Tegelijkertijd geven zowel aanbieders, cliënten als medewerkers van het SWT zelf aan dat de ervaring met het SWT sterk afhangt van de medewerker die je treft. Dit geldt zowel op inhoud als op meer procesmatige aspecten.

- Medewerkers geven aan dat zij graag meer handvatten willen en meer van elkaar willen leren over hoe zij tot passende hulp en ondersteuning komen. Men is positief over de expertise van medewerkers, maar heeft ook behoefte aan meer inzicht in wat goede hulp is en hoe tot een passend plan gekomen kan worden.
- Procesmatig horen we van aanbieders en cliënten dat niet altijd duidelijk is hoe procedures verlopen en dat dit verschilt per medewerker. Zo geven cliënten aan dat zij soms lang moeten wachten zonder dat duidelijk is waarom of wanneer zij terugkoppeling kunnen verwachten en dat zij de procedure rondom het plan niet kennen. Aanbieders lopen er vooral tegenaan dat de communicatie vanuit het SWT niet eenduidig is.

De eenduidigheid en/of communicatie over procedures en afwegingen is dus een aandachtspunt.

We concluderen dat de positionering binnen de gemeente positief is, maar het ontbreekt nog aan heldere doelen

De positionering binnen de gemeente heeft positief uitgepakt

De positionering van het SWT heeft positief bijgedragen aan de ontwikkeling. Vooral de samenwerking met beleid biedt meerwaarde, vooral 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 nog minder gebeurt.

De samenwerking met rest van de gemeente is wisselend. Er zijn goede voorbeelden van samenwerking die voor meerwaarde zorgt voor cliënten. Tegelijkertijd speelt in sommige gevallen ook dat het SWT en de rest van de gemeente verschillende werelden zijn. SWT-medewerkers houden zich minder aan procedures en hebben meer ‘doen wat nodig is’ als leidraad. Dit is een cultuurverschil dat niet vanzelf overbrugd wordt.

Er zijn geen heldere doelen vastgesteld

Vanuit politiek en bestuur zijn in het verleden beperkt doelen meegegeven aan het SWT. In de afgelopen jaren heeft het SWT zich zo goed mogelijk ontwikkeld door te kijken wat nodig was, maar er is behoefte aan richting.

Op dit moment is niet duidelijk waar het SWT van is. Mede daardoor is het takenpakket breed, zonder dat duidelijk is waar de prioriteit ligt. Medewerkers geven aan door tijdsgebrek aan sommige zaken niet zo goed toe te komen als ze zouden willen. Dit geldt bijvoorbeeld voor het precies kijken naar welke indicatie passend zou zijn en het bieden van eigen inzet.

Als er taken worden meegegeven, betreft het regelmatig relatief gedetailleerde taken, waar ook aparte verantwoording op gevraagd wordt. Dit verhoudt zich slecht tot de wens om integraal te werken. De sturing op het SWT is dus minder integraal dan de werkwijze die verwacht wordt.

De invulling van budgetbeheersing is wisselend. Bij Wmo is er duidelijke budgetsturing, die in samenspraak met beleid wordt vormgegeven. Andere domeinen waren zich er lang niet van bewust wat hun budget was, dus konden er niet op sturen. De verantwoordelijkheid voor de budgetsturing is dan ook niet expliciet bij het SWT belegd, hoewel het SWT er in de praktijk wel op bevraagd wordt.

AEF doet een aantal aanbevelingen over de positionering van het SWT in de gemeente

Bepaal de doelen van het SWT

Tot nog toe heeft het SWT organisch bepaald wat hun doelen waren. Dit heeft in de afgelopen jaren goed gewerkt, maar begint steeds meer te knellen. Het SWT is op een punt gekomen dat er richting nodig is voor verdere ontwikkeling. Voor langere termijn is het voor een goede werking van het SWT en het sociaal domein als geheel noodzakelijk om helder te hebben waar het SWT van is en voor welke doelen zij aan de lat staan. Zo kan bijvoorbeeld bepaald worden welke mate van eigen inzet wenselijk is. Vervolgens moet daar een passend budget voor ter beschikking gesteld worden, met bijbehorende sturing en monitoring.

De eerste stap hiervoor is om een gesprek te voeren over de doelen van het SWT in relatie tot de inrichting van de rest van het sociale domein. Dit gesprek moet op verschillende niveaus in de organisatie gevoerd worden: in het SWT, bij beleid, in het college en in de Raad. Zorg daarbij voor samenhang tussen deze gesprekken, zodat de praktijkkennis van het SWT ook een plaats krijgt in bijvoorbeeld het gesprek van de Raad. Dergelijke besluiten kunnen immers alleen met voldoende kwaliteit genomen worden als er voldoende inzicht is in wat dit in de praktijk betekent.

Behoud de komende jaren de positionering binnen de gemeente

De positionering binnen de gemeente is in de afgelopen jaren positief geweest voor zowel het SWT als de gemeente als geheel. De drempel om knelpunten te bespreken of samen over inhoudelijke vraagstukken te sparren is laag. Juist in tijden van transformatie kan deze geringe afstand tussen beleid en uitvoering veel meerwaarde bieden.

Versterk de samenwerking tussen beleid en uitvoering

De positionering bij de gemeente biedt veel mogelijkheden om praktijkkennis via het beleid te verankeren. De gemeente heeft de afgelopen jaren het beleid hier al mee verbeterd, vooral bij Wmo. Ook op andere terreinen is hier nog veel potentie: juist praktijkervaring over wat wel en juist niet werkt kan beleid en inkoop verder brengen.

Een dergelijke samenwerkingsrelatie vraagt wel een hoge mate van rolzuiverheid: het SWT moet niet gezien worden als verlengstuk van de gemeente, maar echt als eigenstandige partij die vanuit de eigen verantwoordelijkheid meerwaarde biedt.

AEF doet daarnaast enkele aanbevelingen voor de werkwijze van het SWT

Zorg voor meer uniformiteit in de werkprocessen

Op dit moment hangt de invulling van werkprocessen af van het wijkteam en zelfs van individuele medewerkers. Zeker wat betreft processtappen helpt uniformiteit. Hier gaat het bijvoorbeeld om de termijn waarin op een vraag van een cliënt of aanbieder geantwoord wordt, of de manier waarop gecommuniceerd wordt (bijvoorbeeld wel of geen bevestiging per mail). Door dit soort stappen op een eenduidige manier te doen in het gehele wijkteam, wordt de betrouwbaarheid van het wijkteam voor burgers en aanbieders vergroot en vermindert de kans op fouten in de overdracht.

Bij het uniformeren van werkprocessen is het van belang om de inhoudelijke werkwijze niet te veel af te kaderen. Medewerkers van wijkteams moeten immers bij uitstek buiten de lijntjes kunnen kleuren en doen wat nodig is. Ook op inhoud helpt het als wijkteammedewerkers in vergelijkbare situaties vergelijkbare afwegingen maken, maar hiervoor past een voortzetting van de lerende aanpak beter dan vastomlijnde procedures. Op die manier kan het wijkteam zich inhoudelijk blijven ontwikkelen, terwijl de procedures via een vastomlijnder proces professionaliseren.

Verbeter de monitoring van de resultaten

Op dit moment is er weinig zicht op de inzet en resultaten van het SWT. Als in de toekomst doelen gesteld worden, moet hier echter ook op gemonitord worden. Een betere monitoring kan meer continu inzicht geven in wat het SWT doet en wat de resultaten zijn. Daarover willen we een aantal noties meegeven.

- Een dergelijke monitor moet aansluiten op de doelen van het SWT en volgt dus op de discussie over waar het SWT van is.
- De monitoringslast moet beperkt blijven. Op dit moment worden veel registraties niet goed bijgehouden; dit zal nog versterkt worden als de registratie uitgebreid wordt. Bij het toevoegen van registraties zullen dus andere registraties geschrapt moeten worden.
- De basisregistraties komen van de werkvloer. Daarom moeten medewerkers begrijpen waarom het belangrijk is om bepaalde informatie te verzamelen. Idealiter wordt monitoringsinformatie en dataverzameling dan ook bepaald in samenspraak met de medewerkers.



Bijlagen

Evaluatiekader

Thema	Evaluatievragen
Passende hulp en ondersteuning	• Draagt het SWT bij aan het leveren van passende hulp en ondersteuning aan inwoners? • Wordt er maatwerk geleverd door het SWT?
Versterken transformatie	• In welke mate draagt het SWT bij aan het normaliseren van opvoeduitdagingen? • In welke mate zet het SWT in op preventie en lichte hulp en ondersteuning?
Integraal werken	• In welke mate werkt het SWT integraal tussen de domeinen Wmo en Jeugd? • In welke mate werkt het SWT integraal tussen de domeinen Wmo, Jeugd, Participatie en andere domeinen?
Eigen regie van inwoners	• In hoeverre krijgen inwoners dankzij het SWT eigen regie op de hulp en ondersteuning die ze ontvangen? • In hoeverre zorgt het SWT ervoor dat inwoners regie ervaren op hun eigen leven? • In hoeverre stimuleert het SWT de inzet van het eigen netwerk?
Samenwerking met ketenpartners en aanbieders	• Zijn de werkzaamheden van het SWT afgestemd op het voorliggend veld: wordt er goed gebruik gemaakt van het voorliggend veld? • Welke rol speelt het SWT in het versterken van het voorliggend veld: signaleert het SWT aan welke voorzieningen behoefte is?
Leren en ontwikkelen	• Zijn medewerkers in het SWT actief aan het reflecteren en leren?
Budgetbeheersing	• In welke mate voert het SWT haar werkzaamheden uit binnen de financiële ruimte? • In welke mate pakt het SWT een rol in de budgetbeheersing van maatwerktaken?
Rolverdeling en aansturing	• In welke mate wordt het SWT betrokken bij visie-ontwikkeling? • Is de rolverdeling tussen het SWT en de rest van de gemeente helder?

Lijst met taken van het SWT

SWT

Cliëntgebonden

Algemene activiteiten
- Onderzoek naar hulpvraag, vraagverheldering
- Onderzoek zonder vervolg
- Opstellen van een gezamenlijk plan
- Beschikking regelen voor een cliënt
- Intern casemanagement
- Regiefunctie extern

Planbare eigen inzet
- Gemiddelde casus
- Zware casus

Niet-planbare eigen inzet
- Beschikbaarheid bureaudienst
- MDO's
- Bijspringen

Niet-cliëntgebonden

Samenwerking met ketenpartner
- Algemene samenwerkingsoverleggen
- Samenwerking op casusniveau

Aanwezigheid op vindplaatsen
- Aanwezigheid op alle basisscholen
- Aanwezigheid op alle VO-scholen
- Aanwezigheid in het Deltion Jongeren Team
- Aanwezigheid van jeugd- en gezinswerkers op huisartsenpraktijken
- Aanwezigheid in wijkcentra / 'Huis van de wijk'

Overleggen met collega's
- Teamoverleggen
- Vakgroepoverleggen
- Intervisies

Opleidingen
- Opleidingen

Overige taken
- Voorlichting en advies
- Opdrachtgeverschap voor aanbieders
- Groepstrainingen

Backoffice

Cliëntgebonden

Nieuwe beschikking regelen

Beschikkingen verlengen

Niet-cliëntgebonden

Algemene activiteiten
- GBA mutaties
- Procescoördinatie en -verbetering
- Overleggen administratieve ondersteuners
- Opleidingen
- Beheer kennisbank
- Klantcontactcentrum
- Ondersteuning, waaronder secretarieel werk commissie aangepast wonen

Gesprekspartners

- Medewerkers van het SWT, geselecteerd op een goede representatie van de 5 wijken en de verschillende expertises (Wmo, Jeugd, Participatie, psychosociaal)
- 2 cliëntenvertegenwoordigers
- 8 cliënten
- Alle teamleiders SWT
- Manager SWT
- Oud-directeur Sociaal Domein
- 1 beleidsmedewerker
- 5 aanbieders
- 5 ketenpartners

Meer weten?

(030) 2363030

Andersson Elffers Felix

www.aef.nl

d.schoonenberg@aef.nl

p.groenenberg@aef.nl

i.niessen@aef.nl



3-9-2021