

Evaluatie wijkteams Vlaardingen

Eindrapport

Dr. John van Leerdam (Cebeon)

Dr. Marga de Weerd (Regioplan)

Drs. Katrien de Vaan (Regioplan)

12 februari 2019

© 2019 RegioPlan/Cebeon, in opdracht van de gemeente Vlaardingen

Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van RegioPlan/Cebeon. RegioPlan/Cebeon aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

Vraagstelling

Op 15 juli 2014 gaf de gemeente Vlaardingen Minters (toen nog MDNW) de opdracht wijkteams op te gaan zetten. Deze wijkteams moesten (naast ROG-plus) het belangrijkste informatie-, advies- en ondersteuningspunt voor alle Vlaardingse met hulpvragen gaan vormen. Ruim drie jaar later wil de gemeente Vlaardingen in beeld krijgen of de wijkteamontwikkeling op de goede weg is: in hoeverre functioneren de wijkteams conform de uitgangspunten en verwachtingen die zowel de gemeente als Minters bij aanvang hadden? Tegelijkertijd wil de gemeente graag een eerste inzicht verkrijgen in het rendement: zijn er al aanwijzingen dat de wijkteamaanpak leidt tot efficiencyvoordelen?

Opzet onderzoek

RegioPlan en Cebeon hebben de wijkteams in Vlaardingen geëvalueerd door al beschikbare informatie uit eerder onderzoek te bestuderen, zestien casussen te bestuderen en van acht daarvan verschillende betrokkenen te interviewen en groepsgesprekken te voeren met verschillende geledingen van de wijkteams. Daarnaast vergeleken we kwantitatieve informatie van de wijkteams in Vlaardingen met die van vergelijkbare gemeenten. Daardoor kunnen we uitspraken doen over de prestaties van de wijkteams in Vlaardingen in vergelijking met de prestaties van wijkteams in andere gemeenten. U vindt een schematische weergave van de opzet van het onderzoek in bijlage 1.

Op basis van de bevindingen uit het onderzoek formuleren we adviezen ter verbetering van de beleidskaders en de uitvoeringspraktijk.

Rapportage langs transformatielijnen

In deze rapportage presenteren we de bevindingen uit het onderzoek langs de transformatielijnen die centraal stonden bij de vormgeving van de wijkteams:

1. Eigen kracht, eigen verantwoordelijkheid en de inschakeling van de sociale omgeving
2. Integrale benadering op basis van 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur
3. Ruimte voor de professional
4. Preventief, laagdrempelig en gebieds- en vindplaatsgericht werken
5. Basisaanbod van/door het wijkteam
6. Organisatie/werkprocessen

In het kader van het onderzoek hebben wij daar als *zevende lijn* aan toegevoegd: de lerende organisatie. De wijkteams moeten laten zien dat zij steeds beter zicht krijgen op de problematiek in de wijken waarin zij actief zijn, erin slagen de burgers te bereiken en in hun werkwijze methodieken af te stemmen op de behoeften van deze burgers.

Elk hoofdstuk over de transformatielijnen begint met een korte weergave van de opdracht aan de wijkteams op die transformatielijn. Vervolgens presenteren we de bevindingen uit het kwalitatieve deel van het onderzoek (de deskstudy, het casuïstiekonderzoek en de groepsgesprekken). Daarna worden, bij vier van de zes transformatielijnen, de uitkomsten van de kwantitatieve analyse gepresenteerd. Over twee transformatielijnen bieden de beschikbare kwantitatieve gegevens geen nadere informatie. Elk hoofdstuk eindigt met een beknopte conclusie over die specifieke transformatielijn en aanbevelingen gericht op de werkwijze van de wijkteams. Overkoepelende conclusies en aanbevelingen die betrekking hebben op de (beleids)kaders (beleid, organisatie, opdracht aan Minters) zijn aan het begin van het rapport gepresenteerd.

Het laatste hoofdstuk van dit rapport is gewijd aan eerste kwantitatieve inzichten in gemeentebrede effecten van de wijkteamaanpak. We doen daarover onderbouwde uitspraken op basis van een vergelijking van kwantitatieve gegevens over Vlaardingen en die van vijf vergelijkbare gemeenten.

Bijlagen

In de bijlagen van dit rapport zijn de bevindingen op basis van het kwalitatieve deel van het onderzoek weergegeven met behulp van het ingevulde analysekader dat ten behoeve van dit onderzoek is opgezet. Daarnaast bevatten de bijlagen een toelichting op de uitwerking van de kwantitatieve analyse.

Wijkteams doen wat ze moeten doen

De wijkteams handelen vanuit de transformatiegedachte die de gemeente in de zes transformatielijnen heeft uitgewerkt. Waar mogelijk proberen ze aan te sluiten bij de eigen kracht van mensen, zetten gericht in op het verbeteren van de zelfredzaamheid, voeren regie op casusniveau, en wijkteamleden krijgen en nemen de ruimte om te doen wat nodig is. Op een aantal punten dient die werkwijze systematischer te worden; met name in het benutten van het sociaal netwerk van cliënten en in de gezinssystematiek. In het afgelopen jaar zijn veel acties ondernomen om de werkwijze van de wijkteams verder aan te scherpen. Het is nog te vroeg daarvan effecten te zien.

Inzet wijkteams kan – en moet – effectiever

De effectiviteit van de wijkteams wordt in toenemende mate beperkt als gevolg van de casussen die bij de wijkteams blijven hangen door de wachtlijsten in de tweede lijn en doordat een deel van de cliënten van het wijkteam niet zelfredzaam kan worden. Door de wachtlijsten die hierdoor bij de wijkteams ontstaan wordt het steeds lastiger om vroegtijdig in te grijpen en de meest passende hulp te bieden. Het is zaak om alles in het werk te stellen om de doorstroom van casussen te versnellen.

Investing in hoogwaardige wijkteams realistisch

Vlaardingen heeft wijkteams waarin fors en realistisch is en wordt geïnvesteerd: zeer laag en breed toegankelijk, met veel verschillende specialismen in de teams. De investering is

vergelijkbaar met de kosten voor wijkteams in gemeenten die qua inrichting veel op Vlaardingen lijken. Daarmee is er grosso modo sprake van een realistische begroting voor de wijkteams.

Minder beroep op jeugdhulp dan elders

Er worden in Vlaardingen fors minder jeugdigen doorverwezen naar jeugdhulp (tweede lijn) dan in vergelijkbare gemeenten. Ten opzichte van enkele jaren geleden vangen de wijkteams – samen met gezinsspecialisten op scholen – een groter deel van de jeugdproblematiek op. Per saldo is in de uitgaven aan jeugdhulp nog geen dalende trend zichtbaar. Waar huisartsen minder verwijzen, zijn de verwijzingen door gecertificeerde instellingen juist toegenomen. In omvang zijn de uitgaven wel duidelijk lager dan in referentiegemeenten.

Beroep op Wmo lijkt kostenefficiënt

De kosten van Wmo-maatwerk laten evenmin een dalende trend zien en zijn hoger dan in referentiegemeenten. Wel worden hiermee fors meer cliënten ondersteund.

Positieve effecten op zelfredzaamheid

We zien positieve effecten in de zin van verbeterde zelfredzaamheid van cliënten van wijkteams, met name als hun zelfredzaamheid bij de start vrij laag is. Daarbij wordt relatief vaak vooruitgang geboekt op leefgebieden als huiselijke relaties, tijdsbesteding, geestelijke gezondheid en huisvesting. Voor werk & opleiding en maatschappelijke participatie is dit minder het geval.

1. Differentieer naar cliëntgroepen

In dit onderzoek zijn verschillende knelpunten naar voren gekomen die het effectief functioneren van de wijkteams belemmeren. Een groot deel van deze knelpunten kan worden weggenomen door meer te gaan differentiëren naar cliëntgroepen in de werkprocessen van de wijkteams:

- Tussen de cliënten van de wijkteams bestaan grote verschillen in wat bereikt kan worden met inzetten op hun eigen kracht, en de intensiteit van de inzet die nodig is om dat resultaat te bereiken. Het is mogelijk om binnen de grote groep cliënten van de wijkteams subgroepen te identificeren die om een verschillende intensiteit van inzet vragen, en ook andere expertise en vaardigheden van de wijkteammedewerkers die hen helpen. Door daarmee in de organisatie en werkprocessen rekening te houden, kan aan zowel efficiency als effectiviteit worden gewonnen: expertise en uren worden dan gerichter ingezet waar ze nodig zijn.
- Binnen de wijkteams werken professionals met specifieke expertisegebieden. Dat vergroot de mogelijkheden voor de wijkteams om zelf begeleiding te bieden, ook waar dat specifieke kennis of vaardigheden vereist. Wijkteamleden geven echter aan dat zij in de praktijk deze specifieke expertise veel minder inzetten dan mogelijk. Zij wijten dat aan de hoge caseload. Meer differentiatie maakt het mogelijk om de caseload anders te verdelen, waardoor deze specialismen meer tot hun recht kunnen komen.
- Eén van de ideeën achter het werken met wijkteams is om hulpvragen vroegtijdig te signaleren en direct te behandelen, voordat ze zo groot worden dat ze de inzet van specialistische, tweedelijns zorg noodzakelijk maken. Daarnaast hebben de wijkteams de opdracht om een basisaanbod te bieden. De specialismen die binnen de wijkteams aanwezig zijn kunnen daarbij helpen. Daardoor kunnen signalen vroegtijdig worden opgepikt en kan daarop al door de wijkteams inzet worden gepleegd door medewerkers die over specifieke expertise beschikken. Ook dit wordt gefaciliteerd door differentiatie naar cliëntgroepen. Het doel daarvan is immers om te identificeren waar specifieke expertise nodig is, en het werk vervolgens zo te organiseren dat die daar ook wordt ingezet.
- Uit het onderzoek van het Toezicht Sociaal Domein is gebleken dat casussen waarin veiligheidsproblematiek speelt, specifieke deskundigheid vraagt. Die deskundigheid is bij een deel van de wijkteamleden aanwezig. Ook hier geldt dat differentiatie naar cliëntgroepen zal helpen om de juiste expertise op deze casussen in te zetten.

Differentiatie maakt het mogelijk om de wijkteams efficiënter in te zetten. Hieronder wordt een eerste aanzet gedaan voor te onderscheiden cliëntgroepen, zoals uit dit onderzoek naar voren komt.

Clïëntgroepen

1. *Clïënten voor wie de wijkteammedewerker alleen of vooral een klankbord- en adviesfunctie heeft. Deze groep clïënten kan verder bijna alles zelf regelen.*
2. *Clïënten die met (lichte) ondersteuning van de wijkteammedewerker, al dan niet in combinatie met ondersteuning uit het eigen netwerk, geholpen zijn.*
3. *Clïënten die met lichte ondersteuning vanuit voorliggende voorzieningen geholpen zijn.*
4. *Clïënten bij wie slechts in beperkte mate een beroep kan worden gedaan op de eigen kracht en eigen verantwoordelijkheid, maar van wie de problematiek te licht is voor tweede lijn of die hulp weigert. Het betreft met name licht verstandelijk beperkten en clïënten met lichte of zware ggz-problematiek.*
5. *Clïënten die ondersteuning vanuit de tweede lijn nodig hebben.*
6. *Clïënten die vanuit de Jeugdbescherming of Veilig thuis worden terugverwezen naar het wijkteam.*

Deze aanzet moet worden aangescherpt op basis van de kennis die de wijkteams hebben. Voor elk van deze groepen moet worden bekeken:

- *of de benodigde ondersteuning ook in het voorliggend veld kan worden geboden;*
- *of die ondersteuning daar voldoende aanwezig is;*
- *of de benodigde ondersteuning op een andere manier binnen het wijkteam vorm kan krijgen;*
- *of optimaal gebruik wordt gemaakt van de expertise die in het wijkteam aanwezig is.*

Doorvoering van differentiatie naar clïëntgroepen betekent iets voor beleid, organisatie en de opdracht aan de wijkteams.

Voor het **beleid** betekent het de erkenning dat:

- binnen de wijkteams gerichte inzet van specialismen nodig is om clïëntgroepen goed te kunnen helpen;
- de verwachting dat casussen na verloop van tijd kunnen worden afgesloten met uit- of doorstroom niet voor elke clïëntgroep realistisch is, omdat voor een deel van de clïëntgroepen preventie in de vorm van monitoring wenselijk is. Het gaat hierbij met name om clïëntgroep 4: clïënten waarvoor in beperkte mate een beroep kan worden gedaan op de eigen kracht en eigen verantwoordelijkheid.

De **opdracht** aan de wijkteams moet zijn om binnen de totale populatie clïënten te differentiëren naar clïëntgroepen, in ieder geval op basis van de mate waarin zij beschikken over eigen kracht en ondersteuning van het wijkteam nodig hebben. In lijn hiermee dienen de beschikbare specialisten binnen de wijkteams daar worden ingezet waar zij nodig zijn om clïënten effectief te ondersteunen.

Voor de **organisatie** is de aanbeveling om te gaan werken met een front- en een backoffice. Bij de frontoffice komen clïënten binnen. Deze zal zich met name richten op het inschatten van de juiste clïëntgroep waartoe iemand behoort, zodat mensen snel op de juiste plek binnen de wijkteams terechtkomen. In de backoffice vindt de feitelijke begeleiding plaats. Dat is de plek waar de differentiatie naar clïëntgroepen in de organisatie zijn beslag moet krijgen.

2. Monitor ingezette verbeteringen

Het verbeteren van de werkwijze van de wijkteams vereist in de eerste plaats *dat de verbeteringen die in het afgelopen jaar reeds zijn ingezet op basis van het Inspectierapport en andere onderzoeken worden doorgezet en gemonitord.*

3. Verbeter werkwijze van wijkteams op onderdelen

Andere verbeteringen in de *werkwijze van de wijkteams* die wenselijk zijn op basis van de uitkomsten van dit onderzoek:

- een systematischer inzet op de sociale dimensie van eigen kracht (het netwerk om cliënten heen);
- een versteviging van het werken volgens ‘1 gezin, 1 plan, 1 regisseur’.

In de afzonderlijke hoofdstukken zijn waar relevant specifieke aanbevelingen voor het verbeteren van de werkwijze van de wijkteams opgenomen.

4. Schep betere voorwaarden voor wijkteams

Daarnaast is het wenselijk dat de gemeente een aantal *voorwaarden* schept die de wijkteams in staat stellen om zich te richten op hun primaire taak. Dat betekent dat waar nodig bestaand aanbod in de nulde lijn beter wordt benut en/of aanvullend aanbod wordt gecreëerd; de gemeente op regionaal niveau in gesprek gaat over het niet nakomen van afspraken over wachtlijstoverbrugging door uitvoerders in de tweede lijn; en lessen uit het casusoverleg tussen wijkteams, JBRR en Veilig Thuis effectief worden vertaald in de afspraken met deze regionale partijen en de opdracht aan de wijkteams.

- Analyseer de verschillen tussen behoefte aan aanbod in de nulde en tweede lijn en het feitelijk beschikbaar c.q. gecontracteerd aanbod. Gebruik die analyse om waar nodig aanvullend aanbod te realiseren en aanbod dat onvoldoende wordt benut effectiever te maken of zo nodig te verminderen.
- Ontwikkel, waar nodig in regionaal verband en samen met aanbieders, een werkende aanpak voor wachtlijstoverbrugging met een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden tussen wijkteam en tweedelijsaanbieders.

5. Definieer preventieve taak van wijkteams

We bevelen aan dat de gemeente *in haar beleid en in de opdracht aan de wijkteams* meer duidelijkheid schept over wat de preventieve taak van de wijkteams precies behelst. Op dit moment bestaat hier met name in de uitvoering zelf onduidelijkheid over. Daarnaast is het belangrijk dat expliciet een afweging wordt gemaakt tussen de wens dat de wijkteams preventieve activiteiten uitvoeren en de huidige realiteit dat de hoge werkdruk in de teams deze taak in de weg staat.

6. Analyseer toename verwijzingen door GI

Voer een nadere analyse uit naar de achtergrond van het toegenomen aantal verwijzingen naar jeugdhulp door *gecertificeerde instellingen*: 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 worden gezien in hoeverre de bestaande afspraken over taakverdeling en verwijzing aanscherping behoeven.

Eigen kracht, eigen verantwoordelijkheid en inschakelen van eigen omgeving

Opdracht wijkteams

De wijkteams laten hun cliënten doen wat zij zelf kunnen doen en daar waar mogelijk wordt het eigen netwerk van een cliënt ingeschakeld.

Indicatoren en cijfers

Aan de hand van de volgende indicatoren is getoetst of de wijkteams deze opdracht goed hebben opgepakt:

- De casusregisseurs brengen in beeld wat een cliënt wel en niet kan en vullen voorafgaand aan het opzetten van het ondersteuningsplan een zelfredzaamheidsmatrix (ZRM) voor de cliënt of diens ouders in.
- De geboden ondersteuning is afgestemd op wat een cliënt wel en niet kan, daar zijn afspraken over gemaakt en die afspraken zijn gevolgd. Het is duidelijk waar de cliënt zelf voor verantwoordelijk is.
- Daar waar mogelijk is het eigen netwerk ingeschakeld.

Om zicht te krijgen op de resultaten van de wijkteams op deze transformatielijn zijn cijfers van de wijkteams over de zelfredzaamheid van cliënten geanalyseerd. Daarbij is onder andere bekeken of de ondersteuning op gebieden waarop cliënten niet-zelfredzaam zijn ertoe heeft geleid dat hun zelfredzaamheid is toegenomen.

Bevindingen

Uit het casuïstiekonderzoek blijkt dat cliënten worden aangesproken op hun eigen kracht en eigen verantwoordelijkheid: cliënten doen waar mogelijk veel zelf. In de door ons onderzochte dossiers was in alle gevallen een ZRM ingevuld, maar was het bij casussen waarin ouders en kinderen betrokken waren soms niet duidelijk op wie deze betrekking had (zie ook transformatielijn 6). Uit het logboek dat voor casussen wordt bijgehouden wordt impliciet duidelijk dat afspraken zijn gemaakt over wat de cliënt zelf doet. Deze afspraken staan echter niet expliciet vermeld.

De eigen omgeving van de cliënt is in alle onderzochte dossiers in kaart gebracht, maar vaak is niet duidelijk of en op welke manier onderzocht is hoe de eigen omgeving kan worden ingeschakeld voor ondersteuning van de cliënt. Uit de aanvullende interviews blijkt dat hiervoor binnen de wijkteams geen werkwijze is vastgesteld.

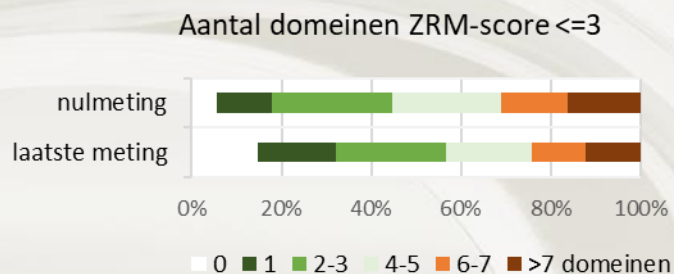
Uit de interviews en groepsgesprekken met medewerkers van de wijkteams komt naar voren dat er sprake is van een grote variatie tussen de cliënten van de wijkteams wat betreft de mogelijkheden om in te zetten op eigen kracht en de mate waarin zelfredzaamheid kan worden gerealiseerd. Deze diversiteit blijkt ook uit de kwantitatieve analyse.

Daarnaast is in een groepsgesprek geopperd dat voor oudere kinderen wellicht de ZRM kan worden ingezet en voor jongere kinderen gebruik kan worden gemaakt van een specifiek op kinderen gerichte methodiek om de situatie in kaart te brengen. Op die manier kan de informatie van kinderen beter en systematischer in kaart worden gebracht.

Effecten op zelfredzaamheid: overall beeld

Wijkteams vullen bij de start en de afsluiting van een casus en soms ook tussentijds de ZRM in om effecten van hulp te monitoren. Zij gaan als regel pas aan de slag als een cliënt op minimaal één domein 3 of lager scoort (onvoldoende zelfredzaam) en zetten ook alleen in op die domeinen.

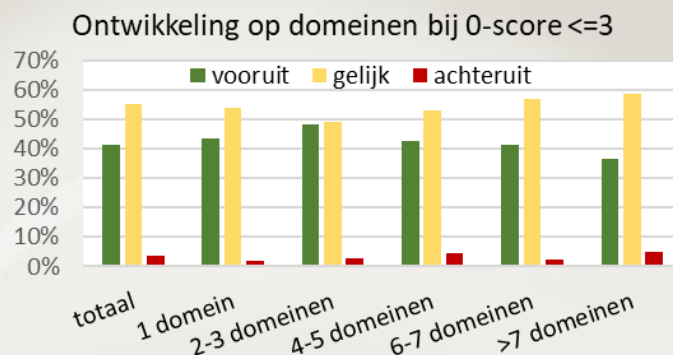
Voor de evaluatie hebben we gegevens van de wijkteams geanalyseerd over een populatie van ruim 1350 cliënten voor wie een traject is gestart in 2016-2017 en ten minste twee metingen beschikbaar zijn. Hieronder is de verdeling weergegeven van het aantal domeinen (meervoudigheid van problematiek) waarop cliënten 3 of lager hebben gescoord bij de nulmeting en bij de laatste meting.



Bij de laatste meting blijkt dat het aantal domeinen waarop cliënten laag scoren is afgenomen: de groene categorieën worden groter en de rode/oranje kleiner. Dit duidt op een gemiddeld *positief effect* van hulp. In hoeverre dit geheel op conto van de wijkteams kan worden geschreven, verschilt per casus en is mede afhankelijk van de aard van de problematiek.

Relatie met aard problematiek

Als we inzoomen op de onderscheiden categorieën naar aantal domeinen waarop cliënten 3 of lager scoren ontstaat het volgende beeld van de effecten van hulp op hun zelfredzaamheid.

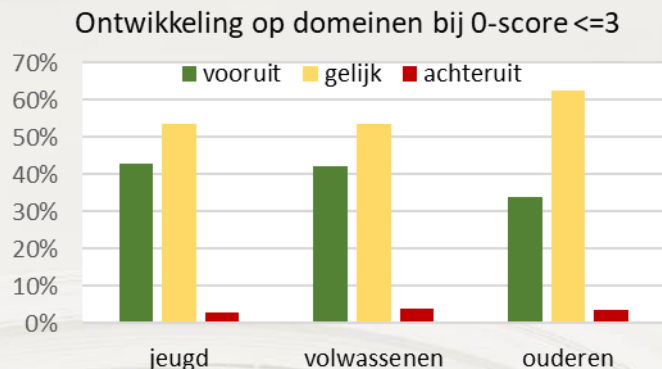


Over het geheel genomen gaan vier op de tien laag scorende cliënten (groene staaf links) *vooruit* in zelfredzaamheid. Bij ruim de helft (gele staaf links) is op de betrokken domeinen *geen verandering* in zelfredzaamheid gemeten ten opzichte van de nulmeting. Dit hoeft niet te betekenen dat de inzet van de wijkteams niet zinvol is. Die inzet kan immers ook escalatie van problemen voorkomen. Slechts in een beperkt aantal gevallen (rode staaf links) is *achteruitgang* gemeten.

Bij cliëntgroepen met een lagere startscore op twee of meer domeinen is een duidelijk verband zichtbaar: hoe groter het aantal domeinen, hoe kleiner het deel dat *vooruit* gaat en hoe groter het deel waarbij *geen verandering* in zelfredzaamheid is gemeten.

Relatie met leeftijd

Naar leeftijd zijn de effecten op zelfredzaamheid als volgt verdeeld.

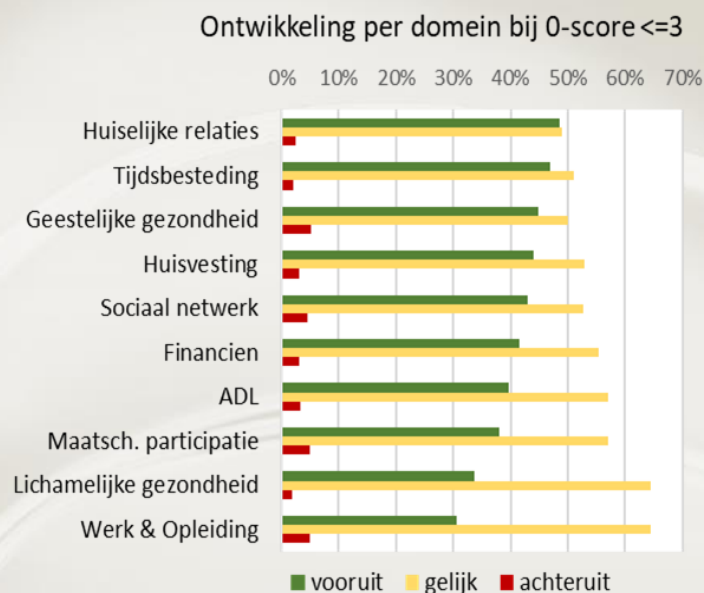


Met name bij oudere cliënten is er bij de laatste meting sprake van een relatief kleine groep waar *voortuitgang* zichtbaar is (circa een op de drie) en een grotere groep die *gelijk* blijft in zelfredzaamheid. Gezien de grotere kwetsbaarheid in deze levensfase kan dit beeld positief worden geduid: blijkbaar lukt het in de meeste gevallen om de situatie met de geboden hulp op z'n minst te stabiliseren en bij een derde zelfs te verbeteren.

Bij de andere groepen (jeugdigen en volwassenen) zijn geen opvallende verschillen zichtbaar.

Relatie met domein

De aard en de omvang van de effecten van hulp lopen uiteen tussen domeinen. Per domein (met voldoende metingen) is het beeld van de ontwikkeling in zelfredzaamheid voor cliënten met een startscore van 3 of lager als volgt.



Vooruitgang wordt voor relatief meer cliënten geboekt op domeinen als huiselijke relaties, tijdsbesteding, geestelijke gezondheid en huisvesting. Op domeinen als werk & opleiding en maatschappelijke participatie is dit duidelijk minder het geval. Daar is – evenals bij geestelijke gezondheid – ook iets vaker sprake van *achteruitgang*.

Achteruitgang in of gelijk blijven van zelfredzaamheid betekent niet per definitie dat het wijkteam haar werk niet goed doet. De oorzaak kan ook liggen in factoren die wijkteams niet of minder goed kunnen beïnvloeden. Dat zijn enerzijds cliëntgebonden factoren, zoals gezondheid, en anderzijds externe factoren zoals onvoldoende beschikbaarheid van voorzieningen (algemeen toegankelijk en maatwerk).

Conclusies

De wijkteams handelen grotendeels volgens hun opdracht: zij brengen zelfredzaamheid gestructureerd in kaart, laten cliënten doen wat zij zelf kunnen doen en zetten bij ondersteuning in op het benutten en het versterken van eigen kracht en het aanspreken op eigen verantwoordelijkheid. Inzetten op inschakeling van het eigen netwerk van cliënten gebeurt echter niet systematisch.

De diversiteit van de cliënten die ondersteuning ontvangen van de wijkteams is groot wat betreft de mate van zelfredzaamheid, het aantal leefgebieden waarop cliënten niet zelfredzaam zijn en de mogelijkheden om zelfredzaamheid te versterken door middel van ondersteuning door het wijkteam. Dat zien we terug in de analyse van de ZRM-scores. In grote lijnen zien we een positief effect, met name als de zelfredzaamheid bij de start vrij laag is. Daarbij wordt relatief vaak vooruitgang geboekt op leefgebieden als huiselijke relaties, tijdsbesteding, geestelijke gezondheid en huisvesting. Voor werk & opleiding en maatschappelijke participatie is dit minder het geval. We zien echter ook dat cliënten die op veel leefgebieden laag scoren minder vaak vooruitgaan in zelfredzaamheid dan andere cliënten.

Aanbevelingen

Op basis van onze analyses komen we tot de volgende aanbevelingen voor de wijkteams:

- Ontwikkel een systematische werkwijze voor het onderzoeken van, en inzetten op, de mogelijkheden die het sociaal netwerk van cliënten biedt voor versterking van de zelfredzaamheid.
- Zet systematisch een methodiek in voor kinderen aan de hand waarvan zicht wordt gekregen op hun welzijn en de gezinssituatie.
- Analyseer de oorzaken voor het minder goed kunnen beïnvloeden van de zelfredzaamheid bij de groepen die hierboven geïdentificeerd zijn (groepen met een gemiddeld relatief hoge startscore; groepen met een relatief lage startscore op relatief veel leefgebieden tegelijk; en groepen met problemen op de leefgebieden werk & opleiding en maatschappelijke participatie). Ga na of en zo ja welke externe factoren (die de wijkteams niet kunnen beïnvloeden) een negatief effect hebben op de beoogde verbetering van de zelfredzaamheid. Ga tevens na in hoeverre meer algemene voorzieningen en preventief (welzijns)beleid hieraan kan bijdragen.
- Differentieer in de werkwijze van de wijkteams naar de verschillende cliëntgroepen die onderscheiden kunnen worden op basis van de mate waarin hun eigen kracht beïnvloedbaar is en de daarvoor benodigde inzet (zie ook overkoepelende aanbevelingen aan het begin van het rapport).

1 gezin, 1 plan, 1 regisseur

Opdracht wijkteams

Er is sprake van één gezinsaanpak, één integrale aanpak van problemen en regie door één casemanager.

Indicatoren en cijfers

Aan de hand van de volgende indicatoren is getoetst of de wijkteams deze opdracht goed hebben opgepakt:

- De geboden ondersteuning is afgestemd op het gezin.
- De geboden ondersteuning grijpt in op de problemen uit de verschillende leefgebieden.
- De wijkteammedewerker zorgt ervoor dat het traject volgens plan verloopt en grijpt in indien dat niet zo is.

Bevindingen

Uit het onderzoek van het Toezicht Sociaal Domein werd al duidelijk dat op deze transformatielijn nog verschillende verbeterlagen gemaakt moeten worden. In de door ons onderzochte dossiers wordt bevestigd dat met name de gezinssystematiek niet goed staat: lang niet altijd is duidelijk waarom bepaalde gezinsleden wel of niet betrokken worden in de ondersteuning. Hetzelfde geldt voor de keuzes om wel of geen ondersteuning in te zetten op leefgebieden waarop

een gebrek aan zelfredzaamheid is vastgesteld.

In positieve zin hebben we waargenomen dat wanneer een cliënt op meerdere leefgebieden problemen heeft, meestal wordt voorzien in ondersteuning op meerdere gebieden. Er is dan sprake van één plan en een integrale aanpak. Casemanagers zien hierin veel meerwaarde van wijkteams: de cliënt is nu veel meer dan voorheen in z'n geheel in beeld. Wanneer andere instanties betrokken zijn bij een cliënt (bijvoorbeeld school, huisarts, of een andere hulpverlenende instantie) blijkt uit de dossiers dat daar regelmatig contact mee wordt opgenomen en is er duidelijk sprake van regie door het wijkteam.

Uit de onderzochte dossiers wordt echter niet altijd duidelijk waarom op sommige gebieden waarop sprake is van een lage zelfredzaamheid (score 3 of lager) geen ondersteuning wordt geboden. Uit de interviews blijkt dat de dossiers op dit punt niet altijd volledig zijn en het voorkomt dat er meer ondersteuning wordt geboden dan in het dossier staat.

De interviews en de documentatie van de wijkteams laten zien dat op dit punt inmiddels een aantal verbeterlagen is ingezet, bijvoorbeeld in het registratiesysteem en in de instructie voor medewerkers over de manier waarop het dossier moet worden ingevuld. Op basis van ons onderzoek is echter nog niet vast te stellen of de ingezette verbeterlagen al effect sorteren, aangezien deze zijn ingezet nadat de door ons onderzochte casussen zijn afgerond.

Conclusies

Op de tweede transformatielijn '1 gezin, 1 plan, 1 regisseur' is de gezinssystematiek nog niet goed neergezet. Dit is in lijn met de bevindingen van het Toezicht Sociaal Domein (voorjaar 2018). Het is dan ook goed dat de wijkteams de verbeteracties die naar aanleiding van dat onderzoek zijn ingezet, wijkteambreed voor alle casuïstiek doorvoeren.

Aanbeveling

Monitor de voortgang op de ingezette verbeteringen op dit punt.

Ruimte voor de professional

Opdracht wijkteams

De professional kan de cliënt de hulp bieden die het meest gepast is (zo licht als mogelijk, zo zwaar als nodig) en wordt daarbij niet gehinderd door regels, bureaucratie of een gebrek aan mandaat.

Indicatoren en cijfers

Aan de hand van de volgende indicatoren is getoetst of de wijkteams deze opdracht goed hebben opgepakt:

- Cliënten ontvangen de meest passende hulp.
- Professionals worden bij het formuleren van het hulpaanbod niet gehinderd door regels, bureaucratie of een gebrek aan mandaat.

Bevindingen

In elk van de onderzochte casussen hebben de wijkteamleden die hulp kunnen inzetten die het meest passend was. In zijn algemeenheid hebben zij echter in de interviews en groeps gesprekken aangegeven dat dit lang niet altijd mogelijk is. Zij zien dit zelf als het grootste knelpunt in het functioneren van de wijkteams en ervaren het ook als zeer frustrerend. Dit geldt het sterkst voor de specialisten Jeugd en de gezinsspecialisten. De opgehaalde informatie stelt ons echter niet in staat uitspraken te doen over *de mate waarin* het niet lukt om passende hulp voor de cliënt te realiseren.

De gewenste ondersteuning waarnaar de cliënt idealiter zou worden doorverwezen is niet altijd (bijtijds) beschikbaar als gevolg van de wachtlijsten die er zijn in de gespecialiseerde hulp en door het beperkte aanbod bij de voorliggende voorzieningen. Hierdoor zien de wijkteams zich gedwongen een deel van de cliënten langer te ondersteunen dan wenselijk is.

De ruimte voor de professional om een cliënt door te verwijzen naar de gewenste hulp is daarnaast beperkt als gevolg van de contracten met aanbieders. Daardoor kunnen cliënten niet altijd doorverwezen worden naar die vormen van hulp die voor de cliënt het meest passend zijn, omdat die niet zijn ingekocht.

Regels en bureaucratie hinderen de professionele ruimte in zoverre dat daardoor soms veel tijd nodig is om de gewenste hulp te regelen. Dat doet zich bijvoorbeeld voor als een cliënt niet binnen de bekostigingsregels voor de voor hem/haar toch wenselijkste voorziening valt. Vaak wordt daarvoor uiteindelijk wel een oplossing gevonden, maar het kost casemanagers extra tijd en moeite om andere partijen, zoals de gemeente (die zich volgens hen overigens altijd coöperatief opstelt) te bewegen toch te voorzien in de financiële ondersteuning voor de gewenste oplossing.

Als gevolg van de hoge caseload zien casemanagers niet altijd mogelijkheden om cliënten *zelf* de benodigde ondersteuning te bieden. Ook specialisten die gekwalificeerd zijn om bepaalde methodieken in te zetten zien daartoe als lid van het wijkteam soms niet de kans.

Dit is mede een gevolg van de generalistische manier van werken van de wijkteams. Daardoor wordt specialistische kennis minder benut dan mogelijk is. Zo hebben verschillende wijkteamleden trainingen gevolgd of certificaten behaald die zij niet gebruiken, omdat het echt specialistische werk uitbesteed wordt middels een beschikking. Verschillende casemanagers vragen zich af of dit altijd de goedkoopste en snelste oplossing is en opereren dat het de doorstroom wellicht ten goede zou komen wanneer het wijkteam kortdurende specialistische hulp in zou kunnen zetten.

De beperkingen in de ruimte voor de professional worden het sterkst ervaren door degenen die zich vooral met Jeugd bezighouden. Dat is mede te verklaren uit de toename van het aantal jeugdcasussen (zie transformatielijn 4). Bovendien wordt op jeugdcasussen meer druk ervaren door case-managers: er is bijna altijd sprake van een veiligheidsaspect, hetgeen om extra zorgvuldig handelen en zeer nauwkeurige verslaglegging vraagt.

Naar aanleiding van de druk op de wijkteams is in 2018 een formatieonderzoek uitgevoerd waaruit naar voren kwam dat de wijkteams op dat moment 7,64 fte tekort kwamen voor het uitvoeren van hun takenpakket.* De gemeente Vlaardingen heeft naar aanleiding van de uitkomsten dit onderzoek extra middelen ter beschikking gesteld aan de wijkteams voor de uitbreiding van het aantal fte's. Ten tijde van het onderhavige onderzoek zijn deze fte's nog niet ingevuld en is het effect daarvan nog niet zichtbaar.

Conclusies

De wijkteams kunnen momenteel niet altijd de gewenste hulp bieden. Dat is niet zozeer het gevolg van regels of bureaucratie, maar van een beperkte doorstroom van cliënten naar de nulde of de eerste lijn als gevolg van een te beperkt aanbod en wachtlijsten die daar bestaan. Door de hoge caseload in combinatie met de generalistische manier van werken van het wijkteam wordt de specialistische kennis die in het wijkteam aanwezig is bovendien niet optimaal benut.

Aanbeveling

Gebruik de differentiatie in cliëntgroepen (zie transformatielijn 1) voor het gericht inzetten van de specialistische expertise van de wijkteamleden bij de cliënten die met die expertise geholpen zijn.

* Benno Wiendels, Floris Halsma (2018). *Formatieonderzoek Wijkteams Vlaardingen*. Amersfoort: BMC Advies.

Preventief, laagdrempelig, vindplaatsgericht

Opdracht wijkteams

Door snel en vroegtijdig interveniëren wordt voorkomen dat kleine problemen uitgroeien tot grote, waarmee de inzet van (duurdere) specialistische en maatwerkvoorzieningen voorkomen kan worden.

Indicatoren en cijfers

Aan de hand van de volgende indicatoren is getoetst of de wijkteams deze opdracht goed hebben opgepakt:

- Het wijkteam voert preventieve activiteiten uit.
- Het wijkteam is bekend bij inwoners van Vlaardingen.
- Het wijkteam is bekend bij andere instellingen.

Daarnaast zijn cijfers geanalyseerd over de ontwikkeling van het aantal cliënten van de wijkteams, de verwijzingen naar wijkteams, en de ondersteuning die daar wordt geboden om te voorkomen dat casussen moeten worden doorgezet naar de tweede lijn.

Bevindingen

Uit de interviews met casemanagers komt naar voren dat verschillenden van hen zo nu en dan betrokken zijn bij activiteiten om meer bekendheid voor het wijkteam te generen, bijvoorbeeld door de wijken in te gaan en met bewoners het gesprek aan te gaan. Daarnaast zitten verschillende geïnterviewde leden van het wijkteam aan bij andere overleggen in de wijk. Er zijn volgens de wijkteamleden korte lijntjes met bijvoorbeeld wijkagenten, jongerenwerkers en het participatieteam. De wijkteams werken vindplaatsgericht door de inzet van gezinsspecialisten op scholen. Desalniettemin vinden casemanagers dat ze onvoldoende toekomen aan preventieve activiteiten en dat er idealiter meer zou worden ondernomen op dit vlak.

Wat precies onder preventieve activiteiten verstaan moet worden, is voor casemanagers niet helder. Dat hangt samen met de diversiteit van de cliëntgroepen. Verschillende cliëntgroepen vragen deels om specifieke preventieve activiteiten. Een belangrijke vorm van preventie voor de groep cliënten bij wie slechts in beperkte mate een beroep kan worden gedaan op de eigen kracht en eigen verantwoordelijkheid en die beperkt zelfredzaam kan worden (groep 4 onder transformatielijn 1), ontbreekt op dit moment. Deze groep hoeft niet per se permanent te worden ondersteund door het wijkteam, maar zou gebaat zijn bij levensloop-begeleiding of stut en steun. Er wordt momenteel al door de wijkteams onderzocht hoe dit kan worden vormgegeven.

Door de hoge caseload en wachtlijsten bij de wijkteams komt snelle en vroegtijdige interventie in de knel waardoor niet altijd voorkomen wordt dat kleine problemen uitgroeien tot grote (zie ook transformatielijn 3).

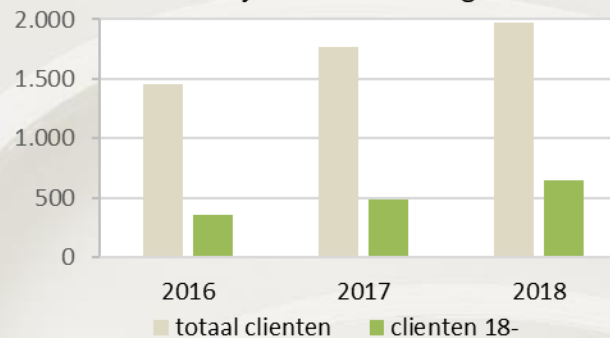
De opzet van de wijkteams waarin verschillende specialisten vertegenwoordigd zijn, draagt volgens casemanagers in theorie bij aan snel en vroegtijdig interveniëren. Er kan dan makkelijk gebruik worden gemaakt van de expertise van teamleden. De lijnen in een wijkteam zijn kort, waardoor sneller oplossingen gevonden kunnen worden voor cliënten. De toevoeging van medewerkers van ROG-plus aan het wijkteam heeft dat nog versterkt.

Deze toevoeging heeft ook bijgedragen aan de toename van het aantal cliënten van de wijkteams. Het totaal aantal cliënten is sinds 2016 duidelijk toegenomen en benadert in 2018* een niveau van 2000 cliënten. Daarbij gaat het echter niet alleen om een stijging van het aantal Wmo-clients; ook het aantal jeugdige cliënten is toegenomen. Het gaat zowel om een absolute toename tot ruim 600 cliënten jonger dan 18 jaar, als om een meer dan proportionele toename. In 2016 was een kwart van de cliënten jonger dan 18 jaar, in 2018 is dit toegenomen tot een derde.

De onderstaande figuur brengt deze ontwikkeling in aantal cliënten van de wijkteams (exclusief gezinsspecialisten PO) in beeld.

* Ten tijde van deze rapportage was het aantal cliënten tot en met november bekend. In de grafiek is dit opgehoogd naar een jaartotaal.

Clienten wijkteams Vlaardingen

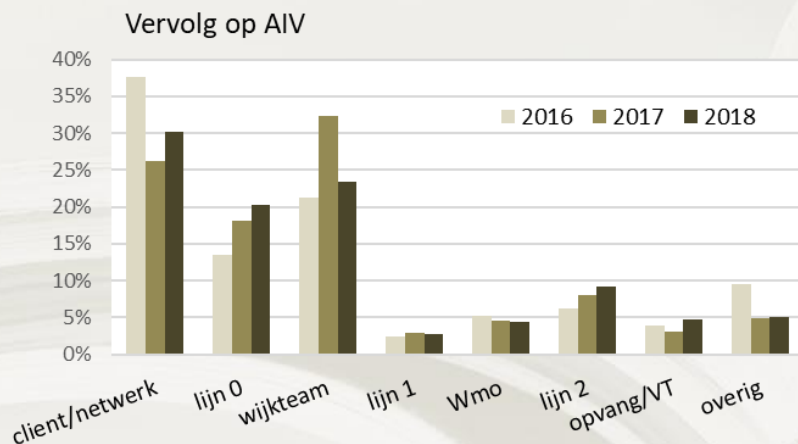


De toename van het aantal cliënten van de wijkteams is een indicator voor de bekendheid van de wijkteams bij de inwoners van en instellingen in Vlaardingen.

Uit kwantitatieve gegevens blijkt dat wijkteams goed worden gevonden door inwoners: ongeveer de helft van de aanmeldingen is 'zelfmelder'. Wel is hun aandeel in 2018 licht afgenomen ten opzichte van voorgaande jaren. Ook partijen in de eerste lijn en veiligheid (politie, jeugdbescherming en Veilig Thuis) zijn verantwoordelijk voor een relatief constant aandeel van de instroom. Partijen in de nulde lijn, met name scholen, verwijzen minder naar wijkteams. Dit houdt verband met de belangrijke preventieve functie die de gezinsspecialist op school vervult: die voorkomt veel potentiële casussen voor de wijkteams. Verwijzingen vanuit de tweede lijn, met name (jeugd) ggz, zijn daarentegen licht toegenomen. Dit hangt samen met afschaling van zorg.

Effecten advies, instructie en voorlichting door wijkteams

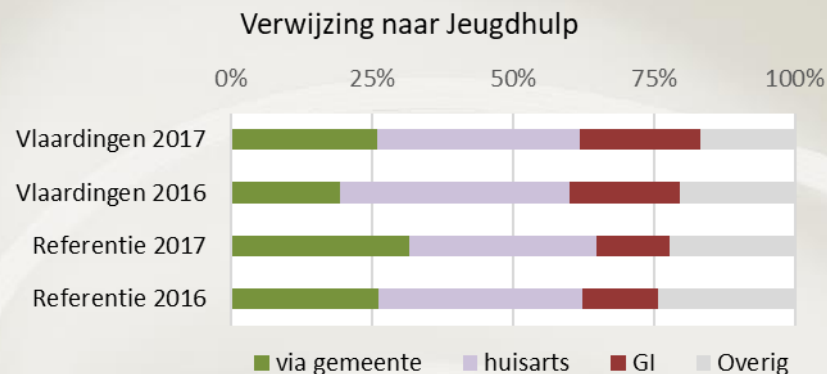
De wijkteams geven vaak in eerste instantie advies, instructie en voorlichting (AIV). Afhankelijk van de situatie kan een vervolg nodig zijn, door het wijkteam of door andere partijen. Met cijfers van de wijkteams is een overzicht gemaakt van de belangrijkste vervolgacties na deze korte contacten.



In totaal wordt jaarlijks circa 900 à 1000 keer AIV gegeven. In een derde van de gevallen kan de cliënt en/of diens netwerk daarmee zelf verder. In andere gevallen wordt circa een kwart cliënt van het wijkteam. Tevens zijn de afgelopen jaren meer mensen toegeleid naar met name instanties in de nulde lijn en de tweedelijnszorg (geen jeugdhulp). Een beperkt deel van de AIV-contacten krijgt een vervolg bij ROG-plus (Wmo) en opvang/Veilig Thuis. Doorverwijzing betekent overigens niet automatisch dat er een maatwerkvoorziening wordt verstrekt.

Verwijzingen naar jeugdhulp

Bij een deel van de cliënten wordt *tijdens* het wijkteamtraject (en soms daarna) een beroep gedaan op jeugdhulp. Uit landelijke cijfers komt het volgende beeld naar voren van de ontwikkeling in het aantal verwijzingen naar jeugdhulp.



In absolute zin is het aantal verwijzingen naar jeugdhulp in 2017 met ruim 4% toegenomen. De figuur laat zien dat met name het aandeel van verwijzingen via de *gemeente*, in casu wijkteams en gezinsspecialisten, is toegenomen. In 2017 is circa een kwart van alle ruim 1600 trajecten verwezen via de gemeente. Dit gaat samen met een afname van het percentage verwijzingen via *huisartsen* en *overige* verwijzers (artsen en rechters). Tegelijkertijd is het aandeel verwijzingen via *gecertificeerde instellingen (GI)* toegenomen.

In vergelijking met referentiegemeenten is het totaal aantal verwijzingen naar jeugdhulp in Vlaardingen kleiner (ongeveer twee derde van het referentieniveau) en minder snel toegenomen. Binnen dit totaal is ook het aandeel van de *gemeente* kleiner. Dit duidt erop dat de wijkteams en gezinsspecialisten in Vlaardingen er beter dan elders in slagen om het beroep op gespecialiseerde jeugdhulp te voorkomen of te beperken. Het aantal verwijzingen via *gecertificeerde instellingen* is daarentegen – ook in absolute zin – hoger. Het onderzoek biedt geen uitsluitel over de oorzaak hiervan.

Conclusie

De wijkteams in Vlaardingen doen het goed: zij zetten aanmerkelijk minder casussen door naar Jeugdzorg van de wijkteams in vergelijkbare gemeenten. De wijkteams worden goed gevonden door zowel inwoners als andere instellingen in de nulde, eerste en tweede lijn.

Momenteel wordt door de wijkteams niet altijd voorkomen dat (kleine) problemen uitgroeien tot grotere problemen. De gewenste ondersteuning vanuit de nulde lijn is onvoldoende beschikbaar, waardoor de wijkteams daar niet naar door kunnen verwijzen. Daarnaast zijn er inmiddels ook bij de wijkteams zelf wachtlijsten.

Wat precies onder preventieve activiteiten moet worden verstaan, is niet duidelijk en vraagt om meer onderscheid naar cliëntgroepen.

Zo zou de preventieve werking van de wijkteams gebaat zijn bij een 'stut en steun'-functie voor die cliënten voor wie in beperkte mate een beroep kan worden gedaan op eigen kracht en die beperkt zelfredzaam kunnen worden. Die functie lijkt niet in de huidige opdracht voor de wijkteams te passen.

Basisaanbod van/door het wijkteam

Opdracht wijkteams

De teams zijn samengesteld uit professionals die ieder een eigen achtergrond kennen. Zij werken als generalist in het team. Sommigen van hen bieden specifieke interventies aan.

Indicatoren en cijfers

Aan de hand van de volgende indicator is getoetst of de wijkteams deze opdracht goed hebben opgepakt:

- Cliënten worden ondersteund met een basisaanbod.

Op basis van de kwantitatieve gegevens laten we zien in hoeverre het aanbod dat de wijkteams bieden voldoende is om de hulpvraag weg te nemen, en in hoeverre er na de geboden hulp door de wijkteams nog verdere ondersteuning nodig is.

Bevindingen

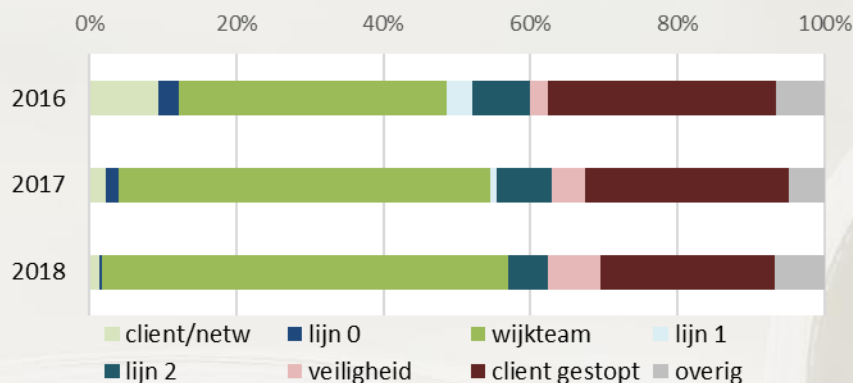
De wijkteams zijn opgezet naar wens van de gemeente. De specialisten werken als generalist in het team en sommigen van hen bieden specifieke interventies aan. Gezien de toename van het aandeel van de jeugdcasussen, de werkdruk die het sterkst wordt ervaren door Jeugd- en gezinsspecialisten in de wijkteams, vragen de onderzoekers zich af of de samenstelling van de wijkteams daar nog goed bij aansluit.

Het aanbod in de onderzochte casussen bestond vooral uit het voeren van gesprekken en (hulp bij) het regelen van passende ondersteuning of toegang daartoe. Het aanbod van de wijkteams bestaat daarnaast uit advies en voorlichting en trainingen. Cliënten kunnen soms niet snel terecht bij de training waarnaar zij worden doorverwezen. Soms gaan trainingen van het wijkteam niet door omdat er te weinig aanmeldingen zijn. Voor sommige trainingen bestaat een wachtlijst. Specialistinnen binnen de wijkteams hebben het idee dat voor een effectievere ondersteuning van cliënten meer gebruik zou kunnen worden gemaakt van hun expertise en kennis en ervaring met specifieke interventies. Als gevolg van de hoge werkdruk is die mogelijkheid er nu niet altijd (zie ook transformatielijn 3).

Afsluiting casus door wijkteams

In hoeverre is er na hulp (onder regie) van wijkteams nog verdere ondersteuning nodig? Met behulp van cijfers van de wijkteams is op de volgende pagina de status in beeld gebracht bij afsluiting van het wijkteamtraject (casus). Voor een goede vergelijkbaarheid in de tijd zijn de casussen die zijn doorverwezen naar de Wmo afzonderlijk gepresenteerd. Vanaf 2018 maken ROG-consulentinnen namelijk deel uit van de wijkteams.

Afsluiting casus wijkteams (excl. Wmo)

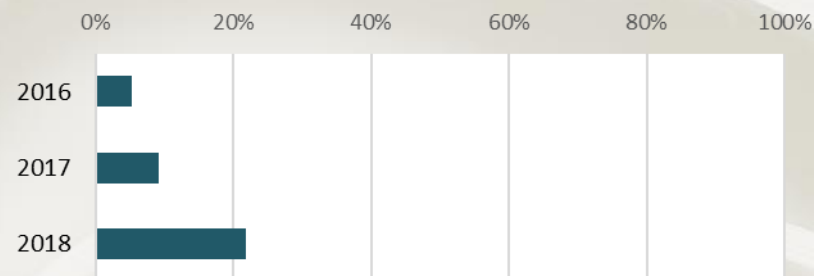


Bij ongeveer de helft van deze cliënten vindt er na afsluiting van de casus geen verdere verwijzing plaats. Blijkbaar is er dan geen aanvullende inzet meer nodig vanuit het sociaal netwerk. Iets soortgelijks geldt voor verwijzingen naar de nulde lijn, die vrijwel niet meer voorkomen.

In andere gevallen zijn er vooral en in toenemende mate verwijzingen naar veiligheid (jeugdbescherming en Veilig Thuis). Verwijzingen naar de tweede lijn (incl. jeugdhulp) nemen af, met uitzondering van Wlz. De categorie 'overig' betreft verhuizingen en statussen die niet zijn geregistreerd. Daarnaast is er een groep casussen 'gestopt door/vanwege cliënt'. Deels gaat het om cliënten die na enkele gesprekken 'klaar' zijn. Deze categorie neemt in omvang af, maar roept wel de vraag op in hoeverre zulke cliënten later weer terugkomen.

In de cijfers is ook het effect zichtbaar van het opnemen van ROG-plusconsulenten in de wijkteams sinds 2018.

Afsluiting casus wijkteams: Wmo



Inmiddels wordt ruim een vijfde van de cliënten doorverwezen naar de Wmo voor een maatwerkarrangement.

Conclusies

De wijkteams zijn samengesteld volgens de opdracht die is gegeven. Gezien de toename van het aantal jeugdcasussen en de werkdruk die door de specialisten ervaren wordt is de vraag in hoeverre de verdeling van specialisten in de wijkteams nog passend is.* Het aanbod van trainingen sluit niet naadloos aan op de vraag. Specialist denken dat voor een effectievere ondersteuning van cliënten meer gebruik zou kunnen worden gemaakt van hun expertise en kennis en ervaring met specifieke interventies.

* In het BMC-rapport over het formatieonderzoek wordt geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende specialisten. Daarin worden alleen uitspraken gedaan over gezinsspecialisten en sociaal professionals. In dat rapport wordt wel voorspeld dat het aantal jeugdcasussen verder zal toenemen als gevolg van de afspraak met huisartsen dat verwijzingen naar gespecialiseerde jeugdhulp voortaan via het wijkteam gaan.

Aanbevelingen

- Ga na of de samenstelling van de wijkteams nog past bij de absolute en proportionele toename van cliënten die jonger zijn dan achttien jaar.
- Ga na hoe het trainingsaanbod beter kan aansluiten op de vraag.
- Ga na hoe meer gebruik kan worden gemaakt van de expertise, kennis en ervaring van specialisten in de wijkteams voor een effectievere ondersteuning van cliënten.
- Maak een nadere analyse van de categorie 'gestopt door/vanwege cliënt' om te achterhalen in hoeverre deze cliënten later weer terugkomen. Neem op basis daarvan waar nodig gerichte acties om ongewenste uitval terug te dringen en ook in die gevallen te komen tot passende ondersteuning door/via het wijkteam.

Organisatie/werkprocessen

Opdracht wijkteams

Ter ondersteuning van de wijkteammedewerkers zijn werkprocessen opgesteld en is een registratiesysteem ingericht en aangepast.

Indicatoren en cijfers

Aan de hand van de volgende indicatoren is getoetst of de wijkteams deze opdracht goed hebben opgepakt:

- Opgestelde werkprocessen en werkwijzen worden gevolgd.
- Medewerkers zijn goed op de hoogte van de (verbeteringen in de) werkprocessen en werkwijzen.
- Medewerkers achten zich in staat om beoogde werkprocessen en werkwijzen te volgen.
- Medewerkers volgen werkprocessen en werkwijzen.

Bevindingen

Uit de dossiers die zijn geanalyseerd wordt niet altijd duidelijk of de werkprocessen en werkwijzen zijn gevolgd. De geanalyseerde dossiers zijn alle gestart in 2017 en de meeste daarvan zijn eind 2017 of begin 2018 afgesloten. De onderzochte dossiers verschilden sterk van elkaar wat betreft de duidelijkheid van het ondersteuningsplan en van gemaakte afspraken. In sommige casussen die betrekking hadden op meer personen was niet duidelijk voor welke persoon de ZRM was ingevuld. Uit interviews bleek dat in de periode waarin

de geselecteerde casussen openstonden er nog geen duidelijke afspraken waren over de werkwijze of deze in ieder geval niet bij alle medewerkers bekend waren.

In het afgelopen jaar hebben de wijkteams sterk ingezet op uitvoering van het verbeterplan dat is opgezet naar aanleiding van het Inspectierapport 'Toezicht wijkteams: aanpak huiselijk geweld en kindermishandeling in Vlaardingen'. Belangrijke elementen daaruit betreffen de aanscherping en het strakker neerzetten van de werkwijze in de organisatie. Dat heeft betrekking op diverse onderdelen waaronder het gebruik van de ZRM, de Ernsttaxatiematrix en de verbetering van het casusoverleg. Daarnaast is ingezet op een verbeterslag van het registratiesysteem en het gebruik daarvan. Wijkteammedewerkers zijn hierin meegenomen in speciaal daartoe georganiseerde bijeenkomsten. Er zijn strakkere procedures opgesteld om nieuwe medewerkers in te werken volgens de ingestelde werkwijze. Wijkteammedewerkers zien verbeteringen en ervaren meer duidelijkheid, bijvoorbeeld ten aanzien van het gebruik van de ZRM en in de wijze waarop het casuïstiekoverleg wordt gevoerd.

De inspanningen van de wijkteams zijn aan het begin van 2019 bekroond met de certificering Sterk Sociaal Werk. Andere wijkteams in Vlaardingen zullen als eerste in Nederland gecertificeerd worden.

Lerende organisatie

Aanvullende norm van onderzoekers

De wijkteams zijn lerende organisaties.

Bevindingen

We zien een organisatie die openstaat voor feedback en zich zeer lerend opstelt. Dat blijkt onder andere uit de volgende punten:

- Kritiek op de werkwijze en resultaten wordt open ontvangen en gebruikt om constructief aan de slag te gaan met verbetering.
- Het rapport van het Toezicht Sociaal Domein is proactief opgepakt om gericht verbeteringen in de organisatie door te voeren.
- De organisatie is zeer open in het rapporteren over de voortgang op deze verbeterpunten. Er is sprake van een 'realtime' informatievoorziening op belangrijke (sturings)indicatoren. Daarmee onderscheidt Vlaarding zich positief van referentiegemeenten.
- Er is zeer goed medewerking verleend aan de vragen die in het kader van dit onderzoek zijn gesteld, zowel in kwalitatieve als in kwantitatieve zin.

Rendement wijkteamaanpak

Onderzoeksvraag

Zijn er eerste indicaties dat de wijkteamaanpak rendement oplevert in termen van kosten (begroting wijkteams) en baten (minder kosten van en beroep op tweedelijnsvoorzieningen)?

Bevindingen: baten

Bij Jeugdhulp is in de feitelijke kosten nog geen dalende trend zichtbaar, maar wel zijn de kosten in Vlaardingen duidelijk lager dan het referentieniveau. Ook het aantal cliënten van de tweede lijn neemt in absolute zin nog niet af, maar wel komen er – via het wijkteam – minder jeugdigen in de tweede lijn terecht omdat wijkteams meer jeugdproblematiek opvangen. Het aantal cliënten in de tweede lijn ligt eveneens duidelijk onder het referentieniveau. Omdat zij samen met de gezinsspecialisten de gemeentelijke *toegang* vormen, is het plausibel dat de wijkteams een factor van betekenis zijn in deze ontwikkeling.

Ook voor Wmo maatwerkvoorzieningen vertonen de gerealiseerde lasten van Vlaardingen nog geen neerwaartse trend. Zij liggen boven het referentieniveau. Er is een toename in aantallen cliënten en de Vlaardingse populatie is fors groter dan in referentiegemeenten. Omdat de wijkteams tot voor kort een beperkte rol vervulden in de toegang tot deze voorzieningen, is het minder plausibel dat hun inzet *direct* van invloed is geweest op de lastenontwikkeling.

Mogelijk is er wel een *indirect* effect doordat wijkteams meer mensen zelf (met afdoende resultaat) hebben geholpen of hebben doorverwezen naar algemene voorzieningen (nulde lijn).

Bevindingen: kosten

De totale kosten van sociale teams zijn vergelijkbaar met de gemeenten die het meest op Vlaardingen lijken, maar hoger dan in de andere referentiegemeenten.

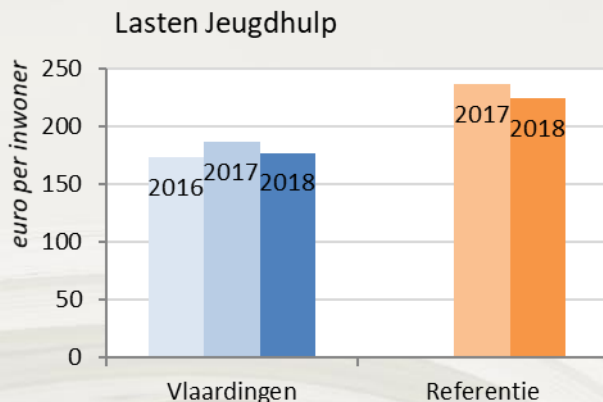
Per fte zijn de gemiddelde kosten voor de wijkteams in Vlaardingen iets hoger dan in de gemeenten die het meest op Vlaardingen lijken.

Wijkteams vormen een belangrijke schakel in de transformatie: samen met basisvoorzieningen beogen gemeenten hiermee de kosten van maatwerkvoorzieningen terug te dringen. In dit bredere perspectief bezien constateren we dat het totale kostenniveau van Vlaardingen iets hoger is dan dat van gemeenten die het meest op Vlaardingen lijken. Vlaardingen geeft iets meer uit aan maatwerkvoorzieningen (Wmo) en minder aan basisvoorzieningen.

Grosso modo kan worden gesproken van een realistische begroting van de wijkteams.

Lasten jeugdhulp

Op basis van gedetailleerde gegevens zijn hieronder de lasten jeugdhulp voor Vlaardingen in beeld gebracht en gespiegeld aan die van de referentiegemeenten.



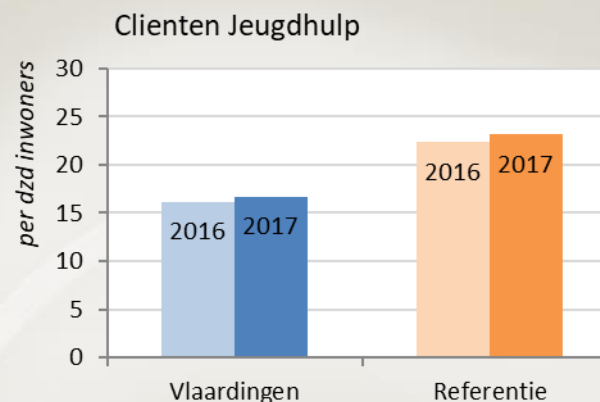
De gerealiseerde lasten van Vlaardingen laten in 2017 een toename zien. Tussentijdse realisatiecijfers duiden erop dat de lasten in 2018 verder toenemen en hoger uitvallen dan het getoonde niveau van de bijgestelde begroting.

Omdat zij de gemeentelijke *toegang* vormen is het plausibel dat de wijkteams (naast huisartsen en GI) in deze ontwikkeling een factor van betekenis zijn. De invloed van *inkoop* lijkt veel beperkter, omdat pas sinds 2018 een nieuwe systematiek is ingevoerd. Dat nog geen feitelijke kostendaling zichtbaar is, kan samenhangen met kostenopdrijvende factoren buiten de invloedssfeer van wijkteams.

In vergelijking met het referentieniveau zijn de lasten duidelijk lager. In hoeverre dit beeld wijzigt in de realisatie 2018 is mede afhankelijk van de ontwikkeling bij referentiegemeenten.

Clënten jeugdhulp

Om dit kostenbeeld te duiden, is hieronder – met cijfers uit de landelijke beleidsinformatie – de ontwikkeling van het aantal jeugdigen met jeugdhulp in beeld gebracht.

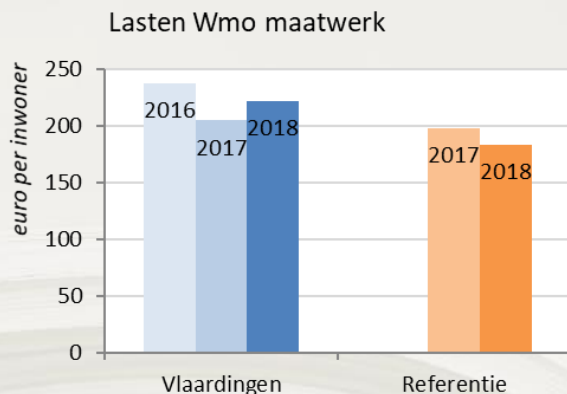


In Vlaardingen is het aantal cliënten geïndiceerde jeugdhulp in 2017 licht toegenomen. Afgezet tegen de ontwikkeling van het aantal cliënten van de wijkteams (zie transformatielijn 3) kan worden geconstateerd dat relatief minder jeugdigen in de tweede lijn terechtkomen.

Hierop wijst ook het feit dat het aantal cliënten jeugdhulp in Vlaardingen duidelijk lager is dan in referentiegemeenten. Wel zijn de gemiddelde kosten per cliënt in Vlaardingen iets hoger dan het referentieniveau. Gegeven de beperkte toename in aantal cliënten wordt de ontwikkeling van de kosten blijkbaar vooral door andere factoren beïnvloed. Volgens informatie van de jeugdhulpregio zijn met name de kosten van duurdere hulptrajecten (jeugd met beperking/landelijk transitie-arrangement) en Veiligheid (GI) toegenomen.

Lasten Wmo-maatwerk

Ook voor Wmo-maatwerk (exclusief opvang en beschermd wonen) zijn de lasten van Vlaardingen in beeld gebracht en gespiegeld aan die van de referentiegemeenten.



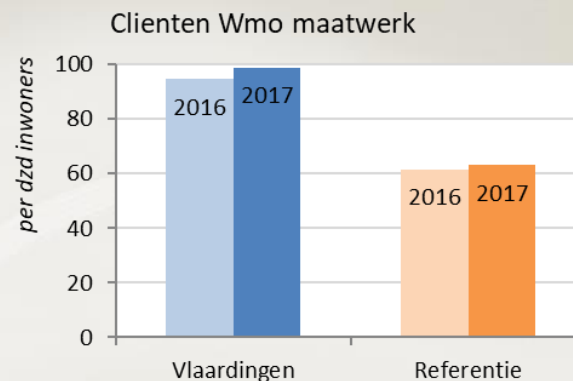
Terwijl de gerealiseerde lasten van Vlaardingen in 2017 zijn afgenomen, gaat de begroting voor 2018 uit van een stijging. Tussentijdse cijfers duiden er op dat de realisatie hoger zal uitvallen.

Tot voor kort vervulden de wijkteams een beperkte rol in de toegang tot deze voorzieningen. Hoewel ouders in jeugdcasussen kunnen zijn doorverwezen naar de Wmo is het minder plausibel dat de inzet van wijkteams *direct* heeft bijgedragen aan de lastendaling in 2017. Mogelijk is er wel een *indirect* effect doordat de wijkteams meer mensen zelf (met afdoende resultaat) hebben geholpen of hebben doorverwezen naar algemene voorzieningen.

De lasten van Wmo-maatwerk waren in 2017 iets hoger dan het referentieniveau. In 2018 wordt het verschil groter.

Clënten Wmo-maatwerk

Ter duiding van dit kostenbeeld is hieronder met gemeentelijke cijfers uit de landelijke monitor sociaal domein de ontwikkeling van het aantal unieke cliënten in beeld gebracht.



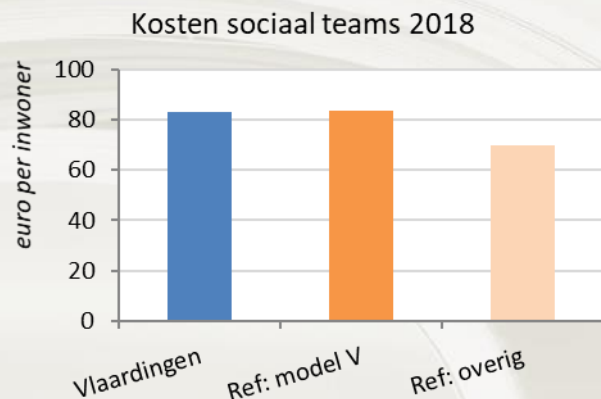
Het aantal cliënten in Vlaardingen is de afgelopen jaren licht toegenomen en is fors hoger dan het referentieniveau. In 2017 slaagde Vlaardingen erin meer cliënten van maatwerk te voorzien tegen een min of meer vergelijkbaar lastenniveau. Dit betekent dat de kosten per cliënt gemiddeld lager zijn. Gegeven de beperkte toename in aantal cliënten is de afname in kosten in dat jaar vooral door andere factoren beïnvloed, zoals intensiteit, duur en prijs van de ondersteuning. Hoe dit in 2018 zal uitpakken, is ten tijde van deze rapportage nog onbekend.

Opgemerkt zij dat de kwaliteit van de landelijke cliëntgegevens nog te wensen overlaat, zodat aan deze vergelijking geen harde conclusies kunnen worden verbonden.

Totale kosten sociaal teams

De kosten van de wijkteams zijn gespiegeld aan de kosten van sociale teams in de referentiegemeenten. Omdat de inrichting van de toegang tussen gemeenten kan verschillen, is voor de vergelijkbaarheid uitgegaan van de bredere categorie sociale teams. Hierin zijn ook de kosten meegenomen van cliënt-ondersteuning en sociale (informatie)loketten.

Om kostenverschillen zo goed mogelijk te duiden, is voor deze vergelijking nader onderscheid gemaakt tussen de referentiegemeenten die het meest op Vlaardingen lijken (model V) en de overige gemeenten. Dit levert het volgende beeld op.

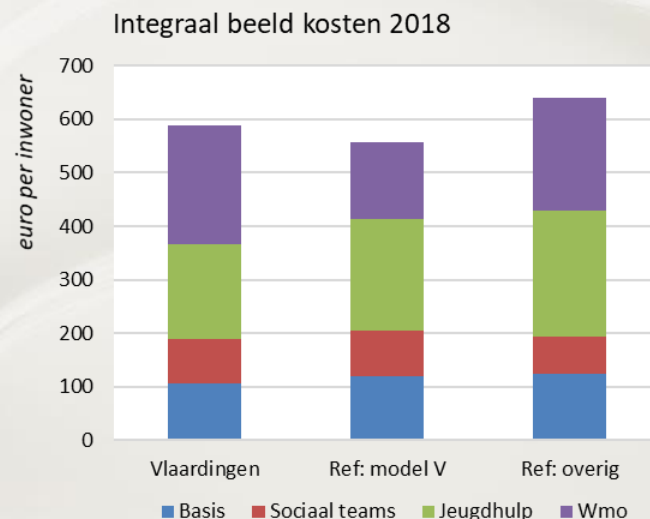


Uit deze analyse blijkt dat het kostenniveau van Vlaardingen vergelijkbaar is met dat van gemeenten die het meest op Vlaardingen lijken. Ten opzichte van de overige referentiegemeenten zijn de kosten duidelijk hoger.

Ook referentiegemeenten zijn meer gaan investeren in hun wijkteams.

Integraal beeld kosten: sociaal teams en basis/maatwerk

Om de kosten van de wijkteams nader te duiden, relateren we die aan de totale kosten van basisvoorzieningen* en maatwerkvoorzieningen (jeugdhulp en Wmo). Dit integrale beeld – op basis van de bijgestelde begroting 2018– voor Vlaardingen spiegelen we vervolgens aan beide subgroepen referentiegemeenten. In samenhang wordt immers beoogd met de inzet van wijkteams en basisvoorzieningen te bereiken dat de kosten van maatwerkvoorzieningen kunnen afnemen (transformatie).



* Hiertoe behoren onder meer algemene welzijnsvoorzieningen, activiteiten voor senioren, vrijwilligersprojecten, jeugd- & jongerenwerk e.d.

Deze analyse laat zien dat het totale kostenniveau van Vlaardingen iets hoger is dan dat van gemeenten die het meest op Vlaardingen lijken. Ten opzichte van de overige referentiegemeenten zijn de kosten duidelijk lager, met name als het gaat om maatwerkvoorzieningen.

Wel zijn er verschillen in de onderlinge verhouding van de kostenonderdelen. Zo geeft Vlaardingen minder uit aan basisvoorzieningen en meer aan maatwerkvoorzieningen (Wmo) dan de referentiegemeenten die het meest op Vlaardingen lijken.

Gelet op de eerdere constatering dat de gewenste ondersteuning vanuit de nulde lijn onvoldoende beschikbaar is (zie transformatielijn 4) en dat het aantal Wmo-cliënten fors hoger is dan het referentieniveau onderstreept dit het belang van nadere bezinning op de inzet van basisvoorzieningen, aanvullend op en in samenhang met de wijkteams. Daarmee kunnen de condities voor transformatie verder worden verbeterd.

Aanbeveling

Bezie de begroting van de wijkteams meer in samenhang met de inzet van algemene (basis)voorzieningen. Meer gerichte benutting en/of uitbreiding van zulke voorzieningen kan bijdragen aan een verdere vergroting van de effectiviteit van de wijkteams en daarmee van de beoogde transformatie (afschaling van het beroep op maatwerk).

De bijlagen bevatten een toelichting op:

1. Opzet van het onderzoek
2. De uitwerking van het casuïstiekonderzoek: algemeen en per transformatielijn
3. De uitwerking van de kwantitatieve analyse

4.
Rapportage

Handvatten voor verbetering:
werkwijze, beleid, opdracht Minters en begroting

3.
Integratie

- ✓ *samenhangende analyse*: totaalbeeld uit casuïstiek, prestaties, kosten/baten
- ✓ *focusgroepen*: toetsing bevindingen, voorstellen ter verbetering

2.
Analyse

Casuïstiekonderzoek

- selectie casussen
- groepsgesprek teammanagers
- analyse dossiers
- interviews cliënten & professionals

Kosten/batenanalyse

- analyse (organisatie)kosten Vlaardingen
- spiegelen aan kosten referentie-gemeenten
- relatie met prestaties en organisatie

1.
Voorbereiding

Transformatiethema's

- analyse (beoogde) vertaalslag van beleid naar uitvoering: documenten & interviews
- vaststellen evaluatievragen: verbreden, verdiepen en/of versmallen?

Prestaties

- zorgvuldige selectie van referentiegemeenten
- verzamelen gegevens van Vlaardingen en referenties

In het casuïstiekonderzoek zijn zestien dossiers bestudeerd en gescoord op basis van een vooraf opgesteld analysekader.

Over acht van deze dossiers zijn de betrokken casemanagers geïnterviewd. In zeven gevallen heeft ook een interview met de betrokken cliënt plaatsgevonden en bij twee van deze casussen is ook met betrokken hulpverleners van buiten het wijkteam gesproken.

Op basis van de bevindingen uit de bovenstaande onderdelen heeft een groeps gesprek met de teamleiders plaatsgehad en een focusgroep met vijf casemanagers die eerder individueel waren geïnterviewd.

Selectie van de casussen

Bij de selectie van de casussen is een aantal criteria gehanteerd:

Casussen waarbij Veilig thuis was betrokken zijn buiten beschouwing gelaten vanwege het onderzoek van de Inspectie dat nog vrij kort geleden plaats heeft gevonden.

In de selectie zijn alleen afgeronde casussen opgenomen.

Vervolgens is per wijk een aselechte steekproef van afgeronde casussen getrokken.

De onderzoekers van RegioPlan hebben hierbinnen een selectie gemaakt waarbij erop is gelet dat de casussen goed gespreid waren wat betreft zwaarte van de problematiek en soort problematiek (op basis van de scores op de Zelfredzaamheidsmatrix) en leeftijd. Daarnaast moest het om casussen van acht verschillende casemanagers gaan.

Hierna presenteren we de bevindingen van het casuïstiekonderzoek aan de hand van het ingevulde analysekader.

Analysekader voor transformatielijn 1: Eigen kracht, eigen verantwoordelijkheid en inschakelen van omgeving

Indicator	Dossiers	Interviews	Groepsgesprekken
De casusregisseur brengt in beeld wat een cliënt wel en niet kan - Voorafgaand aan het opzetten van het ondersteuningsplan is een ZRM voor de cliënt of diens ouders ingevuld	In alle dossiers is de ZRM opgenomen. Het is niet altijd duidelijk voor wie de ZRM is ingevuld.	Was niet altijd helder voor wie ZRM moet worden ingevuld. Inmiddels wel door cursussen. ZRM kan niet altijd al bij eerste gesprek worden ingevuld.	Voor oudere kinderen zinvoller om ZRM bij kind i.p.v. ouder af te nemen. Voor jongere kinderen alternatieve methode inzetten.
De geboden ondersteuning is afgestemd op wat een cliënt wel en niet kan - Geboden ondersteuning grijpt niet in op wat cliënt zelf kan - Er zijn afspraken gemaakt over wat de cliënt zelf doet en die afspraken zijn gevolgd - Het is duidelijk waarvoor de cliënt zelf verantwoordelijk is	Blijkt uit beschrijvingen het logboek van de meeste dossiers het geval. Het wordt echter niet systematisch bijgehouden en onduidelijk is of er expliciete afspraken zijn gemaakt.	Er zijn grote verschillen tussen cliënten wat betreft de mate waarin een beroep kan worden gedaan op de eigen kracht.	Voor een deel van de cliënten is een ander soort ondersteuning wenselijk dan nu geboden kan worden. Dat betreft met name de ondersteuning aan de cliënten met een beperkte hoeveelheid eigen kracht; de kwetsbare groepen.
Daar waar mogelijk is het eigen netwerk in geschakeld.	Soms wel, soms niet. Vaak niet duidelijk hoe dat tot stand is gekomen en of er contact is geweest met netwerk van de cliënt.	Wordt vooral op basis van input van cliënt of van degene uit het netwerk die cliënt heeft aangemeld bepaald. Voor casemanagers niet duidelijk of en hoe ze dat anders op moeten pakken en of ze daar verder in zouden moeten gaan.	Niet ter sprake geweest.

Analysekader voor transformatielijn 2: 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur.

Bij zeven van de zestien casussen was een gezin betrokken. In vijf van deze gevallen was de primaire cliënt een kind, in het geval van één cliënt gaat het om een minderjarige, maar heeft het dossier alleen betrekking op de hulp aan een van haar ouders. Bij de laatste casus is de cliënt een ouder met een minderjarig kind.

Indicator	Dossier	Interviews
De geboden ondersteuning is afgestemd op het gezin - Alle gezinsleden zijn (in ieder geval bij veiligheidsproblematiek) gesproken/er is een bewuste afweging gemaakt over met wie is gesproken en wie niet - Er is ondersteuning geboden aan alle gezinsleden die dat nodig hebben	Gezinsleden staan wel vermeld, maar in hoeverre iedereen gesproken is en hulp nodig heeft en krijgt is soms niet duidelijk. Of hieraan een bewuste afweging ten grondslag ligt, wordt evenmin altijd duidelijk. Hierbij moet worden aangetekend dat er geen casussen waren waarbij sprake was van veiligheidsproblematiek.	In praktijk blijkt er soms meer te zijn gedaan dan uit het dossier duidelijk wordt en zijn er bijvoorbeeld ook extra gesprekken gevoerd met andere gezinsleden dan alleen de in eerste instantie aangemelde cliënt. Het registratiesysteem is niet goed afgestemd op gezinnen. Daar wordt nu aan gewerkt.
De geboden ondersteuning grijpt in op de problemen op verschillende leefgebieden - Uit de dossiers blijkt dat er ondersteuning is geboden op elk van de vier onderdelen van de ZRM waarop lager dan een 4 is gescoord	Indien sprake is van problemen op meerdere leefgebieden wordt vrijwel altijd op meerdere leefgebieden ondersteuning geboden. In sommige dossiers is dat echter niet duidelijk.	Wanneer geen hulp is geboden op leefgebied waarop wel een ZRM-score lager dan 4 was, is dat omdat op het betreffende terrein al door een andere instantie hulp werd geboden, de cliënt geen hulpvraag had op dat gebied of op basis van gesprekken geacht werd dit zelf op te kunnen pakken. De casemanagers zien grote meerwaarde van de vertegenwoordiging van verschillende specialisaties en het wijkteam en het casuïstiekoverleg.

Vervolg Analysekamer ten behoeve van de transformatielijn 2, 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur

Indicator	Dossier	Interviews
De wijkteammedewerker zorgt ervoor dat het traject volgens plan verloopt en grijpt in indien dat niet zo is - Alle betrokkenen weten wie de regisseur is - Er zijn SMART doelstellingen geformuleerd - Duidelijke afspraken over wie waarvoor verantwoordelijk is - Duidelijke afspraken over samenwerking en regie - De regisseur grijpt in wanneer het traject niet volgens plan verloopt - Er zijn afspraken geweest waarin is teruggekoppeld en de voortgang is besproken - Uit de dossiers blijkt dat actief mogelijke andere betrokken relevante ketenpartners (uit 0^e, 1^e en 2^e lijn) in beeld zijn gebracht en benaderd/betrokken.	- De regisseur is bekend bij betrokkenen. - Er worden vrijwel altijd doelen geformuleerd, maar deze zijn niet altijd even duidelijk en de plek waar ze staan in het dossier verschilt. Een tijdspad ontbreekt standaard. - Ja, maar wordt niet eenduidig (altijd op dezelfde plek) geregistreerd - Afspraken over samenwerking en regie zijn vaak niet expliciet vermeld - Ja - Ja - Ja	- In de interviews met cliënten en medewerkers van andere organisatie werd duidelijk dat zij goed weten wie de wijkteammedewerker is. Zij zijn erg positief over het contact met de wijkteammedewerker. - Er zijn opfriscursussen geweest voor de casemanagers met betrekking tot het invullen van de verschillende onderdelen van dossiers en over wat waar moet staan. Het belang hiervan wordt door de casemanagers onderkend.

Analysekader voor transformatielijn 3: Ruimte voor de professional

Indicator	Dossier	Interviews
Cliënten ontvangen de meest gepaste hulp - Uit de dossiers en de interviews blijkt dat de professional de best passende hulp heeft kunnen bieden.	- In de dossiers wordt vermeld welke hulp geboden is. Een van de casussen heeft betrekking op het bieden van een tussenoplossing totdat de hulp die voor de betreffende cliënt benodigd is beschikbaar komt.	- Casemanagers kunnen niet altijd de hulp bieden die het beste past of waarvan zij denken dat die het effectiefst zou zijn. Dat heeft verschillende achtergronden: a) de meest gepaste hulp is niet tijdig beschikbaar en de cliënt kan niet tijdig worden doorverwezen naar de nulde of de tweede lijn; b) als gevolg van de caseload krijgt een wijkteammedewerker niet de ruimte om de expertise in te zetten waarover deze wel beschikt; c) het ontbreken van een potje om maatwerk te kunnen financieren; d) de contracten die zijn afgesloten met hulpaanbieders.
- Uit de dossiers en de interviews blijkt dat de professionals bij het formuleren van het hulpaanbod niet gehinderd worden door regels bureaucratie of een gebrek aan mandaat.	- Niet van toepassing op de onderzochte dossiers.	- Soms is meer maatwerk nodig dan in eerste instantie mogelijk lijkt. Bijvoorbeeld een vierjarige die ter overbrugging een plek op een peuterspeelzaal nodig heeft.

Analysekader voor transformatielijn 4: Preventie, laagdrempelig en vindplaatsgericht werken

Indicator	Dossier	Interviews
Het wijkteam voert preventieve activiteiten uit. - Uit interviews blijkt dat medewerkers van het wijkteam een deel van hun tijd besteden aan activiteiten op het gebied van preventie. - Uit interviews blijkt dat medewerkers van het wijkteam aannemelijk kunnen maken dat preventie-activiteiten ertoe leiden dat grotere problemen worden voorkomen. - Uit interviews blijkt dat medewerkers van het wijkteam zicht hebben op veel voorkomende problemen in de wijk en de manier waarop deze voorkomen kunnen worden.	<i>Nvt, geen indicatoren uit dossiers</i>	- Een deel van de casemanagers heeft taken in de bureaudienst en is zo nu en dan betrokken bij activiteiten om het wijkteam meer bekendheid te geven. - Cliënten kunnen vaak niet tijdig worden doorgezet naar preventieve activiteiten a.g.v. een te beperkt aanbod in het voorveld. Genoemd zijn cursussen sociale vaardigheden, Kopp-trainingen, opvoedtrainingen voor ouders met kinderen van 4-12 jaar. Daarnaast activiteiten i.h.k.v. schuldenproblematiek afgestemd op lvb'ers en licht psychiatrische problematiek. Wat preventie in zou moeten houden, verschilt per cliëntgroep. Preventie voor kwetsbare inwoners zou moeten bestaan uit levensloopbegeleiding en het bieden van stut en steun.
Het wijkteam is bekend bij inwoners van Vlaardingen - Uit de dossiers en de interviews blijkt dat de cliënt in een vroegtijdig stadium zelf een beroep op het wijkteam heeft gedaan.	Ja, veel cliënten zijn zelf naar het wijkteam gestapt.	Niet alle cliënten komen in een vroegtijdig stadium bij het wijkteam. Dat hangt meer samen met de problematiek van cliënten dan met de bekendheid van de wijkteams.
Het wijkteam is bekend bij andere instellingen (huisartsen, scholen, kinderopvangorganisaties, sportverenigingen, politie, woningbouwcorporaties, et cetera).	Ja, een deel van de cliënten is door andere instellingen naar het wijkteam verwezen.	Ja. Andere instellingen reageerden enthousiast op de komst van de wijkteams en weten de wijkteams goed te vinden. Andere instellingen hebben niet altijd goed inzicht in wat de wijkteams wel en niet kunnen doen.

Analysekader voor transformatielijn 5: Het wijkteam biedt een basisaanbod

Indicator	Dossier	Interviews
Clënten worden vanuit het wijkteam ondersteund met een basisaanbod - Uit de dossiers en de interviews blijkt welke vormen van basisondersteuning/interventies de cliënt heeft ontvangen. - Uit de interviews blijkt dat de medewerkers van het wijkteam de benodigde specifieke interventies inzetten.	- Ja, ondersteuning bestaat vooral uit voeren van gesprekken en hulp bij doorverwijzen naar andere instanties.	Soms zou meer gebruik kunnen worden gemaakt van de specifieke expertise waarover casemanagers beschikken in de vorm van licht specialistische hulp. Dat lijkt nu niet te gebeuren als gevolg van de hoge caseload en men vraagt zich af of het past binnen de opdracht die de wijkteams hebben.

Analysekader voor transformatielijn 6: Organisatie en werkprocessen

Indicator	Dossier	Interviews
Opgestelde werkprocessen en werkwijzen worden gevolgd - Uit interviews blijkt dat medewerkers op de hoogte zijn van de (verbeteringen in de) werkprocessen en werkwijzen. - Uit interviews blijkt dat medewerkers zich in staat achten de beoogde werkprocessen en werkwijzen te volgen. - Uit de dossiers en de interviews blijkt dat de werkprocessen en werkwijzen worden gevolgd.	- Uit de dossiers komt dit niet altijd naar voren.	Medewerkers ervaren dat er sterk wordt ingezet op de verbeteringen van de werkprocessen door de manier waarop zij daar in mee worden genomen. - Ten tijde van de onderzochte dossiers was dit minder duidelijk.

Om de vraag naar inzicht in het rendement van de wijkteam-aanpak te kunnen beantwoorden is een kosten-batenanalyse verricht door middel van een benchmark op gemeentelijk niveau. Hierin is eerst de ontwikkeling van de kosten van de wijkteams in Vlaardingen afgezet tegen de ontwikkeling van de lasten voor jeugdhulp en Wmo-maatwerk. Dit financiële beeld is verrijkt met een beeld van de cliëntenpopulatie.

Aanvullend zijn gegevens geanalyseerd die inzicht geven in effecten van de wijkteams voor burgers (zelfredzaamheid-scores) en relaties in de keten (verwijsstromen).

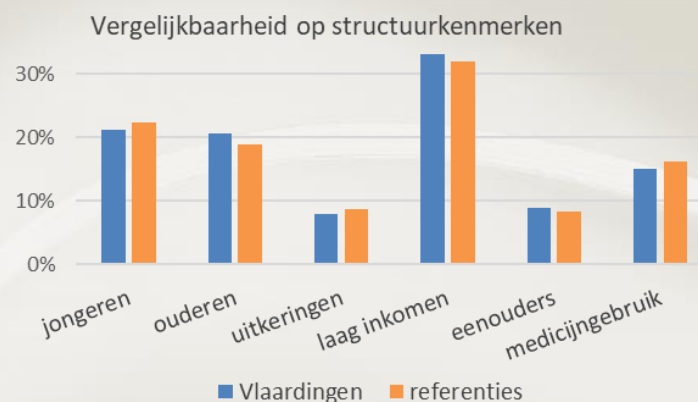
De gegevens zijn zo veel mogelijk bezien over de periode 2016-2018. Voor de kosten is gebruikgemaakt van gedetailleerde gegevens van de gemeente over de realisaties 2016 en 2017 plus de bijgestelde begroting 2018. Over cliënten, verwijsstromen en andere kengetallen van de wijkteams is gebruik gemaakt van gegevens van Minters.

Vervolgens zijn deze beelden gespiegeld aan het niveau en de ontwikkeling van kosten en cliënten in vijf zorgvuldig geselecteerde vergelijkbare gemeenten, die bereid waren hun medewerking te verlenen. Dit betreft Almelo, Capelle aan den IJssel, Nissewaard, Roosendaal en Smallerland.

Bij deze gemeenten zijn zo veel mogelijk soortgelijke gegevens opgevraagd, die op eenduidige wijze zijn verwerkt en geanalyseerd. Waar nodig zijn bevindingen teruggelegd voor aanvulling en/of aanscherping. Het financiële beeld is tevens gerelateerd aan achtergrondinformatie en beschikbare gegevens over prestaties van wijkteams. De cliëntgegevens

over jeugdhulp en Wmo-maatwerk in de benchmark zijn ontleend aan de landelijke monitor sociaal domein.

Hieronder is zichtbaar gemaakt hoe de referentiegroep zich verhoudt tot de structuur van Vlaardingen.



Bij de meeste indicatoren zijn de verschillen (zeer) beperkt. Om ervoor te zorgen dat het referentieniveau vergelijkbaar is met Vlaardingen is voor resterende verschillen een correctie toegepast op gebruikte cijfers.

Twee referentiegemeenten lijken qua wijkteam-aanpak het meest op Vlaardingen ('model V'). Voor de andere gemeenten geldt dit minder, met name omdat wijkteams daar geen zelfstandige eenheid vormen, niet zelf ondersteuning bieden en/of niet verantwoordelijk zijn voor casussen met meervoudige problematiek.