



Toezicht wijkteams: Zorg en Ondersteuning aan kwetsbare gezinnen in Almelo

Utrecht, maart 2017

Toezicht Sociaal Domein/Samenwerkend Toezicht Jeugd (TSD/STJ)

Toezichthouders

- *Inspectie voor de Gezondheidszorg*
- *Inspectie van het Onderwijs*
- *Inspectie Jeugdzorg*
- *Inspectie Veiligheid en Justitie*
- *Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid*

De vijf rijksinspecties van het Toezicht Sociaal Domein/Samenwerkend Toezicht Jeugd (TSD/STJ) houden toezicht op het stelsel van zorg en ondersteuning in het sociaal domein. De inspecties richten zich op de vraag of zij in de praktijk kunnen zien of het stelsel werkt zoals beoogd; krijgen kwetsbare burgers de benodigde zorg en ondersteuning, is deze passend, effectief en waar nodig samenhangend? Daarbij maken de inspecties gebruik van twee toezichtkaders: Toezichtkader stelseltoezicht jeugd en Toezichtkader stelseltoezicht volwassenen in het sociaal domein.

De foto op de voorkant van dit rapport betreft geen persoon in de jeugdhulp en is uitsluitend ter illustratie.

Samenvatting

Dit rapport gaat over de effectiviteit van de zorg en ondersteuning die kwetsbare gezinnen in de gemeente Almelo worden geboden vanuit het lokale netwerk. Behalve in de gemeente Almelo heeft dit onderzoek naar de effectiviteit van de zorg en ondersteuning aan kwetsbare gezinnen plaatsgevonden in vijf andere gemeenten. De rapportages worden gelijktijdig gepubliceerd.

Het lokale netwerk in Almelo

Per 1 januari 2015 is Almelo gestart met zes Sociale Wijkteams, dit zijn zogenaamde 0-100 teams. De Sociale Wijkteams zijn ondergebracht bij 'De Nieuwe Organisatie (DNO)'. Eén van de stichtingen die onder DNO valt, de stichting Sociale Wijkteams Almelo, is de werkgever van de wijkcoaches. De Sociale Wijkteams vormen de toegang tot zorg en ondersteuning voor de kwetsbare inwoners en geven indien nodig lichte ambulante ondersteuning aan deze gezinnen. Samen met het gezin wordt tijdens het keukentafelgesprek en met eventuele andere betrokken professionals een ondersteuningsplan opgesteld en tevens een regisseur benoemd. Dit kan een ouder zelf zijn, iemand uit zijn sociale netwerk of een medewerker uit het Sociaal Wijkteam. Het gaat om zowel enkelvoudige als complexe situaties. In sommige situaties kan naast casusregie ook sprake zijn van procesmanagement. Deze wordt uitgevoerd door de procesmanager die in dienst is van de gemeente. Dit is bijvoorbeeld het geval als de regievoering vastloopt, als een ongebruikelijke interventie nodig blijkt of bij opschaling in de zorg- en veiligheidsketen.

Oordeel

Alles overziend komen de inspecties tot het oordeel dat de effectiviteit van de zorg en ondersteuning aan kwetsbare gezinnen in Almelo op dit moment op onderdelen nog niet voldoende is en verbeterd moet worden.

Ruimte tussen beleid en praktijk

De inspecties stellen vast dat de gemeente Almelo en haar netwerkpartners de werkwijze rondom de Sociale Wijkteams in het Functioneel Ontwerp heeft vastgelegd en samenwerkingsafspraken hebben gemaakt. De praktijk wijkt echter af van deze afspraken. De voorgeschreven werkwijze, zoals die vastgelegd is in het Functioneel Ontwerp, voor het in beeld brengen van de problematiek, wordt in de praktijk nog niet voldoende uitgevoerd. Ook hebben de inspecties in de praktijk gezien dat niet structureel alle leefgebieden worden uitgevraagd. Met name de inschatting van de veiligheid en ontwikkelingsbedreigingen voor kinderen is in veel dossiers niet ingevuld of uitgewerkt.

1Gezin1Plan1Regisseur komt onvoldoende tot stand

Doordat bij de start van de zorg en ondersteuning vanuit het Sociaal Wijkteam de problematiek van een kwetsbaar gezin onvoldoende in kaart wordt gebracht, ontvangen niet alle kwetsbare gezinnen die dit nodig hebben een integrale aanpak vanuit het Sociaal Wijkteam volgens 1Gezin1Plan1Regisseur. De werkwijze van de Sociale Wijkteams in Almelo kenmerkt zich in de praktijk door het centraal stellen van de hulpvraag van ouders, waarbij onvoldoende gericht en kritisch wordt doorgevraagd op het hele gezinssysteem. De problematiek en behoeften van de kinderen zijn onvoldoende in beeld, evenals eventuele achterliggende problemen of patronen in het gezin. Vervolgens vindt geen integrale probleemanalyse plaats, die wordt vertaald naar doelen, waardoor geen passende, effectieve aanpak volgt. De inspecties hebben gezien dat dit in de praktijk kan leiden tot escalaties.

In de werkwijze is niet vastgelegd dat bij het keukentafelgesprek, ongeacht de hulpvraag van het kwetsbare gezin, gesproken wordt met alle leden van het gezin. Het gesprek beperkt zich veelal tot de hulpvragende ouder, kinderen worden niet structureel gesproken. De inspecties vinden dat de werkwijze hierop aangepast moet worden. Om tot integrale hulp en ondersteuning voor (kwetsbare) gezinnen te komen is het bevragen van alle gezinsleden essentieel.

Het voeren van de regie op de zorg en ondersteuning aan kwetsbare gezinnen is een complexe taak, waarvoor de regisseur generalistische competenties en bevoegdheden en mandaat nodig heeft en waarvoor een aantal belangrijke randvoorwaarden moeten zijn ingevuld (zoals voldoende tijd, middelen en capaciteit). Het is voor de medewerkers van de Sociale Wijkteams niet mogelijk hun taak voor deze kwetsbare gezinnen te vervullen zonder dat aan deze randvoorwaarden is voldaan. Een andere complexiteit bij de regie is dat de Sociale Wijkteams onvoldoende zicht hebben op de doelen van de specialistische hulpverlening. De specialisten/instellingen (zoals de GGZ) willen uit privacyoverwegingen geen of weinig informatie delen. Ook vinden deze instellingen het lastig om de regie uit handen te geven en vinden de wijkcoaches het lastig hen daarop aan te spreken. Hiermee komt de werkwijze 1Gezin1Plan1Regisseur onder spanning te staan. Het gezin heeft soms in de praktijk met meerdere regisseurs te maken. Dit kan tot gevolg hebben dat de wijkcoach het zicht verliest op de ontwikkeling van de doelen binnen het gezin. De wijkcoaches hebben naast het voeren van de regie in complexe casussen of bij crisissituaties ook nog andere taken. Zij moeten de problematiek van een gezin of huishouden in kaart brengen en hierbij kunnen vaststellen of het een enkelvoudige hulpvraag betreft of complexe casuïstiek. Zij moeten hierop vervolgens passende hulp inzetten. Zij hebben een rol bij herindicaties. Zij bieden in andere casussen ook zelf lichte ambulante zorg en ondersteuning. Deze brede opdracht leidt ertoe dat zij een hoge caseload hebben en in de praktijk onvoldoende zijn toegerust om hun rol als regisseur bij kwetsbare gezinnen conform de afspraken hierover te kunnen vervullen.

Kansen

De wijkcoaches van de Sociale Wijkteams in Almelo zijn hoog gekwalificeerde, gemotiveerde medewerkers die zich inzetten om de zorg en ondersteuning aan kwetsbare gezinnen zo passend en effectief mogelijk te maken. De gemeente heeft samen met een groot aantal partijen in het Sociaal Domein afspraken gemaakt om de werkwijze 1Gezin1Plan in de praktijk vorm te geven.

De inspecties stellen vast dat hiermee een basis is gelegd voor het bieden van effectieve zorg en ondersteuning aan kwetsbare gezinnen. Uit dit rapport wordt duidelijk dat er voor deze kwetsbare gezinnen op een aantal punten extra inzet en extra voorwaarden gecreëerd moeten worden.

De inspecties zien in Almelo, net als in veel andere gemeenten, dat het lokale netwerk rondom kwetsbare gezinnen nog volop in beweging is. Het is belangrijk dat de Sociale Wijkteams de werkwijze en afspraken verder doorontwikkelen en regelmatig evalueren, specifiek voor wat betreft de kwetsbare gezinnen met problemen op meerdere leefgebieden.

Vervolg

De inspecties vragen van de partijen die in Almelo betrokken zijn bij de zorg en ondersteuning aan kwetsbare gezinnen de noodzakelijke verbeteringen door te voeren op de door de inspecties gesignaleerde knelpunten, onder regie van de gemeente Almelo. De inspecties vernemen graag vóór 1 mei 2017 welke verbeteringen zullen worden getroffen. Een jaar na vaststelling van dit rapport zullen de inspecties met de gemeente en de betrokken partijen de voortgang van de verbetermaatregelen nagaan.

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding	7
1.1.1. Lokale netwerken	7
1.1.2. Kwetsbare gezinnen	8
1.1.3. Kwetsbare gezinnen in het lokale netwerk	8
1.2 Het onderzoek.....	9
1.3 Leeswijzer	10
2 Het lokale netwerk in Almelo	13
2.1 Visie op het sociaal domein in de gemeente Almelo.....	13
2.2 De Sociale Wijkteams in Almelo.....	13
2.3 Afspraken met netwerkpartners.....	15
3. Eén Gezin, één plan, één regisseur	18
3.1 Verwachting.....	18
3.2 Beleid	18
3.3 Praktijk	19
3.3.1 Bevindingen inspecties.....	19
3.3.2 Risico's	21
3.3.3 Verklaringen	21
3.4 Conclusie.....	22
4. één Gezin, Eén Plan, één regisseur	24
4.1 Verwachting.....	24
4.2 Beleid	24
4.3 Praktijk	25
4.3.1 Bevindingen inspecties.....	25
4.3.2 Risico's	25
4.3.3 Verklaringen	26
4.4 Conclusie.....	26
5. één Gezin, één plan, Eén Regisseur	27
5.1 Verwachting.....	27
5.2 Beleid	27
5.3 Praktijk	28
5.3.1 Bevindingen inspecties.....	28
5.3.2 Risico's	29
5.3.3 Verklaringen	29
5.4 Conclusie.....	30

6. Oordeel en vervolg.....	31
6.1 Algemeen.....	31
6.2 Onderbouwing	31
6.3 Kansen	32
6.4 Vervolg.....	32
Bijlage 1: Toezichtkader Stelseltoezicht Jeugd/Sociaal Domein.....	33
Bijlage 2: Geraadpleegde bronnen bij dit onderzoek	36

1. Inleiding

Dit rapport gaat over de effectiviteit van de zorg en ondersteuning die kwetsbare gezinnen in de gemeente Almelo worden geboden vanuit het lokale netwerk. Behalve in de gemeente Almelo heeft dit onderzoek naar de effectiviteit van de zorg en ondersteuning aan kwetsbare gezinnen plaatsgevonden in vijf andere gemeenten. De rapportages worden gelijktijdig gepubliceerd. De inspecties beginnen deze inleiding met het schetsen van de (landelijke) context en de veranderingen die hierin per 1 januari 2015 hebben plaatsgevonden.

1.1 Aanleiding

1.1.1. Lokale netwerken

Veruit de meeste gemeenten kiezen ervoor om de zorg en ondersteuning aan kwetsbare gezinnen met problemen op meerdere leefgebieden te bieden en/of te laten regisseren vanuit het Sociaal Wijkteam, buurtteam of sociaal team, dat daarmee het hart vormt van het lokale netwerk. Onder het lokale netwerk verstaan de inspecties alle partijen die in een gemeente gezamenlijk zorg en ondersteuning aan een (kwetsbaar) gezin of huishouden bieden. Dit zijn bijvoorbeeld de huisarts, de jeugdgezondheidszorg, de scholen, de jeugdhulporganisaties, andere zorginstellingen, de woningbouwvereniging, de schuldhulpverlening en het sociale netwerk (buren, familie, vrienden) rondom een gezin. Zij moeten er samen voor zorgen dat de problemen met een gezin worden opgelost dan wel beheersbaar worden.

Wijkteams, buurtteams of sociaal teams blijken voor gemeenten hét middel om uitvoering te geven aan hun verantwoordelijkheid voor de wettelijke taken die zij sinds 1 januari 2015 op het gebied van werk, zorg en jeugd¹ hebben. De teams bieden vanuit verschillende disciplines integrale zorg en ondersteuning, dicht bij de burger. Het streven is om preventief te werken, snel te handelen, maatwerk te leveren en die zorg en ondersteuning te bieden die past bij de problematiek van een gezin of huishouden. Het zwaartepunt van de zorg en ondersteuning is hiermee verschoven van individuele instellingen naar deze teams.

De teams bestaan in allerlei varianten: er zijn teams die intensieve zorg en ondersteuning bieden aan gezinnen en huishoudens, er zijn teams die alleen de hulpvraag in kaart brengen en doorverwijzen naar algemene en gespecialiseerde voorzieningen en teams die beide doen. Er zijn aparte teams voor jeugd, aparte teams voor volwassenen en teams voor 0 tot 100-jarigen.

De samenstelling van het team is afhankelijk van de visie en de doelstellingen die vanuit de gemeente zijn geformuleerd, de groepen burgers waar de teams zich op richten en de samenstelling van de wijk waarin het team werkt. In de jeugdteams werken vaak professionals van verschillende jeugdhulpinstellingen (jeugd- en opvoedhulp, J-GGZ, J-LVB) en de Jeugdgezondheidszorg. In teams voor volwassenen werken vaak professionals van algemeen maatschappelijk werk en instellingen die

¹ Vanaf 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor nieuwe taken op het gebied van werk, zorg en jeugd:

- Gemeenten zijn met de invoering van de Participatiewet verantwoordelijk voor de begeleiding en ondersteuning van mensen met een beperkt arbeidsvermogen.
- De begeleiding en de persoonlijke verzorging zijn overgebracht van de AWBZ naar de Wmo 2015 (Wet maatschappelijke ondersteuning 2015). Ook het beschermd wonen en de middelen voor inkomensondersteuning en cliëntondersteuning zijn naar de Wmo 2015 overgeheveld.
- De Jeugdwet leidt tot decentralisatie van alle jeugdhulp, met uitzondering van langdurige zorg voor kinderen. Voorheen was de jeugdzorg een verantwoordelijkheid van de provincies, viel de jeugd-GGZ onder de Zorgverzekeringswet en AWBZ en de jeugd-LVB onder de AWBZ.

zorg bieden aan mensen met een (verstandelijke) beperking, of met psychische of psychosociale problemen.

Vanuit het team is er een professional die samenwerkt met het gezin en - waar nodig - met andere netwerkpartners (onderwijsinstellingen, partijen op het gebied van werk en inkomen, jeugd- en opvoedhulp, etc.). Het wettelijke uitgangspunt is om een integrale, effectieve aanpak te realiseren volgens de werkwijze 1gezin1plan1 regisseur (1G1P1R) of 1huishouden1plan1regisseur (1H1P1R). Dit is dan ook wat de inspecties verwachten van de werkwijze rondom kwetsbare gezinnen. Met de aanpak moet worden aangesloten bij de eigen verantwoordelijkheid en de hulpvraag van de burger. Daarbij is het noodzakelijk dat bij de start van de zorg en ondersteuning een juiste inschatting wordt gemaakt van de totale problematiek die in een gezin speelt (zie kader over wettelijke grondslag). De achterliggende gedachte is immers dat gezinnen preventief en adequaat worden geholpen, zodat voorkomen wordt dat de problematiek verslechtert en uiteindelijk zwaardere zorg moet worden ingezet.

1.1.2. Kwetsbare gezinnen

Met een kwetsbaar gezin bedoelen de inspecties een gezin met problemen op meerdere leefgebieden, waardoor kinderen in deze gezinnen het risico lopen om zich niet optimaal te kunnen ontwikkelen en/of niet veilig op kunnen groeien. Kwetsbare gezinnen zijn vaak in mindere mate zelfredzaam en kunnen daardoor niet volwaardig en actief participeren in de samenleving. Deze gezinnen hebben op verschillende leefgebieden zorg en ondersteuning nodig, zoals op het gebied van werk en inkomen (inclusief schulden), maatschappelijke ondersteuning, wonen, onderwijs, jeugdhulp, veiligheid en (geestelijke) gezondheid. Deze gezinnen hebben vaak moeite met het zelf formuleren van hun hulpvraag en het organiseren van passende zorg en ondersteuning voor henzelf en voor hun kinderen. Dit geldt nog meer indien bij de ouders sprake is van een verstandelijke beperking of psychiatrische problematiek. De hulpvraag van de ouders komt dan vaak niet overeen met de hulp die het kind en het gezin daadwerkelijk nodig hebben. Veelal is er bij deze gezinnen een patroon te zien van het accepteren van bepaalde vormen van hulp (bijvoorbeeld in crisissituaties rondom financiën), zonder dat voor de onderliggende of andere aanwezige problematiek passende zorg en ondersteuning wordt aanvaard, zoals bijvoorbeeld ondersteuning bij het opvoeden van de kinderen. De ingezette zorg en ondersteuning sorteren dan onvoldoende effect en leiden er onvoldoende toe dat de problemen van het gezin voor de langere termijn worden opgelost of beheersbaar worden.

1.1.3. Kwetsbare gezinnen in het lokale netwerk

Vóór de decentralisaties per 2015 hadden veel gemeenten een specifieke aanpak voor kwetsbare gezinnen met problemen op meerdere leefgebieden, zoals een aanpak voor multiprobleemgezinnen of een bemoeizorgaanpak. Uit eerder onderzoek van de inspecties blijkt dat vanuit de meeste gemeenten vanaf 2015 een specifieke aanpak voor kwetsbare gezinnen hebben verlaten en hebben ondergebracht in wijkteams. Hierdoor zijn deze gezinnen voor zorg en ondersteuning in het vrijwillig kader aangewezen op het wijkteam, buurtteam of sociaal team. Deze tendens wordt versterkt door de ambitie van gemeenten om zoveel mogelijk gezinnen te helpen in het vrijwillig kader en om gedwongen hulpverlening (zoals een jeugdbeschermingsmaatregel) terug te dringen. Zaken vanuit Veilig Thuis worden afgeschaald naar het wijkteam, buurtteam of sociaal team en gedwongen trajecten worden binnen een kort tijdsbestek afgerond. Dit betekent dat de teams ook een passende aanpak moeten hebben voor gezinnen die problemen hebben op meerdere leefgebieden, maar die niet

direct open staan voor hulp. De professionals van wijkteams, buurtteams en sociale teams staan voor de ingewikkelde uitdaging om:

- de problematiek van zowel ouders als kinderen op alle leefgebieden van kwetsbare gezinnen goed in beeld te brengen;
- samen met de lokale netwerkpartners passende zorg tot stand te brengen;
- te volgen of deze zorg en ondersteuning ertoe leiden dat problemen zijn opgelost of beheersbaar zijn geworden.

Dit vraagt veel van de professionals in de teams. Zij moeten preventief werken door enerzijds vraaggericht te werken, het gezin in zijn eigen kracht te zetten en waar mogelijk lichte zorg en ondersteuning te bieden. Anderzijds moeten zij juist zelf het initiatief nemen en daar waar nodig doorpakken om ervoor te zorgen dat kwetsbare gezinnen waarbij ingewikkelde multiproblematiek speelt tijdig de juiste hulp (willen) ontvangen volgens de methode 1Gezin1Plan. Dit veronderstelt dat de professional in het wijkteam bij kwetsbare gezinnen niet de hulpvraag van de ouder(s) bepalend laat zijn, maar zelf het initiatief neemt om te achterhalen wat er écht binnen het gezin aan de hand is en welke zorg en ondersteuning nodig is om tot een structurele oplossing van de problemen te komen. De inspecties verwachten verder dat professionals kindproblematiek altijd in samenhang bezien met (mogelijke) andere problemen in het gezin (zoals problematiek van ouders) en vervolgens een prioritering aanbrenge in dat wat nodig is om de problemen op meerdere leefgebieden (wonen, werken, financiën, opvoeding, gezondheid, school en veiligheid) aan te pakken. Om de problemen op alle leefgebieden in kaart te brengen en vervolgens effectief aan te pakken, moeten professionals in de gelegenheid zijn én in staat zijn om met ouders, kinderen en professionals rondom het gezin hierover het juiste gesprek te voeren. Zij moeten daarbij de toon, motivatie en aansluiting weten te vinden die past bij de problematiek en de zelfredzaamheid van het gezin. Dit helpt voorkomen dat de situatie in een gezin later alsnog escaleert.

Gemeentebesturen, instellingen en professionals moeten zich bewust zijn van de noodzaak dat professionals met deze opdracht, in de wijkteams of daarbuiten, op al deze fronten voldoende geëquipeerd moeten zijn.

1.2 Het onderzoek

De inspecties hebben de effectiviteit van de zorg en ondersteuning, geboden door het lokale netwerk rondom kwetsbare gezinnen in de gemeente Almelo onderzocht. Zij hebben hierbij gekeken naar drie onderwerpen:

- Het in beeld brengen van de problematiek op alle leefgebieden bij kwetsbare gezinnen;
- Het organiseren van zorg en ondersteuning vanuit het wijkteam en de aansluiting van de verschillende vormen van zorg en ondersteuning op elkaar (conform de uitgangspunten van 1Gezin1Plan1Regisseur);
- De effectiviteit van de zorg en ondersteuning: worden de kwetsbare gezinnen er beter van, is de problematiek na verloop van tijd beheersbaar geworden of opgelost?

Steeds gaat het hierbij om de vragen of de problematiek voldoende breed wordt ingeschat en de daarop aansluitende zorg en ondersteuning passend is, in samenhang wordt geboden en feitelijk resultaten oplevert voor het gezin.

Voorafgaand aan het bezoek aan het Sociale Wijkteam is de relevante beleidsinformatie opgevraagd bij de gemeente Almelo. De verwachtingen uit het toetsingskader zijn tijdens het bezoek van de inspecties onderzocht. Hiervoor zijn gestandaardiseerde interviews afgenomen met medewerkers en met cliënten van de Sociale Wijkteams. Daarnaast heeft dossieronderzoek plaatsgevonden. Het verzoek was dossiers aan te leveren die ongeveer een jaar geleden vanuit Veilig Thuis waren overgedragen naar het Sociaal Wijkteam. Het was voor het Sociaal Wijkteam echter niet mogelijk om deze dossiers uit het systeem te halen. Vervolgens zijn dossiers geselecteerd en onderzocht van gezinnen met kinderen, waarin sprake was van problematiek op meerdere leefgebieden, die tenminste een jaar zorg en ondersteuning via het Sociaal Wijkteam ontvingen. Verder hebben telefonische interviews plaatsgevonden met door de inspecties geselecteerde netwerkpartners. De dossierselectie en de selectie van netwerkpartners waren onverwachte elementen in het toezicht.

1.3 Leeswijzer

In dit rapport leest u de uitkomsten van het toezicht van de inspecties. Hoofdstuk 2 geeft een kort beeld van het lokale netwerk in Almelo rondom kwetsbare gezinnen. Hoofdstukken 3, 4 en 5 bevatten de bevindingen van de inspecties, achtereenvolgens aan de hand van de thema's 'één Gezin', 'één Plan', 'één Regisseur'. In hoofdstuk 6 staan het oordeel van de inspecties en het vervolg op dit toezicht. Tijdens het onderzoek is een groot aantal gegevens over de effectiviteit van zorg en ondersteuning aan kwetsbare gezinnen verzameld. Deze hoofdstukken geven daarvan geen volledige beschrijving, maar concentreren zich op de thema's waarvan de inspecties hebben geconcludeerd dat deze het meest belangrijk zijn in de gemeente Almelo. In bijlage 1 is het gehanteerde toezichtkader opgenomen. Bijlage 2 bevat een overzicht van de in het onderzoek geraadpleegde bronnen.

Wettelijke grondslag 1G1P1R

Het werken volgens één Gezin, één Plan, één Regisseur heeft een grondslag in onder andere de Jeugdwet en de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).

Artikel 2.1, onder f, van de Jeugdwet geeft aan dat het gemeentelijke beleid inzake preventie, jeugdhulp, kinderbeschermingmaatregelen en jeugdreclassering en de uitvoering van jeugdhulp, kinderbeschermingsmaatregelen en jeugdreclassering is gericht op integrale hulp aan de jeugdige en zijn ouders, indien sprake is van multiproblematiek.

De Memorie van Toelichting stelt hierover:

Onderdeel f ziet op de gedachte één Gezin, één Plan, één Regisseur. Indien er sprake is van multiproblematiek op meerdere sociale vlakken, zoals bijvoorbeeld opgroei- en opvoedproblematiek, financiële problemen, problemen met huisvesting, dienen de jeugdhulp, de uitvoering van de kinderbeschermingsmaatregelen en jeugdreclassering zoveel mogelijk integraal en in samenhang met andere hulp te worden verleend. Door ontschotting van budgetten ontstaan meer mogelijkheden voor betere samenwerking en innovaties in ondersteuning, hulp en zorg aan jeugd en gezinnen.

Artikel 2.1.2 van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) geeft aan dat de gemeenteraad periodiek een plan vast met betrekking tot het door het gemeentebestuur te voeren beleid met betrekking tot maatschappelijke ondersteuning. In het plan wordt bijzondere aandacht gegeven aan een zo integraal mogelijke dienstverlening op het gebied van maatschappelijke ondersteuning, publieke gezondheid, preventie, zorg, jeugdhulp, onderwijs, welzijn, wonen, werk en inkomen.

De Memorie van Toelichting stelt hierover:

[...] De gemeente zal moeten aangeven welke mogelijkheden zij ziet om deze integrale dienstverlening door middel van samenwerking met zorgverzekeraars en zorgaanbieders als bedoeld in de Zorgverzekeringswet (Zvw) te bereiken. Met het oog op een goede ondersteuning van de burger moeten gemeenten in voorkomend geval de totale problematiek van betrokkene in kaart brengen om een zo goed mogelijk bij zijn probleem passende oplossing te kunnen bieden (artikel 2.3.2). Dat betekent niet dat de gemeente op grond van deze wet ook gehouden zou zijn problemen op te lossen waarvoor betrokkene een beroep kan doen op andere partijen. Maar waar mogelijk moet de dienstverlening van de verschillende partijen wel optimaal worden afgestemd. Daarom moet de gemeente met die partijen overleggen en afspraken maken over de mogelijkheden om door middel van samenwerking te komen tot een zo integraal mogelijke dienstverlening. Wat de gemeente op dit vlak onderneemt, moet in het beleidsplan worden aangegeven.

Artikel 2.3.2 van de Wmo geeft aan dat bij het in kaart brengen van de hulpvraag de mogelijkheden moeten worden onderzocht om door middel van samenwerking met zorgverzekeraars en zorgaanbieders als bedoeld in de Zvw en partijen op het gebied van publieke gezondheid, jeugdhulp, onderwijs, welzijn, wonen, werk en inkomen, te komen tot een zo goed mogelijk afgestemde dienstverlening met het oog op de behoefte aan verbetering van zijn zelfredzaamheid, zijn participatie of aan beschermd wonen of opvang.

De Memorie van Toelichting stelt over het in kaart brengen van de hulpvraag:

Bij het aan een aanvraag van een maatwerkvoorziening voorafgaande onderzoek is van groot belang dat dit in goede samenspraak met de cliënt plaatsvindt; alleen dan kan goed in kaart worden gebracht wat iemands problemen zijn, wat zijn leefomstandigheden en zijn sociale omgeving (gezin en sociaal netwerk) zijn en wat de mogelijke oplossingen daarvoor zijn.

De vierde nota van wijziging van de Participatiewet besteedt uitgebreid aandacht aan de samenhang tussen deze wet, de Wmo en de Jeugdwet (blz. 41 t/m 44 van deze nota). De algemene toelichting van deze vierde nota van wijziging eindigt met de volgende passage: 'Gemeenten krijgen met de invoering van deze wet en met de invoering van de andere decentralisaties meer taken en meer bevoegdheden. Zij krijgen voor deze taken de beschikking over een breed scala aan instrumenten en voorzieningen. Gemeenten kunnen deze instrumenten in samenhang en integraal inzetten, en maatwerk leveren aan hun burgers. Gemeenten kunnen de eigen kracht van mensen benutten en zoveel mogelijk aansluiten bij de specifieke leefsituatie van mensen. Dit zorgt ervoor dat de inzet van middelen doelmatiger en doeltreffender wordt. Het doel dat het kabinet in het Regeerakkoord heeft genoemd als uitgangspunt bij de decentralisaties komt zo dichterbij: één gezin, één plan, één regisseur.'

2 Het lokale netwerk in Almelo

Dit hoofdstuk geeft een beknopte beschrijving van de manier waarop het lokale netwerk rondom kwetsbare gezinnen in de gemeente Almelo is georganiseerd.

2.1 Visie op het sociaal domein in de gemeente Almelo

De gemeente Almelo heeft in het voorjaar van 2014 de beleidsnota "Samen mee(r) doen, vanuit vijf dimensies naar één transformatie, het beleidskader 2014-2020 voor de Wet Publieke Gezondheid, de Wet Maatschappelijke Ondersteuning, de Jeugdwet, de Participatiewet en de Wet Passend Onderwijs" opgesteld, met daarin de visie van de gemeente Almelo op het sociaal domein. Daarnaast is er in november 2014 een eerste Functioneel Ontwerp, Vinden, Verbinden, Versterken opgesteld, dat vervolgens steeds is bijgesteld. In mei 2016 is dit functioneel ontwerp na evaluatie geactualiseerd. In dit geactualiseerde ontwerp zijn de onderliggende werkzaamheden van de wijkteams verder uitgewerkt dan in de eerste versie.

Almelo richt zich in haar sociaal beleid vooral op kwetsbare burgers en gezinnen. Het beleidsplan beschrijft geen aanpak voor specifieke (nieuwe) doelgroepen, maar beoogt een kader te scheppen voor zelf- en samenredzaamheid en participatie van burgers. De opdracht die de gemeente Almelo heeft geformuleerd, is om zorg op maat te realiseren en tegelijkertijd te besparen ten opzichte van eerdere budgetten. De gemeente Almelo heeft een aantal centrale doelstellingen binnen deze transformatie beschreven, te weten:

1. Een effectieve en efficiëntere hulpverlening;
2. Vroegtijdig ingrijpen waarmee wordt voorkomen dat problemen escaleren;
3. Realiseren van minder hulpverleners per gezin waar mogelijk;
4. Ontschotting: kijken naar het gehele gezin en omgeving, nastreven van een integrale aanpak;
5. Bij meer huishoudens stabilisatie of sociale stijging bereiken;
6. De verbeterde positie van de huishoudens leidt tot het terugdringen van maatschappelijke kosten (minder uitkeringen, uithuisplaatsingen, woninguitzettingen, maatschappelijke opvang, schuldhulpverlening, schoolverzuim etc.);
7. Door constante ondersteuning daalt het aantal huishoudens dat terugvalt in de problematiek.

De ambitie die de gemeente Almelo in de beleidsnota voor het sociaal domein heeft vastgelegd, is een succesvolle transitie en transformatie in het sociaal domein, waarbij de gemeente eigen kracht stimuleert, voorwaarden schept voor participatie en een vangnet biedt voor wie dat nodig heeft.

2.2 De Sociale Wijkteams in Almelo

Per 1 januari 2015 is Almelo gestart met zes Sociaal Wijkteams. De wijken Sluitersveld en Schelfhorst, De Riet en Nieuwland, Ossenkoppelerhoek, Wierdensehoek en Nieuwstraatkwartier hebben elk een Sociaal Wijkteam. De overige wijken en de twee dorpen binnen de gemeente Almelo zijn onder gebracht bij het zesde Sociale Wijkteam. Deze indeling is gebaseerd op risicoanalyses, demografische en economische gegevens van de stad en onderscheiden wijken. Tevens is de analyse aangevuld door een onderzoek van de Raad voor de Kinderbescherming, waarbij de Raad de risicoscores van Zuid-Holland en Overijssel heeft vergeleken (beschermingsonderzoeken, - maatregelen en justitiële

veroordelingen) om de jeugdproblematiek te duiden. De conclusies uit dit onderzoek laten zien dat wanneer men Zuid-Holland en Overijssel met elkaar vergelijkt, Rotterdam de hoogste risicoscore heeft, gevolgd door Den Haag, opvallend is dat Almelo (en Enschede) in dat onderzoek op de derde plaats staat.

Om te kunnen meten of de gemeentelijke doelen daadwerkelijk bereikt worden, heeft de gemeente een monitor/toetsingskader beschreven. Per Sociaal Wijkteam is een vertaling van deze doelen gemaakt, passend bij de demografische kenmerken van de wijk. Daarbij heeft de gemeente samen met de inwoners en maatschappelijke partners doelen op wijkniveau opgesteld.

De Sociale Wijkteams zijn zogenaamde 0-100 teams, er zijn geen aparte Sociale Wijkteams die zich specifiek richten op jeugd. Inwoners hebben met de Sociale Wijkteams binnen hun gebied één toegang voor ondersteuningsvragen.

De Sociale Wijkteams zijn ondergebracht bij 'De Nieuwe Organisatie (DNO)'. DNO is een juridisch construct (houdsterstichting waarbinnen verschillende stichtingen fungeren). Binnen DNO is de governance (bestuur en toezicht) en de ondersteuning geplaatst. Onder DNO vallen drie stichtingen: Maatschappelijk Werk Noord West Twente, Scoop en de Sociale Wijkteams. De stichting Sociale Wijkteams Almelo is de werkgever van de wijkcoaches.

De peoplemanagers van DNO sturen de medewerkers hiërarchisch aan. De inhoudelijke verantwoordelijkheid voor de wijkteams is bij één van de peoplemanagers belegd. De wijkcoaches werkten voorheen onder andere voor Bureau Jeugdzorg, MEE, maatschappelijk werk, (jeugd) geestelijke gezondheidszorg en Regionale Instellingen voor Beschermende Woonvormen.

De Sociale Wijkteams vormen de toegang tot zorg en ondersteuning voor de kwetsbare inwoners en geven indien nodig lichte ambulante ondersteuning aan deze gezinnen. In het herziene Functioneel Ontwerp van mei 2016 is de opdracht uitgebreid: de regie op jong moederwerk, ouderenadvieswerk, uitvoering van het meldpunt bemoeizorg en coördinatie zijn toegevoegd aan de opdracht. Deze uitbreiding van de opdracht is nog niet volledig geïmplementeerd in de Sociale Wijkteams. Ook is het, samen met de Wmo-consulenten van de gemeente, bemensen van het telefonische portaal voor de burgers, een nieuwe taak. De samenstelling van de Sociale Wijkteams is gebaseerd op het uitgangspunt dat de benodigde expertise aanwezig moet zijn. De wijkcoaches werken als generalist. Ze staan (doordat zij in dienst zijn bij De Nieuwe Organisatie) los van de bestaande professionele instellingen en kunnen hierdoor acteren in de brede sociale uitvoeringspraktijk en invulling geven aan de toegangsfunctie. De competenties, taken en bevoegdheden van de medewerkers in de Sociale Wijkteams zijn vastgelegd in een functieprofiel.

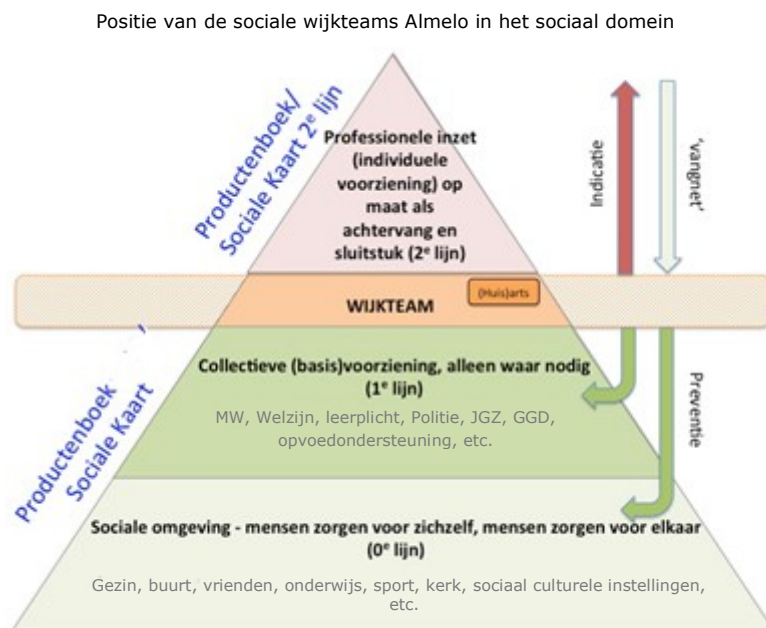
De Sociale Wijkteams hanteren in de werkwijze de volgende leidende principes:

1. Gericht op de vraag achter de vraag;
2. Gebaseerd op de eigen kracht van de burger en diens netwerk;
3. Direct er op af;
4. Het verbinden van formele en informele zorg;
5. Doordachte balans van collectief en individueel;
6. Integraal werken, volgens het principe 1gezin, 1plan, 1regisseur (1G1P1R) of 1huishouden, 1plan, 1regisseur (1H1P1R);
7. Niet vrijblijvend, maar resultaatgericht;
8. Gebaseerd op ruimte voor de professional.

In het geactualiseerde Functioneel Ontwerp uit mei 2016 staan de volgende werkprocessen op hoofdlijnen van het Sociaal Wijkteam beschreven:

- Aanmelden (inwoners via klantcontactcentrum en andere professionals rechtstreeks bij het Sociaal Wijkteam;
- Het voeren van het keukentafelgesprek; beoordelen hulpvraag/ toewijzen hulpvraag;
- Opstellen van het ondersteuningsplan; monitoren en regisseren; bieden van lichte ambulante hulp;
- Aanvragen maatwerkvoorziening.

In het Functioneel Ontwerp van mei 2016 zijn deze werkprocessen verder uitgewerkt.



2.3 Afspraken met netwerkpartners

De gemeente Almelo heeft voor de samenwerking met professionals uit de eerste lijn (politie, welzijn, maatschappelijk werk, leerplichtambtenaar) voorwaarden geformuleerd om tot een optimale werkwijze/samenwerking te komen:

- De professionals zijn een 'vindplaats' voor het Sociaal Wijkteam;
- Het Sociaal Wijkteam leidt wijkbewoners met enkelvoudige vragen naar de basisvoorzieningen in de wijk toe. Het Sociaal Wijkteam voert hierin verder geen regie;
- Het Sociaal Wijkteam begeleidt wijkbewoners uit de tweedelijns zorg terug naar de basisvoorzieningen in de wijk.

Ten aanzien van de samenwerking met het onderwijs in de gemeente Almelo is afgesproken dat de wijkcoaches ook schoolgericht maatschappelijk werk verrichten en in die rol zichtbaar aanwezig zijn op de scholen. Dit heeft als voordeel dat gezinnen met hulpvragen sneller in beeld komen, het werkt drempelverlagend. Een ander voordeel van het schoolgericht maatschappelijk werk is dat deze professional zelf hulp mag inzetten, de klant wordt niet doorverwezen naar een toegangsmedewerker en er hoeft niet opnieuw een keukentafelgesprek te worden gevoerd. De medewerkers van de Sociale Wijkteams participeren in het overleg Brede Buurtschool en Brede Buurtoverleg Jeugd en treffen hier vertegenwoordigers van netwerkpartners (onderwijs, welzijn, politie, zorg en vrije tijd). Ze stellen

samen de wijkagenda jeugd op. De Brede Buurtschool-arrangementen en de Jeugdarrangementen vormen de input voor deze agenda.

De samenwerking met de huisartsen en hun praktijkondersteuners wordt nog nader uitgewerkt. Er is een pilot gestart waarbij in een aantal huisartsenpraktijken een wijkcoach een aantal uren per week actief is. Wanneer er signalen van bijvoorbeeld de huisarts, scholen, burens of professionals vanuit de nulde- en eerste lijn het Sociaal Wijkteam bereiken, dan werkt het Sociaal Wijkteam outreachend, dat wil zeggen dat de wijkcoaches de inwoners actief benaderen.

Opschalen naar en afschalen van drang en dwang

De Sociale Wijkteams hebben afspraken gemaakt met Veilig Thuis Twente over het op- en afschalen van zaken naar en van Veilig Thuis Twente. Meldingen over escalerende thuisituaties kunnen bij zowel Veilig Thuis Twente (al dan niet via de politie) als bij het Sociale Wijkteam worden gedaan. Ook kan het Sociale Wijkteam Veilig Thuis Twente inschakelen voor een advies of om onderzoek te vragen. De medewerkers van het Sociale Wijkteam kunnen ook zelf rechtstreeks een melding doen bij Veilig Thuis Twente. Hierbij is een uitgangspunt geformuleerd: de Sociale Wijkteams doen alleen rechtstreeks een melding bij Veilig Thuis Twente, als er wel zorgen zijn, maar deze onvoldoende 'hard' gemaakt kunnen worden doordat het gezin niet mee wil werken of geen toestemming geeft om informatie in te winnen.

Om de informatieoverdracht, van situaties die niet moeten worden opgeschaald naar het gedwongen kader, tussen de Sociaal Wijkteams en Veilig Thuis Twente, te borgen, zijn er samenwerkingsafspraken gemaakt. Zo zijn er afspraken gemaakt ten aanzien van de samenwerking met spoedzorg: bijvoorbeeld bij het opleggen van een tijdelijk huisverbod aan een volwassene met kinderen, is er betrokkenheid van en samenwerking tussen het Sociaal Wijkteam en Veilig Thuis Twente. Ook zijn er samenwerkingsafspraken gemaakt omtrent situaties van huiselijk geweld en kindermishandeling, zoals het samen afleggen van een huisbezoek. Ook ten aanzien van de regie zijn er afspraken gemaakt; de regie ligt bij de wijkcoaches van de Sociale Wijkteams.

In de samenwerkingsafspraken staat onder andere dat als zorgcoördinatie nodig is, deze in beginsel wordt geboden door een sociaal team of een zorgaanbieder. Als het Sociaal Wijkteam na afschaling door Veilig Thuis Twente er niet in slaagt om contact te leggen met een gezin, dan gaat de zaak terug naar Veilig Thuis Twente. De afspraken betreffen ook de opschaling vanuit de Sociaal Wijkteams naar Veilig Thuis Twente. De Sociaal Wijkteams volgen hierin de stappen van hun meldcode en kunnen bij elke stap overleggen met Veilig Thuis Twente.

Ten aanzien van de samenwerking met de Raad voor de Kinderbescherming zijn ook nadere afspraken geformuleerd. Zo kan het Sociaal Wijkteam de Raad betrekken bij casusbesprekingen zodra de inzet van jeugdbescherming wordt overwogen, voordat een verzoek tot een raadsonderzoek wordt gedaan. Ook kan de deskundigheid van de Raad worden ingeroepen als er twijfel is over de noodzaak tot het inzetten van jeugdhulp in het gedwongen kader. Het Sociaal Wijkteam schakelt de Raad in wanneer hulpverlening in het vrijwillig kader niet voldoende lijkt te zijn. De Raad beoordeelt of een voorlopige ondertoezichtstelling nodig is.

Ook zijn er tussen de partijen afspraken gemaakt over de regievoering. Bij de uitvoering van een tijdelijk huisverbod en bij ernstige huiselijk geweld incidenten, ligt de casusregie bij een medewerker van het team Vroeghulp, het procesmanagement ligt in deze kwesties bij de procesmanager van de

gemeente. De procesmanager is tevens voorzitter van het beschermingsoverleg. Bij de uitvoering van een kindbeschermingsmaatregel (gedwongen kader) ligt de regie (over het betrokken kind) wettelijk bij de gecertificeerde instelling. De gecertificeerde instelling informeert het Sociaal Wijkteam dat er een maatregel is opgelegd. De afspraken tussen het Sociaal Wijkteam en de gecertificeerde instellingen moeten nog nader worden uitgewerkt om dubbele regievoering of onduidelijkheid over de regievoering te voorkomen.

De procesmanagers van de gemeenten worden in de volgende situaties ingezet:

- Wanneer eerdere regievoerders vastlopen en/of;
- Ongebruikelijke niet bestaande interventie nodig blijkt;
- Wanneer de veiligheid van gezinsleden in het geding is;
- Bij opschaling in de zorg- en veiligheidsketen;
- En bij een incident of calamiteit.

De procesmanagers vormen binnen de gemeente de schakel naar de wethouder en de lokale driehoek: De burgemeester, het Openbaar Ministerie en de politie. In het convenant Coördinatie van Zorg - Armoedeaanpak en Veiligheid is deze rol nader uitgewerkt en geborgd.

3. Eén Gezin, één plan, één regisseur

Dit hoofdstuk beschrijft achtereenvolgens de verwachting van de inspecties over het in kaart brengen van de problematiek van een kwetsbaar gezin, het beleid hierover (inclusief afspraken en werkinstructies) in de gemeente Almelo en hoe de Sociaal Wijkteams in Almelo de problematiek in de praktijk in kaart brengen. Het hoofdstuk eindigt met een conclusie over dit onderwerp.

3.1 Verwachting

Om ervoor te zorgen dat de zorg en ondersteuning die wordt geboden aansluit bij de hulpvragen en problematiek van alle leden van het gezin is het noodzakelijk dat voorafgaand aan de start van de zorg en ondersteuning aan een kwetsbaar gezin de volledige (achterliggende) problematiek in kaart wordt gebracht. Een belangrijk onderdeel hiervan is de veiligheid en de opvoedsituatie binnen het gezin. Hiertoe verwachten de inspecties dat professionals bij aanvang:

- met alle leden van het gezin spreken;
- kijken naar achterliggende hulpvragen op alle leefgebieden;
- spreken met andere betrokkenen uit het sociale en professionele netwerk van het gezin;
- de veiligheidsrisico's voor de kinderen in het gezin inschatten.

Dit is een voorwaarde voor een passend, integraal plan en passende regie op dit plan.

Bron: Toezichtkader Stelseltoezicht Jeugd, Toezichtkader Stelseltoezicht Sociaal Domein

3.2 Beleid

Het werkproces voor het in kaart brengen van de ondersteuningsbehoefte van een kwetsbaar gezin, na de aanmelding, is beschreven in de notitie *Vinden, Verbinden, Versterken: het Functioneel Ontwerp Sociale Wijkteams Almelo*. Huishoudens hebben in Almelo sinds 1 januari 2015 vrije toegang tot de Sociale Wijkteams. Inwoners kunnen zich met een ondersteuningsvraag - onder andere via het klantencontactcentrum - wenden tot de gemeente en de Sociale Wijkteams. Andere professionals (bv. huisartsen, scholen, Veilig Thuis Twente) binnen het lokale netwerk kunnen ook een gezin of huishouden aanmelden bij het Sociaal Wijkteam. Medewerkers van het Sociaal Wijkteam bemensen samen met de WMO-consulenten van de gemeente het klantcontactcentrum. Nadat het gezin de hulp- of ondersteuningsvraag heeft aangemeld, wordt de hulpvraag beoordeeld. Vragen waarvan het klantencontactcentrum inschat dat het een eenvoudige ondersteuningsvraag betreft, worden direct beantwoord en afgehandeld door te verwijzen naar de betreffende instantie in Almelo. De medewerkers van het Sociaal Wijkteam voeren hierin geen regie.

Het Sociaal Wijkteam richt zich op enkelvoudige ondersteuningsvragen en is verantwoordelijk voor de toeleiding en toegang tot voorzieningen in het kader van de Jeugdwet en de gedecentraliseerde Awb-voorzieningen die zijn opgenomen in de Wmo 2015. Daarnaast richten de Sociale Wijkteams zich met name op en voeren zij regie over de complexe hulp- en ondersteuningsvragen van een gezin en anticiperen op signalen van netwerkpartners. Bij deze complexe vragen of aanmelding door een netwerkpartner bezoekt de Sociaal Wijkteammedewerker het gezinlid dat de hulpvraag heeft

aangemeld thuis en voert het zogenaamde keukentafelgesprek. Doel van dit gesprek is volgens de opdracht en de werkwijze in het Functioneel Ontwerp de hulpvraag te verhelderen, de thuissituatie inschatten, het in kaart brengen van het sociale netwerk van het gezin en onderzoeken of er sprake is van crisis of spoed. De werkafspraken schrijven niet voor dat alle gezinsleden worden gesproken, het beperkt zich tot de vraagsteller. De werkwijze in het Functioneel Ontwerp 2016 stelt dat alle leefgebieden worden bevraagd en er standaard een veiligheidsinschatting voor het gezin wordt gemaakt. Dit is ook verplicht in die gevallen waar een verzoek tot onderzoek aan de Raad voor de Kinderbescherming wordt gedaan en in die gevallen waar één of meer van de gezinsleden in aanraking is met reclassering, politie of justitie.

3.3 Praktijk

3.3.1 Bevindingen inspecties

De inspecties stellen vast dat de professionals van het Sociaal Wijkteam voorafgaand aan de start van de zorg en ondersteuning, de actuele gezinssituatie op verschillende leefgebieden niet volledig in beeld brengen. De inspecties hebben verder geconstateerd dat vooral de hulpvraag van de ouder de inzet van de zorg en ondersteuning bepaalt, waarbij onvoldoende gericht en kritisch wordt doorgevraagd op de hulpvraag van het hele gezinssysteem en de invloed van aanwezige problematiek op de (veiligheid van) kinderen in het gezin. De inspecties hebben in een aantal dossiers vastgesteld dat de gezinsproblematiek is geëscaleerd, terwijl het Sociaal Wijkteam al langere tijd betrokken was bij de hulp aan het gezin.

Met alle leden van het gezin spreken

De inspecties hebben vastgesteld dat na de aanmelding van een gezin de wijkcoaches in de meeste gevallen op huisbezoek gaan voor het zogenaamde keukentafelgesprek. Bij dit keukentafelgesprek is de inzet van de medewerkers om tenminste te spreken met de aanmelder. De door de inspecties bestudeerde dossiers en de gesprekken met cliënten bevestigen dat in de praktijk in vrijwel alle gevallen het gesprek zich beperkt tot (één van de) ouders om de hulpvraag helder te krijgen en dat er niet met de andere gezinsleden, waaronder de kinderen, wordt gesproken. In het merendeel van de onderzochte dossiers vormt de hulpvraag, zoals die geformuleerd wordt door (één van) de ouders, de basis voor de aanpak die volgt.

Kijken naar achterliggende hulpvragen op alle leefgebieden

De medewerkers van het Sociaal Wijkteam geven aan tijdens het keukentafelgesprek aan de ouder te vragen wat er volgens hen aan de hand is en met elkaar te bepalen wat nodig is aan zorg en ondersteuning. Afhankelijk van de achtergrond van een Sociaal Wijkteammedewerker wordt de problematiek op de verschillende leefgebieden bij de betreffende ouder bevraagd. Uit de interviews en de dossiers blijkt dat de ene medewerker met de ouder expliciet alle leefgebieden langsgaat en een veiligheidsinschatting maakt, de andere medewerker bevraagt meer in algemene zin wat wel en niet goed gaat in het gezin en sommige medewerkers van het Sociaal Wijkteam beperken zich tot de hulpvraag waar de ouder of verwijzer mee komt en bevragen niet uitgebreid de leefgebieden. Verder blijkt uit de interviews dat voor de medewerkers niet altijd helder is wat de achterliggende gedachte is van het uitvragen van alle leefgebieden (namelijk het ontdekken van de (mogelijke) samenhang tussen problemen, om een zo passend mogelijke aanpak in te zetten voor de problemen die in het gezin spelen).

Herhaaldelijk hebben de inspecties in de dossiers teruggezien dat de problematiek van het kind geïsoleerd wordt aangepakt, waardoor de onderliggende of andere problemen (zoals verslaving- of schuldenproblematiek van een ouder, of huiselijk geweld) pas later in beeld komen. Ook hebben de inspecties in verschillende dossiers, waar een netwerkpartner de aanmelding voor een gezin heeft gedaan, geconstateerd dat de hulpvraag zich beperkt tot de informatie van deze verwijzer of hulpverlener en de overige leefgebieden dan niet aanvullend worden bevraagd. Wanneer de leefgebieden wel in kaart zijn gebracht, vloeit de indicatie niet altijd logisch voort uit de beschreven problematiek. Er is geen sprake van integraal aanbod; of de geboden hulp en ondersteuning is gericht op de afzonderlijk onderdelen.

Spreken met betrokkenen uit het netwerk van het gezin en professionals die bij het gezin betrokken zijn (geweest)

Het Sociaal Wijkteam maakt beperkt gebruik van de informatie van andere of eerder bij het gezin betrokken professionals. Zo wordt vanuit het Sociaal Wijkteam niet gevraagd naar de totale indruk of naar de (hulpverlenings-)geschiedenis van het gezin of kind, terwijl hierover vaak wel informatie beschikbaar is. Zo geven scholen bijvoorbeeld alleen input over hoe het met het betreffende kind op school gaat en wordt hen niet gevraagd naar hun indruk over de totale gezinssituatie, terwijl de school daar vaak wel een beeld van heeft.

Tijdens het eerste gesprek bespreekt het Sociaal Wijkteam met ouders wie er vanuit hun persoonlijke netwerk betrokken zijn bij het gezin. Deze personen worden indien mogelijk bij de zorg en ondersteuning ingezet. Positief is dat gezinnen - in vergelijking met het verleden - meer aangesproken worden op hun eigen mogelijkheden. In het verleden werden hulpvragen om professionele zorg en ondersteuning direct gehonoreerd. Tegenwoordig wegen de Sociale Wijkteams af wat het gezin zelf kan oppakken, wat het sociale netwerk kan doen en wat eventueel mogelijk is met de inzet van voorliggende voorzieningen.

In de dossiers die de inspecties hebben onderzocht komt naar voren dat de medewerkers niet vaak zelf actief met ouders nagaan hoe groot hun netwerk is en welke personen uit het netwerk het gezin nog meer kunnen ondersteunen. De medewerkers geven aan dat gezinnen in de eerste plaats niet willen dat hun problemen met anderen worden besproken en dat gezinnen vrijwel direct aangeven niet over een sociaal netwerk te beschikken. In een beperkt aantal dossiers is het sociaal netwerk wel betrokken en wordt er periodiek een netwerkoeverleg georganiseerd.

Het Sociaal Wijkteam maakt wisselend gebruik van de kennis van netwerkpartners en eventueel al eerder bij het gezin betrokken hulpverleners om de hulpvraag helder te krijgen. Bijvoorbeeld met het (speciaal) onderwijs is frequent contact, met een partij als de Stadsbank is weinig contact.

Het inschatten van de veiligheidsrisico's voor de kinderen in het gezin

De inschatting van de veiligheid en ontwikkelingsbedreiging van de kinderen in het gezin gebeurt door de medewerkers van het Sociaal Wijkteam niet structureel, zo hebben de inspecties in de dossiers geconstateerd. Een aantal medewerkers geeft aan deze inschatting op hun onderbuikgevoel te maken. De inschatting van de veiligheid van kinderen wordt slechts in die gevallen gemaakt waar expliciet uit de aanmeldgegevens vanuit Veilig Thuis Twente blijkt dat de veiligheid van het kind (mogelijk) in het geding is. Of als sprake is van betrokkenheid van reclassering of politie en justitie bij het gezin en wanneer een verzoek tot onderzoek (VTO) aan de Raad voor de Kinderbescherming wordt gedaan. De

inspecties verwachten dat er in een gezin met kinderen altijd een veiligheidsinschatting wordt gemaakt en ontwikkelingsbedreigingen in kaart worden gebracht. Problemen van ouders/verzorgers of andere gezinsleden kunnen risico's voor kinderen met zich mee brengen. De inspecties hebben in een aantal dossiers vastgesteld dat de gezinsproblematiek gaandeweg toeneemt en soms escaleert, terwijl het Sociaal Wijkteam al enige tijd betrokken was bij het gezin. Dit komt bijvoorbeeld doordat de focus van het Sociaal Wijkteam in eerste instantie lag op één van de kinderen en niet op de problematiek van het hele gezin. Onvoldoende kan dan worden afgewogen hoe de factoren ontwikkelingsbehoeften van kinderen, de opvoedingscapaciteiten van de ouders en de gezins- en omgevingsfactoren op elkaar inwerken, waardoor geen adequate risico-inschatting kan plaatsvinden.

3.3.2 Risico's

Het feit dat voorafgaand aan de start van het traject van hulp en ondersteuning niet consequent de gehele gezinssituatie in samenhang in kaart wordt gebracht, brengt het risico met zich mee dat onveilige situaties niet tijdig in beeld komen en de gekozen aanpak niet passend is, waardoor de gezinssituatie niet verbetert en in bepaalde gevallen zelfs escaleert. Dit levert met name risico's op voor de veiligheid en de ontwikkeling van de kinderen in het gezin. Daarnaast worden patronen van het gezin en de eerdere hulpverlening aan het gezin onvoldoende uitgevraagd, hetgeen het risico met zich meebrengt dat de onderliggende problemen niet tijdig worden herkend en de gekozen aanpak niet effectief is.

Het beperkt uitvragen van de problematiek bij één van de ouders vinden de inspecties risicovol, omdat dit per definitie niet kan leiden tot een passende integrale aanpak voor het gehele (kwetsbare) gezin. Kwetsbare ouders hebben er niet altijd belang bij om alle aspecten te bespreken die van invloed zijn op het welzijn van zichzelf of hun kinderen, of hebben niet altijd zicht op hoe de kinderen de problematiek van ouders ervaren. Dit geldt met name in die gevallen waarin de oorzaak van de problemen van het kind mede ligt bij de problematiek van ouders. Een kind met sociaal-emotionele problematiek in een gezin waar sprake is van huiselijk geweld en verslavingsproblematiek, vraagt bijvoorbeeld om een andere aanpak dan een vergelijkbaar kind in een harmonieus gezin.

Zolang niet zeker is dat de kinderen veilig zijn, is het nodig voldoende informatie te vergaren over de veiligheid in het gezin bij ouders, kinderen en bij andere betrokken professionals². Ook hebben de inspecties in de dossiers gezien dat, door het vanaf de start van de ondersteuning ontbreken van een veiligheidinschatting in het dossier, soms verzoeken tot onderzoek door de Raad voor de Kinderbescherming zijn afgewezen en weer teruggediept bij het Sociaal Wijkteam, met alle mogelijke risico's voor de betrokken kinderen van dien.

3.3.3 Verklaringen

De Sociale Wijkteams hebben vanuit het beleid de ambitie om breed te kijken naar de problematiek van een gezin. Desondanks constateren de inspecties dat in de praktijk niet alle leefgebieden systematisch worden betrokken bij het in kaart brengen van de problematiek en bij het inschatten van

² Bij lichte hulpvragen verwachten de inspecties dat professionals in ieder geval een aantal eenduidige vragen stellen omtrent de veiligheid van de kinderen in een gezin. Naarmate de hulpvraag zwaarder wordt, verwachten de inspecties dat de teams hogere eisen stellen aan de risico-inschatting en dat er een eenduidig beeld bestaat wanneer een gestandaardiseerd risicotaxatie-instrument wordt ingezet. Bij een goede inschatting hoort dat afgewogen wordt in hoeverre aanwezige ouderproblematiek een risico vormt voor de ontwikkeling en de veiligheid van een kind.

de veiligheid van de kinderen in een kwetsbaar gezin. De inspecties hebben hiervoor in hun onderzoek een aantal verklaringen gevonden.

Een eerste verklaring is dat de ambitie van de Sociaal Wijkteams is: 'doen wat nodig is, aansluiten bij de hulpvraag van de klant', om op die manier draagvlak te creëren voor de inzet van de juiste zorg en ondersteuning. Dit staat in de praktijk op gespannen voet met het eigen leidende principe van de gemeente Almelo om gericht te zijn op de vraag achter de vraag, om zorgvragen te voorkomen en de vraag naar tweedelijnsvoorzieningen te verminderen. Dit vraagt van de medewerkers dat zij gericht en kritisch doorvragen op het hele gezinssysteem, hierover met alle gezinsleden en andere betrokkenen rondom het gezin spreken en expliciet stilstaan bij de veiligheid van de kinderen en dus niet alleen de hulpvraag van de ouder(s) of verwijzer leidend laten zijn. De inspecties verwachten dat direct bij de start de problematiek en de voorgeschiedenis van een kwetsbaar gezin goed in beeld wordt gebracht en dat dit leidt tot een integrale aanpak van de geconstateerde problematiek.

Een tweede mogelijke verklaring voor het ontbreken van een integrale aanpak is mede afhankelijk van de wijze waarop de gemeente de zorg heeft ingekocht. De inkoop in Almelo is op basis van afzonderlijke producten en niet op basis van arrangementen of ondersteuningsprofielen.

Een derde verklaring is dat de ingebouwde instructie in het format in het gedigitaliseerde systeem 'Mens Centraal', bij het veld veiligheidsinschatting, de suggestie wekt dat dit onderdeel slechts moet worden ingevuld als er sprake is van betrokkenheid van politie, justitie of reclassering in het gezin of als de informatie vanuit Veilig Thuis Twente dit expliciet aangeeft. Het is belangrijk dat de medewerkers van het Sociaal Wijkteam altijd bij het onderwerp 'veiligheid' een inschatting maken welk effect/risico er is voor de kinderen vanwege de (ouder)problematiek die in het gezin speelt. Sommige wijkcoaches van de Sociaal Wijkteams hebben vanuit hun vorige arbeidsbetrekking of opleiding een specialistische werkwijze meegekregen, waardoor zij gewend zijn om de situatie breed uit te vragen, kritisch door te vragen en verbanden te leggen tussen de verschillende leefgebieden zonder daarbij de aansluiting met ouders te verliezen. Andere medewerkers zijn dit vanuit hun vorige werk niet gewend of zijn op dit onderdeel onvoldoende toegerust.

Een laatste verklaring is dat medewerkers van het Sociaal Wijkteam het bij het ontbreken van duidelijke kindsignalen, niet altijd gewenst vinden om bij aanwezigheid van volwassenenproblematiek (zoals schulden) een inschatting te maken of dit risico's voor de veiligheid van de kinderen oplevert. Medewerkers geven aan dat zij denken dat dit ten koste gaat van hun laagdrempeligheid en te vrezen dat zij hierdoor draagvlak bij ouders verliezen. De inspecties zijn van oordeel dat medewerkers voldoende moeten zijn toegerust om aan een ouder uit te leggen waarom het belangrijk is om met het hele gezin te spreken over de actuele gezinssituatie en om op zoek te gaan naar mogelijkheden om de benodigde input over de situatie van alle gezinsleden op een andere manier te verkrijgen (bijvoorbeeld via een leraar van school die in nauw contact staat met het kind).

3.4 Conclusie

De afgesproken werkwijze van de Sociale Wijkteams binnen de gemeente Almelo schrijft voor dat de problematiek van een gezin en de eventuele veiligheidsrisico's voor de kinderen breed in kaart worden gebracht aan de hand van een vast stramien. De inspecties stellen vast dat de medewerkers van het

Sociaal Wijkteam voorafgaand aan de start van de zorg en ondersteuning de actuele gezinssituatie op verschillende leefgebieden in de praktijk onvoldoende in kaart brengen.

Als de problemen van een kwetsbaar gezin onvoldoende in kaart zijn gebracht, dan heeft dit direct gevolgen voor de effectiviteit van de zorg en ondersteuning die worden ingezet. (Te) beperkte informatie leidt ertoe dat er geen integraal plan tot stand komt en dat de regie niet of niet juist wordt belegd, hetgeen escalaties van problematiek tot mogelijk gevolg heeft.

4. één Gezin, Eén Plan, één regisseur

Dit hoofdstuk beschrijft achtereenvolgens de verwachting van de inspecties over het maken en uitvoeren van een samenhangend plan voor een kwetsbaar gezin, het beleid (inclusief afspraken en werkinstructies hierover) in de gemeente Almelo en hoe het plan in de praktijk tot stand komt en wordt uitgevoerd. Het hoofdstuk eindigt met een conclusie.

4.1 Verwachting

Een integrale probleemanalyse vormt de basis voor 1G1P1R en voor het bepalen van de juiste aanpak van de problemen in een gezin. Een integrale probleemanalyse zorgt er, nadat de problemen per leefgebied goed in kaart zijn gebracht, voor dat problemen in samenhang worden gezien, en oorzaken en gevolgen kunnen worden onderscheiden. Om tot een goede probleemanalyse te komen is het belangrijk dat professionals signalen over het gezin bij elkaar brengen en in samenhang bekijken, ook in relatie tot de (chronische) problematiek van het gezin. Bij een probleemanalyse hoort verder dat patronen die ouders laten zien en de effectiviteit van eerder geboden hulpverlening worden betrokken.

In het verlengde van de Jeugdwet verwachten de inspecties dat er bij kwetsbare gezinnen gewerkt wordt op basis van een samenhangend plan voor een gezin, dat een integrale probleemanalyse en een gewenst perspectief voor het gezin bevat, waaraan vervolgens doelen en acties zijn gekoppeld die geprioriteerd en concreet zijn. Verder dient het plan actueel te worden gehouden, in die zin dat regelmatig wordt nagegaan of de ondersteuningsbehoefte is veranderd en de zorg en ondersteuning hierop aangepast moet worden. De zorg en ondersteuning worden afgesloten nadat is ingeschat dat het gezin zelfstandig verder kan of nadat een passend vervolgtraject is geregeld.

Bron: Toezichtkader Stelseltoezicht Jeugd, Toezichtkader Stelseltoezicht Sociaal Domein

4.2 Beleid

De medewerkers van de Sociale Wijkteams in Almelo stellen het ondersteuningsplan op conform het 8-fasenmodel. Het 8-fasenmodel is een planmatige methode waarmee cliënten in de maatschappelijke zorg individueel begeleid kunnen worden. De eigen kracht van cliënten staat centraal. De naam verwijst naar de acht fasen van elk begeleidingsproces. Doel van dit model is dat cliënten adequate begeleiding krijgen bij de hulp die zij vragen.

In het ondersteuningsplan wordt de bij het keukentafelgesprek ingewonnen informatie over het gezin per leefgebied opgetekend in het plan. Tevens wordt er door de medewerker van het Sociaal Wijkteam in overleg met het gezin aangegeven welke hulpvraag er is, welke mogelijke oplossingen voorhanden zijn en welke doelstelling er wordt nagestreefd. Ook wordt er in het plan opgenomen wat de inwoner zelf of met inzet van het sociaal netwerk om het gezin en/of vrijwilligers kan oplossen.

Bij meer complexe ondersteuningsvragen, die de deskundigheid van de medewerker overstijgen of in die gevallen waarbij er zorgen zijn over de veiligheid van jeugdigen, kan de medewerker advies bij

specialisten inwinnen. Ook wordt in het ondersteuningsplan vastgelegd wie de regie voert, uitgaande van de eigen kracht van het gezin. Waarbij de afspraak geldt, wanneer er sprake is van meervoudige problematiek, dat de regie en/of het monitoren bij de medewerker van het Sociaal Wijkteam ligt. De ondersteuningsplannen worden digitaal vastgelegd in "Mens Centraal".

4.3 Praktijk

4.3.1 Bevindingen inspecties

De inspecties stellen vast dat het ondersteuningsplan samen met de hulpvragende ouder wordt opgesteld. Verder zien de inspecties dat de ondersteuningsplannen voor een gezin middels koppelingen zijn vastgelegd in het digitale registratiesysteem "Mens Centraal". Hiermee is voldaan aan de gestelde beleidsambitie om één plan per gezin op te stellen. Slechts in een beperkt aantal dossiers zien de inspecties het opgestelde ondersteuningsplan niet terug bij de andere gezinsleden in het registratiesysteem.

De inspecties zien wel een ander knelpunt. De krachten en zorgen in een gezin worden in het ondersteuningsplan van de wijkcoach veelal direct vertaald naar acties op de verschillende leefgebieden, zonder dat deze in onderlinge samenhang (integraal) worden geanalyseerd: welke oorzaken liggen ten grondslag aan de problemen en wat is er nodig om deze problemen (duurzaam) op te lossen of beheersbaar te maken? Aan welk perspectief/doel(en) werkt het gezin samen met de betrokken professionals? De inspecties kunnen niet uit de dossiers afleiden of de betrokken professionals/hulpverleners rondom de gezinnen worden betrokken bij het maken van de integrale probleemanalyse. Ze leveren, indien gevraagd, vooral input vanuit hun eigen domein, zonder problemen met elkaar in verband te brengen en zo gezamenlijk een samenhangende analyse te maken van de problematiek en de oorzaken hiervan. De bij het gezin betrokken professionals moeten beter worden benut bij het maken van een samenhangende probleemanalyse. Het werken vanuit een gezamenlijke, samenhangende probleemanalyse maakt het belang van een integrale aanpak bij het oplossen of beheersbaar maken van de problematiek beter duidelijk. Dit zal eveneens noodzakelijke samenwerking afdwingen. Ook zien de inspecties onvoldoende terug dat de medewerkers van het Sociaal Wijkteam, in situaties waar de veiligheid van kinderen in het geding is, expliciet benoemen wat in elk geval nodig is om deze bedreiging op te heffen. De plannen van aanpak die worden opgesteld nadat een casus is opgeschaald naar de procesmanager vormen hierop een positieve uitzondering. Daarin is veelal wel sprake van een integrale probleemanalyse (inclusief veiligheidsinschatting), met een vertaling naar de beoogde doelen.

Verder hebben de inspecties vastgesteld dat het beoogde resultaat/effect niet bij aanvang wordt vastgesteld. Als gevolg van het ontbreken van een gewenst perspectief werken verschillende hulpverleners aan andere (soms tegengestelde) doelen voor het gezin. Door het gebrek aan samenwerking in deze fase, gaan de betrokken professionals elk met hun 'eigen' actie aan het werk. De door de inspecties geïnterviewde scholen en woningbouwvereniging die een casus hebben gemeld bij het Sociaal Wijkteam geven aan nauwelijks een terugkoppeling te krijgen.

4.3.2 Risico's

De inspecties vinden het risicovol dat niet wordt gewerkt met een samenhangend plan gebaseerd op een brede uitvraag van de leefgebieden, vertaald naar een integrale probleemanalyse en met een

gezamenlijk bepaald gewenst perspectief/effect voor het gezin. Hierdoor ontstaat het gevaar dat de problemen versplinterd worden aangepakt. Zonder gewenst perspectief, met onderliggende doelen, is bovendien niet vast te stellen of de ingezette zorg en ondersteuning voldoende leiden tot het oplossen of beheersbaar maken van de problemen en tot het beperken van eventuele veiligheidsrisico's of ontwikkelingsbedreigingen voor de kinderen.

4.3.3 Verklaringen

Een verklaring voor het ontbreken van doelen die voortkomen uit een integrale probleemanalyse is dat het ondersteuningsplan van de wijkcoach met name bedoeld is om te indiceren. Daarbij komt dat de zeer uitgebreide 'producten- en dienstencatalogus', waar de gemeente alle mogelijke hulp en ondersteuning in heeft opgenomen, mogelijk uitlokt dat wijkcoaches direct tot acties komen in plaats van tot beoogde doelstellingen.

Een verklaring die de wijkcoaches aanvoeren voor het ontbreken van een samenhangende probleemanalyse is dat sommige specialisten/instellingen geen informatie willen delen met als argument de borging van de privacy. Ook vinden specialisten/instellingen het lastig de regie uit handen te geven, zeker als zij gewend zijn zelf indicaties uit te schrijven. De wijkcoach kan de regie dan onvoldoende voeren of heeft zelfs geen zicht op de ontwikkeling van het gezin. De inspecties vinden de borging van privacy, zeker als er sprake is van onveiligheid van kinderen, geen argument om geen informatie te delen. Er zijn andere mogelijkheden om informatie te delen, bijvoorbeeld door het beleggen van multidisciplinair overleg waar de gezinsleden, hulpverleners en eventueel leden van het sociaal netwerk van het gezin bij aanwezig zijn. Deze vorm van overleg is in de betrokken dossiers beperkt teruggezien, maar biedt volgens de inspectie kansen in het delen van noodzakelijke informatie.

4.4 Conclusie

Bij kwetsbare gezinnen wordt nog onvoldoende doelgericht gewerkt op basis van een samenhangend plan. De plannen bevatten geen samenhangende probleemanalyse en geen gewenst perspectief voor het gezin. Door het ontbreken van een integrale gezinsaanpak op basis van een samenhangend plan worden bepaalde problemen niet meegenomen in de zorg en ondersteuning, waardoor de geboden hulp niet voldoende passend en effectief is. De inspecties hebben geconstateerd dat deze aanpak er in enkele casussen toe heeft geleid dat de hulp zich richtte op de door de ouders aangegeven problematiek bij de jeugdige, terwijl later bleek dat de oorzaak voor de gedragsproblemen (mede) lag in de problematiek die bij de ouders speelde.

De inspecties verwachten dat de professional in staat is om in samenspraak met het gehele gezin een plan op te stellen dat is gebaseerd op de problematiek van het gehele gezin, waarbij de veiligheid van de kinderen in het gezin voorop staat. Uit dit plan moet een integrale gezinsaanpak volgen waarbij de hulp in het gezin op elkaar is afgestemd.

5. één Gezin, één plan, Eén Regisseur

Dit hoofdstuk beschrijft achtereenvolgens de verwachting van de inspecties over de invulling van de regisseursfunctie, het beleid (inclusief afspraken, werkinstructies) hierover in de gemeente Almelo en de invulling van de regisseursfunctie in de praktijk. Het hoofdstuk eindigt met een conclusie.

5.1 Verwachting

Om integrale zorg en ondersteuning aan kwetsbare gezinnen te kunnen bieden, is het noodzakelijk dat er één regisseur is die verantwoordelijk is voor de uitvoering van het gezinsplan. De regisseur zorgt op basis van het plan – samen met de overige betrokkenen – voor samenhangende zorg en ondersteuning, die aansluit bij de problematiek van het gezin. De regisseur houdt het overzicht, heeft zicht op hoe het met het gezin gaat en hoe de hulpverlening loopt. Hiertoe onderhoudt hij contact met het gezin, het sociale netwerk en met de professionals rondom het gezin. De regisseur bouwt een relatie op met het gezin, heeft hij het vertrouwen van het gezin en doet tegelijkertijd alles wat nodig is om de veiligheid van de kinderen te bewaken en in hun belang te handelen. Verder zorgt de regisseur dat de zorg en ondersteuning – tezamen met de betrokkenen rondom het gezin – periodiek wordt geëvalueerd om te kunnen vaststellen of de gestelde doelen zijn behaald. De regisseur is degene die signalen ontvangt als de hulpverlening niet goed loopt of als de situatie in het gezin verandert. Als dit nodig is, grijpt hij in.

De regisseur heeft hierbij passende competenties en bevoegdheden. Voorwaarde voor het werken met 1G1P1R is dat de regisseur zijn verantwoordelijkheid daadwerkelijk kan dragen. Hiertoe moet hij kunnen beschikken over doorzettingsmacht, en indien hij zijn verantwoordelijkheid niet kan dragen, over de mogelijkheid om op te schalen. Voor de regisseur zijn de juiste randvoorwaarden gecreëerd, zoals voldoende tijd en middelen om zijn taak te kunnen vervullen. Een andere belangrijke randvoorwaarde is dat passende zorg en ondersteuning in voldoende mate beschikbaar is.

Bron: Toezichtkader Stelseltoezicht Jeugd, Toezichtkader Stelseltoezicht Sociaal Domein. Begin 2017 verschijnt van de samenwerkende inspecties een publicatie over de noodzakelijke competenties, bevoegdheden en randvoorwaarden voor de regisseurs in kwetsbare gezinnen.

5.2 Beleid

De gemeente Almelo heeft – zoals beschreven in hoofdstuk 2 – in het Functioneel Ontwerp de werkwijze 1Gezin1Plan1Regisseur afgesproken. Deze werkwijze is bedoeld voor (kwetsbare) gezinnen met problemen op meerdere leefgebieden, die moeite hebben om zelf de regie te voeren op de zorg en ondersteuning die zij nodig hebben. Samen met het gezin wordt tijdens het keukentafelgesprek met het gezin en eventuele andere betrokken professionals een regisseur benoemd. Dit kan een ouder zelf zijn, iemand uit zijn sociale netwerk of een medewerker uit het Sociaal Wijkteam. Als het gezin een enkelvoudige vraag heeft, wordt deze doorgeleid naar een algemene (voorliggende) voorziening of een maatwerk- of individuele voorziening. Een algemene voorziening is een laagdrempelige voorziening waar de inwoners van Almelo zonder of met een lichte toets gebruik van kunnen maken. In deze situaties geldt dat de medewerkers van het Sociaal Wijkteam in deze trajecten geen regie

voeren. Een maatwerk- of individuele voorziening (zoals bijvoorbeeld specialistische jeugdhulp) kan worden toegekend als er geen toereikende en passende algemene voorziening voor handen is.

In het Functioneel Ontwerp is de regie als volgt uitgewerkt:

- Regievoering is een taak voor de wijkcoach in de gevallen waarin inwoners niet in staat zijn dit zelf te doen.
- De wijkcoach beslist op basis van het ondersteuningsplan hoe de verschillende hulp op elkaar wordt afgestemd en maakt duidelijke afspraken over ieders rol (ook die van de inwoner);
- De wijkcoach organiseert (voortdurend) de samenhang in de betrokken hulp;
- De wijkcoach maakt met alle betrokkenen afspraken over de terugkoppeling van de inzet van zorg en ondersteuning en bespreekt hoe deze inhoudelijk verloopt;
- Indien nodig arrangeert de wijkcoach een multidisciplinair overleg (MDO) en zit dit voor.
- Indien bij het gezin ook een gezinsvoogd betrokken is, dan heeft deze de regie over het kind of de jongere met een maatregel. De wijkcoach behoudt dan de regie voor de overige gezinsleden.

Regie bij opschaling naar procesmanager

Wanneer er sprake is van een vastgelopen casuïstiek waarover grote zorg bestaat, schakelt de betrokken professional (kan wijkcoach zijn) een procesmanager van de gemeente in. De casus kan vastlopen doordat bijvoorbeeld: het gezin de aangeboden zorg vermijdt, er andere problemen zichtbaar worden, de hulpverlening niet toereikend blijkt te zijn en/of dat er te laat wordt opgeschaald. De rol van procesmanager is een coördinerende rol op het proces. De procesmanager speelt eveneens een belangrijke rol wanneer er wordt opgeschaald naar de burgemeester en/of wethouder, Openbaar Ministerie of politie en heeft een verbindende en adviserende rol in de opschaling naar drang en dwang indien dit nodig blijkt. De procesmanager stelt voor het betreffende gezin een casuscoördinator aan. De casuscoördinator coördineert op inhoud. Vaak is dit de wijkcoach (degene die al betrokken is bij het gezin of juist een andere wijkcoach). Wijkcoaches zijn bekend met regievoeren en staan relatief ver van de casus af (verder dan de hulpverlener).

Verschillen met de 'normale' regievoering door de wijkcoach in dit proces is:

- Er is veel afstemming met de procesmanager (samenwerken);
- De casuscoördinator maakt, op basis van de overeenstemming in het multidisciplinair overleg over probleem- en kansanalyse, doelen en maatregelen, het plan van aanpak. Dit zijn concretere doelen dan in het ondersteuningsplan en bewaakt deze actief;
- Gezien de complexiteit maakt de casuscoördinator vaker gebruik van multidisciplinaire overleggen (MDO's). Het eerste MDO wordt voorgezeten door de procesmanager, vervolgbijeenkomsten kan de casuscoördinator organiseren en voorzitten. De casuscoördinator kan ook een Instellingen Overleg (IO) inzetten. De casuscoördinator organiseert deze en zit ze voor.
- De casuscoördinator heeft weinig en soms geen contact met het gezin. De wijkcoach heeft wel altijd contact met het gezin.

5.3 Praktijk

5.3.1 Bevindingen inspecties

De inspecties stellen vast dat uit de meeste dossiers is af te leiden waar de regie is belegd en wie de contactpersoon is vanuit het Sociaal Wijkteam. Echter wie sturing geeft aan de uitvoering van het ondersteuningplan: het bewaken van het in samenhang uitvoeren van het plan, het concreet samenwerken met netwerkpartners, zoals bedoeld in de omschrijving in het Functioneel Ontwerp, is

voor de inspecties niet goed zichtbaar. De inspecties hebben geconstateerd dat er onduidelijkheid ontstaat over de regie zodra er meerdere (specialistische) hulpverleners bij het gezin betrokken zijn. Zo vinden specialisten/instellingen het lastig de regie uit handen te geven, zeker als zij gewend zijn zelf indicaties uit te schrijven. Deze specialisten stellen veelal een eigen plan op en voeren dit uit. Echter de samenhang met het ondersteuningsplan dat de medewerker van het Sociaal Wijkteam in gesprek met het gezin heeft opgesteld, is er niet of blijft voor de inspecties onduidelijk. Iedereen is verantwoordelijk voor zijn eigen stukje van de hulpverlening, waardoor uiteindelijk niemand, dus ook de regisseur niet, voor het geheel verantwoordelijk is. Een tweede knelpunt bij de regievoering voor de medewerkers van het Sociaal Wijkteam treedt op als er ook regie is vanuit een tweedelijnsvoorziening en ouders geen toestemming geven om informatie te delen.

Positief is dat de Sociale Wijkteams de mogelijkheid hebben om een vinger aan de pols te houden bij gezinnen waarvoor zij dit nodig vinden, en dat ze deze mogelijkheid in de praktijk ook inzetten.

Opschaling

In de casussen waarin sprake was van een crisissituatie waarbij hulp in het vrijwillig kader niet afdoende bleek, is zichtbaar dat het Sociaal Wijkteam opschaaft naar bijvoorbeeld de Raad voor de Kinderbescherming. Echter in een aantal dossiers hebben de inspecties geconstateerd dat een verzoek tot onderzoek bij de Raad weer terug wordt gelegd bij het Sociaal Wijkteam, veelal omdat de Raad de informatie in het dossier niet afdoende acht om een onderzoek te starten of een maatregel te treffen. Dit komt overeen met de bevindingen van de inspecties zoals aangegeven in het vorige hoofdstuk: het ontbreken van een integrale probleemanalyse, waaronder met name het ontbreken van de inschatting van de veiligheid en ontwikkelingsbedreigingen voor kinderen. Een aantal wijkcoaches geeft aan de drempel naar de Raad als hoog te ervaren. Hierbij bestaat het risico dat zaken te lang worden gerekt, hetgeen tot mogelijke escalatie van de situatie leidt.

5.3.2 Risico's

De werkwijze en -afspraken zoals vastgelegd in het Functioneel Ontwerp wordt niet als zodanig uitgevoerd. De regie wordt door de medewerkers van het Sociaal Wijkteam in praktijk niet uitgevoerd zoals het Functioneel Ontwerp het voorschrijft. Dit is voornamelijk het geval wanneer er naast de hulp en ondersteuning vanuit het Sociaal Wijkteam specialistische hulp bij het gezin betrokken is. Het risico is dat alle partijen alleen sturen op het onderdeel waar zij verantwoordelijk voor zijn. Maar hierdoor ontbreekt het zicht op de uitvoering van het ondersteuningsplan in zijn geheel. Ook bestaat het risico dat niemand overzicht houdt en coördinatie voert, waardoor er geen effectieve hulp wordt geboden en de problematiek in een gezin verergert.

Een ander risico dat de inspecties zien is dat als gevolg van het niet structureel in kaart brengen van de veiligheidsrisico's voor de kinderen in het gezin, een traject naar de Raad voor de Kinderbescherming vastloopt of vertraagt, met alle mogelijke gevolgen van dien.

5.3.3 Verklaringen

Een mogelijke verklaring voor het ontbreken van regie is volgens de inspecties het gevolg van het onvoldoende integraal in kaart brengen van de problemen op de verschillende leefgebieden. Wanneer de problemen onvoldoende in kaart zijn gebracht en onvoldoende in samenhang met elkaar zijn bekeken, leidt dit tot een fragmentarisch, niet toereikend plan. De regisseurs kunnen dan ook op basis

van het plan onmogelijk zorgen voor samenhangende zorg en ondersteuning die aansluit bij de problematiek van het gezin.

Als tweede mogelijke verklaring voor het ontbreken van regie zien de inspecties dat de professionals uit de maatwerkvoorzieningen, de (volwassen)GGZ, huisartsen en scholen onvoldoende toegerust zijn door hun organisatie om zich te kunnen conformeren aan de geambieerde samenwerking. De medewerkers van de Sociale Wijkteams bespreken de noodzaak tot samenwerking in de hulp en ondersteuning aan kwetsbare gezinnen met de betrokken professionals. Dit leidt niet altijd tot de gewenste samenwerking. Dit komt enerzijds voort uit opvattingen binnen betrokken organisaties en anderzijds doordat de wijkcoach een te beperkt mandaat heeft richting de professionals om samenwerking langs formele weg te kunnen afdwingen. Dit zal op stedelijk of wellicht op regionaal niveau moeten worden aangekaart en opgelost. Omdat hiermee de ambitie 1Gezin1Plan1Regisseur onder druk staat.

5.4 Conclusie

Ondanks dat de gemeente in samenwerking met ketenpartners en maatwerkvoorzieningen gedetailleerde werkwijze en samenwerkingsafspraken heeft vastgesteld op het onderdeel regie, wordt dit in de praktijk niet als zodanig uitgevoerd. Tekortkomingen ten aanzien van het in kaart brengen van de problematiek van een gezin, inclusief veiligheidsrisico's voor kinderen, en het ontbreken van een integraal plan, maken het effectief en efficiënt voeren van regie zeer moeilijk, zo niet onmogelijk.

Daarnaast conformeert de specialistische hulpverlening zich onvoldoende aan de geambieerde samenwerking: de specialist stelt een eigen plan op, voert daar zelf regie over en deelt hierover geen informatie. De wijkcoach bespreekt dit met de specialist/instelling. Dit leidt echter niet altijd tot een betere samenwerking. Dit zal op stedelijk of wellicht regionaal niveau moeten worden besproken en verbeterd worden, omdat hiermee de ambitie van 1Gezin1Plan1Regisseur onder druk staat. In de zorg en ondersteuning aan kwetsbare gezinnen vindt dan ook onvoldoende regie plaats.

6. Oordeel en vervolg

6.1 Algemeen

Alles overziend komen de inspecties tot het oordeel dat de effectiviteit van de zorg en ondersteuning aan kwetsbare gezinnen in Almelo op dit moment op onderdelen nog niet voldoende is en verbeterd moet worden.

6.2 Onderbouwing

Ruimte tussen beleid en praktijk

De inspecties stellen vast dat de gemeente Almelo en haar netwerkpartners de werkwijze rondom de Sociale Wijkteams in het Functioneel Ontwerp heeft vastgelegd en samenwerkingsafspraken hebben gemaakt. De praktijk wijkt echter af van dit functioneel ontwerp. De voorgeschreven werkwijze, zoals die vastgelegd is in het Functioneel Ontwerp, voor het in beeld brengen van de problematiek, wordt in de praktijk nog niet voldoende uitgevoerd. Ook hebben de inspecties in de praktijk gezien dat niet structureel alle leefgebieden worden uitgevraagd. Met name de inschatting van de veiligheid en ontwikkelingsbedreigingen voor kinderen is in veel dossiers niet ingevuld of uitgewerkt.

1Gezin1Plan1Regisseur komt onvoldoende tot stand

Doordat bij de start van de zorg en ondersteuning vanuit het Sociaal Wijkteam de problematiek van een kwetsbaar gezin onvoldoende in kaart wordt gebracht, ontvangen niet alle kwetsbare gezinnen die dit nodig hebben een integrale aanpak vanuit het Sociaal Wijkteam volgens 1Gezin1Plan1Regisseur. De werkwijze van de Sociale Wijkteams in Almelo kenmerkt zich in de praktijk door het centraal stellen van de hulpvraag van ouders, waarbij onvoldoende gericht en kritisch wordt doorgevraagd op het hele gezinssysteem. Het vraaggericht werken staat voor deze medewerkers in de praktijk op gespannen voet met het uitvragen van alle leefgebieden, omdat het uiteindelijk de ouder is die bepaalt wat hij of zij nodig vindt om de problemen van het kind of van het gezin op te lossen.

In de werkwijze is niet vastgelegd dat bij het keukentafelgesprek, ongeacht de hulpvraag van het kwetsbare gezin, gesproken wordt met alle leden van het gezin. In een aantal dossiers zagen de inspecties terug dat dit zich in de praktijk inderdaad vaak beperkt tot een gesprek met een van de ouders, veelal de hulpvrager. De kinderen worden niet structureel gesproken. De inspecties vinden dat de werkwijze hierop aangepast moet worden. Om tot integrale hulp en ondersteuning voor (kwetsbare) gezinnen te komen is het bevragen van alle gezinsleden essentieel.

De problematiek en behoeften van de kinderen zijn onvoldoende in beeld, evenals eventuele achterliggende problemen of patronen in het gezin. Vervolgens vindt geen integrale probleemanalyse plaats, die wordt vertaald naar doelen, waardoor geen passende, effectieve aanpak volgt. De inspecties hebben gezien dat dit in de praktijk kan leiden tot escalaties.

Het voeren van de regie op de zorg en ondersteuning aan kwetsbare gezinnen is een complexe taak, waarvoor de regisseur generalistische competenties en bevoegdheden en mandaat nodig heeft en waarvoor een aantal belangrijke randvoorwaarden moeten zijn ingevuld (zoals voldoende tijd, middelen en capaciteit). Het is voor de medewerkers van de Sociale Wijkteams niet mogelijk hun taak voor deze kwetsbare gezinnen te vervullen zonder dat aan deze randvoorwaarden is voldaan. Een

andere complexiteit bij de regie is dat de Sociale Wijkteams onvoldoende zicht hebben op de doelen van de specialistische hulpverlening. De specialisten/instellingen (zoals de GGZ) willen uit privacyoverwegingen geen of weinig informatie delen. Ook vinden deze instellingen het lastig om de regie uit handen te geven en vinden de wijkcoaches het lastig hen daarop aan te spreken. Hiermee komt de werkwijze 1Gezin1Plan1Regisseur onder spanning te staan. Het gezin heeft soms in de praktijk met meerdere regisseurs te maken. Dit kan tot gevolg hebben dat de wijkcoach het zicht verliest op de ontwikkeling van de doelen van de ondersteuning binnen het gezin. De wijkcoaches hebben naast het voeren van de regie in complexe casussen of bij crisissituaties ook nog andere taken. Zij moeten de problematiek van een gezin of huishouden in kaart brengen en hierbij kunnen vaststellen of het een enkelvoudige hulpvraag betreft of complexe casuïstiek. Zij moeten hierop vervolgens passende hulp inzetten. Zij hebben een rol bij herindicaties. Zij bieden in andere casussen ook zelf lichte ambulante zorg en ondersteuning. Deze brede opdracht leidt ertoe dat zij een hoge caseload hebben en in de praktijk onvoldoende zijn toegerust om hun rol als regisseur bij kwetsbare gezinnen conform de afspraken hierover te kunnen vervullen.

6.3 Kansen

De wijkcoaches van de Sociale Wijkteams in Almelo zijn hoog gekwalificeerde, gemotiveerde medewerkers die zich inzetten om de zorg en ondersteuning aan kwetsbare gezinnen zo passend en effectief mogelijk te maken. De gemeente heeft samen met een groot aantal partijen in het Sociaal Domein afspraken gemaakt om de werkwijze 1Gezin1Plan in de praktijk vorm te geven. De inspecties stellen vast dat hiermee een basis is gelegd voor het bieden van effectieve zorg en ondersteuning aan kwetsbare gezinnen. Uit dit rapport wordt duidelijk dat er voor deze kwetsbare gezinnen op een aantal punten extra inzet en extra voorwaarden gecreëerd moeten worden. Het rapport biedt een aantal mogelijke verklaringen voor knelpunten in de zorg en ondersteuning aan deze gezinnen, waarmee de inspecties verwachten dat de gemeente Almelo op basis hiervan met haar netwerkpartners de effectiviteit van de zorg en ondersteuning aan kwetsbare gezinnen verder verbetert.

De inspecties zien in Almelo, net als in veel andere gemeenten, dat het lokale netwerk rondom kwetsbare gezinnen nog volop in beweging is. Het is belangrijk dat de Sociale Wijkteams het beleid, de werkwijze en afspraken verder doorontwikkelen en regelmatig evalueren, specifiek voor wat betreft de kwetsbare gezinnen met problemen op meerdere leefgebieden.

6.4 Vervolg

De inspecties vragen van de partijen die in Almelo betrokken zijn bij de zorg en ondersteuning aan kwetsbare gezinnen de noodzakelijke verbeteringen door te voeren op de door de inspecties gesignaleerde knelpunten, onder regie van de gemeente Almelo. De inspecties vernemen graag vóór 1 mei 2017 welke verbeteringen zullen worden getroffen. Een jaar na vaststelling van dit rapport zullen de inspecties met de gemeente en de betrokken partijen de voortgang van de verbetermaatregelen nagaan.

Bijlage 1: Toezichtkader Stelseltoezicht Jeugd/Sociaal Domein

Uitgewerkt voor het Toezicht wijkteams: Zorg en Ondersteuning aan kwetsbare gezinnen

Thema: Toeleiding en toegang		
Criteria	Indicator	Operationalisering
De inzet van zorg en ondersteuning is passend bij de hulpvraag	<i>De hulpvraag is in dialoog met het gezin geformuleerd.</i>	In elk geval moet zichtbaar zijn dat ouders en kinderen zijn betrokken bij het formuleren van de hulpvraag.
	<i>Bij het bepalen van de hulpvraag is gekeken naar achterliggende hulpvragen op alle leefgebieden.</i>	Zichtbaar moet zijn dat in elk geval de hulpvraag / problematiek van ouders én kinderen in kaart zijn gebracht.
	<i>Bij het bepalen van de hulpvraag zijn de veiligheidsrisico's / ontwikkelingsbedreigingen voor de kinderen aantoonbaar en tijdig ingeschat.</i>	<p>Bij het in kaart brengen van de hulpvraag moet aandacht zijn besteed aan het signaleren van eventuele veiligheidsrisico's / ontwikkelingsbedreigingen voor kinderen. Indien er veilig veiligheidsrisico's / ontwikkelingsbedreigingen zijn gesignaleerd, dan is hiervan een inschatting gemaakt.</p> <p>De inspecties verwachten dat professionals binnen de teams op een eenduidige manier veiligheidsrisico's inschatten. Bij lichte hulpvragen verwachten de inspecties dat professionals in ieder geval een aantal eenduidige vragen stellen omtrent de veiligheid van de kinderen in een gezin. Naarmate de hulpvraag zwaarder wordt, verwachten de inspecties dat de teams hogere eisen stellen aan de risico-inschatting en dat er een eenduidig beeld bestaat wanneer een gestandaardiseerd risicotaxatie-instrument wordt ingezet.</p>
	<i>De mate van zelfredzaamheid is ingeschat en de inzet van de zorg en ondersteuning sluit hierbij aan</i>	In elk geval moet aannemelijk zijn gemaakt dat een goede inschatting is gemaakt van de zelfredzaamheid en dat de zorg en ondersteuning hierbij aansluit.

	<i>De zorg en de ondersteuning aan het gezin zijn passend.</i>	In elk geval moet aannemelijk zijn gemaakt dat een gezin kan rekenen op een passend hulpaanbod en dat er een verbinding bestaat met overige relevante betrokken partijen.
Professionals betrekken kinderen en ouders bij de hulp	<i>Professionals werken met een plan dat door of in overleg met kinderen en hun ouders is opgesteld.</i>	Zichtbaar moet zijn dat het gezin in de gelegenheid is gesteld een familiegroepsplan op te stellen. Als er een familiegroepsplan is opgesteld, moet verder vast staan dat de professional op basis van dit plan werkt (dit kan ook door een eigen plan dat is gebaseerd op het familiegroepsplan). Als er geen familiegroepsplan is opgesteld, moet duidelijk zijn dat het gezin hiervan heeft afgezien. In dat geval moet de professional werken met een plan dat in overleg met ouders en kinderen is opgesteld.

Thema: In Zorg

Criteria	Indicator	Operationalisering
De zorg en ondersteuning aan gezinnen wordt in samenhang geboden	<i>De zorg en ondersteuning worden afgestemd op de problematiek van het gehele gezin volgens het principe 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur.</i>	In elk geval moet duidelijk zijn hoe de regie bepaald wordt en wat de regie inhoudt. De geïnterviewden geven een eenduidig antwoord op de vraag wat regie inhoudt.
De zorg en ondersteuning is doelgericht	<i>De doelen van de zorg en ondersteuning zijn geprioriteerd, concreet en gericht op effecten.</i>	In elk geval moet aannemelijk zijn gemaakt dat er gewerkt wordt vanuit een gewenst perspectief en dat hiertoe doelen geprioriteerd en concreet zijn.
	<i>Er wordt systematisch geëvalueerd of de gestelde doelen zijn behaald.</i>	In elk geval moet aannemelijk zijn gemaakt dat professionals en gezin gezamenlijk de doelen evalueren.
	<i>Bij de evaluatie van de zorg en ondersteuning is vastgesteld of de veiligheidsrisico's/ ontwikkelingsbedreigingen voor de kinderen en ouders verminderd/beperkt zijn.</i>	In elk geval moet duidelijk zijn dat bij de evaluatie een vergelijking wordt gemaakt tussen de startsituatie en de huidige situatie met betrekking tot de ingeschatte

		veiligheidsrisico's / ontwikkelingsbedreigingen.
	<i>Passende maatregelen zijn ingezet wanneer de inzet van vrijwillige hulp niet tot stand komt of onvoldoende toereikend of effectief blijkt.</i>	In elk geval moet aannemelijk zijn gemaakt dat vanuit het wijkteam wordt opgeschaald wanneer de vrijwillige hulp onvoldoende tot stand komt of onvoldoende toereikend of effectief blijkt.
	<i>Indien de ondersteuningsbehoefte van het gezin verandert, krijgt het gezin daarop aangepaste zorg en ondersteuning.</i>	In elk geval moet aannemelijk zijn gemaakt dat professionals en gezin gezamenlijk de doelen waar nodig bijstellen.
	<i>De zorg en ondersteuning worden afgesloten als het gezin zelfstandig verder kan of als er een vervolg/natraject is geregeld.</i>	In elk geval moet duidelijk zijn dat een gezin wordt losgelaten als een adequate inschatting is gemaakt dat dit weer kan. Als er nog ondersteuning nodig is, wordt een na-/vervolgtraject geregeld.
Thema: Borgen van samenhang in het lokale stelsel		
Criteria	Indicator	Operationalisering
De instelling voert systematisch kwaliteitsmanagement uit (VHJ).	<i>Het wijkteam verzamelt systematisch informatie over de kwaliteit en het effect van de zorg en ondersteuning die wordt geboden.</i>	In elk geval moet aannemelijk zijn gemaakt dat het wijkteam systematisch resultaten en knelpunten in beeld brengt.
	<i>Het wijkteam evalueert (gezamenlijk) en verbetert waar nodig de (gezamenlijke) resultaten en de samenhang van de zorg en ondersteuning die wordt geboden (TSD).</i>	In elk geval moet aannemelijk zijn gemaakt dat het wijkteam (gezamenlijk) de resultaten en de samenhang evalueert en waar nodig (de samenhang van) de zorg en ondersteuning verbetert.
Ervaringen van cliënten worden benut om de samenhang in zorg en ondersteuning te verbeteren (TSD)	<i>Ervaringen van cliënten worden op structurele wijze gebruikt om de samenhang in zorg en ondersteuning te verbeteren.</i>	In elk geval moet aannemelijk zijn gemaakt dat het wijkteam op structurele wijze ervaringen van cliënten gebruikt om de samenhang in zorg en ondersteuning te verbeteren.

Bijlage 2: Geraadpleegde bronnen bij dit onderzoek

- Beleidsplan Samen mee(r) doen
- DNO functioneel ontwerp wijksteams
- Actualisering functioneel ontwerp sociale wijkteam Almelo
- Werkafspraken JBJR 2016
- Samenwerkingsafspraken VTT - Almelo
- Samenwerken in opschalingscultuur van Almelo
- 11 dossiers van het Sociaal Wijkteam
- 12 wijkcoaches van de Sociaal Wijkteams
- 1 procesmanager van de gemeente Almelo
- 1 praktijkondersteuner huisarts GGZ
- 1 klantmanager van de Stadsbank
- 1 budgetconsulent van de Stadsbank
- 2 cliënten van het Sociaal Wijkteam
- 1 schoolmaatschappelijk werker van een school
- 1 afdelingsleider van een school
- 2 intern begeleiders van een school
- 1 maatschappelijk consulent van een woningstichting
- 1 woonconsulent woningbouwvereniging