

De transformatie in het sociaal domein in de gemeente Weststellingwerf

Januari 2022

Colofon

Samenstelling rekenkamercommissie Weststellingwerf

Voorzitter	Tiny Ruiters
Externe leden	Hanneke Vervoort Frans Haven
Secretaris	Jellie Rijpma

Email: rekenkamercommissie@weststellingwerf.nl

Voorwoord

Nadat wij in 2021 ons onderzoek naar het functioneren van de gebiedsteams hadden afgerond, bleek dat de gemeenteraad behoefte heeft aan meer inzicht in hoever de gemeente Weststellingwerf is met de transformatie van het sociaal domein.

In september 2017 heeft onze rekenkamercommissie de resultaten van een - Friesland breed - onderzoek naar de Wmo 2015 gepresenteerd. Destijds werd onder meer geconcludeerd dat de transformatie in het sociaal domein nog beperkt van de grond gekomen was. Na afronding van de *transitie* zou de *transformatie* in het sociaal domein moeten volgen: de menselijke maat, de burger aan zet, de gemeente faciliteert organisaties en het informele netwerk in het dorp, sluit aan bij initiatieven uit het dorp om mogelijke problemen te voorkomen en vroegtijdig signalen op te pikken.

De rekenkamercommissie is verheugd na dit onderzoek te kunnen vaststellen dat de gemeente Weststellingwerf wel degelijk tracht te sturen op de transformatie in het sociaal domein. Maar we hebben ook geconstateerd dat de gemeente er goed aan doet op alle transformatiebewegingen te blijven inzetten omdat ze nog niet voltooid zijn, waarbij een aantal ontwikkelingen extra aandacht behoeven. In ons rapport leest u over hoe wij oordelen over de concrete resultaten van de verschillende transformatiebewegingen.

Graag maak ik op deze plaats gebruik van de gelegenheid om het onderzoeksbureau Regioplan dank te zeggen voor het verrichte veldwerk en voor de samenwerking. Wij bedanken de ambtelijke organisatie van de gemeente Weststellingwerf voor hun constructieve samenwerking bij dit onderzoek. Ook de andere geïnterviewden zijn we veel dank verschuldigd.

Tiny Ruiters, voorzitter rekenkamercommissie Weststellingwerf

Inhoudsopgave

Conclusies en Aanbevelingen.....	5
Bestuurlijke reactie van het college van B&W.....	7
Nawoord van de Rekenkamercommissie.....	8
1 Inleiding.....	9
2 De transformatiebewegingen in het sociaal domein.....	12
3 De transformatiebewegingen in Weststellingwerf.....	14
4 Beantwoording onderzoeksvragen.....	25
Bijlage 1: overzicht gesprekspartners.....	28
Bijlage 2: bronnen en literatuur.....	29

Conclusies en Aanbevelingen

Dit onderzoek heeft tot doel inzicht te krijgen in hoeverre de gewenste transformatie in het sociaal domein daadwerkelijk in gang is gezet in de gemeente Weststellingwerf. En om te laten zien waar dat uit blijkt voor deze gemeente.

Aan de hand van het beantwoorden van de hoofdvraag formuleren we onze conclusies en aanbevelingen:

De hoofvraag luidt:

In hoeverre is de gewenste transformatie in het sociaal domein daadwerkelijk in gang gezet in de gemeente Weststellingwerf en waaruit blijkt dat?

Er is in het sociaal domein in de gemeente Weststellingwerf sinds de decentralisaties in 2015 veel gebeurd en er is ook nadrukkelijk gestuurd op het realiseren van de gewenste transformaties, men is nog volop bezig de transformaties aan te scherpen, maar op een aantal fronten kunnen de resultaten nog als mager beschouwd worden.

Het is niet voor elke transformatiebeweging even makkelijk om concrete resultaten te benoemen en op basis daarvan te beoordelen of de transformatiebeweging 'geslaagd' is of niet. We spreken dan ook niet voor niets over transformatiebewegingen: het in gang zetten van (nieuw) beleid gericht op het realiseren van een gewenst resultaat, bijvoorbeeld het niet langer geconfronteerd worden met wachtlijsten in de (geïndiceerde) zorg. Daar waar mogelijk hebben we in dit onderzoek concrete resultaten benoemd zoals waargenomen en ervaren door de cliënten, de hulpverleners en de gemeente, maar bij de meeste transformatiebewegingen die we hebben onderzocht hebben we geen duidelijke voorbeelden van concrete resultaten aangetroffen. Wel hebben we kunnen constateren dat de meeste transformatiebewegingen actief opgepakt zijn door de hulpverleners en door de gemeente en dat er ontwikkelingen in gang gezet zijn die op termijn (kunnen) leiden tot de gewenste resultaten, zoals bijvoorbeeld bij het wegwerken van wachtlijsten en het voorkomen van nieuwe wachtlijsten.

Conclusies

De conclusies uit het onderzoek zijn:

1. DE TRANSFORMATIEBEWEGING IS WEL IN GANG GEZET, MAAR CONCRETE RESULTATEN ZIJN LASTIG IN BEELD TE KRIJGEN

Het is duidelijk te zien dat de transformatie in gang is gezet en dat er stappen worden genomen om deze transformatie verder te brengen door o.a. het verdubbelen van het aantal gebiedsteams op korte termijn. Daarnaast zien we dat voor de meeste transformatiebewegingen actief aandacht is vanuit de gemeente en de hulpverleners van de zorgaanbieders. Echter, zowel qua proces als qua resultaat is het lastig te laten zien wat de uitkomsten van de transformatie zijn wegens een gebrek aan monitoring.

2. CLIËNTEN ZIJN TEVREDEN MAAR MEER ER IS MEER AANDACHT NODIG VOOR ONAFHANKELIJKE CLIENTONDERSTEUNING

Cliënten geven aan in zijn algemeenheid tevreden te zijn met de ondersteuning door de gebiedsteams en hun manier van werken. De teams zijn toegankelijk en moeten nog toegankelijker worden door de reorganisatie per 1 januari 2022. Echter, er is te weinig aandacht voor het kunnen inschakelen van een onafhankelijk cliëntondersteuner. Cliënten zijn regelmatig niet op de hoogte van deze mogelijkheid en door hulpverleners wordt aangegeven dat dit niet altijd ter sprake komt in de keukentafelgesprekken of dat het niet altijd goed begrepen of onthouden wordt door de cliënt.

3. PERSONEN MET EEN RELATIEF GROTE AFSTAND TOT DE (BETAALDE) ARBEIDSMARKT WAREN GEEN PRIORITEIT

Er is in de afgelopen jaren extra geïnvesteerd in het opzetten van een integraal begeleidingstraject om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt weer in staat te stellen te werken aan hun re-integratie. Echter, de helft van de mensen die in aanmerking zou komen voor dit traject is (zo goed als) buiten beeld en krijgt niet de benodigde begeleiding. Het gaat hier specifiek om mensen met een relatief grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt. Door hoge werkdruk bij de vlechtwerkers is dit tot op heden niet gerealiseerd. Door de reorganisatie die vanaf 1 januari 2022 rond moet zijn, moet dit verbeteren.

4. DE ADMINISTRatieve WERKDRUK BLIJFT (TE) HOOG, ONDANKS EXTRA AANDACHT VOOR DIT ONDERWERP

Hulpverleners ondervinden nog steeds hinder van grote administratieve werkdruk en een hoge werkdruk in zijn algemeenheid. Dit speelt mede een rol in het grote verloop onder de hulpverleners. De gemeente geeft aan hier wel aandacht aan te besteden, maar de praktijk laat zien dat dit onvoldoende resultaat oplevert.

Samengevat: Het sociaal domein in de gemeente Weststellingwerf is in beweging en er gaan veel zaken goed, maar er is ook nog aandacht nodig voor een aantal essentiële punten, waaronder de meetbaarheid van resultaten van deze bewegingen. De intenties zijn goed en de rekenkamer denkt dat met onderstaande aanbevelingen de transformatiebeweging ondersteund en verder uitgewerkt kan worden.

Aanbevelingen

De rekenkamercommissie beveelt de raad aan om het college opdracht te geven:

1. Resultaten van de transformatiebewegingen binnen het sociaal domein voor de raad zichtbaar en meetbaar te maken, waardoor de raad beter inzicht krijgt wanneer bijgestuurd dient te worden.
2. Onafhankelijk cliëntondersteuning standaard als gespreksdonderwerp tijdens keukentafelgesprekken opnemen in de werkwijze van het gebiedsteam, gecombineerd met aanvullende communicatiemiddelen ter ondersteuning van de boodschap richting cliënt.
3. Het begeleiden van mensen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt prioriteit te geven.
4. Te zorgen voor een verdere vermindering van de administratieve regeldruk. Uit effectiviteitsoogpunt moet dit in samenspraak gedaan worden met alle relevante spelers in het veld.
5. De Raad over één jaar te informeren over de uitvoering van de aanbevelingen.

Bestuurlijke reactie van het college van B&W



Gemeente Weststellingwerf
Rekenkamercommissie Weststellingwerf
Griffioenpark 1
8471KR Wolvega

Gemeentehuis
Griffioenpark 1, Wolvega
Postadres
Postbus 60, 8470 AB Wolvega
Telefoon
140561
Fax
(0561) 61 36 06
Internet
www.weststellingwerf.nl
E-mail
info@weststellingwerf.nl

Wolvega, 18 januari 2022

Referentienummer: 0098141225
Documentnummer: 0098383418

Behandeld door S Sytsma,

Onderwerp: Bestuurlijke reactie onderzoeksrapport 'De transformatie in het sociaal domein in de gemeente Weststellingwerf.'

Beste Rekenkamercommissie,

Op 13 december 2021 ontvingen wij het onderzoeksrapport van de Rekenkamercommissie (verder RKC) naar de transformatie in het sociaal domein in onze gemeente. Dit onderzoek is een vervolg op het eerdere onderzoek naar het functioneren van de gebiedsteams Weststellingwerf. Samenvattend luidde de conclusie van de RKC destijds dat de gebiedsteams goed functioneerden.

Bij de presentatie van dit onderzoek werd echter vanuit de raad de vraag gesteld naar de relevantie van het rapport gelet op de destijds recente publicatie van het SCP over de transformaties in het sociaal domein. In de evaluatie 'Sociaal domein op koers' concludeerde het SCP dat na 5 jaar de doelstellingen van de decentralisaties nog niet zijn bereikt en dat er nog geen sprake is van een transformatie.

Transformatie in Weststellingwerf is in gang gezet

Wij zijn dan ook ingenomen met de conclusie van de RKC dat de transformatie in het sociaal domein Weststellingwerf in zijn algemeenheid in gang is gezet en dat er actieve aandacht is voor de meeste transformatiebewegingen. We zijn blij dat de RKC herkent dat we volop bezig zijn deze transformaties verder aan te scherpen. Ook verheugt het ons in het rapport te lezen dat de cliënten tevreden zijn over de toegankelijkheid en ondersteuning door de gebiedsteams. Wij zien hierin een bevestiging dat we op koers zijn.

Conclusies

Tegelijkertijd is er ook nog aandacht nodig voor een aantal essentiële punten, waaronder de meetbaarheid van resultaten van deze bewegingen. Ook de overige conclusies die de RKC trekt op basis van het onderzoek zijn voor ons herkenbaar. Uitzondering daarop is de conclusie dat personen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt geen prioriteit waren.

Zoals terecht opgemerkt is er extra geïnvesteerd in het opzetten van een integraal begeleidingstraject om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt weer in staat te stellen te werken aan hun re-integratie. Ook is er een sluitend traject voor jongeren met een grote afstand tot de arbeidsmarkt gerealiseerd. Verder is er veel aandacht uitgegaan aan het realiseren van een fors aantal Baan Afspraak Banen (BAB-banen) voor mensen met een arbeidsbeperking. Een gedeelte van de doelgroep heeft inderdaad nog onvoldoende begeleiding, maar er zijn beslist vorderingen gemaakt op dit gebied.

Aanbevelingen

De RKC geeft een aantal aanbevelingen die de verdere transformatiebeweging kunnen ondersteunen. Wij onderschrijven dit en nemen de aanbevelingen dan ook grotendeels over. We geven per aanbeveling een reactie.

1. Resultaten van de transformatiebewegingen binnen het sociaal domein voor de raad zichtbaar en meetbaar te maken, waardoor de raad beter inzicht krijgt wanneer bijgestuurd dient te worden.

We hebben in 2021 goede voortgang gemaakt in de ontwikkeling van de monitor Sociaal domein. Hierin is een eerste inzet gedaan om ook een aantal transformatiebewegingen kwantitatief en kwalitatief in beeld te brengen. De aanbeveling van de RKC nemen we mee in de verder ontwikkeling van de monitor.

2. Onafhankelijk cliëntondersteuning standaard als gespreksonderwerp tijdens keukentafelgesprekken opnemen in de werkwijze van het gebiedsteam, gecombineerd met aanvullende communicatiemiddelen ter ondersteuning van de boodschap richting cliënt.

Ook uit de cliëntervaringsonderzoeken blijkt steeds weer dat relatief weinig cliënten de mogelijkheid van onafhankelijke cliëntondersteuning kennen, ondanks het feit dat wij er zowel mondeling als schriftelijk melding van maken. De aanbeveling om ook aanvullende communicatiemiddelen te ontwikkelen nemen we daarom van harte over. Overigens merken we op dat het voor veel cliënten gebruikelijk is een familielid of kennis mee te nemen naar de gesprekken met de gebiedsteammedewerkers. Dit kan ook een verklaring zijn waarom er geen beroep wordt gedaan op onafhankelijke cliëntondersteuning.

3. Het begeleiden van mensen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt prioriteit te geven.

Hoewel we deze aanbeveling zeer belangrijk vinden, zullen we daarnaast ook veel aandacht moeten hebben voor het Crisis- en Herstelplan i.v.m. de gevolgen van Corona op de arbeidsmarkt. Een zorgvuldige politieke afweging op dit punt is noodzakelijk.

4. Te zorgen voor een verdere vermindering van de administratieve regeldruk. Uit effectiviteits oogpunt moet dit in samenspraak gedaan worden met alle relevante spelers in het veld.

Daar waar het binnen onze invloed ligt, zullen we hier aan werken. Met name in de Gebiedsteams ligt de focus op het vereenvoudigen van processen.

5. De Raad over één jaar te informeren over de uitvoering van de aanbevelingen.

Deze aanbeveling nemen we over.

Tot slot

Op 1 januari jl. is onze nieuwe organisatiestructuur ingevoerd en zijn de vier gebiedsteams een feit. Het is goed te lezen dat uit het onderzoeksrapport de verwachting en het vertrouwen naar voren komt dat deze wijziging de transformatiebewegingen nog verder kan versterken.

Tot slot willen wij de leden van de RKC en iedereen die heeft meegewerkt aan dit onderzoek hartelijk danken voor hun bijdrage.

Met vriendelijke groet,

Burgemeester en wethouders van Weststellingwerf,
de secretaris, de burgemeester,



Nawoord van de Rekenkamercommissie

De Rekenkamercommissie is blij met de overwegend positieve reactie en de intentie van het college om de meeste aanbevelingen uit het rapport over te nemen. Wij denken dat wanneer resultaten van de transformatie zichtbaar en meetbaar worden gemaakt, dit een belangrijke stap voorwaarts is in het vergroten van de grip op de transformatie. Ook zijn we verheugd dat er bereidheid is om communicatie richting gebruikers te verbeteren m.b.t. de cliëntondersteuning en dat er bereidheid is om de administratieve regeldruk verder te verminderen. We willen wel nogmaals benadrukken dat, ondanks de stappen die het college aangeeft te hebben genomen, aandacht voor mensen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt nodig is. Dit zou onderdeel uit kunnen maken van het Crisis- en Herstelplan, het hoeft elkaar niet uit te sluiten. We hopen dat uw raad na lezing van het rapport onze conclusies deelt en de aanbevelingen overneemt.

1 Inleiding

1.1. Aanleiding

Dit onderzoek kan worden beschouwd als een vervolg op het eerder door de rekenkamercommissie uitgevoerde onderzoek naar het functioneren van de twee gebiedsteams in Weststellingwerf dat in 2019/2020 is uitgevoerd. Daarin hebben we geconcludeerd dat de teams in de praktijk goed functioneren. Dat goed functioneren had vooral betrekking op het leveren van maatwerk (samen met de cliënt op zoek gaan naar de juiste zorg en ondersteuning) en het integraal (samen)werken (vanuit een integrale analyse van de hulpvraag de juiste zorg en ondersteuning vanuit de verschillende regimes inzetten). Ook is geconstateerd dat met de vervlechting van de werkzaamheden van Timpaan in de gebiedsteams een goede aanzet is gegeven voor de verschuiving van individuele ondersteuning naar collectieve ondersteuning.

Bij de bespreking van het eindrapport van het bovengenoemde onderzoek in de gemeenteraad van Weststellingwerf, d.d. 11 januari 2021, werd vanuit de raad de vraag gesteld naar de relevantie van het rapport gelet op de destijds recente publicatie van het SCP over de transformaties in het sociaal domein. De Rekenkamercommissie Weststellingwerf gaf in reactie op de raadsvraag aan dat het SCP-rapport geen afbreuk doet aan de conclusies van het RKC-rapport, maar dat het aanbevelenswaardig is in een oriënterend vervolgonderzoek extra aandacht te besteden aan de waarnemingen en conclusies van het SCP en in hoeverre die van toepassing zijn op Weststellingwerf. Dit temeer daar hetgeen het SCP heeft waargenomen zeker niet geldt voor alle gemeenten, zo stelt ook het SCP zelf expliciet.

1.2 Afbakening van het onderzoek

1.3 Doel en vraagstelling

Het vervolgonderzoek heeft antwoord gegeven op onderstaande onderzoeksvragen:

In hoeverre is de gewenste transformatie in het sociaal domein daadwerkelijk in gang gezet in de gemeente Weststellingwerf en waaruit blijkt dat?

Bij deze hoofdvraag passen de volgende deelvragen:

1. *Wat merken de cliënten van de transformatiebewegingen? Is de hulpverlening (meer) toegankelijk geworden en wordt er daadwerkelijk ingezet op eigen kracht en (meer) maatwerk geleverd*
2. *Wat merken de hulpverleners van de transformatiebewegingen? Wordt er daadwerkelijk meer integraal en outreachend gewerkt?*
3. *Op welke wijze stuurt de gemeente op de transformatiebewegingen in het sociaal domein en met welk resultaat?*

1.4 Onderzoeksverantwoording

Nadat de onderzoeksopzet door de rekenkamercommissie is vastgesteld, is het onderzoek van start gegaan met een startbijeenkomst voor de rekenkamercommissie, de portefeuillehouders en ambtelijk betrokkenen. Het rekenkameronderzoek is uitgevoerd in samenwerking met Frank Kriek van onderzoeksbureau Regioplan.

Het onderzoek is uitgevoerd door gesprekken te voeren met vier cliënten, de hulpverleners die deze cliënten hebben ondersteund, hulpverleners die werkzaam zijn bij gecontracteerde hulpverleningsinstellingen, ambtenaren die verantwoordelijk zijn voor de dossiers Wmo, Jeugdzorg en Participatiewet en de voor het sociaal domein verantwoordelijke wethouders. Bij de gecontracteerde instellingen hebben we gesproken met personen die actief zijn op managementniveau en met personen die directe cliëntcontacten hebben (zie ook bijlage 1). De cliënten zijn benaderd en geselecteerd via de twee gebiedsteams, waarbij als uitgangspunt gold dat de drie wettelijke regimes (Wmo, Jeugdzorg en Participatiewet) evenredig vertegenwoordigd zijn en dat de geselecteerde cliënten in staat moeten zijn te reflecteren op hun eigen situatie om van daaruit algemenere conclusies over de kwaliteit van de geboden zorg en ondersteuning te kunnen trekken.

De vier cliënten die we gesproken hebben, hebben met uiteenlopende vormen van hulp en ondersteuning te maken gekregen vanuit de gebiedsteams (en de achterliggende hulpverleningsinstellingen). De door hen gerapporteerde ervaringen hebben dan ook betrekking op het brede pallet aan vormen van hulp en ondersteuning waarop in Weststellingwerf een beroep kan worden gedaan (zie ook bijlage 1). De selectie van cliënten leidde automatisch tot een selectie van de betrokken hulpverleners vanuit de gebiedsteams.

De hulpverleners bij de gecontracteerde instellingen zijn geselecteerd in overleg met de ambtenaren die we gesproken hebben. Eveneens is gesproken met een medewerker van MEE Noord, de organisatie die onafhankelijke cliëntondersteuning aanbiedt. Er heeft geen uitgebreid literatuuronderzoek plaatsgevonden, wel is gebruik gemaakt van door de gemeente verstrekte relevante documenten die betrekking hebben op transformatiebewegingen. Deze documenten zijn vermeld in bijlage 1.

Alle gesprekken hebben plaatsgevonden in de periode juni-oktober 2021. We zijn gestart met de gesprekken met de cliënten, waarna we vervolgens de betrokken hulpverleners hebben gesproken. Daarna hebben we gesproken met de ambtelijke dossierhouders en vervolgens met de wethouders. De laatste gesprekken vonden plaats met de gecontracteerde hulpverleners. Onder hulpverleners verstaan we dus zowel de vlechtwerkers als de hulpverleners bij de gecontracteerde instellingen. Onder gemeente verstaan we dus zowel de ambtenaren als de wethouders

Het onderzoeksrapport is conform het onderzoeksprotocol van de rekenkamercommissie voorgelegd aan de ambtelijke organisatie van de gemeente Weststellingwerf om na te gaan of de feiten zoals beschreven in die nota in het licht van de onderzoeksdoelstelling en -vraagstelling, juist en volledig zijn. Op- of aanmerkingen als gevolg van dit ambtelijk hoor en wederhoor zijn, na zorgvuldige afweging van de rekenkamercommissie, verwerkt. De wijze waarop de rekenkamercommissie dit gedaan heeft is middels een memorie van antwoord teruggekoppeld aan de gemeentelijke organisatie. Vervolgens zijn de conclusies en aanbevelingen geschreven.

Het onderzoeksrapport is voor bestuurlijk wederhoor voorgelegd aan het college van B&W (conform artikel 7, lid d-e, onderzoeksprotocol van de rekenkamercommissie d.d. 13 december 2021). De bestuurlijke reactie van het college is opgenomen in het onderzoeksrapport, evenals het nawoord van de rekenkamercommissie.

1.5 Leeswijzer

De rapportage is als volgt opgebouwd:

In hoofdstuk 2 beschrijven we de transformatiematrix die centraal heeft gestaan in de gesprekken die we hebben gevoerd. Deze matrix is gebaseerd op het SCP-rapport. Hoofdstuk 3 beschrijft de bevindingen aan de hand van de informatiematrix vanuit het perspectief van de cliënt, de hulpverlening en de gemeente als beleidsverantwoordelijke. Voor elke transformatiebeweging presenteren we de bevindingen. In hoofdstuk 4 beantwoorden we de onderzoeksvragen.

2 De transformatiebewegingen in het sociaal domein

Met de decentralisaties in het sociaal domein hebben de gemeenten meer taken en bevoegdheden gekregen, met name op gebied van de Wmo, de Jeugdwet en de Participatiewet. De achterliggende gedachte was dat gemeenten beter in staat zouden zijn maatwerk te leveren aan de burger omdat zij dichterbij de burger staan en dus beter zicht kunnen krijgen op de noden en behoeften. En ook dat meer maatwerk uiteindelijk zou leiden tot een verschuiving van zware naar lichtere vormen van hulp en dus tot goedkopere zorg. Dat laatste werd ook ingegeven door de gedachte dat er meer integraal zou worden samengewerkt tussen de uitvoerders onderling (zowel binnen als tussen de wettelijke regimes) en er nieuwe, innovatieve vormen van zorg en ondersteuning zouden worden ontwikkeld die de gewenste verschuiving van zware naar lichtere vormen van zorg en ondersteuning zouden faciliteren.

Na vijf jaar ervaring met de transformatie heeft het Sociaal Cultureel Planbureau een tussenbalans opgemaakt en vastgelegd in het rapport 'Sociaal Domein op koers, Verwachtingen en resultaten van vijf jaar decentraal beleid, SCP, november 2020'. Die tussenbalans, gebaseerd op meerdere onderliggende studies, is niet onverdeeld positief over de decentralisaties, sterker nog, feitelijk wordt gesteld dat de grondgedachten achter de decentralisaties aan herziening toe zijn. Het gaat dan met name om de aanname dat er meer kan worden ingezet op eigen kracht en zelfredzaamheid van de burger en om de aanname dat doordat de gemeente dichterbij de burger staat, er meer maatwerk geleverd kan worden en er uiteindelijk een verschuiving van zware naar lichtere vormen van ondersteuning kan worden gerealiseerd. Beide aannames leidden tot een derde centrale aanname, namelijk dat er uiteindelijk een effectiever en efficiënter en daarmee goedkoper zorgstelsel zou kunnen worden gerealiseerd. De praktijk laat zien dat het lastig is de bovengenoemde drie centrale aannames waar te maken.

Hieronder hebben we in tabelvorm de belangrijkste transformatiebewegingen opgenomen waarvan het SCP constateert dat die bewegingen in de praktijk nog niet goed in gang gezet zijn dan wel nog niet tot de gewenste resultaten hebben geleid. In de laatste drie kolommen van deze tabel is aangegeven bij welke respondentgroep we in de gesprekken hebben getoetst wat zij in de praktijk ervaren hebben in relatie tot die bewegingen (de Cliënt, de Hulpverlener, de Gemeente (ambtenaren en wethouders)).

Transformatiebeweging	C	H	G
1. Meer inzet op eigen kracht/zelfredzaamheid en sociaal netwerk	✓	✓	✓
2. Vroegtijdig signaleren, outreachend werken	✓	✓	✓
3. Sneller en eerder hulp krijgen/minder wachtlijsten	✓	✓	✓
4. Meer maatwerk leveren, integrale ondersteuning waar dat wenselijk is	✓	✓	✓
5. Meer inzet lichtere en collectieve vormen van ondersteuning	✓	✓	✓
6. Hulp dichterbij de burger organiseren, betere toegankelijkheid	✓	✓	✓
7. Hogere bekendheid aanbod onafhankelijke cliëntondersteuning	✓	✓	✓
8. Integraal hulpaanbod realiseren (Jeugdwet, Wmo, Participatiewet)			✓
9. Meer inzet op zorginnovaties		✓	✓
10. Ondersteuning vanuit Werk en Inkomen integreren in werkwijze gebiedsteams		✓	✓
11. Hogere arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking	✓	✓	✓

12. Betere samenwerking tussen de verschillende zorgregimes (Wmo, JZ, Zvw, Wlz)		✓
13. Wegnemen barrières samenwerken (administratie, AVG, financiële ontschotting)		✓
14. Meer professionele ruimte voor de hulpverlening, minder bureaucratie	✓	✓
15. Realiseren zorgzamer samenleving (toename vrijwilligers, mantelzorgers)		✓

In het volgende hoofdstuk beschrijven we elke transformatiebeweging afzonderlijk. De transformatiebewegingen 13 en 14 zijn samengevoegd omdat deze nauw met elkaar samenhangen.

3 De transformatiebewegingen in Weststellingwerf

Het gemeentelijk beleid in het sociaal domein en de uitvoering daarvan wordt aangestuurd vanuit de Afdeling Sociaal Domein. Die afdeling bestaat medio september 2021 (nog) uit twee gebiedsteams (Noordwolde en Wolvega), het team Sportvoorzieningen en twee stafteams (het regiebureau en het beleidsteam).

De ambtelijke organisatie wordt medio 2021 gereorganiseerd wat voor de organisatie van beleid en uitvoering in het sociaal domein betekent dat men van twee naar vier gebiedsteams gaat. Het streven is per 1 januari 2022 over te gaan naar het nieuwe model¹. De achterliggende centrale gedachten bij deze reorganisatie is:

- a) de ambtenaren die werkzaam zijn in het sociaal domein en de hulpverleners beter te faciliteren om hun werk te kunnen doen;
- b) de gemeente dichterbij de inwoners te krijgen.

Dat betekent voor de gebiedsteams dat zij een kleiner werkgebied krijgen waardoor ze zich (nog) dichterbij de burger kunnen positioneren en daarmee toegankelijker en laagdrempeliger kunnen opereren. Elk gebiedsteam zal een bemensing krijgen van circa 15 Fte. Nieuw is dat de dienstverlening van het team Dienst In Bedrijf (DIB) is opgenomen in de vier gebiedsteams, waardoor er nog meer integraal gewerkt kan worden. Het team DIB richt zich op het toeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar (betaald) werk dan wel een zinnvolle dagbesteding, waaronder scholing.

Om grip te krijgen en te houden op de transformatie in het sociaal domein heeft de gemeente Weststellingwerf de Monitor Sociaal Domein opgezet. Deze monitor wordt vier keer per jaar 'ingevuld' en geeft zowel de financiële als de beleidsinhoudelijke prestaties weer met als doel om '...de transformatie te doen laten slagen...'. De monitor biedt informatie over de in- en uitstroom van cliënten in de Wmo, de Jeugdwet en de Participatiewet en beschrijft ook de ontwikkelingen in de zogenaamde sociale basis, waarbij onder andere gemonitord wordt in hoeverre er een beweging gaande is van individuele naar collectieve hulp en ondersteuning en de ontwikkelingen in het aantal vrijwilligers en mantelzorgers. Ook worden de ontwikkelingen in het jongerenwerk en het specifiek op ouderen gerichte beleid beschreven (waaronder de digitale huiskamer, inloopvoorzieningen en indicatievrije dagbesteding).

Hieronder gaan we nader in op elk van de transformatiebewegingen zoals genoemd in de tabel.

1. Meer inzet op eigen kracht/zelfredzaamheid en sociaal netwerk.

De achterliggende gedachte was dat de gemeente dicht bij de cliënt staat en dus goed kan inschatten wat de cliënt zelf nog kan, dan wel wat er nog aan ondersteuning mogelijk is vanuit het sociale netwerk van de cliënt.

¹ De reorganisatie is weergegeven in een tweetal PowerPoint presentaties van de gemeente Weststellingwerf: de presentatie 'Naar een nieuwe indeling van de gebiedsteams, mei 2021' en de presentatie 'Organisatieontwikkeling' (niet gedateerd).

Bevindingen:

De vier *cliënten* die we gesproken hebben geven alle vier aan dat bij het intakegesprek systematisch is nagegaan in hoeverre de cliënt zelf kan bijdragen aan het beantwoorden van de hulpvraag die hij/zij heeft en dat bij het bepalen van het uiteindelijke hulpaanbod daar ook rekening mee is gehouden.

De *hulpverleners* van deze vier cliënten gaven aan dat het uitvragen en beoordelen van wat de cliënt en zijn/of haar sociaal netwerk kunnen bijdragen, behoort tot de standaard aanpak. Er wordt gebruik gemaakt van de zogenaamde zelfredzaamheidsmatrix om dit uit te vragen. Of dit uiteindelijk leidt tot het meer en beter benutten van de eigen kracht is lastig te bepalen, aldus de hulpverleners. Het gaat immers vaak, aldus de hulpverleners en ook volgens de *gemeente*, om mensen in een kwetsbare positie die veelal niet of slechts in beperkte mate kunnen terugvallen op steun vanuit hun sociaal netwerk. Aangegeven wordt dat de eigen mogelijkheden van de cliënt ook gedurende de periode dat hulp en ondersteuning wordt geboden, meegenomen wordt en daar waar mogelijk ook benut wordt (en de vlechtwerker vervolgens een stapje terug doet). Het grote voordeel is dat de vlechtwerkers veel cliënten al gedurende langere tijd kennen en dus goed kunnen inspelen op de mogelijkheden waarover de cliënt zelf beschikt. Overigens is hierbij wel een onderscheid te maken tussen cliënten die een beroep doen op de Wmo en cliënten die een beroep doen op zorg en ondersteuning vanuit de Jeugdwet. Bij de laatste groep cliënten is vaker sprake van meer complexe problematiek waarbij het lastiger te bepalen is wat zij (of hun omgeving) zelf kunnen. Waar de eigen kracht bij een Wmo-cliënt relatief makkelijker is uit te vragen in het 'keukentafelgesprek' is dat bij cliënten in de jeugdzorg moeilijker omdat de 'intake' vaak meerdere gesprekken omvat en daarmee een langduriger proces is. Het sociaal netwerk inzetten in een relatief kleine lokale gemeenschap als in de dorpen van Weststellingwerf is zeker niet makkelijker omdat het niet willen delen van problemen/schaamte daarbij ook en (soms grote) rol speelt.

2. Vroegtijdig signaleren en outreachend werken.

Doordat de gemeente dicht bij de cliënt staat, kan er vroegtijdig(er) worden gesignaleerd. Dat veronderstelt wel dat er meer outreachend gewerkt wordt.

Bevindingen

Met de vervlechting van de taken van Timpaan in de gebiedsteams is een nauwere verbinding ontstaan tussen de (individuele) hulpverleningstaak van de vlechtwerkers in de gebiedsteams en (collectieve) ondersteuningstaak van bijvoorbeeld de opbouwwerkers en het jongerenwerk die voorheen in dienst waren bij Timpaan aldus de *gemeente*. Zo benaderen de jongerenwerkers bijvoorbeeld actief de scholen om samen met hen na te gaan welke problemen er spelen bij jongeren en hoe daar vroegtijdig op kan worden gereageerd. Dit heeft onder andere geleid tot een project voor jongeren met een autistische achtergrond waarbij zij in de gelegenheid zijn gesteld elkaar te ontmoeten en gezamenlijk activiteiten uit te voeren op een eigen plek. Er wordt ook actief ingezet op het vroegtijdig signaleren en outreachend werken vanuit de Wmo, bijvoorbeeld doordat er gewerkt wordt aan het opzetten van een indicatievrije (en dus laagdrempelige)

dagbesteding samen met vier zorgaanbieders. Een ander voorbeeld is dat er afspraken zijn gemaakt met bijvoorbeeld woningbouwverenigingen, energieleveranciers en zorgverzekeraars om betalingsachterstanden vroegtijdig te signaleren en zodoende problematische schulden te kunnen voorkomen.

De **cliënten** die we gesproken hebben gaven aan dat zij snel contact konden krijgen met de vlechtwerkers en de toegang tot het gebiedsteam als laagdrempelig hebben ervaren. Dat heeft zeker ook te maken, aldus de cliënten, met de open houding van de vlechtwerkers (zij luisteren goed en tonen oprechte belangstelling voor de verhalen van de cliënten).

De **hulpverleners** benadrukken dat zij hun cliënten goed kennen. Dat maakt voor cliënten de drempel om contact te zoeken laag. De verwachting is dat met de uitbreiding van twee naar vier gebiedsteams het gebiedsteam nog dichterbij de cliënten komt te staan en daarmee nog makkelijker te contacteren zal zijn.

3. Sneller en eerder hulp krijgen/minder wachtlijsten.

Doordat er sneller en eerder hulp aangeboden wordt, wordt de druk op de zwaardere vormen van zorg en ondersteuning minder groot en ontstaan er minder wachtlijsten.

Bevindingen

Zoals ook hierboven al is aangegeven ervaren de **cliënten** die we gesproken hebben dat de gebiedsteams goed vindbaar zijn en dat als men eenmaal contact zoekt, er ook snel contact kan worden gelegd. Het zoeken en vinden van de juiste hulp en ondersteuning neemt wel tijd in beslag, maar de cliënten ervaren dat de vlechtwerkers er alles aan doen om zo snel mogelijk de juiste hulp en ondersteuning in te schakelen. Dat voelt goed, aldus de cliënten die we gesproken hebben; een van de cliënten illustreerde dit door aan te geven dat (mede) dankzij de inzet van de vlechtwerker er zeer snel een geschikte werkplek werd gevonden waar werkervaring kon worden opgedaan.

De **hulpverleners** geven aan dat het probleem van de wachtlijsten zeker herkenbaar is, met name in de jeugdzorg en bij de huishoudelijke ondersteuning (als onderdeel van de Wmo-zorg), maar dat als men geconfronteerd wordt met een wachtlijst er altijd gezocht wordt naar tijdelijke hulp en ondersteuning ter overbrugging van de wachttijd. Zij wijzen bijvoorbeeld op het initiatief Van Nul tot Nul ([Over beweging - Van Nu tot Nul](#)) dat tot doel heeft de (Friese) jeugdzorg waar nodig te reorganiseren en het kind centraal te zetten. Een van de wethouders van Weststellingwerf heeft een voortrekkersrol bij dit initiatief.

Vanuit de **gemeente** wordt gewezen op de (provinciaal ontwikkelde) Beschikbaarheidswijzer en op het Regionaal Expertiseteam Jeugd (REX) een initiatief opgezet van het Sociaal Domein Friesland (www.sdfryslan.nl) met als doel om zo snel mogelijk de juiste plek te vinden voor jongeren die hulp en ondersteuning nodig hebben. De beschikbaarheidswijzer laat zien waar binnen de jeugdzorg (bij welke aanbieders) ruimte beschikbaar is en waar sprake is van wachtlijsten. Desalniettemin is er ook (en nog steeds) in Weststellingwerf soms sprake van wachtlijsten, met name dus in de jeugdzorg.

4. Meer maatwerk en integrale ondersteuning leveren waar dat wenselijk is.

Meer maatwerk leveren veronderstelt dat er een integrale beoordeling plaatsvindt van de hulpvraag waarin alle relevante levensdomeinen worden meegenomen.

Bevindingen

De **cliënten** die we gesproken hebben geven unaniem aan dat zij in de (eerste) contacten met de vlechtwerkers hebben ervaren dat zij systematisch zijn bevraagd naar hun persoonlijke situatie en hun behoefte annex vraag naar hulp en ondersteuning. Zij hebben die gesprekken als zeer prettig ervaren en dat er vervolgens ook daadwerkelijk samen met de vlechtwerkers is gezocht naar de beste oplossing voor hun problematiek. Met de uiteindelijk geboden zorg en ondersteuning zijn zij uiterst tevreden; zij hebben dit ervaren als maatwerk waarbij rekening is gehouden met wat zij zelf nog kunnen en wat zij vanuit hun sociale omgeving aan steun kunnen ontvangen. Bovendien geven zij aan dat zij de periodieke contacten met de vlechtwerker (soms wekelijks, soms tweewekelijks) als prettig ervaren; contacten die soms leiden tot aanpassing van de hulp en ondersteuning aan de nieuwe situatie.

De **hulpverleners** die we hebben gesproken gaven aan dat het leveren van maatwerk een belangrijk onderdeel van hun werk is en zij het daarom van groot belang achten om de persoonlijke situatie van hun cliënten en het netwerk van de cliënten goed in beeld te krijgen zodat zij -samen met de cliënt- een integrale afweging kunnen maken welk hulpaanbod het meest geschikt is. Zij fungeren daarbij als casusregisseur die letten op de afstemming van verschillende hulp- en ondersteuningstrajecten als daar sprake van is.

De **gemeente** geeft aan dat met de nieuwe organisatie in het sociaal domein waarbij met vier in plaats van twee gebiedsteams wordt gewerkt en de dienstverlening van DIB (Dienst in bedrijf) is geïntegreerd in de gebiedsteams, het leveren van meer maatwerk en integrale ondersteuning voor de cliënt beter gefaciliteerd wordt.

5. Meer inzet lichtere, collectieve vormen van ondersteuning.

Met de transformatie in het sociaal domein zou er een beweging in gang gezet kunnen en moeten worden van zware naar lichtere vormen van ondersteuning.

Bevindingen

De **cliënten** die we gesproken hebben, gaven aan dat er wel samen met de vlechtwerker integraal is gekeken naar de meest optimale combinatie van hulp en ondersteuning, inclusief wat zij zelf en/of hun sociale omgeving kunnen bijdragen.

Ook de **hulpverleners** beamen dat in de (keukentafel)gesprekken met cliënten gezocht wordt naar de optimale combinatie en daarbij ook meegenomen wordt in hoeverre er gebruik gemaakt kan worden van lichtere, al dan niet collectieve, vormen van ondersteuning.

In het beleid, zo geeft de **gemeente** aan wordt ook nadrukkelijk aandacht besteed aan het opzetten en beter benutten van collectieve voorzieningen voor de diverse doelgroepen, zoals voor de ouderen (de inloopvoorzieningen die medio mei 2021 zijn geopend in zowel Wolvega als in Noordwolde, de digitale huiskamers) en ook voor de jongeren (zoals meer inzet van het jongerenwerk, het aanbieden van een collectieve training Weerbaarheid voor jongeren van 13 jaar en ouder, het faciliteren van een ontmoetingsplek voor jongeren met een stoornis in het autistisch spectrum, het realiseren van een Talent-ontwikkelplaats²). Maar ook het uitbouwen en verder professionaliseren van het Vrijwilligerspunt (onder andere door het scholingsaanbod voor vrijwilligers uit te breiden en het (nog) beter ondersteunen van de mantelzorgers in Weststellingwerf (ondermeer door meer ontmoetingsmomenten te organiseren voor mantelzorgers en meer mogelijkheden te organiseren voor respijtzorg³) worden in dit verband genoemd door de gemeente⁴.

In de monitor sociaal domein wordt nog geen aandacht besteed aan de (kwantitatieve/financiële) gevolgen van de collectieve inzet voor de afname van individuele hulp en ondersteuning.

6. Hulp dichterbij de burger organiseren, betere toegankelijkheid.

Doordat de gemeente dichterbij de burger/cliënt staat dan bijvoorbeeld de provincie of het rijk, kan de hulp ook dichterbij de burger worden georganiseerd en daarmee beter vindbaar en toegankelijk worden voor die burger annex cliënt.

Bevindingen

Alle vier de **cliënten** hebben aangegeven dat zij de vindbaarheid en toegankelijkheid van het gebiedsteam als goed hebben ervaren; er kon snel contact gelegd worden met een vlechtwerker en ook snel een (eerste) gesprek plaatsvinden. Ook de contacten met de vlechtwerkers hebben zij als prettig ervaren: er werd goed geluisterd. De cliëntonderzoeken (Wmo en Jeugdzorg⁵) laten eveneens zien dat het overgrote merendeel van de cliënten de gebiedsteams goed wisten te vinden en de contacten als prettig hebben ervaren.

De **hulpverleners** benadrukken dat zij zo laagdrempelig mogelijk functioneren en cliënten ook nadrukkelijk uitnodigen contact met hen op te nemen als zij daar behoefte aan hebben. De **gemeente** geeft aan dat met de reorganisatie en de bijpassende nieuwe indeling van de gebiedsteams (van twee teams naar vier teams en de integratie van DIB in de teams) de teams nog dichterbij de inwoners komen te staan en daarmee de toegankelijkheid van de teams nog beter kan worden.

7. Hogere bekendheid aanbod onafhankelijke cliëntondersteuning.

² Dit zijn reeds gerealiseerde initiatieven die dus onderdeel uitmaken van het huidige aanbod.

³ Respijtzorg ontlast de mantelzorger (tijdelijk) door via bijvoorbeeld de inzet van vrijwilligers, de (mantel)zorg tijdelijk over te nemen.

⁴ Bron: monitor Sociaal Domein, april 2021.

⁵ Rapportages clientervaringsonderzoeken Jeugdwet en Wmo 2020, mei 2020.

De mogelijkheid om gebruik te maken van een onafhankelijke cliëntondersteuner bij de (intake- en keukentafel-)gesprekken met zorgaanbieders wordt nog niet optimaal benut. Nog te veel cliënten weten niet dat zij hiervan gebruik kunnen maken.

Bevindingen

Twee van de vier **cliënten** gaven aan dat zij in het gesprek met de vlechtwerker niet expliciet geattendeerd zijn op het kunnen inschakelen van een onafhankelijke cliëntondersteuner, althans zo hebben zij dat ervaren.

Volgens de **hulpverleners** behoort het attenderen op onafhankelijke cliëntondersteuning standaard tot het gespreksprotocol en wijst men de cliënten daar doorgaans ook op, maar ervaren zij dat niet alle cliënten dat even goed meekrijgen: er komt best veel op je af in een intakegesprek en men vindt het logisch dat cliënten niet alles ook daadwerkelijk meekrijgen en oppakken. Er zal dus meer aandacht aan moeten worden besteed, aldus de hulpverleners. De resultaten van de cliëntervaringsonderzoeken onderschrijven deze conclusie: de uitkomsten van het cliëntervaringsonderzoek Wmo 2020 laten zien dat ruim 60% van de cliënten niet wist dat zij gebruik kunnen maken van een onafhankelijke cliëntondersteuner en 31% niet wist dat zij iemand mee kunnen nemen naar het (keukentafel)gesprek.

De **gemeente** Weststellingwerf heeft geen officieel contract afgesloten met MEE Noord⁶, maar attendeert in de (schriftelijke) communicatie met cliënten hen er wel op dat zij contact met MEE Noord kunnen opnemen als zij gebruik willen maken van de mogelijkheid om door een Onafhankelijke Cliënt Ondersteuner (OCO). Dat gebeurt overigens niet vaak, aldus de gemeente.

8. Integraal hulpaanbod realiseren.

Het hulpaanbod is nog te vaak te versnipperd en te weinig op elkaar afgestemd, zowel binnen als tussen de segmenten (Wmo, Jeugdzorg en Re-integratie) . Dit heeft niet alleen betrekking op de dienstverlening vanuit (in geval van Weststellingwerf) de dienstverlening vanuit de gebiedsteams maar ook en vooral op de geïndiceerde zorg en hulpverlening.

Bevindingen

In de beide gebiedsteams zullen na de reorganisatie⁷ alle relevante expertises vertegenwoordigd die nodig zijn om een integraal aanbod te kunnen realiseren⁸: de sociale basis (waaronder jongerenwerk), jeugdzorg, Wmo, werk en inkomen (inclusief schuldsanering) en re-integratie. Die laatste expertise, aldus de **gemeente**, wordt toegevoegd aan de gebiedsteams als gevolg van de reorganisatie, waarbij de gebiedsteams worden uitgebreid van twee teams naar vier teams. Die

⁶ Er zijn wel (informele) afspraken gemaakt tussen Mee Noord en de gemeente Weststellingwerf over de inzet van onafhankelijke cliëntondersteuners in Weststellingwerf. Deze afspraken maken het mogelijk dat cliënten een beroep kunnen doen op de diensten van MEE Noord

⁷ Deze reorganisatie zal naar verwachting begin 2022 gerealiseerd zijn.

⁸ De re-integratie expertise is medio 2021 weliswaar niet expliciet opgenomen in de gebiedsteams, maar er is wel frequent overleg tussen vlechtwerkers en medewerkers van DIB als de clientsituatie daarom vraagt.

reorganisatie is mede ingegeven vanuit de wens de gebiedsteams meer integraal te laten werken, onder andere dus door de expertise van Dienst in Bedrijf toe te voegen aan de teams.

In de gesprekken met *cliënten* en *hulpverleners* is ook al aangegeven dat de problematiek integraal wordt uitgevraagd om vervolgens -indien nodig- een zo integraal mogelijk aanbod te realiseren als passend antwoord op problematiek die betrekking kan hebben op meerdere levensdomeinen. Het aanbod kan ook worden gekenschetst als integraal in de zin dat het aanbod zowel kan bestaan uit individuele specialistische hulp als ook collectieve ondersteuning, zo is gebleken uit de gesprekken met cliënten. Eén van de cliënten gaf wel aan ervaren te hebben dat de hulp die hij ontvangen heeft (van geïndiceerde zorgaanbieders) als versnipperd heeft ervaren (relatief veel wisselingen van en tussen zorgaanbieders).

9. Meer inzet op zorginnovaties.

Er wordt nog te weinig ingezet op zorginnovatie. Zorginnovaties (experimenteren met nieuwe werkwijzen) komen moeilijk tot stand doordat de nadruk vooral gelegd is op de transitie (de overgang van taken en bevoegdheden naar gemeenten sinds 2015).

Bevindingen:

Zorginnovatie is een breed begrip waar veel uiteenlopende ontwikkelingen onder geschaard kunnen worden. Zorginnovatie is wel degelijk een punt van aandacht, aldus de **gemeente** en de **hulpverlener**. In zekere zin kan de reorganisatie waarbij de dienstverlening van DIB wordt geïntegreerd in de gebiedsteams ook als een innovatieve ontwikkeling worden gekenschetst; een ontwikkeling die mogelijkheden biedt om meer integraal te gaan werken vanuit de gebiedsteams. Gekoppeld aan de inkoop van zorg en ondersteuning zijn in 2019 zogenaamde Adviestafels opgezet door de gemeente, waar zorgaanbieders vanuit de verschillende wettelijke regimes (in eerste instantie vanuit de Participatiewet en later ook vanuit de Wmo en de Jeugdzorg) gezamenlijk met elkaar in gesprek gaan om de zorg en ondersteuning te verbeteren. Die adviestafels hebben nog niet geleid tot aantoonbare verbeteringen, aldus één van de gecontracteerde hulpverleners en men geeft ook aan dat de gemeentelijke regie op die tafels beter kan en moet.

Ook in regionaal/provinciaal verband is zorginnovatie een regelmatig terugkerend thema, waarbij de innovatie met name aandacht krijgt vanuit de noodzaak om de zorg betaalbaar en toegankelijk te houden. Het in Friese gemeenteverband opgezette digitale aanbod Jeugdzorg Online dat vanaf maart 2020 kan worden ingezet en online zorg faciliteert tussen de zorgvrager (zowel vanuit de jeugdzorg als vanuit de Wmo) en de zorgaanbieder is daarvan een goed voorbeeld. In de praktijk zien we dat innovatieve ontwikkelingen vanuit de gemeente Weststellingwerf ook in gang worden gezet zoals bijvoorbeeld de inloopvoorzieningen/dorpskamers waar met name de ouderen elkaar kunnen ontmoeten en ondersteunen en de ontmoetingsmogelijkheden voor jongeren met een stoornis in het autistisch spectrum.

10. Ondersteuning vanuit Werk en Inkomen integreren in werkwijze gebiedsteams.

Nog niet overal is een daadwerkelijk integraal aanbod aan zorg en ondersteuning gerealiseerd waar ook het aanbod vanuit werk en inkomen onderdeel van uitmaakt.

Bevindingen

In de huidige twee gebiedsteams zijn al inkomensconsulenten actief en zijn eveneens consulenten actief met expertise op gebied van schuldsanering aldus de **gemeente** en de **hulpverleners**. Met de reorganisatie wordt eveneens de expertise op gebied van re-integratie erin opgenomen. Vanuit de gebiedsteams kunnen cliënten dan ook worden ondersteund bij de toeleiding naar werk, opleiding dan wel een zinnvolle dagbesteding.

Twee van de vier **cliënten** hebben desgevraagd aangegeven dat zij hebben ervaren dat de ondersteuning van Dienst in Bedrijf en de ondersteuning vanuit de gebiedsteams goed op elkaar is afgestemd.

De **hulpverleners** die we spraken gaven aan dat de samenwerking tussen DIB en de gebiedsteams prima verloopt, er is frequent contact tussen de medewerkers van DIB en de vlechtwerkers. De verwachting is dat die samenwerking alleen nog maar beter zal worden na de reorganisatie, al was het alleen al omdat anno 2021 nog met twee aparte registratiesystemen wordt gewerkt en na de reorganisatie nog maar met één integraal systeem waardoor er met één gezamenlijk dossier gewerkt kan worden. Vooruitlopend op de reorganisatie werkt DIB anno 2021 ook al met de ZRM matrix als tool om de eigen kracht van de cliënt in te kunnen schatten en daarmee ook te kunnen bepalen welke extra ondersteuning nodig is. Als het gaat om re-integratie, toeleiding naar (betaald) werk, dan kan en moet er nog wel het nodige verbeterd worden in de samenwerking tussen de gebiedsteams en de medewerkers van het re-integratiebedrijf, aldus de hulpverleners: men mist de regie vanuit de gemeente op specifieke casussen.

11. Hogere arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking.

Niet overal is een daadwerkelijk hogere arbeidsparticipatie gerealiseerd van mensen met een relatief grote afstand tot de (betaalde) arbeidsmarkt ondermeer als gevolg van psychosociale problematiek.

Bevindingen

Net als in menig andere gemeente kunnen in Weststellingwerf meerdere instrumenten/methodieken worden ingezet om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt weer toe te leiden naar (betaald) werk, een opleiding dan wel een andere zinnvolle dagbesteding: jobcoaches, jobhunters, activeringscoaches, baansubsidies, proefplaatsingen. Met name jongeren in het speciaal onderwijs krijgen speciale aandacht; samen met jobcoaches wordt gezocht naar een geschikte werkplek en de gederfde loonwaarde wordt vergoed door de gemeente. Er is de afgelopen jaren, aldus de **gemeente** en de hulpverleners extra geïnvesteerd in het opzetten van een integraal begeleidingstraject: toeleiding naar re-integratie, een -in 2021 reeds functionerend- samenwerkingsverband tussen het reïntegratiebedrijf, een sportschool en een diëtist om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt weer in staat te stellen zelf te werken aan hun re-integratie door hun persoonlijk leven weer op orde te krijgen.

Er is in Weststellingwerf geen sprake van wachtlijsten, aldus de **hulpverlener** die zich met de re-integratietrajecten bezig houdt. Van de 500 inwoners die zijn aangewezen op een bijstandsuitkering in Weststellingwerf wordt circa de helft actief begeleid door DIB, de andere helft

is minder goed in beeld, aldus de hulpverlener⁹. Het gaat daarbij vooral om mensen met een relatief grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt. Met de transformatie in het sociaal domein zijn afspraken gemaakt in Weststellingwerf over de begeleiding van deze groep inwoners door de vlechtwerkers van de gebiedsteams, maar door de hoge werkdruk bij de vlechtwerkers in de gebiedsteams is die begeleiding niet goed van de grond gekomen, aldus DIB. In 2020 is afgesproken is dat de laatstgenoemde groep weer begeleid gaat worden door medewerkers van DIB en dat daarbij de nadruk wordt gelegd op het begeleiden van de subgroep jongeren tot 27 jaar. Dat gebeurt in nauw overleg met de bij deze jongeren betrokken vlechtwerkers. Een en ander moet zijn beslag krijgen als de reorganisatie van de gebiedsteams 1 januari 2022 voltooid is.

12. Beter samenwerken tussen de verschillende zorgregimes (Wmo, JZ, Zvw, Wlz).

De zorg en ondersteuning die vanuit de verschillende zorgregimes wordt verstrekt is nog te weinig op elkaar afgestemd.

De zorg en ondersteuning die vanuit de verschillende zorgregimes wordt verstrekt moet beter op elkaar worden afgestemd.

Bevindingen

Er is aandacht voor het beter op elkaar afstemmen van de zorg en ondersteuning die vanuit de verschillende zorgregimes wordt geleverd, aldus de **gemeente**. Daar wordt vooral op provinciaal/regionaal niveau over gesproken met elkaar, maar dat is en blijft geen gemakkelijke opgave. Eén van de onderwerpen waarover gesproken wordt is vanuit de verschillende zorgregimes meer in te zetten op preventie en daarbij ook de kosten en de baten evenredig te verdelen over de verschillende regimes. Met name in de jeugdzorg worden momenteel dergelijke gesprekken gevoerd tussen de gezamenlijke gemeenten en de grootste zorgverzekeraar Friesland Zorgverzekeringen (als onderdeel van het Zilveren Kruis). Doel van die gesprekken is om met elkaar te verkennen hoe meer ingezet kan worden op preventie en (mede als gevolg daarvan) de zorg en ondersteuning betaalbaar en functioneel kan worden gehouden.

Desalniettemin komt het nog met regelmaat voor, aldus één van de **hulpverleners**, dat er discussie ontstaat over vanuit welk zorgregime de financiering van de zorg voor een specifieke cliënt gefinancierd zou moeten/kunnen worden met als doel om uiteindelijk de financiering bij het andere zorgregime onder te brengen. Eén van de gecontracteerde geïndiceerde zorgaanbieders die we hebben gesproken uit in dat verband forse kritiek op de gemeente; men geeft aan dat de gebiedsteams vooral in de praktijk functioneren als bewakers van het gemeentelijke zorgbudget en niet altijd redeneren vanuit het perspectief en het belang van de cliënt. Als voorbeeld wordt aangegeven dat de samenwerking tussen de vlechtwerkers en de wijkverpleegkundigen in Weststellingwerf als niet optimaal wordt ervaren en dat bij die samenwerking met regelmaat onvoldoende rekening wordt gehouden met de belangen van de cliënt. De zorgverlener pleit ervoor de regiefunctie te beleggen bij de wijkverpleegkundige in plaats van bij de gemeente annex het gebiedsteam. De gemeente gaat hier niet in mee, aldus de zorgaanbieder.

⁹ Excel Overzicht instroom en uitstroom bijstand vanaf 2018, gemeente Weststellingwerf

13. Realiseren meer zorgzame samenleving (toename vrijwilligers, mantelzorgers).

De transformaties in het sociaal domein hebben mede tot doel de sociale basis te versterken doormeer gebruik te maken van het potentieel onder de inwoners om elkaar te helpen en te ondersteunen. Dat zou moeten blijken uit een grotere toename van de inzet van vrijwilligers en mantelzorgers.

De transformaties in het sociaal domein hebben mede tot doel de sociale basis te versterken doormeer gebruik te maken van het potentieel onder de inwoners om elkaar te helpen en te ondersteunen. Dat zou moeten blijken uit een grotere toename van de inzet van vrijwilligers en mantelzorgers.

Bevindingen

Het stimuleren en faciliteren van de mantelzorg en het vrijwilligerswerk in Weststellingwerf is één van de speerpunten in het beleid met betrekking tot de zogenaamde sociale basis, aldus de **gemeente**. Dat blijkt ook uit de Monitor Sociaal Domein waar een apart hoofdstuk is gewijd aan de ontwikkelingen in de sociale basis. De intentie is om het Vrijwilligerspunt uit te bouwen en verder te professionaliseren en de mantelzorgers nog beter te faciliteren, bijvoorbeeld door ontmoetingsmomenten te creëren in het Mantelzorgcafé en mogelijkheden voor respijtzorg te faciliteren voor overbelaste mantelzorgers. Een ander voorbeeld van het inzetten van de sociale basis zijn de inloopvoorzieningen die mei 2021 zijn geopend in Noordwolde en Wolvega, bedoeld om met name de ouderen meer mogelijkheden te bieden elkaar te ontmoeten. Niet alle ontwikkelingen met betrekking tot de zorgzame samenleving zijn even goed zichtbaar aldus de **hulpverleners**: veel blijft onder de radar omdat men er geen behoefte aan heeft de steun die men verleent aan de naasten 'aan de grote klok te hangen'. Desalniettemin schetsen zij Weststellingwerf als een zorgzame samenleving waar men wel degelijk oog heeft voor elkaar en elkaar ondersteunt waar dat mogelijk en wenselijk is.

14. Wegnemen barrières/minder bureaucratie/meer professionele autonomie.

De verwachting was dat met de transformaties in het sociaal domein een meer integraal lokaal zorgsysteem zou ontstaan dat dicht bij de burger zou functioneren en de hulpverleners meer mogelijkheden zou bieden om maatwerk te leveren. Minder bureaucratie en regels zou daar aan bij moeten dragen.

De verwachting was dat met de transformaties in het sociaal domein een meer integraal lokaal zorgsysteem zou ontstaan dat dicht bij de burger zou functioneren en de hulpverleners meer mogelijkheden zou bieden om maatwerk te leveren. Minder bureaucratie en regels zou daar aan bij moeten dragen.

Bevindingen

Het ontregelen (minder bureaucratie/regels) van de zorg heeft wel degelijk de aandacht van de **gemeente**, bijvoorbeeld via het initiatief 'Foar Fryske Bern' een initiatief waarbij zorgprofessionals (in de jeugdzorg), beleidsmakers en bestuurders proberen '.....de jeugdzorg simpeler te maken....'. Doel is om uiteindelijk met één uniform (gezins-)plan te gaan werken en daarmee te voorkomen dat kinderen en gezinnen telkens bij elke zorginstelling hun verhaal opnieuw moeten vertellen. Dat ultieme doel is nog niet gerealiseerd. Een ander voorbeeld, aldus de gemeente is het integreren van

de dienstverlening van DIB in de gebiedsteams en daarbij uiteindelijk te werken met één registratiesysteem.

De **hulpverleners** die we hebben gesproken gaven aan dat zij in de praktijk met regelmaat nog echt wel last ondervinden van de -in hun beleving- traag werkende bureaucratie. Als voorbeeld wordt genoemd dat soms (te) lang gewacht moet worden op het afgeven van een beschikking door de gemeente voor een zorgplek waarvoor een indicatie nodig is. Een ander punt dat is aangedragen door de hulpverleners is dat mede als gevolg van de Corona crisis het verloop onder de vlechtwerkers is toegenomen waardoor dossiers moeten worden overgedragen wat ook weer kan leiden tot een tragere dienstverlening. Dat verloop is toegenomen als gevolg van een aantal factoren: het wordt steeds lastiger voldoende gekwalificeerd personeel te werven, waardoor er steeds vaker een beroep moet worden gedaan op detacheringsbureaus. De werkdruk wordt als hoog ervaren (onder andere als gevolg van de toegenomen vraag, bv naar huishoudelijke Ondersteuning (als direct gevolg van de (landelijke) invoering van het abonnementstarief) en die hoge werkdruk leidt tot meer uitval. Tenslotte heeft de Corona crisis ook geleid tot meer bezinning op en over het werk en heeft dat bij sommige vlechtwerkers geleid tot de keuze een andere baan te zoeken. De hulpverleners geven aan voldoende autonomie te ervaren in hun werk, ze krijgen voldoende ruimte o samen met de cliënt op zoek te gaan naar maatwerkoplossingen. Die ervaren autonomie heeft ook te maken met het gegeven dat ingewikkelde casussen besproken kunnen worden in casuïstiekoverleg vakgroepoverleggen (intercollegiale overleggen bedoeld om de specifieke expertises van de vlechtwerkers op peil te houden).

De **cliënten** gaven aan snel toegang te hebben gehad tot de gebiedsteams, maar soms toch nog steeds geconfronteerd te worden met wachtlijsten en dus niet direct de zorg en ondersteuning te kunnen krijgen die ze nodig hebben. Zij gaven aan dat in die gevallen vervolgens wel samen met de vlechtwerker werd gezocht naar een alternatieve oplossing die dan ook meestal wel snel gevonden werd.

4 Beantwoording onderzoeksvragen

In dit hoofdstuk beantwoorden we de onderzoeksvragen. Het onderzoek is opgezet vanuit het perspectief van de cliënten om vervolgens vast te stellen wat de hulpverleners in de praktijk merken van de (al dan niet) in gang gezette transformatiebewegingen in Weststellingwerf en uiteindelijk via gesprekken met de gemeente na te gaan op welke transformatiebewegingen actief gestuurd wordt en met welk resultaat. In de paragrafen 4.1., 4.2. en 4.3. beantwoorden we de onderzoeksvragen vanuit het perspectief van respectievelijk de cliënten, de hulpverleners en de gemeente.

4.1 Het cliëntperspectief

Omdat we dit onderzoek vanuit het perspectief van de cliënten hebben opgezet, starten we deze paragraaf met het beantwoorden van de eerste onderzoeksvraag:

Wat merken de cliënten van de gewenste transformatie? Is de hulpverlening (meer) toegankelijk geworden en wordt er daadwerkelijk ingezet op eigen kracht en (meer) maatwerk geleverd

We hebben vier cliënten gesproken die zijn begeleid door vlechtwerkers van de gebiedsteams en door medewerkers van Dienst in Bedrijf (DIB). Alle vier de cliënten hebben aangegeven dat zij makkelijk in contact kwamen met de gebiedsteams/DIB en zij de toegang tot de teams als laagdrempelig hebben ervaren. De intake- annex keukentafelgesprekken waarin de vraag om zorg en ondersteuning is vastgesteld hebben zij eveneens als prettig en constructief ervaren; zij zijn in de gelegenheid gesteld hun verhaal te doen, er is goed naar hen geluisterd en de (potentiële) behoefte aan ondersteuning op alle relevante levensdomeinen is aan de orde gesteld, inclusief de mogelijkheid om daar zelf aan bij te dragen. De zorg en ondersteuning die zij uiteindelijk hebben ontvangen hebben zij ook daadwerkelijk ervaren als op maat gemaakt. Gedurende de periode dat zij zorg en ondersteuning hebben ontvangen (of nog steeds ontvangen) hebben zij regelmatig contact (gehad) met de vlechtwerker en dat contact ervaren zij ook als prettig en constructief.

Minpunt in de ervaring van de cliënten is dat twee van de vier cliënten aangaven dat zij niet zijn gewezen op de mogelijkheid gebruik te maken van (onafhankelijke) cliëntondersteuning en dit achteraf betreunden omdat zij wel graag gebruik hadden willen maken van die ondersteuning: dan sta je toch sterker in je schoenen bij een gesprek dat medebepalend is voor je toekomst. Dit strookt met de resultaten van de cliëntervaringsonderzoeken Wmo en Jeugdzorg in Weststellingwerf waaruit blijkt dat relatief veel cliënten niet hebben geweten dat zij recht hebben op de inzet van een (onafhankelijke) cliëntondersteuner. Ook de wachtlijstproblematiek is een onderwerp dat in het gesprek met de cliënten aan de orde is gekomen en waarvan zij aangaven daarmee geconfronteerd te zijn (geweest), niet zozeer als het gaat om de snelle toegang tot het gebiedsteam als wel meer om de inzet van geïndiceerde zorg en ondersteuning. Men kan niet overal even snel terecht. Dat heeft soms tot gevolg dat tijdelijk vervangende hulp moet worden ingezet en cliënten vaker dan gewenst van de ene hulpverleningsinstelling 'hoppen' naar de andere. Maar al met al hebben de vier cliënten die we gesproken hebben aangegeven zeer tevreden te zijn over de zorg en ondersteuning die zij hebben ontvangen vanuit en via de gemeente Weststellingwerf.

4.2 Het hulpverlenersperspectief

De tweede onderzoeksvraag luidt als volgt:

Wat merken de hulpverleners van de gewenste transformatie? Wordt er daadwerkelijk meer integraal en outreachend gewerkt?

De hulpverleners die we gesproken hebben (de vlechtwerkers en hulpverleners in dienst bij gecontracteerde zorgaanbieders) geven aan dat zij in de directe contacten met cliënten zo veel mogelijk sturen op het gebruik maken van de eigen kracht van cliënten en de mogelijke inzet van hun sociaal netwerk, maar dat dat toch vaak niet goed mogelijk is. Men vraagt het wel uit bij de intake/keukentafelgesprek, maar vaak is die eigen kracht van cliënten beperkt en kunnen zij ook niet rekenen op forse ondersteuning vanuit hun netwerk.

Maatwerk leveren is het uitgangspunt aldus de hulpverleners en in de regel slaagt men er ook in dat maatwerk daadwerkelijk te leveren. Een belangrijke factor daarbij is, aldus de hulpverleners, dat men de cliënt doorgaans al wat langer kent en dus goed weet wat hij/zij nodig heeft. De vlechtwerkers hebben ook frequent contact met de cliënten en zijn dus meestal goed op de hoogte van de situatie van de cliënt en zijn/haar behoeften aan ondersteuning; ze staan dicht bij de cliënt.

Maatwerk is echter niet altijd mogelijk, aldus de hulpverleners, al was het alleen maar omdat men met regelmaat geconfronteerd wordt met wachtlijsten en dan dus moet kiezen voor de second best oplossing. Bij het leveren van maatwerk kan en moet ook nog een tweede kanttekening worden geplaatst; het relatief grote verloop onder vlechtwerkers vormt soms een belemmering om goed samen te werken (tussen de hulpverleners onderling en tussen de hulpverlener en de cliënt), waardoor niet altijd optimaal maatwerk geleverd kan worden; men kent de cliënt minder goed dan wenselijk is.

De hulpverleners zijn ook niet altijd tevreden over de administratieve belasting annex bureaucratie die het werk met zich meebrengt. Die wordt met regelmaat nog als (te) hoog ervaren, met name bij de intake en het toewerken naar een door de gemeente goedgekeurde indicatie en het afgeven van de beschikking. De samenwerking tussen de diverse hulpverleners vanuit verschillende disciplines binnen de gebiedsteams (en DIB) wordt wel positief beoordeeld, met een belangrijke kanttekening dat één van de hulpverleners werkzaam bij een reïntegratiebedrijf de samenwerking met de gebiedsteams als slecht ervaart.

De verwachting is dat de integrale samenwerking een positieve impuls gaat krijgen als met ingang van 1 januari 2022 gewerkt gaat worden in vier in plaats van de huidige twee gebiedsteams en de dienstverlening van DIB ook is opgenomen in de gebiedsteams. Door te werken in kleinere teams wordt het makkelijker je teamgenoten te (leren) kennen en met elkaar samen te werken, aldus de hulpverleners.

Een andere belangrijke kanttekening bij ervaringen van de hulpverleners met de transformatie in het sociaal domein in Weststellingwerf is dat men heeft aangegeven dat er te weinig aandacht is geweest voor personen met een relatief grote afstand tot de arbeidsmarkt; de afspraak was dat zou zouden worden ondersteund en begeleid door de gebiedsteams, maar daar is in de praktijk -als gevolg van de (te) hoge werkdruk- niet veel van terecht gekomen.

4.3 Het gemeenteperspectief

De derde deelvraag die we met dit onderzoek hebben beantwoord luidt als volgt:

Op welke wijze stuurt de gemeente op de transformatiebewegingen in het sociaal domein en met welk resultaat?

De gemeente Weststellingwerf heeft met de reorganisatie van de gebiedsteams een belangrijkinstrument gecreëerd om te sturen op een aantal transformatiebewegingen in het sociaal domein. Door van twee naar vier gebiedsteams te gaan en de dienstverlening van DIB te integreren in de gebiedsteams wordt het mogelijk om meer integraal te werken en (nog) dichter bij de cliënt te staan. Die reorganisatie dient 1 januari 2022 te zijn voltooid en dan zal blijken of die reorganisatie ook daadwerkelijk zal leiden tot een meer integrale dienstverlening. Dan zal ook moeten blijken of het meer integraal werken ook betekent dat er (nog) meer maatwerk geleverd kan worden aan de cliënt.

De gemeente heeft aangegeven dat er ook wel degelijk wordt gestuurd op het innoveren van de zorg en het voorkomen en wegwerken van wachtlijsten. Dat doet de gemeente met name in regionaal/provinciaal verband maar het is in dit onderzoek niet duidelijk geworden of die inspanningen (rechtstreeks) al hebben geleid tot concrete resultaten waar de cliënten wat van merken. Er is bijvoorbeeld meer zicht op waar er wachtlijsten zijn in de (jeugd)zorg, maar uiteindelijk gaat het erom dat dat meer zicht hebben op leidt tot het oplossen/voorkomen van die wachtlijsten. En de hulpverleners hebben aangegeven dat de wachtlijstproblematiek soms nog nadrukkelijk aanwezig is.

Het beter op elkaar afstemmen van de verschillend zorgregimes (Wmo, Jeugdzorg, Wlz, Zvw) heeft eveneens de aandacht van de gemeente, maar onduidelijk is of dit al heeft geleid tot concrete resultaten. Desgevraagd gaf zelfs één van de hulpverleners aan dat er soms nog steeds discussie plaatsvindt over de financiering van de zorg voor een specifieke cliënt, een discussie met als doel om de financiering vanuit het andere zorgregime te laten plaatsvinden. Een andere gecontracteerde hulpverlener af zelfs aan de gebiedsteams vooral te beschouwen als poortwachters van het gemeentelijke budget voor het sociaal domein en daarbij niet altijd te handelen vanuit het belang van de cliënten.

Het realiseren van een meer zorgzame samenleving heeft eveneens de aandacht van de gemeente zoals te lezen is in de laatste Monitor Sociaal Domein, maar het is lastig te vast te stellen of die aandacht daadwerkelijk leidt tot de inzet van meer vrijwilligers en mantelzorgers. Veel van de vrijwillige zorg vindt namelijk plaats onder de radar, aldus enkele hulpverleners die we gesproken hebben: men wil het niet aan de grote klok hangen. Een concreet voorbeeld van waar de aandacht voor een meer zorgzame samenleving toe kan leiden zijn de twee inloopcentra die zijn gerealiseerd; centra waar inwoners elkaar kunnen ontmoeten en van waaruit zij elkaar kunnen ondersteunen. Die centra zijn eveneens een goed voorbeeld van hoe er meer ingezet kan worden op vormen van collectieve ondersteuning.

Een punt van aandacht is het sturen op het verminderen van de regeldruk/bureaucratie en het verlagen van de administratieve lasten. Met name de hulpverleners ondervinden nog steeds hinder hiervan. Er wordt wel aandacht aan besteed, aldus de gemeente, maar klaarblijkelijk heeft dit nog onvoldoende resultaat opgeleverd.

Bijlage 1: overzicht gesprekspartners

Hulpverleners:

- Gecontracteerde zorgaanbieders
 - o Kredietbank Nederland, budgetcoach
 - o De Omslag, reïntegratiebedrijf, directeur
 - o Eduzon, jeugdzorgaanbieder, traject coördinator
 - o Liante, Wmo zorg aanbieder, manager zorg thuis.
- Vlechtwerkers gebiedsteams:
 - o vlechtwerker
 - o medewerker Dienst in Bedrijf
 - o vlechtwerker
- MEE Noord:
 - o projectmanager
 - o Onafhankelijke Cliënt Ondersteuner (OCO), anoniem

Cliënten:

- Cliënt 1: schuldsanering en re-integratie
- Cliënt 2: Wmo, verslavingszorg, jeugdzorg, bewindvoering
- Cliënt 3: jeugdzorg
- Cliënt 4: Wmo, re-integratie

Ambtenaren:

- Groepsgesprek met:
 - o teamleider beleidsteam sociaal domein
 - o afdelingshoofd sociaal domein
 - o beleidsmedewerker sociaal domein, aandachtsgebied jeugd
 - o beleidsmedewerker sociaal domein, aandachtsgebied re-integratie
 - o gedragswetenschapper, ondersteuning gebiedsteams
 - o beleidsmedewerker sociaal domein, aandachtsgebied Wmo
- Individueel: afdelingshoofd sociaal domein

Wethouders:

- portefeuillehouder Wmo, volksgezondheid, gebiedsteams
- portefeuillehouder jeugd en werk en inkomen

Bijlage 2: bronnen en literatuur

- Sociaal Domein op Koers, SCP, november 2020
- Projectplan Vitale Regio Noordwolde, de Friesland Zorgverzekeraar, 2017
- Interne vacaturetekst inkoopondersteuner jeugdzorg
- Vacaturetekst inkoopondersteuner Wmo
- Hulpvraagbeleid jeugd Weststellingwerf, 29 juni 2019
- Memo gemeenteraad Vroegsignalering van schulden, 12 november 2020
- Monitor sociaal domein, april 2021
- PP presentatie 'Naar een nieuwe indeling gebiedsteams', 26 mei 2021
- PP presentatie Organisatieontwikkeling, datum onbekend
- PP presentatie 'Teams in nieuwe structuur'
- Excel Overzicht in- en uitstroom bijstand vanaf 2018
- Rapportage CEO Jeugdwet 2020
- Rapportage CEO Wmo 2020
- Uitgangspuntennotitie inkoop 2021
- Uitvoeringsplan Armoede en Schulden 2019-2021
- Notitie Voorliggend Veld gemeente Weststellingwerf