

NAAR TOEKOMSTBESTENDIGE WIJKTEAMS IN ENSCHEDE

KLANT
KENMERK
AUTEUR(S)
DATUM
VERSIE

Gemeente Enschede
PT/sb/003666
Harnold van der Vegte, Joost Rovers, Patrick Tazelaar
26 januari 2024
Definitief

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
Stevig fundament is aanwezig	3
Een stap vooruit	3
Ontwikkelagenda 2024 - 2027	4
1 Inleiding	7
1.1 Achtergrond & aanleiding	7
1.2 Doelstelling en reikwijdte onderzoek	8
1.3 Leeswijzer	10
2 Naar een toekomstbestendige invulling van de wijkteams	11
2.1 De Wijkteams Enschede als lerende organisatie	11
2.2 Waar staan de Wijkteams Enschede?	11
2.3 Wat komt er op de Wijkteams Enschede af?	13
2.4 Wat betekent dit voor de Wijkteams Enschede?	18
2.5 Waarom een ontwikkelagenda?	20
3 Stap voor stap naar een ontwikkelagenda	22
3.1 Uitgangspunten aanpak	22
3.2 Fase 1: brede scan	23
3.3 Fase 2: analyse van aandachtspunten	23
3.4 Fase 3: opstellen ontwikkelagenda's	24
4 Ontwikkelagenda	26
4.1 Ontwikkelopgave 1: verduidelijk de onderlinge verhoudingen	26
4.2 Ontwikkelopgave 2: verrijk de professionaliteit van wijkteammedewerkers	30
4.3 Ontwikkelopgave 3: verbeter de ondersteunende systemen en tools	34
4.4 Ontwikkelopgave 4: verduurzaam de ondersteuning aan inwoners	37
5 Beantwoording onderzoeksvragen	42
5.1 Centrale onderzoeksvragen	42
5.2 Aanvullende onderzoeksvragen	44
A. Lijst met geraadpleegde documenten	46
B. Lijst met geïnterviewden	48
C. Lijst met deelnemers aan werksessies	49

Managementsamenvatting

Sinds 2015 hebben de negen stadsdeelgerichte wijkteams een sleutelrol in de toegang tot zorg en ondersteuning in de gemeente Enschede. Wijkteams Enschede is een samenwerkingsverband tussen de gemeente Enschede en de Stichting Maatschappelijke Dienstverlening Enschede-Haaksbergen (SMD). Met de wijkteams beoogt de gemeente Enschede de juiste hulp dichtbij de inwoners te organiseren, met als doel dat zij naar vermogen kunnen meedoen in de samenleving en zo zelfredzaam mogelijk zijn. Inwoners kunnen bij de wijkteams terecht met verschillende hulpvragen zoals op het gebied van gezondheid, opvoeden en geld. Na al die jaren zijn de wijkteams niet meer weg te denken uit de sociale infrastructuur in de buurten en wijken en als verbindende schakel in het hulpverleningsnetwerk.

Stevig fundament is aanwezig

De Wijkteams Enschede zijn vanaf het begin ambitieus van start gegaan en lopen nog altijd op velerlei vlakken voor op andere gemeenten. Bijvoorbeeld doordat ze al vroeg hebben ingezet op gebiedsgericht werken, de presentiebenadering en 'blended' dienstverlening (mix van online en offline werken). Wijkteams in Nederland zijn verschillend georganiseerd waardoor onderlinge vergelijking al snel lastig is. De Associatie Wijkteams heeft een aantal basisfuncties gedefinieerd waarvan zij vinden dat deze onderdeel dienen uit te maken van wijkteams in het algemeen. Deze basisfuncties zijn: 1) veilige leefomgeving, 2) tijdig signaleren van de vraag, 3) vindbare en toegankelijke hulp, 4) handelen met een brede blik, en 5) leren en verbeteren). We zien dat deze basisfuncties duidelijk herkenbaar zijn in de Wijkteams Enschede.

Inzoomend op deze basisfuncties zien we dat de Wijkteams Enschede breed inzet op het tijdig signaleren van hulpvragen door aanwezigheid van de wijkteammedewerkers op verschillende vindplekken (basisfunctie 2 en 3). Ook zijn de wijkteams goed vindbaar voor veel inwoners en kijken wijkteammedewerkers in veel gevallen tijdig met een integrale en multidisciplinaire blik naar nieuwe casuïstiek als dat nodig is (basisfunctie 4). Met het stedelijk team Huiselijk Geweld zet Wijkteams Enschede in op een veilige leefomgeving (basisfunctie 1). Dit specialistische team zet Wijkteams Enschede in bij onder meer stalkingszaken, kindermishandeling, complexe scheidingszaken en geweld van (ex-)partners. Ook zien we, op basis van de vele pilots die de afgelopen jaren zijn geïnitieerd (zoals de intensivering van de samenwerking met IKC's en Mediant en de pilot Samen Indiceren), dat de Wijkteams Enschede inzetten op leren en verbeteren (basisfunctie 5). Dit doen ze door veel ruimte en mandaat te bieden aan wijkteammedewerkers om te experimenteren met nieuwe vormen van dienstverlening en samenwerking.

Een stap vooruit

De Wijkteams Enschede hebben een stevig fundament waarop ze kunnen voortbouwen. De aankomende periode vraagt om een nadere aanscherping van de ingezette koers, een intensivering van de samenwerking met het hele netwerk waarin de wijkteams actief zijn en scherpe keuzes om de kwaliteit van de ondersteuning aan inwoners te waarborgen en de werkdruk onder wijkteammedewerkers beheersbaar te houden. Er zijn diverse ontwikkelingen die gevolgen hebben voor wijkteams. Landelijke akkoorden - waaronder de Hervormingsagenda Jeugd, het Integraal Zorgakkoorden en het Toekomstscenario Kind- en Gezinsbescherming - hebben impactvolle gevolgen voor het takenpakket van de wijkteams en vragen veel van de inzet van wijkteams. Meer aandacht is nodig voor preventie en vroegsignalering, nauwere samenwerking in de zorgketen, domeinoverstijgende samenwerking en een beter functionerende veiligheids- en beschermingsketen en verbinding met de gespecialiseerde jeugdzorg.

De gemeente Enschede en de Wijkteams Enschede zijn bekend met deze ontwikkelingen en zijn al initiatieven gestart om deze te adresseren en, waar nodig, de impact hiervan te mitigeren. Naast de genoemde ontwikkelingen zien we ook dat de vraag naar inzet van de Wijkteams Enschede de komende jaren toeneemt door een toename van (complexe) hulpvragen, wachtlijsten bij specialistische zorgaanbieders en (mogelijke) financiële druk in het sociaal domein. Deze ontwikkelingen samen vormen de achtergrond, de motivatie én de urgentie voor een verdere stap in de ontwikkeling van de Wijkteams Enschede in samenwerking met de gemeente en de vele maatschappelijk partners.

Ontwikkelagenda 2024 - 2027

Gegeven de hiervoor geschetste context, hebben wij een ontwikkelagenda met vier ontwikkelopgaves geformuleerd wat richting geeft aan de doorontwikkeling van de Wijkteams Enschede voor de aankomende vier jaar. Met deze ontwikkelagenda bieden we een antwoord op de centrale vraag die ten grondslag ligt aan dit onderzoek: wat is ervoor nodig zodat de Wijkteams Enschede de komende vier jaar kunnen blijven voldoen aan de huidige opdracht, daarbij rekening houdend met uitdagingen waar de wijkteams voor staan? Onderstaand lichten we deze ontwikkelopgaves toe. Per ontwikkelopgave benoemen we wat er al gebeurt binnen de wijkteams op dit vlak en geven we aan welke onderdelen (pijlers) vragen om extra aandacht. Deze ontwikkelopgaves en pijlers zijn in nauwe afstemming met relevante partijen geïdentificeerd en uitgewerkt.

Ontwikkelopgave 1: verduidelijk de onderlinge verhoudingen

Hoewel er binnen de Twentse regio en de gemeente Enschede veelvuldig en constructief wordt samengewerkt, constateren we ook dat er onderling nog onduidelijkheden bestaan over welke rollen, taken en verantwoordelijkheden bij de wijkteams liggen en welke bij samenwerkingspartners, zoals welzijnsorganisaties, zorgaanbieders en het voorliggend veld (**pijler 1: beleg bij de juiste organisatie**). Verduidelijking van de onderlinge verhoudingen is noodzakelijk om te zorgen dat iedereen weet wat ze van elkaar kunnen verwachten. Hier zijn al belangrijke stappen in gezet met het Afsprakenkader Wijkteams 2022 - 2026 en door intensievere samenwerkingsverbanden aan te gaan met enkele samenwerkingspartners. Hier zien we nog ruimte voor verbetering, ook gezien het belang dat in landelijke akkoorden wordt gehecht aan nauwere regionale en lokale samenwerking. Ook binnen de wijkteams is aanscherping van de onderlinge rollen en verantwoordelijkheden nodig om te werken aan een optimale match tussen medewerkers en de taken zij uitvoeren (**pijler 2: beleg bij de juiste medewerker**). Door de ervaren werkdruk bij sommige wijkteammedewerkers en de vele taken die zij dienen uit te voeren, zien wij verder mogelijkheden om medewerkers te ontzorgen door gerichte taakverschuiving naar beleids-, staf- en managementniveau binnen de gemeente of de SMD (**pijler 3: beleg op het juiste niveau**).

Ontwikkelopgave 2: Verrijk de professionaliteit van wijkteammedewerkers

Binnen de Wijkteams Enschede werkt men volop aan de professionaliteit van wijkteammedewerkers. Bijvoorbeeld door te werken met de Kennisbouwstenen van Integraal Werken in de Wijk (IWW) om per wijkteam inzichtelijk te maken welke kennis aanwezig is, welke ontbreekt en wat nodig is om ontbrekende kennis binnen de wijkteams te halen. Ook faciliteert de SMD wijkteammedewerkers met een eigen scholingsaanbod om te voldoen aan kwaliteitsstandaarden, zoals het Kwaliteitsregister Jeugd (SKJ). Meer complexe en acute hulpvragen, nieuwe samenwerkingsverbanden en de inhoud van de landelijke akkoorden vragen van de wijkteams blijvende aandacht voor de doorontwikkeling van vakmanschap. Hieraan gerelateerd is het belang om meerdere relevante disciplines tijdig en meer nadrukkelijk te betrekken bij casuïstiek indien dat nodig is (**pijler 1: integraal en multidisciplinair**). Daarop aanvullend onderstrepen we het belang om te blijven waarborgen dat wijkteammedewerkers voldoende generalistische basiskennis hebben om vroegtijdig en integraal de juiste ondersteuning te bieden of door te verwijzen naar geschikte partners met de benodigde specialistische kennis (**pijler 2: generalistisch en specialistisch**). Omdat er veel wordt gevraagd van medewerkers, hun takenpakket divers is en alsmaar verder uitbreidt, is het bovenal van belang dat er nadrukkelijk aandacht wordt besteed aan een gezonde werkbalans en werkplezier van medewerkers (**pijler 3: werkbalans en werkplezier**).

Ontwikkelopgave 3: verbeter de ondersteunende systemen en tools

Wijkteammedewerkers gebruiken verschillende ondersteunende systemen en tools om hun werk uit te voeren, zoals Cognos, Gidso en het Kennisportaal. We zien dat wijkteammedewerkers deze systemen en tools niet altijd optimaal benutten en als functioneel ervaren. Ook kunnen sommige gewenste aanpassingen in systemen onvoldoende geaccommodeerd worden binnen de bestaande systemen. Momenteel werken de gemeente en de Wijkteams Enschede al samen aan een nieuw applicatielandschap en is het Kennisportaal – dat vanaf 2022 in ontwikkeling is – al in een vergevorderd stadium van voltooiing. Aanvullend op de ingezette maatregelen om ondersteunende systemen en tools te verbeteren, zien we nog mogelijkheden om de administratie- en regeldruk te verminderen (**pijler 1: van complexiteit naar eenvoud**). Daarnaast helpt het wijkteammedewerkers in hun werk om nog beter inzicht en overzicht te hebben in beschikbare kennis binnen de organisatie (als daarbuiten) en in de beschikbaarheid van voorzieningen in

het voorliggend veld (**pijler 2: van verspreiden informatie naar inzicht en overzicht**). We zien ook kansen om meer datagericht te werken en te leren binnen de wijkteams. Door structureel meer (kwantitatieve en kwalitatieve) data-analyses uit te voeren en wijkteammanagers hierin te ondersteunen, krijgen wijkteammanagers beter zicht op hoe zij inwoners in hun wijk effectiever kunnen helpen. Ook biedt dit mogelijkheden om gericht in te zetten op preventie, om de impact van de eigen activiteiten inzichtelijker te maken en beter te anticiperen op bepaalde hulpvragen die zich veel (gaan) voordoen in de eigen wijk (**pijler 3: van reactief naar proactief**).

Ontwikkelopgave 4: verduurzaam de ondersteuning aan inwoners

De Wijkteams Enschede hebben belangrijke stappen gezet om de ondersteuning aan inwoners toekomstbestendig te maken. Zo is er geïnvesteerd in de digitale aanwezigheid en dienstverlening van de wijkteams, zijn medewerkers aanwezig op belangrijke vindplekken waar hulpvragen zich voordoen en wordt er veel gedaan aan preventie en vroegsignalering, zoals met de pilot Vroeg Eropaf en het Thuislozenloket. Met de toenemende hulpvraag, hoge verwachtingen vanuit inwoners, verdere digitalisering van de samenleving en een druk op beschikbare budgetten voor het sociaal domein, moeten de gemeente en de Wijkteams Enschede gezamenlijk scherpe keuzes maken in hoe de ondersteuning in de toekomst wordt vormgegeven. Belangrijk daarbij is om te verkennen in welke gevallen collectieve ondersteuning mogelijk is en wanneer maatwerk nodig is (**pijler 1: collectivieren en maatwerk**). De afgelopen jaren is geïnvesteerd in intensieve samenwerking met IKC's, huisartsen en scholen en door persoonlijke online hulp te bieden via het portaal Onlinehulpenschede.nl. Hier kan nog meer op worden ingezet door bijvoorbeeld de aanwezigheid van wijkteammedewerkers bij partners uit te breiden en de 'poortwachtersfunctie' van belangrijke toegangsplekken (zoals de WijkWijzers) beter in te vullen (**pijler 2: online en offline**). Ook vraagt de aankomende periode meer aandacht voor het vroegtijdig signaleren en oppakken van hulpvragen en het eerder normaliseren van hulpvragen (**pijler 3: voorkomen en normaliseren**). Dit is een opgave die de Wijkteams Enschede in gezamenlijkheid moeten oppakken met partners in het netwerk, beginnend met een uniform uitgedragen visie op wat we onder normaliseren verstaan en wanneer hierop wordt ingezet.

Het uitwerken en implementeren van deze ontwikkelopgaves vraagt om programmatische aansturing op het niveau van de genoemde pijlers en de ontwikkeldoelen die daaronder vallen. Deze pijlers en ontwikkeldoelen zijn verschillend in complexiteit, gevraagde inzet en benodigde doorlooptijd. Niet alles valt tegelijkertijd te realiseren. Daarom is er voor iedere ontwikkelopgave een planning opgesteld zodat stapsgewijs wordt gewerkt aan de gewenste doorontwikkeling van de Wijkteams Enschede.

We benadrukken dat de ontwikkelagenda vraagt om een intensievere samenwerking tussen de gemeente Enschede, de SMD en samenwerkingspartners op regionaal en lokaal niveau. Als stelselverantwoordelijke van de wijkteams, dient de gemeente Enschede de (financiële) voorwaarden te scheppen zodat de wijkteams voldoende middelen en personele capaciteit hebben om het takenpakket uit te kunnen voeren. Ook dient de gemeente Enschede de opdrachten aan de wijkteams en de maatschappelijke partners – voor zover zij daar opdrachtgever van is – op elkaar af te stemmen en de onderlinge samenwerking te stimuleren door hier explicieter op te sturen in de afspraken die zij maken met partners. De gemeente kan de Wijkteams Enschede ontzorgen door de toegang van het sociaal domein (via de WijkWijzers en de frontoffice) samen met de wijkteams verder uit te bouwen en de vindbaarheid en toegankelijkheid ervan te vergroten. Dit vangt veel hulpvragen af nog voordat ze de wijkteams bereiken. De SMD heeft een belangrijke opgave om de versteviging van de wijkteams verder vorm te geven. Hiermee is al gestart met de inrichting van het programma 'Stevige lokale teams en toegang' van de Wijkteams Enschede. We zien dat dit programma past bij de hiervoor beschreven ontwikkelagenda en dat dit geïnitieerde programma een mogelijkheid biedt om onderdelen van de ontwikkelagenda verder te vertalen naar tactisch en operationeel niveau bij Wijkteams Enschede.

ONTWIKKELAGENDA WIJKTEAMS ENSCHEDA 2024 - 2027

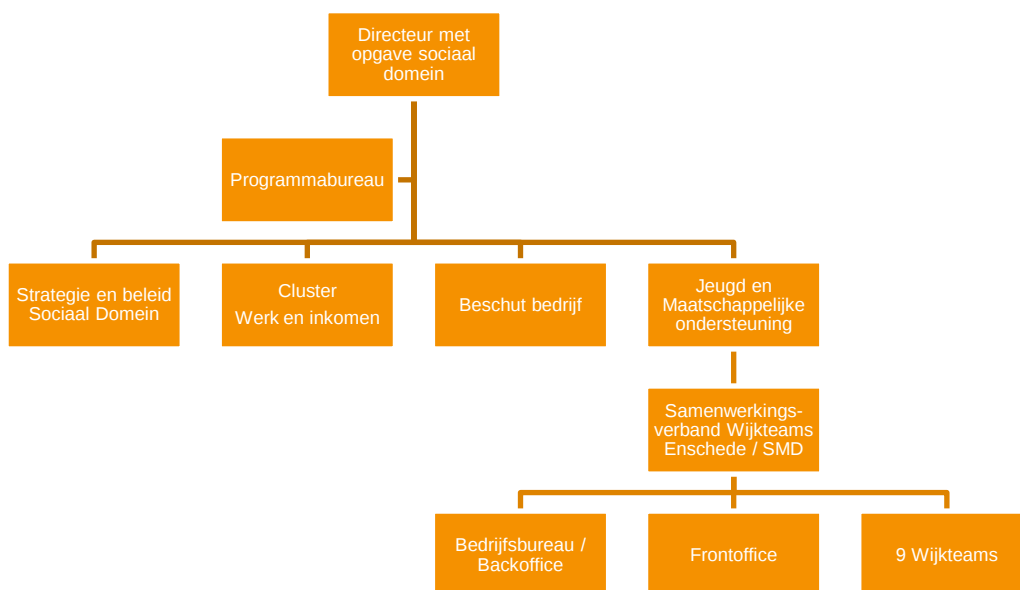
WAT ZIJN DE OPGAVES?	WELKE ACCENTEN LEGGEN WE?	REALISATIE
 Verduidelijk de onderlinge verhoudingen	 Beleg bij de juiste organisatie	2024-2025
	 Beleg bij de juiste medewerker	2024-2026
	 Beleg op het juiste niveau	2025-2027
 Verrijk de professionaliteit van medewerkers	 Integraal en multidisciplinair	2024-2026
	 Generalistisch en specialistisch	2024-2026
	 Werkbalans en werkplezier	2024-2026
 Verbeter de ondersteunende systemen en tools	 Van complexiteit naar eenvoud	2025-2026
	 Van inzicht naar overzicht	2024
	 Van reactief naar proactief	2024-2025
 Verduurzaam de ondersteuning aan inwoners	 Maatwerk en collectivieren	2026
	 Online en offline	2024-2025
	 Voorkomen en normaliseren	2024

1 Inleiding

1.1 Achtergrond & aanleiding

Sinds de decentralisaties van de Participatiewet, Jeugdwet en de Wmo in 2015 is de gemeente Enschede, net als andere gemeenten, verantwoordelijk om het stelsel van zorg en ondersteuning voor haar inwoners te organiseren. Wijkteams nemen hier een centrale positie in. Toentertijd koos de gemeente Enschede ervoor om negen stadsdeel-gerichte wijkteams te vormen¹. Deze wijkteams zijn een samenwerkingsverband tussen de gemeente Enschede en de Stichting Maatschappelijke Dienstverlening Enschede-Haaksbergen (SMD). Vanuit dit verband geven de gemeente (als opdrachtgever) en de SMD (als opdrachtnemer) invulling aan de gemeentelijke verantwoordelijkheid voor de uitvoering van taken die voortkomen uit de Jeugdwet, Wmo, en aanpalende wet- en regelgeving².

Binnen het samenwerkingsverband hebben de gemeente en de SMD elk hun eigen rol en verantwoordelijkheden. De gemeente is primair verantwoordelijk voor de (beleids)kaders waarbinnen de wijkteams hun werkzaamheden uitvoeren en de faciliteiten die zij daarvoor ter beschikking hebben. De SMD is primair verantwoordelijk voor het waarborgen en doorontwikkelen van de kwaliteit van de dienstverlening. In de negen wijkteams werken zowel medewerkers die in dienst zijn bij de SMD en medewerkers die in dienst zijn bij de gemeente. Al deze medewerkers zijn gemandateerd voor de uitvoering van de Jeugdwet en de WMO. In de onderstaande figuur wordt weergegeven hoe de wijkteams binnen de organisatiestructuur van de gemeente Enschede te positioneren zijn. Binnen het samenwerkingsverband Wijkteams Enschede vallen de frontoffice, backoffice en het Bedrijfsbureau onder de verantwoordelijkheid van de gemeente.



Figuur 1. Organogram van de wijkteams binnen de gemeente Enschede

De wijkteams worden aangestuurd door vijf wijkteammanagers die zijn gemandateerd namens beide organisaties voor de verantwoordelijkheid over werknemers. De SMD heeft een eigen staf, waaronder een eigen Bedrijfsbureau en een aantal medewerkers dat werkt aan de kwaliteit van het vakmanschap. Dit betreft onder andere teamcoaches en adviseurs voor kwaliteit, innovatie en technologie (KIT-adviseurs).

¹ In 2023 is hier het stedelijk team Huiselijk Geweld (HG) bij gekomen dat wordt gezien als het tiende wijkteam binnen de gemeente Enschede.

² Afsprakenkader Wijkteams Enschede 2022-2026

Met de wijkteams beoogt de gemeente Enschede de juiste hulp dichtbij de inwoners te organiseren, met als doel dat zij naar vermogen kunnen meedoen in de samenleving en zo zelfredzaam mogelijk zijn. Elke inwoner kan bij de wijkteams terecht met uiteenlopende vragen op het gebied van welzijn en gezondheid, opvoeden en opgroeien, geld en werk, verlies en verwerking, mantelzorg, relaties en wonen³. Wijkteammedewerkers bieden zelf (ambulante) begeleiding en hulp. Waar mogelijk verwijzen ze door naar voorliggende voorzieningen in de buurt of de wijk. Waar nodig geven ze een beschikking af voor ondersteuning vanuit specialistische zorgaanbieders. Veelal hebben wijkteammedewerkers ook een regierol bij inwoners met meerdere hulpvragen waar verschillende partijen bij betrokken zijn. Wijkteammedewerkers stemmen dan de hulp vanuit verschillende partijen op elkaar af en letten erop dat de geboden hulp tijdig en adequaat wordt geboden.

De wijkteams zijn niet meer weg te denken in de gemeente Enschede. Wijkteams fungeren als een essentiële schakel tussen inwoners, vrijwilligers, professionals van verschillende samenwerkingspartners en de gemeente. De rol van de wijkteams wordt in de nabije toekomst alleen nog maar belangrijker. Vanuit landelijke akkoorden, zoals het Integraal Zorgakkoord en de Hervormingsagenda Jeugd, wordt ingezet op stevige lokale teams om de toekomstbestendigheid van de zorg te waarborgen. Dit vraagt van lokale teams dat ze de zorg en ondersteuning integraal en multidisciplinair oppakken, dichtbij inwoners organiseren en in nauwe samenwerking met gemeenschappen en netwerken in buurten, wijken en op lokaal en regionaal niveau.

De afgelopen jaren is hard gewerkt aan het opbouwen, ontwikkelen en verbeteren van de wijkteamfunctie in Enschede. Landelijke, regionale en lokale ontwikkelingen vragen de aankomende tijd veel van de wijkteams. Deze ontwikkelingen bieden kansen om de hulp aan inwoners te verbeteren. Maar ook uitdagingen, zoals oplopende hulpvragen die ook vaak complexer worden, budgettaire tekorten in het sociaal domein en wachtlijsten bij specialistische zorgaanbieders. Hierdoor blijft het een grote uitdaging voor de wijkteams en de gemeente Enschede om ook in de toekomst ervoor te zorgen dat inwoners de juiste hulp kunnen blijven krijgen. Deze uitdaging is eveneens onderstreept door het huidige college, omdat zij de verdere ontwikkeling van de wijkteams op de agenda heeft gezet in haar coalitieakkoord⁴.

1.2 Doelstelling en reikwijdte onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om te bepalen of, en zo ja welke, acties noodzakelijk zijn vanuit de wijkteams en de gemeente Enschede. Met als doel dat de Wijkteams Enschede de komende vier jaar kunnen blijven voldoen aan de huidige opdracht, daarbij rekening houdend met uitdagingen waar de wijkteams voor staan.

In de 'Nota Inrichting en Sturing Jeugdzorg en Wmo vanaf 2021' (2015) wordt aangegeven wat de huidige opdracht van de wijkteams precies is⁵. Deze opdracht bestaat uit de volgende taken:

- a. De aanpak voor de groep met een lange afstand tot de arbeidsmarkt;
- b. De taken van de huidige wijkteams t.a.v. regie op meervoudige problematiek;
- c. Vroegtijdige ondersteuning voor kinderen (0 - 23 jaar) en hun ouders ten behoeve van talentontwikkeling, verhogen opvoedvaardigheden en bevorderen psychosociale ontwikkeling;
- d. De ambulante jeugdhulpverlening;
- e. De ambulante begeleiding van jeugdigen met een verstandelijke beperking;
- f. Ondersteuning van vindplekken jeugd in de wijk (school, huisarts, sportclub, etc);
- g. Toegang tot de tweedelijns jeugdzorg;
- h. Ambulante begeleiding van mensen met psychische en psychosociale problematiek;
- i. Uitvoeren van maatschappelijk werk en cliëntondersteuning.

³ [Wijkteams Enschede](#)

⁴ [Gemeente Enschede: Samen trots op Enschede, coalitieakkoord 2022 - 2026](#)

⁵ Nota Inrichting en Sturing Jeugdzorg en Wmo vanaf 2021

Met het coalitieakkoord 'Samen trots op Enschede'(2022-2026) zijn hier een aantal taken bijgekomen⁶. Het gaat om de volgende taken:

- j. Het beoordelen en verstrekken van Wmo-voorzieningen en hulpmiddelen;
- k. Het bieden van hulp en begeleiding aan slachtoffers van huiselijk geweld, loverboys, mensenhandel en prostitutie;
- l. Het treffen van preventieve maatregelen zoals goede begeleiding van partners en kinderen voor het tegengaan van complexe echtscheidingen;
- m. Een rol in de integrale aanpak verwarde personen op het voorkomen van persoonlijk leed en het verminderen van ervaren overlast.

In 2022 is daarbij besloten om de lokale opvolging van de Wet verplichte GGZ (WvGGZ) - die vanaf 1 januari 2020 in werking trad - op te nemen in de reguliere werkzaamheden van de Wijkteams Enschede. Voorheen was dit belegd bij het regionale meldpunt van GGD Twente. Meldingen over zorgwekkend gedrag bij personen kunnen nog steeds worden doorgegeven aan het regionale meldpunt van de GGD Twente, maar de wijkteams verrichten vervolgens het verkennend onderzoek om te bepalen of de persoon in kwestie (verplichte) ggz nodig heeft. Als er geen (verplichte) ggz nodig is, kunnen wijkteammedewerkers eventueel nog (vrijwillige) zorg of ondersteuning inzetten.

Het onderzoek is zowel gericht op het in kaart brengen van hoe de Wijkteams Enschede nu functioneren gezien de opdracht waarvoor ze staan (en wat daarin goed gaat en wat extra aandacht verdient) als op het bepalen wat nodig is om de Wijkteams Enschede in de aankomende periode verder door te ontwikkelen. Het onderzoek, en daarmee dit rapport, heeft dus zowel een terugkijkend als vooruitkijkend karakter.

Het college heeft drie centrale onderzoeksvragen geformuleerd voor dit onderzoek. Deze onderzoeksvragen zijn besproken met raadsleden, waaruit enkele aanvullende vragen zijn gekomen die in het onderzoek worden opgenomen. Hieronder worden de centrale en aanvullende onderzoeksvragen genoemd.

Centrale onderzoeksvragen

- 1. Wat betekent het doel voor de opdracht aan de wijkteams en aan de maatschappelijke partners?
 - a) Welke randvoorwaarden (condities, middelen en omstandigheden) zijn nodig om toekomstbestendig te kunnen werken?
 - b) Hoe hangen de wijkteams samen met andere opdrachten in het sociaal domein, en hoe beïnvloedt dat hun toekomstige werk?
 - c) Welk afsprakenkader is nodig om toekomstbestendig te kunnen werken?
- 2. Wat vraagt dat voor ontwikkelstrategie en implementatiekracht vanuit de gemeente om de wijkteams te kunnen ondersteunen in het meer toekomstbestendig worden?
- 3. Welke (tussen)resultaten kunnen de wijkteams en de gemeente Enschede afspreken zodat zij op de juiste weg blijven?

Aanvullende onderzoeksvragen

- 4. Hoe ontwikkelt de vraag zich naar hulp (hierbij gebruikmaken van de beschikbare informatie van de gemeente)?
- 5. Welke mate van complexiteit in hulpvragen is in de komende vier jaar te verwachten en verschilt deze van de huidige hulpvragen? (zijn menselijke maat en cultuursensitief werken hier onderdeel van?)
- 6. Wat is ervoor nodig dat wijkteams meer zelf hulp kunnen verlenen en meer preventief kunnen werken?
- 7. Welke expertise is nodig binnen wijkteams om de juiste hulp te leveren?
- 8. Op welke terreinen zijn afspraken nodig met maatschappelijke partners?
- 9. Wat zijn de rol en verantwoordelijkheden van de wijkteams en de maatschappelijke partners bij het behalen van dit doel?

⁶ [Gemeente Enschede: Samen trots op Enschede, coalitieakkoord 2022 – 2026](#)

-
10. Hoe zien de wijkteams en maatschappelijke partners de verdeling van rol en verantwoordelijkheden in het behalen van dit doel?

Gedurende het onderzoek is stapsgewijs toegewerkt naar een ontwikkelagenda die voldoende richting geeft aan de verdere doorontwikkeling van de Wijkteams Enschede, maar tegelijkertijd ruimte biedt aan de gemeente en de SMD om hier verder invulling aan te geven op tactisch en operationeel niveau. De ontwikkelagenda focust zich daarmee meer op de 'wat'-vraag (wat is de koers die we adviseren voor de wijkteams?) en minder op de 'hoe'-vraag (hoe adviseren we de wijkteams deze koers concreet handen en voeten geven?). Echter geven we hier wel een aantal aanbevelingen voor in de begeleidende teksten van de ontwikkelagenda.

De antwoorden op de centrale en aanvullende onderzoeksvragen zijn verwerkt in de ontwikkelagenda. In hoofdstuk 5 van dit rapport wordt tot besluit teruggegrepen op de onderzoeksvragen om deze afzonderlijk van elkaar kort en bondig te beantwoorden, met daarbij een verwijzing naar de paragrafen van dit rapport waar een nadere uitwerking van de onderzoeksvragen te vinden is.

1.3 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd. In **hoofdstuk 2** geven we een algemene indruk op het huidige functioneren van de Wijkteams Enschede en schetsen we de belangrijkste ontwikkelingen (waaronder enkele landelijke akkoorden, zoals de Hervormingsagenda Jeugd en het Integraal Zorgakkoord) die nu of op termijn invloed (gaan) hebben op de wijze waarop wijkteammedewerkers hun taken invullen. We duiden vervolgens wat deze ontwikkelingen precies betekenen voor de Wijkteams Enschede.

In **hoofdstuk 3** presenteren we een beknopte versie van onze aanpak. Deze aanpak is erop gericht in beeld te brengen wat goed gaat en wat beter kan binnen de Wijkteams Enschede (en in nauwe samenwerking met betrokken partijen) om tot een ontwikkelagenda te komen waarin we richting geven aan de verdere doorontwikkeling van de wijkteams. Dit hoofdstuk biedt een beeld van hoe deze ontwikkelagenda tot stand kwam, hoe we verschillende partijen aanhaakten bij dit proces en hoe is omgegaan met hun opmerkingen en suggesties.

Hoofdstuk 4 wijden we aan de uitwerking van de ontwikkelagenda. Deze ontwikkelagenda structureren we op basis van vier ontwikkelopgaves. Voor iedere ontwikkelopgave beschrijven we hoe de Wijkteams Enschede nu werken aan deze opgaves en welke ontwikkelmogelijkheden wij, op basis van ons onderzoek, constateren. We structureren deze ontwikkelmogelijkheden vervolgens aan de hand van pijlers; in totaal drie pijlers per ontwikkelopgave. Per pijler formuleren we enkele ontwikkeldoelen die richtinggevend zijn voor de doorontwikkeling van de wijkteams. We sluiten iedere beschrijving van een ontwikkelopgave af met een aanzet voor een fasering van deze ontwikkeldoelen en de rollen en verantwoordelijkheden die daarbij bij de gemeente Enschede en de SMD liggen. Afsluitend beantwoorden we in **hoofdstuk 5** de centrale en aanvullende onderzoeksvragen die leidend zijn in dit rapport.

2 Naar een toekomstbestendige invulling van de wijkteams

Wat is nodig om de Wijkteams Enschede toekomstbestendig te maken? Om deze vraag te beantwoorden, moeten we allereerst scherp voor ogen te krijgen waar de wijkteams nu staan, wat er op hen afkomt dat hun functioneren gaat beïnvloeden en hoe de wijkteams zich daar nu al op voorbereiden. In dit hoofdstuk geven we onze algemene indruk op de wijze waarop de wijkteams momenteel invulling geven aan hun taken. Daarna benoemen we de belangrijkste ontwikkelingen die van invloed (gaan) zijn op het functioneren van de wijkteams en geven we aan wat dit precies betekent voor de wijkteams, onder meer voor hun takenpakket en verhoudingen met partners. We geven daarbij ook aan hoe de wijkteams nu al anticiperen op deze ontwikkelingen. Met dit hoofdstuk bieden we, voordat we meer in detail treden in de ontwikkelagenda, een overkoepelend beeld van wat het onderzoek aantoonst. Dit bevordert een beter begrip van de insteek van de ontwikkelagenda en de accenten en nuances die hierin worden aangebracht.

2.1 De Wijkteams Enschede als lerende organisatie

Al vanaf het begin, in 2015, ging de gemeente Enschede ambitieus aan de slag met de inrichting van de wijkteams. Toen de decentralisaties werden voorbereid, stond de gemeente Enschede bekend als 'koploper-gemeente' die als voorbeeld diende voor andere gemeenten⁷. Onderscheidend aan de Wijkteams Enschede was onder meer de keuze voor de inrichting van de wijkteams die actief zijn over de volle breedte van het sociaal domein: Wmo, jeugdzorg en werk & inkomen. Maar ook de keuze om de verantwoordelijkheid van het functioneren van deze wijkteams te beleggen bij een externe partij, de Stichting Maatschappelijke Dienstverlening (SMD). Binnen het samenwerkingsverband Wijkteams Enschede brengen de gemeente Enschede en de SMD mensen en middelen in ter realisatie van gezamenlijke doelstellingen.

Inmiddels is het 2024 en staan de Wijkteams Enschede als een huis. Wat we aantreffen tijdens ons onderzoek, is een organisatie die niet stilstaat en zich telkens opnieuw uitvindt. Met veel energie en toewijding zetten medewerkers zich iedere dag opnieuw in om inwoners te helpen en doen daarin hun uiterste best, binnen de mogelijkheden die zij hebben. De Wijkteams Enschede is een lerende organisatie. Dat blijkt uit de vele projecten en pilots die zijn opgezet om de dienstverlening continu te verbeteren. Deze bereidwilligheid om te leren van opgedane ervaringen bleek tevens uit de medewerking die werd verleend gedurende het onderzoek. We hebben veel medewerkers gesproken waarbij men niet terughoudend was om informatie te delen en (kritische) meningen te uiten. Deze lerende en open houding heeft ertoe bijgedragen dat we scherp in beeld konden brengen welke onderdelen van de wijkteams behouden en versterkt moeten worden en welke onderdelen meer aandacht behoeven en aangepakt moeten worden.

2.2 Waar staan de Wijkteams Enschede?

Het is niet makkelijk om eenduidig aan te geven waar de Wijkteams Enschede staan ten opzichte van andere wijkteams in Nederland. Er is immers geen algemeen geldend toetsingskader of objectieve meetlat waarlangs het functioneren van wijkteams af te zetten is. Veel gemeenten hebben sinds 2015 een wijkteamfunctie ingericht. Uit een peiling van Movisie⁸ uit 2023 blijkt dat het aantal gemeenten dat met wijkteams werkt, sinds 2017 is gestabiliseerd en rond de 80% ligt. De wijkteams worden echter in iedere gemeente anders ingericht. Zo zijn er grote verschillen in de breedte van het takenpakket van wijkteams. Waar de meeste wijkteams in Nederland een rol hebben bij het bieden van kortdurende hulp (80%), het voeren van casusregie (80%) en preventie en signalering (81%), zijn er ook wijkteams die inzetten op outreachend werken (53%) en het uitvoeren van tweedelijns hulp (9%). Ook bestaan er grote verschillen in de wijze waarop de toegang is ingericht, welke doelgroepen worden bediend, welke samenwerkingen er bestaan en hoe de wijkteams zijn ingericht (bijvoorbeeld met domeinspecifieke of generalistische teams).

⁷ PBLQ (2019) Wijkteams in Enschede

⁸ [Movisie \(2022\): Sociale \(wijk\)teams: peiling 2022](#)

De Wijkteams Enschede zijn, zoals eerder beschreven, vanaf het begin ambitieus en nog altijd lopen zij op velerlei vlakken voor op andere gemeenten, onder meer op het gebied van blended dienstverlening (mix van online en face-to-face hulp), de presentiebenadering en gebiedsgericht werken. Onder andere gemeenten wordt Enschede vaak gezien als een gemeente die de organisatie van de wijkteams goed heeft opgezet en vooruitstrevend is in de ontwikkeling. We kunnen de Wijkteams Enschede ook afzetten tegen de vijf basisfuncties van wijkteams, zoals in 2019 uitgewerkt door KPMG in opdracht van de Associatie Wijkteams. Over het algemeen wordt dit onderzoek gezien als een kader voor de organisatie van wijkteams in Nederland.

De basisfuncties die dit onderzoek beschrijft zijn:

- a. Veilige leefomgeving: heb oog voor een veilige leefomgeving van de inwoner en pas de meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling toe.
- b. Tijdig signaleren van de vraag: wees aanwezig daar waar de doelgroep is, zodat vragen gezien worden. Maak verbinding met de wijk en werk 'outreaching'. Investeer in preventie.
- c. Vindbare en toegankelijke hulp: wees toegankelijk en vindbaar en voer een goede triage uit.
- d. Handelen met een brede blik: verhelder de vraag, maak een plan van en met het gezin en verleen ondersteuning, beleg de regie, maak duidelijke afspraken, houd een vinger aan de pols en blijf zichtbaar en benaderbaar.
- e. Leren en verbeteren: verzamel inzichten over je handelen, deel ze, ga erover in gesprek en trek er lessen uit.

We zien dat deze basisfuncties duidelijk herkenbaar terug te vinden zijn bij de Wijkteams Enschede. Zo is er breed ingezet op het tijdig signaleren van hulpvragen door aanwezigheid van de wijkteammedewerkers op verschillende vindplaatsen. Ook worden de wijkteams al door veel inwoners gevonden en kijken wijkteammedewerkers in veel gevallen tijdig met een integrale en multidisciplinaire blik naar nieuwe casuïstiek als dat nodig is. Met het stedelijk team Huiselijk Geweld is er tevens gewerkt aan een veilige leefomgeving. Dit specialistische team kan worden ingezet door wijkteammedewerkers bij onder meer stalkingszaken, kindermishandeling, complexe scheidingszaken en geweld van (ex-)partners. Ook zien we, op basis van de verscheidene pilots die de afgelopen jaren zijn geïnitieerd (zoals de intensivering van de samenwerking met IKC's en Mediant, de Doorbraakmethode, de pilot Samen Indiceren en de pilot Vroeg Eropaf), dat de Wijkteams Enschede inzetten op leren en verbeteren. Dit doen ze door veel ruimte en mandaat te bieden aan wijkteammedewerkers om te experimenteren met nieuwe vormen van dienstverlening en samenwerking. Zogezegd is er een stevig fundament aanwezig waarop de Wijkteams Enschede kunnen voortbouwen.

Natuurlijk is de ontwikkeling van de Wijkteams Enschede nog niet klaar. Zo zijn er nog verschillende onderdelen van de wijkteams die vragen om aanscherping en uitwerking, zo blijkt uit ons onderzoek. Zo zijn er wisselende opvattingen bij wijkteammedewerkers en partners over de reikwijdte en invulling van de regiefunctie van wijkteammedewerkers waardoor deze verschillend worden ingevuld. En hoewel er al veel gedaan is om de noodzakelijke kennis te waarborgen binnen alle wijkteams, ervaren wijkteammedewerkers en partners dat bij sommige medewerkers de generalistische basiskennis (nog) kan worden verbeterd zodat zij een goede inschatting kunnen maken welke hulp precies nodig is bij bepaalde casussen. Dit vraagt blijvend aandacht nu de wijkteams een transitie hebben ingezet naar zelforganiserende teams op buurtniveau, als vervolgstap in de gebiedsgerichte benadering. Aanvullend is het nodig om de werkdruk van wijkteammedewerkers te verlichten, zodat zij meer tijd en ruimte hebben om zelf (ambulante) ondersteuning te bieden waar nodig.

De Wijkteams Enschede staan overigens niet stil. Vele projecten en pilots zijn al geïnitieerd om met eerdergenoemde ontwikkelmogelijkheden aan de slag te gaan. Neem bijvoorbeeld het project waarin de Kennisbouwstenen van Integraal Werken in de Wijk (IWW) zijn gebruikt om inzichtelijk te krijgen welke kennis aanwezig is, welke kennis ontbreekt en wat nodig is om gemiste kennis binnen de wijkteams te halen. Dit project is inmiddels afgerond. Of het project 'Workload- en caseloadweging' om beter in beeld te brengen hoeveel tijd wijkteammedewerkers besteden aan hun werkzaamheden (zowel aan de ondersteuning aan inwoners als aan de ontwikkeling van zichzelf, het team of de organisatie). Op basis van dit project wordt zichtbaar welke keuzes er zijn om wijkteammedewerkers effectief en efficiënt in te zetten, met oog op een verantwoorde werkbelasting per wijkteam.

We kunnen concluderen dat met de geïnitieerde projecten en pilots door de Wijkteams Enschede - die later in dit rapport nog verder aan bod komen - de juiste richting is opgegaan om de eerder genoemde basisfuncties beter in te vullen en te anticiperen op enkele belangrijke ontwikkelingen die invloed hebben op het functioneren van de wijkteams.

In de uitwerking van de ontwikkelagenda beschrijven we in meer detail waar de Wijkteams Enschede staan en welke ontwikkelmogelijkheden er zijn om de bedrijfsvoering, informatievoorziening en dienstverlening van de wijkteams naar een hoger plan te tillen. We maken daarbij eveneens gebruik van suggesties, adviezen, bevindingen en tips die voortkomen uit verschillende publicaties, waaronder van IWW, Associatie Wijkteams, Movisie en VNG⁹. In de bijlage noemen we de interne en externe documenten die gebruikt zijn in het kader van dit onderzoek.

2.3 Wat komt er op de Wijkteams Enschede af?

Naast de hiervoor geschetste algemene doorontwikkeling van de wijkteams, zijn er verschillende andere (landelijke) ontwikkelingen die van invloed zijn op de wijkteams. We kunnen stellen dat de vraag naar sterke wijkteams in de toekomst steeds groter gaat worden. Deze vraag gaat niet alleen over de omvang van de vraag naar inzet van de wijkteams, maar is ook van invloed op de rol van de wijkteams in het brede netwerk van hulpverlening in het sociaal domein. We zien verschillende drijvende krachten achter deze vraag. Deze lichten we onderstaand kort toe.



Figuur 2. (Landelijke) ontwikkelingen die van invloed zijn op het functioneren van de wijkteams

2.3.1 Landelijke beleidsontwikkelingen

Met de decentralisaties zijn taken overgedragen van het Rijk naar de gemeenten. Sinds 2015 is de gemeente Enschede dan ook verantwoordelijk voor het ondersteunen van inwoners door het bieden van jeugdhulp, Wmo-voorzieningen en inkomensondersteuning. Voor de Jeugdwet en Wmo geldt dat dit zogeheten 'openeinderegelingen' zijn. Dit betekent dat de gemeente de vraag naar hulp altijd blijft betalen, waardoor uitgaven lastig voorspelbaar zijn en er in beperkte mate grip is op deze kostenpost. Tegelijkertijd zijn de rijksbudgetten gelimiteerd. Hierdoor bestaat het risico dat er meer wordt uitgegeven dan wordt ontvangen en de middelen ontoereikend zijn. Dit risico bestaat ieder jaar weer, waardoor de financiële kaders waarbinnen de gemeente en de Wijkteams Enschede opereren, continu op scherp staan.

⁹ Denk bijvoorbeeld aan de IWW-rapporten 'Tien aandachtsgebieden voor functioneren sociale wijkteams' (2020) en 'Organisatievormen en positionering van (wijk)teams' (2017) en Movisie-rapporten als 'Wat belemmert en helpt wijkteams' (2021) en 'Monitoring in het sociaal domein bekeken vanuit de praktijk' (2019).

Daarnaast zijn er verschillende beleidsontwikkelingen en keuzes van het Rijk die invloed hebben op het (toekomstig) functioneren van de Wijkteams Enschede. Enkele belangrijke landelijke akkoorden worden hieronder toegelicht¹⁰.

Hervormingsagenda Jeugd en Toekomstscenario Kind- en Jeugdbescherming

Voor de Jeugdwet moet de **Hervormingsagenda Jeugd** (HAJ) uitkomst bieden. Het Rijk en gemeenten hebben, samen met cliëntenorganisaties en aanbieders, een groot pakket aan maatregelen afgekondigd om de jeugdzorg te verbeteren en financieel houdbaar te krijgen¹¹. Er wordt structureel geïnvesteerd in de landelijke kwaliteit en effectiviteit van jeugdhulp. Ook komt er een aanpassing van de Jeugdwet, waardoor duidelijker wordt waarvoor kinderen en ouders hulp kunnen krijgen. Gemeenten worden daarnaast verplicht bepaalde specialistische zorg regionaal in te kopen om de beschikbaarheid en continuïteit van hulp beter te organiseren. Er zal minder papierwerk en administratie nodig zijn, zodat professionals meer tijd overhouden voor hulpverlening. Ook moet betere samenwerking met bijvoorbeeld het onderwijs ervoor zorgen dat kinderen en jongeren meer met algemene en groepsvoorzieningen worden ondersteund. Uithuisplaatsingen moeten zoveel mogelijk voorkomen worden. De HAJ staat in verbinding met het **Toekomstscenario Kind- en Jeugdbescherming** (TKJ) dat als doel heeft om tijdige en passende hulp en bescherming te bieden aan kinderen en gezinnen die te maken krijgen met een ernstige bedreiging van een gezonde en veilige thuissituatie.

Versteving van lokale teams vormt een belangrijk onderdeel van zowel de HAJ en de TKJ. Lokale teams moeten zo worden ingericht dat zij jeugdhulpgebruik terugdringen door problemen die jeugdigen en ouders ervaren te normaliseren en klein te houden. Ook wordt van de lokale teams verwacht dat zij inzetten op de eigen kracht en rekening houden met de zorgen van een gezin. Passende hulp organiseren, veiligheidsproblematiek tijdig herkennen en, indien nodig, ouders en jeugdigen bewegen tot hulp, behoren ook tot het takenpakket van lokale teams. Dit vraagt dat lokale teams voldoende kennis en expertise in huis hebben, beschikken over het juiste mandaat, in goede verbinding staan met zorgaanbieders en lokale voorzieningen en dat zij toegang verlenen tot jeugdhulp en -bescherming. Waar nodig, bieden lokale teams lichte ondersteuning en hulp, gericht op het versterken van het gewone leven en de veerkracht van gezinnen en jongeren¹². Nu zijn de Wijkteams Enschede al gericht op deze doelgroep en vindt er ook inzet op plaats. Toch is de verwachting dat de Wijkteams Enschede zich kunnen ontwikkelen om ervoor te zorgen dat er minder beroep wordt gedaan op de specialistische jeugdhulp en dat er op regionaal niveau beter wordt samengewerkt binnen de jeugdbeschermingsketen.

Integraal Zorgakkoord en het Gezond en Actief Leven Akkoord

In september 2022 is het **Integraal Zorgakkoord** (IZA) getekend door verschillende zorgpartijen, het Rijk en gemeenten met als doel om de (curatieve) zorg goed, toegankelijk en betaalbaar te houden¹³. Afspraken zijn gemaakt over de versterking van de samenwerking tussen het gemeentelijk sociaal domein en de eerstelijnszorg, en (de financiering van) domeinoverstijgende samenwerking. Het IZA richt zich daarbij op de zorgregio. In het akkoord is afgesproken dat de uitwerking van het preventief gezondheidsbeleid, via een preventieagenda, plaatsvindt in het **Gezond en Actief Leven Akkoord** (GALA)¹⁴.

¹⁰ Naast de genoemde landelijke akkoorden zijn er andere akkoorden die van invloed zijn op het functioneren van de wijkteams. Denk bijvoorbeeld aan het programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) dat moet bijdragen aan een brede maatschappelijke transitie in wonen, ondersteuning en zorg voor ouderen. Ook het programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (TAZ) raakt aan het werkveld van de wijkteams. Het TAZ geeft een belangrijke aanzet voor een transitie naar passende en arbeidsbesparende zorg, met ruimte voor innovatieve werkvormen, ruimte voor zorgmedewerkers om te leren en te blijven ontwikkelen en ruimte voor het behoud van medewerkers. Hoewel deze landelijke akkoorden van invloed gaan zijn, bevinden de grootste uitdagingen voor de Wijkteams Enschede zich op het gebied van de uitwerking van de implicaties van de HAJ, TKJ IZA, GALA en de Herziening van de Participatiewet. Vandaar dat deze landelijke akkoorden nader zijn toegelicht in de tekst.

¹¹ [Rijksoverheid \(2023\): Nieuwsbrief Hervormingsagenda over verbeteringen jeugdzorg](#)

¹² [VNG \(2023\): Implementatieplan Hervormingsagenda Jeugd 2023 - 2028](#)

¹³ [Rijksoverheid \(2022\): Integraal Zorgakkoord](#)

¹⁴ [Rijksoverheid \(2023\): Gezond en Actief Leven Akkoord](#)

Door te werken aan het GALA moeten gezondheidsverschillen worden verminderd, vooral door in te zetten op preventie. De gesprekken in vele regio's over de impact van IZA en GALA lopen nog volop en er is tijd nodig om de impact ervan te bepalen, ook wat dit exact gaat betekenen voor de wijkteams. Wel kunnen we stellen dat het versterken van de preventieve inzet en de samenwerking met zorgaanbieders belangrijke onderwerpen zijn voor de doorontwikkeling van de wijkteams de komende jaren.

Herziening Participatiewet

Bestaanszekerheid staat hoog op de politieke en maatschappelijke agenda. Het kabinet heeft allerlei maatregelen voorgenomen om bestaanszekerheid beter te borgen. Denk bijvoorbeeld aan het verhogen van het sociaal minimum, het vereenvoudigen en meer voorspelbaar maken van het toeslagenstelsel en een betere en snelle ondersteuning voor mensen met schulden. Deze maatregelen gaan invloed hebben op de werkzaamheden van de wijkteams, bijvoorbeeld doordat er meer (financiële) ruimte ontstaat om inwoners te helpen en maatwerk te bieden of omdat medewerkers op de hoogte moeten zijn van wijzigingen in wet- en regelgeving om inwoners goed te kunnen helpen. Een belangrijke ontwikkeling in deze context is de **herziening van de Participatiewet**¹⁵. Het doel is om een nieuwe basis voor de Participatiewet te leggen, die beter aansluit bij het brede sociaal domein en dus bij de Wmo en Jeugdwet. Daarnaast moet de Participatiewet door de herijking eenvoudiger en begrijpelijker worden en beter passen bij het doenvermogen van mensen.

Deze akkoorden onderstrepen de urgentie om de Wijkteams Enschede verder te professionaliseren en bieden ook kaders die richtinggevend zijn voor deze doorontwikkeling. Niet alleen zijn deze landelijke akkoorden een stimulans voor de wijkteams, maar ook voor partners. Wel vragen deze landelijke akkoorden veel van de wijkteams. Zo staat regionale samenwerking centraal in het IZA en TKJ, maar dit vraagt wel dat individuele organisatiebelangen overstegen worden. Ook vraagt de gemeentelijke uitwerking van de landelijke akkoorden enige tijd, waarbij de resultaten niet altijd direct en op korte termijn zichtbaar zijn. Dit vraagt van de gemeente Enschede en de SMD enerzijds om een duidelijke visie op de impact van deze landelijke akkoorden op het werk van de Wijkteams Enschede. Anderzijds vergt het een lange adem om stapsgewijs te werken aan een uitwerking hiervan op gemeentelijk niveau in nauwe samenspraak met alle betrokken partners. Zoals duidelijk wordt in de ontwikkelagenda, die we later in dit rapport toelichten, zetten de Wijkteams Enschede al belangrijke stappen die in lijn liggen met de landelijke akkoorden.

2.3.2 Economische ontwikkelingen

De economie heeft ook invloed op de vraag van hulp en de mate waarin de Wijkteams Enschede deze vraag kunnen oppakken. In 2023 is de **economische groei gestabiliseerd**. Waar in 2022 de economie nog groeide met 4,5%, was dit in 2023 nog maar 0,1%¹⁶. De Nederlandsche Bank verwacht dat deze groei in de komende jaren iets hoger gaat zijn, met 0,3% in 2024 en 1% in 2025. In 2023 is ook de inflatie gedaald naar 4,1% ten opzichte van 11,6% in 2022. Naar verwachting daalt de inflatie in 2024 verder naar 2,9% en in 2025 naar 2,2%. De werkloosheid blijft laag met 3,6% in 2024, maar loopt op naar 4% in 2024. Daarnaast stijgen de lonen fors, met 5,9% in 2023 en 5,7% in 2024. Hogere lonen werken door in de kosten van de Wijkteams Enschede en een hogere werkloosheid ook in het aantal inwoners dat mogelijk hulp vraagt van wijkteammedewerkers.

Een belangrijke economische ontwikkeling die invloed heeft op de Wijkteams Enschede, is de **krapte op de arbeidsmarkt**, zeker in de zorg- en welzijnssector. Wel geldt deze krapte sterker op landelijk niveau dan op regionaal niveau. Zo blijkt uit de Arbeidsmarkt Monitor 2023 van Kennispunt Twente dat de arbeidsmarkt voor maatschappelijk werkers 'gemiddeld' is in Twente (t.o.v. 'krap' in Nederland) en voor sociaal werkers 'krap' is in Twente (t.o.v. 'zeer krap' in Nederland)¹⁷. Hoewel de Twentse arbeidsmarkt minder krap is dan in andere delen van Nederland en het verloop binnen de wijkteams in vergelijking met andere organisaties relatief laag is, kan het verloop op termijn wel toenemen en het vervolgens moeilijker worden om nieuwe geschikte werknemers te vinden. Wijkteammanagers geven al aan dat het

¹⁵ [Rijksoverheid \(2023\): Nieuwsbrief: Volgende stap binnen nieuwe participatiewet](#)

¹⁶ [De Nederlandse Bank \(2023\): De staat van onze economie](#)

¹⁷ [Kennispunt Twente \(2023\): Twentse Arbeidsmarktmonitor Mei 2023](#)

op dit moment moeilijk is geworden om vacatures te vullen van wijkteammedewerkers Wmo die materiële voorzieningen moeten bieden. Verwacht wordt dat deze druk op de arbeidsmarkt voorlopig blijft en het niet altijd zomaar mogelijk is om op tijd voldoende menskracht te mobiliseren om vertrekkende medewerkers op te vangen en eventuele werkdruk te verlagen. Een toenemend verloop heeft daarnaast ook invloed op de mate waarin voldoende kennis en expertise beschikbaar zijn binnen de wijkteams. Wanneer relatief oudgedienden vertrekken, verdwijnt daarmee ook kennis van het wijkteamwerk en de sociale kaart. Een nieuwe medewerker kan deze kennis uiteraard opbouwen, maar de snelheid van het verloop heeft invloed op de dagelijkse werkzaamheden.

De krapte op de arbeidsmarkt wordt ook gevoeld bij partners in de gehele zorg- en ondersteuningsketen. Doordat er onvoldoende professionals beschikbaar zijn, ontstaan er **wachlijsten**. Ook de Wijkteams Enschede hebben hiermee te maken. Als inwoners met hulpvragen niet bij zorgaanbieders terecht kunnen, blijven de wijkteams op dit moment vaak verantwoordelijk voor de regie en blijft de casus dus hangen in de eerstelijnszorg. Tegelijkertijd ervaren wijkteammedewerkers druk om de wachtlijsten bij de wijkteams zelf zo laag mogelijk te houden door inwoners niet te lang te laten wachten voor een intakegesprek. Deze combinatie van directe instroom van hulpvragers bij wijkteams en oplopende wachtlijsten bij zorgaanbieders, verhoogt de werkdruk die wijkteammedewerkers ervaren doordat de caseload toeneemt. Wijkteammedewerkers zijn soms zoekende hoe zij om moeten gaan met dossiers die niet (tijdig) naar tweedelijnszorg kunnen doorstromen, bijvoorbeeld door tijdelijk overbruggingszorg aan te bieden. Dit is een ontwikkeling die al aandacht krijgt vanuit de wijkteams maar in de aankomende periode ook aandacht blijft vragen. Zo wordt er binnen het regionale programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg & Welzijn Twente al gewerkt aan een gezamenlijke aanpak voor de arbeidsmarktkrapte. In samenwerking met Jeugdbescherming Overijssel, Veilig Thuis Twente, de gemeente Hengelo en Saxion ontwikkelt Wijkteams Enschede een flex- en talentenpool die op termijn kan worden ingezet vanuit de verschillende organisaties om urgente en tijdelijke personeelstekorten op te vangen.

Binnen de gemeente Enschede is er bovendien sprake van een **krappe woningmarkt**. De Nederlandse Vereniging van Makelaars (NVM) heeft berekend wat de verhouding is tussen vraag en aanbod van woningen en komt voor de regio Twente op een krapte-indicator van 3,3 in het derde kwartaal van 2023¹⁸. Wanneer de krapte-indicator onder de 5 staat, is er sprake van een krappe markt, wat dus al het geval is voor de afgelopen vijf jaren. Door deze krappe woningmarkt kunnen inwoners die dringend op zoek zijn naar een passende woning niet snel geholpen worden. Woonproblemen leiden soms ook tot problemen op andere leefgebieden, met het risico dat hierdoor de zorgvraag toeneemt. Zo is het lastig om schulden op te lossen wanneer een inwoner tegelijkertijd kampt met een te hoge huur en er geen alternatieve woning beschikbaar is. De Wijkteams Enschede anticiperen al op deze krappe woningmarkt met het project WoonStAP. In dit project worden in samenwerking met woningcorporaties kwetsbare inwoners begeleid naar zelfstandig wonen.

2.3.3 Sociaal-culturele ontwikkelingen

De **vraag naar hulp** neemt toe. Uit gegevens van Kennispunt Twente (2022) blijkt dat de afgelopen jaren de populatie van de gemeente Enschede ieder jaar nog lichtelijk is gestegen¹⁹. Uit ramingen van het CBS en het Planbureau voor de Leefomgeving²⁰ is de verwachting dat de stad Enschede licht blijft groeien in de aankomende jaren (ca. 6,9% tot aan 2035). Ook is een sterke stijging te zien in groepen inwoners met gemiddeld meer zorgvragen, zoals oudere leeftijdsgroepen (55-64, 65-74 en 75+ jaar) en alleenstaande huishoudens. Deze trend zet zich waarschijnlijk door, wat op termijn leidt tot een toekomstige stijging van de vraag naar Wmo-voorzieningen. Daarbij komt dat het aantal mensen, dat beschikbaar is om mantelzorg te verlenen, af gaat nemen, waardoor meer hulp van de wijkteams wordt gevraagd. Inwoners in de gemeente Enschede maken sowieso relatief veel gebruik van de hulp van de wijkteams in vergelijking met inwoners uit omliggende gemeenten. Zo blijkt uit de Twentse Monitor Sociaal Domein (Q1-2 2023) dat het aandeel inwoners met Wmo-ondersteuning 10,5% is (t.o.v. 8,7% in Twente) en het aandeel inwoners met jeugdhulp 12,9% is

¹⁸ [NVM \(2023\): Woningtransacties Q3 2023](#)

¹⁹ [Kennispunt Twente: Cijfers & Trends Enschede](#)

²⁰ [CBS \(2022\): Regionale bevolkings- en huishoudensprognose 2022-2050](#)

(t.o.v. 10,8% in Twente)²¹. Wel is de verwachting dat het aandeel jongeren met jeugdhulp de aankomende jaren daalt (bij 2022 is indexcijfer 100; in 2026 is indexcijfer 93,1)²².

Niet alleen de vraag naar hulp neemt toe, maar deze **vragen worden ook complexer en acuter**. Uit gesprekken met wijkteammedewerkers komt bijvoorbeeld het beeld naar voren dat inwoners met steeds meer en ingewikkelde financiële problemen aankloppen bij de wijkteams, ook bij de inwoners die nog wel werken. Dit wordt bijvoorbeeld veroorzaakt door problemen op de arbeidsmarkt (steeds meer tijdelijke en flexibele arbeidscontracten) maar ook het incassogedrag van (preferente) schuldeisers. Ook zien wijkteammedewerkers steeds meer situaties met veiligheidsproblematiek, zoals huiselijk geweld en kindermishandeling. Dit blijkt ook uit cijfers van Veilig Thuis: in 2019 hadden zij 3.270 meldingen, in 2020 3.265 meldingen, in 2021 3.525 meldingen en in 2022 waren dit er 4.020 (toename van 22,9% t.o.v. 2019)²³. Deze toename van complexere en acute hulpvragen heeft als gevolg dat er meer intensieve inzet wordt gevraagd van de wijkteams. De Wijkteams Enschede hebben reeds geanticipeerd op deze trend door bijvoorbeeld te werken met een ABC-team, dat bestaat uit zowel wijkcoaches als wijkteammedewerkers Wmo, en worden ingezet bij crisissituaties. Wel vraagt de toename van complexere en acutere vragen van inwoners blijvend aandacht voor de aankomende jaren. Aangezien bij zowel schulden- als veiligheidsproblematiek zeer persoonlijke en mogelijk gevoelige hulpvragen spelen, zijn dit bij uitstek hulpvragen waarbij menselijke maat van belang is.

Daarnaast valt op te merken dat de houding van inwoners ten opzichte van overheden en wijkteams in het bijzonder verandert. De afgelopen jaren hebben kwesties als de toeslagenaffaire, de aanpak van de coronacrisis, de stikstof- en woningcrisis en de toenemende kansenongelijkheid ertoe geleid dat er sprake is van een **groeidend wantrouwen** onder inwoners in de overheid. Uit gegevens van het CBS is te zien dat in 2022 42,5% van de Nederlanders ambtenaren nog vertrouwen, ten opzichte van 46,2% in 2021²⁴. Ook steeds minder Nederlanders hebben vertrouwen in de gezondheidszorg: in 2022 was dit 78,3% ten opzichte van 83,9% in het jaar daarvoor. Wijkteammedewerkers en zorgaanbieders waar de wijkteams mee samenwerken, ervaren dat er een groeiende groep inwoners in Enschede is die hen wantrouwt. Deze inwoners zijn terughoudend om hulp te vragen en accepteren geen adviezen die hen tegenstaan. Hierdoor lopen deze groepen mogelijk benodigde zorg mis, wat het moeilijk maakt om deze groepen te helpen.

Ook ervaren wijkteammedewerkers dat inwoners in toenemende mate hulp vragen waarbij ze meer wensen dan strikt noodzakelijk is. De **verwachtingen van inwoners zijn hoog** over wat wijkteammedewerkers kunnen bieden. Zo kan het zijn dat een inwoner een maatwerkvoorziening vraagt, terwijl de wijkteammedewerker van mening is dat een voorliggende collectieve voorziening beter aansluit. In sommige gevallen is er zelfs sprake van 'claimedrag'. Doordat wijkteammedewerkers geconfronteerd worden met dergelijke hoge verwachtingen van inwoners, kan dit leiden tot extra werkdruk, omdat ze meer tijd besteden om de grenzen van de beschikbare hulp uit te leggen en hun besluit te verantwoorden. Ook kunnen hoge verwachtingen, als deze niet vervuld worden, leiden tot onderlinge spanningen doordat de wijkteammedewerker de inwoner moet teleurstellen en de inwoner daar ongepast op reageert, bijvoorbeeld door te dreigen om naar een journalist of de wethouder te stappen.

2.3.4 Technologische ontwikkelingen

Op technologisch gebied gebeurt er ontzettend veel. Dit biedt veel kansen om de dienstverlening van de Wijkteams Enschede te verbeteren. Slimme digitale toepassingen bieden bijvoorbeeld mogelijkheden om meer datagestuurd te werken én te leren, zowel op gemeente- als op wijkniveau. Door hier meer op in te zetten, kunnen inwoners effectiever worden geholpen en is het mogelijk om de impact van de eigen activiteiten beter inzichtelijk te maken. Ook zijn er meer digitale toepassingen om de dienstverlening van de Wijkteams Enschede toegankelijker te maken, bepaalde groepen inwoners beter te bereiken, en op een efficiënte manier inwoners te helpen en de administratie- en regeldruk te verminderen. Denk aan digitale ondersteuningsplatforms, zoals de Wijkteams Enschede al hebben opgepakt met de

²¹ [Kennispunt Twente: Twentse Monitor Sociaal Domein](#)

²² [Regiobeeld: Zorggebruik](#)

²³ [CBS \(2023\): Huiselijk geweld; kerncijfers Veilig Thuis, regio](#)

²⁴ [CBS \(2022\): Vertrouwen in Tweede Kamer steeg in 2020 en daalde in 2021](#)

beveiligde cliëntomgeving van Onlinehulpenschede.nl. Daarnaast zijn er vanuit bijvoorbeeld het Ketenbureau i-Sociaal en het landelijke programma 'Ontregel de zorg' tal van tools beschikbaar die de Wijkteams Enschede kunnen gebruiken om de regel- en administratiedruk verder te verlichten, zoals de toolkit 'Minder papier, meer tijd voor zorg' en standaard administratieprotocollen.

Maar technologische ontwikkelingen brengen ook **nieuwe risico's** met zich mee voor zowel wijkteammedewerkers en inwoners. Zo is er nog altijd sprake van een digitale kloof in de samenleving, doordat een deel van de inwoners weinig digitale vaardigheden en ook niet altijd toegang heeft tot digitale middelen om volwaardig te kunnen participeren²⁵. Verdergaande digitalisering van de samenleving kan ertoe leiden dat deze groep inwoners nog meer op achterstand komt te staan, een kwestie waar wijkteams aandacht voor moeten hebben²⁶. Ook ontstaan er nieuwe risico's doordat inwoners steeds meer online actief zijn. Denk aan onwenselijke situaties, zoals online pestering en geweld (zoals cyberpesten en grooming), bedrog (zoals hacking en phishing), haat (zoals online bedreiging en discriminatie), manipulatie van informatie (zoals complotdenken en desinformatie) en vigilantisme (zoals doxing en shaming)²⁷. Wijkteammedewerkers dienen bewust te zijn van de risico's die inwoners online lopen, in staat zijn problematische situaties te signaleren, voldoende digitale vaardigheden hebben om inwoners te helpen en in staat te zijn om de online weerbaarheid van inwoners te vergroten.

Ook hebben wijkteammedewerkers van doen met **privacywetgeving** van de sociaaldomeinwetten zelf (Jeugdwet, Participatiewet, Wmo en Wgs) en AVG. Voor de verschillende taken die medewerkers doen, gelden verschillende juridische kaders die bepalen welke gegevens zij mogen verwerken en delen, voor welke doelen zij dit mogen doen en op basis van welke grondslagen. Met name bij casuïstiek waarbij domeinoverstijgend werken nodig is en dus verschillende partijen betrokken zijn, ervaren wijkteammedewerkers dat deze privacywetgeving en de AVG soms belemmeren om snel en gericht de juiste hulp te bieden aan cliënten, bijvoorbeeld doordat bepaalde informatie niet zomaar kan worden gedeeld met partners. Het is belangrijk dat wijkteammedewerkers goed op de hoogte zijn van de (on)mogelijkheden binnen deze wetgeving om schending van privacy te voorkomen, maar ook te weten wat wél kan. Belangrijk om hierbij te vermelden dat dit jaar ook nieuwe wet- en regelgeving in werking treedt op het gebied van digitalisering, wat raakt aan het werk van de Wijkteams Enschede. Zoals de *Wet aanpak meervoudige problematiek in het sociaal domein* (Wams) die op 1 juli 2024 in werking treedt en waardoor de gegevensuitwisseling tussen gemeenten en betrokken organisaties bij mensen en gezinnen met meerdere problemen wordt vereenvoudigd. Op 1 juli 2024 treedt eveneens naar verwachting de *Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer* (Wmebv) in werking, die onder meer nieuwe waarborgen stelt voor digitale communicatie vanuit overheden, zoals ontvangstbevestigingen, notificaties en termijnverlenging bij storing.

Samenvattend kunnen we stellen dat in algemene zin het beroep - zowel in aantallen vragen van inwoners als in de doorontwikkeling van de rollen - op krachtige wijkteams de komende jaren groter gaat worden. Daarbij merken we op dat deze ontwikkelingen niet alleen impact hebben op de Wijkteams Enschede, maar dat het veelal ook gaat om het functioneren van de wijkteams in het geheel van ketens en netwerken met andere organisaties die van belang zijn in het leven van inwoners. Hoewel in ons onderzoek de doorontwikkeling van de wijkteams centraal staan, merken we hierbij op dat het van belang is om de samenhang met andere organisaties hierbij te betrekken en de Wijkteams Enschede als onderdeel van het geheel te beschouwen.

2.4 Wat betekent dit voor de Wijkteams Enschede?

De betekenis van bovenstaande ontwikkelingen op de Wijkteams Enschede duiden we als impactvol. Weliswaar blijft het moeilijk exact te bepalen hoe deze ontwikkelingen uitwerken op de Wijkteams Enschede, de gemeente Enschede en belangrijke samenwerkingspartners, alsook de verhoudingen tussen deze partijen. Dit vraagt om een nadere operationalisering die (veel) breder gaat dan de Wijkteams Enschede alleen en waarvoor we een aanzet geven in de

²⁵ [Movisie \(2021\): De rol van sociaal werk in de digitaliserende samenleving](#)

²⁶ [VNG \(2023\): Handreiking lokale ketenaanpak digitale inclusie](#)

²⁷ [Rathenau Instituut \(2021\): Online ontspoord](#)

ontwikkelagenda, maar wat allerminst als uitputtend moet worden beschouwd. Wat we wel zien, is dat een aantal algemene aandachtspunten te ontwaren zijn uit de ontwikkelingen die op de wijkteams afkomen:

- a. Meer aandacht voor preventieve inzet, voorkomen van zorg en samenwerking in de wijk;
- b. Meer aandacht voor samenwerking in de zorgketen (ziekenhuis, huisarts, langdurige zorg, ggz);
- c. Meer aandacht voor collectieve inzet, informele zorg en betrokkenheid inwoners;
- d. Meer aandacht voor domeinoverstijgende samenwerking (zorg, gezondheid, sociaal domein, werk & inkomen en veiligheid);
- e. Beter functionerende veiligheids- en beschermingsketen;
- f. Beter functionerende gespecialiseerde jeugdhulp en aansluiting op preventie, scholen en gezinsproblematiek.

Bovenstaande opsomming vormt daarmee een belangrijke basis voor de verderop in deze rapportage beschreven ontwikkelagenda waarin deze aandachtspunten een plek krijgen. In wat volgt, schetsen we in het kort wat de eerder genoemde ontwikkelingen (kunnen) betekenen voor de Wijkteams Enschede, waarbij we ingaan op het takenpakket, de verhoudingen met partners en de governancestructuur. Op deze eerste duiding borduren we verder in de uitwerking van de ontwikkelopgaves in de ontwikkelagenda.

2.4.1 Wat betekent dit voor het takenpakket?

Steeds meer taken komen bij de Wijkteams Enschede te liggen. Nog meer dan voorheen is het daarom zaak om het takenpakket van de wijkteams aan te scherpen en uit te kristalliseren: welke taken worden door wie en (tot) wanneer opgepakt? Momenteel wordt het takenpakket van de wijkteams al als zeer breed ervaren, wat ook in de Verbeteragenda 'Rol van het wijkteam in het sociaal domein' (2020) werd aangekaart²⁸. De aankomende periode vraagt om scherpe keuzes in het takenpakket van de wijkteams om te zorgen dat, met gelimiteerde middelen, inwoners die echt hulp nodig hebben deze hulp ook daadwerkelijk krijgen. Scherpere afspraken met partners zijn randvoorwaardelijk, om wijkteammedewerkers de tijd te geven om bepaalde taken, die vanuit landelijke akkoorden bij de wijkteams komen te liggen, (meer) op te pakken. Zo vragen landelijke akkoorden van de wijkteams dat ze meer inzetten op preventieve activiteiten, langer regievoerder zijn en lichte vormen van (collectieve) zorg en ondersteuning bieden.

2.4.2 Wat betekent dit voor de verhoudingen met partners?

Voor de ondersteuning aan inwoners hebben allerlei organisaties, gemeenschappen en netwerken in de wijk, stad en regio een belangrijke rol. De wijkteams sluiten hierop aan en werken met hen samen. Het is essentieel om gelijktijdig te werken aan stevige wijkteams én een stevig netwerk, door te weten welke expertises partners kunnen inbrengen, proactief elkaars expertises te benutten en nieuwe samenwerkingen te smeden als de situatie daarom vraagt. Het netwerk waarin Wijkteams Enschede zich bevindt, verandert voortdurend. Als het gaat om zorgaanbieders, dan zien we bijvoorbeeld dat een groot aantal zorgaanbieders actief zijn in de regio en dat zorg steeds dichterbij huis en op maat van de inwoner wordt ingericht. Dit vraagt van wijkteammedewerkers dat ze continu alert zijn op wijzigingen in het zorglandschap, aanwezig zijn binnen deze netwerken, op het juiste moment bijspringen, samenwerkingen initiëren en goed op de hoogte zijn van ontwikkelingen binnen het netwerk om daarop tijdig in te spelen.

Randvoorwaardelijk aan een stevig netwerk van partners waarbinnen de Wijkteams Enschede opereren, is dat de gemeente Enschede - in zoverre zij opdrachtgever is - de opdrachten aan deze partners goed op elkaar afstemt. Zodra er veranderingen optreden in de opdracht aan de ene partner, kan dit immers effect hebben op andere partners (of de gemeente zelf). Dit vraagt derhalve van de gemeente om het geheel aan opdrachten (waaronder ook de opdracht aan de sociale basis, welzijnsorganisaties en gespecialiseerde zorgaanbieders) en het samenspel daarvan binnen het netwerk zorgvuldig te monitoren. Daar waar veranderingen optreden, dient de gemeente de impact ervan te overzien en hier tijdig op te anticiperen mocht dat nodig zijn. En het vraagt van maatschappelijke partners – en dus ook de wijkteams – om hiervan bewust te zijn in de onderlinge samenwerking. De gemeente Enschede kan de onderlinge samenwerking stimuleren door hier op te sturen in de afspraken die zij maken met maatschappelijke partners.

²⁸ College B&W Gemeente Enschede (2020) Raadsbrief: Verbeteragenda 'Rol van het wijkteam in het sociaal domein' (kenmerk: 20000014595).

Bijvoorbeeld door de gewenste (domeinoverstijgende) samenwerking met de wijkteams in afspraken te expliciteren (zodat zij bijvoorbeeld meer aangezet worden om maatwerk bieden en het nodige mandaat hebben als dat nodig is) en door samenwerking voor iedere partij financieel aantrekkelijk te maken.

2.4.3 *Wat betekent dit voor de verhoudingen tussen de gemeente en de SMD?*

De geschetste ontwikkelingen vragen om een intensivering van de samenwerking tussen de gemeente en de SMD. Doordat er vanuit landelijke akkoorden een groter beroep wordt gedaan op gemeenten én de wijkteams, wordt de rol van de wijkteams binnen het sociaal domein groter. Als stelselverantwoordelijke van de wijkteams, dient de gemeente Enschede de (financiële) voorwaarden te scheppen zodat de wijkteams voldoende middelen en personele capaciteit hebben om het takenpakket uit te kunnen (blijven) voeren. Daarbij is het belangrijk dat de voorspelbaarheid en continuïteit van de budgetten voor de Wijkteams Enschede zoveel mogelijk gewaarborgd zijn om een solide basis te bieden om het takenpakket in te richten.

Gezien de eerder beschreven onderlinge afhankelijkheid tussen de wijkteams en samenwerkingspartners (sociale basis, welzijnsorganisaties, zorgaanbieders, etc.), kan een groter beroep op de wijkteams ertoe bijdragen dat de vraag naar zorg en ondersteuning bij andere partijen veranderd, in sommige gevallen zelfs minder wordt. In hoeverre dit het geval gaat zijn, is op voorhand moeilijk in te schatten en vraagt om een nadere impactanalyse. Afhankelijk van de resultaten uit deze analyse, kan het op termijn raadzaam zijn om de allocatie van gemeentelijke budgetten voor het sociaal domein te herzien en zorgvuldig te overwegen of het nodig dan wel wenselijk is om met deze budgetten te schuiven. Om de kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening van partners te waarborgen, is het belangrijk dat gemeentelijke budgetten niet te snel worden afgebouwd en rekening wordt gehouden met hoge voorfinancieringskosten als van bepaalde partners wordt gevraagd om meer taken op te pakken.

Verder kan de gemeente Enschede de wijkteams ontzorgen door de toegang van het sociaal domein (via de frontoffice en de WijkWijzers) samen met de wijkteams verder uit te bouwen en de vindbaarheid en toegankelijkheid ervan te vergroten. Ook kan de gemeente ervoor zorgen dat op deze toegangsplekken een gedegen triage wordt uitgevoerd, zodat het gros van de hulpvragen al wordt opgepakt zonder dat de wijkteams hier aan te pas komen. Het Bedrijfsbureau van de gemeente Enschede kan wijkteammanagers verder ontzorgen, door bijvoorbeeld meer in te zetten op data-analyses die wijkteammanagers helpen om inwoners in hun wijk effectiever te helpen, gericht in te zetten op preventie en beter te anticiperen op bepaalde hulpvragen die zich veel (gaan) voordoen in de wijk. De SMD dient daarnaast aanvullende stappen te zetten om de versteviging van de wijkteams verder vorm te geven. Hiermee is al gestart met de inrichting van het programma 'Stevige lokale teams en toegang' van de Wijkteams Enschede.

We zien geen urgentie om de onderlinge positionering van de gemeente Enschede en de SMD – zoals uitgewerkt in het Afsprakenkader Wijkteams Enschede 2022 – 2026 – op korte termijn fundamenteel te heroverwegen. Deze recentelijk aangescherpte afspraken worden door betrokken partijen als duidelijk en vanzelfsprekend ervaren en als een stap voorwaarts beschouwd. Bovendien stellen we vast dat er geen belemmeringen bestaan binnen de bestaande positionering om invulling te geven aan de gevraagde inzet van de wijkteams en de benodigde intensievere samenwerking tussen de gemeente en de SMD. In de uitwerking van de ontwikkelagenda hanteren we daarom de bestaande positionering tussen de gemeente en de SMD als vertrekpunt.

2.5 *Waarom een ontwikkelagenda?*

Met de ontwikkelagenda wordt de **strategische koers** uitgezet om gericht en gefaseerd te werken aan de verdere doorontwikkeling van de Wijkteams Enschede, rekening houdend met de eerder geschetste ontwikkelingen. De ontwikkelagenda is expliciet richtinggevend, maar laat open hoe deze ontwikkeling verder concreet handen en voeten moet krijgen, al wordt hier wel een aantal aanbevelingen voor gedaan. Doordat de ontwikkelagenda primair de koers uitzet, biedt dit ook de nodige ruimte om onverwachte gebeurtenissen en ontwikkelingen in de aankomende periode te accommoderen binnen de ingezette koers. De aankomende periode vraagt dit van de gemeente Enschede en de SMD om tot een verdere operationalisering van de ontwikkelagenda in concrete pilots, projecten en werkwijzen te komen. Dit

in nauwe samenspraak met wijkteammedewerkers en het netwerk van samenwerkingspartners dat een rol speelt in de ondersteuning aan inwoners.

Deze ontwikkelagenda is **geen plotse strategische koerswijziging** die radicaal afwijkt van de al ingezette koers van de Wijkteams Enschede. Veeleer bouwen de voorgestelde ontwikkelopgaves in de ontwikkelagenda voort op eerder genomen maatregelen. Er gebeurt al veel, en veel verloopt al in goede banen. Ook worden binnen meerdere projecten acties uitgedacht en geïmplementeerd die al in lijn liggen met de gewenste ontwikkelrichting. De ontwikkelagenda moet dan ook worden beschouwd als een verdere aanscherping en bijsturing van de reeds ingezette koers. Deze ontwikkelagenda fungeert tevens als een kader waarbinnen lopende projecten meer in samenhang kunnen worden gezien en hun bijdrage aan de doorontwikkeling van de wijkteams beter kan worden beoordeeld.

Deze ontwikkelagenda is overigens **niet het enige kaderstellende en richtinggevende document** dat van toepassing is op de Wijkteams Enschede. Denk aan beleidskaders vanuit de gemeente Enschede, uitgewerkt in bijvoorbeeld de Dialoognota 'Een toekomstbestendig sociaal domein' (2022), het Beleidskader Toezicht en Handhaving Wmo en Jeugd (2022) en de Nota 'Samen verder bouwen en waarmaken, nieuwe speerpunten Wmo en Jeugd' (2019). Ook werkt de gemeente Enschede aan twee beleidsstrategieën die invloed gaan hebben op de werkzaamheden van de wijkteams, één voor Jeugdhulp en één voor Wmo. Het traject voor Wmo staat in de startblokken, terwijl het traject voor Jeugdhulp al in een vergevorderd stadium verkeert. Bij de uitwerking van de ontwikkelagenda is nadrukkelijk rekening gehouden met relevante beleidskaders (voor zover deze zijn uitgewerkt), zodat ze niet met elkaar in tegenspraak zijn en elkaar juist versterken. Daarnaast is de SMD eind 2023 gestart met het Programma 'Stevige lokale teams en Toegang'. We zien dat dit programma past bij de geschetste ontwikkelagenda in dit rapport en dat dit geïnitieerde programma een mogelijkheid biedt om onderdelen van de ontwikkelagenda te vertalen naar tactisch en operationeel niveau.

3 Stap voor stap naar een ontwikkelagenda

De ontwikkelagenda voor de Wijkteams Enschede is het resultaat van een grondig traject waarin we onderzochten hoe de wijkteams functioneren en we relevante partijen betrokken bij de totstandkoming van de ontwikkelagenda. Dit traject liep van juni 2023 tot en met januari 2024. Gedurende deze periode zijn drie fases doorlopen om te komen tot een ontwikkelagenda, namelijk 1) een brede scan van het huidige functioneren van de Wijkteams Enschede en relevante ontwikkelingen, 2) een analyse van aandachtspunten voor de doorontwikkeling van de Wijkteams Enschede, en 3) het opstellen van de ontwikkelagenda. We geven in dit hoofdstuk een beknopte toelichting van iedere fase, wat in deze fase is gedaan en hoe verschillende partijen hierbij betrokken zijn. Voordat we daarmee beginnen, geven we een korte toelichting van enkele uitgangspunten die centraal staan in de gekozen aanpak.



Figuur 3. Fasering onderzoek

3.1 Uitgangspunten aanpak

Om te komen tot de ontwikkelagenda voor de Wijkteams Enschede, is een aanpak gehanteerd die geënt is op drie uitgangspunten: 1) breed perspectief op de doorontwikkeling van de wijkteams, 2) in co-creatie aan de slag met betrokken partijen, en 3) niet het wiel opnieuw uitvinden.

3.1.1 Breed perspectief op de doorontwikkeling van de wijkteams

Om te komen tot een ontwikkelagenda zijn meerdere partijen betrokken die een rol spelen in de ondersteuning aan inwoners binnen de gemeente Enschede in dit onderzoek. Naast de wijkteams zelf, zijn dit de gemeente Enschede en belangrijke samenwerkingspartners van de wijkteams, waaronder zorgaanbieders, welzijnsorganisaties, het voorliggend veld, WijkWijzers, etc. Het perspectief van deze partijen draagt bij om inzicht te krijgen in de wijze waarop de wijkteams hun takenpakket op dit moment invullen en wat extra aandacht vraagt in de aankomende periode. We hebben daarom in nauw overleg met de gemeente Enschede en de SMD gekozen voor een selectie van de meest relevante partijen. Voor dit onderzoek is het inwonersperspectief betrokken door gebruik te maken van de resultaten uit de cliënttevredenheidsonderzoeken Wmo en Jeugd en advies te vragen van de Bewoners Adviesraad Sociaal (BAS).

3.1.2 In co-creatie met belanghebbende partijen

We hebben de ontwikkelagenda in dialoog met verschillende belanghebbende partijen vormgegeven. Op verschillende momenten gedurende het onderzoek zijn deze partijen betrokken, zoals we in de hieropvolgende paragraaf toelichten. Op deze manier gaven we belanghebbende partijen de gelegenheid om te reflecteren op de opgedane inzichten, hun eigen perspectief naar voren te brengen en suggesties te doen om onze inzichten aan te scherpen of aan te vullen. De input van deze partijen is onafhankelijk beoordeeld en gewogen door de onderzoekers - in nauwe samenspraak met de directeur-bestuurder van de SMD en de clustermanager Jeugd en Maatschappelijke ondersteuning van de gemeente - om te komen tot een samenhangend, bruikbaar en verantwoorde ontwikkelagenda. De ontwikkelagenda is daarmee een eindproduct van een co-creatief proces waar verschillende partijen aan hebben bijgedragen met hun inbreng en betrokkenheid.

3.1.3 *Niet het wiel opnieuw uitvinden*

We bouwen in ons onderzoek voort op reeds opgedane inzichten, in zowel Enschede als in het land. Binnen de SMD en de gemeente Enschede is veel informatie beschikbaar over het functioneren van de wijkteams, waar we dankbaar gebruik van maken. Deze informatie varieert van gedetailleerde data-overzichten tot interne evaluaties van projecten. Aangezien het onderzoek is bedoeld om een overkoepelend beeld te schetsen van het functioneren van de wijkteams en de daarbij passende ontwikkelrichting, leggen we niet iedere activiteit, project of initiatief telkens minutieus onder een vergrootglas. We baseren ons in dit onderzoek op informatie die we hebben uitgevraagd en ontvangen van benaderde partijen, beoordelen en valideren dit en leggen dit naast andere informatiebronnen om tot een onafhankelijk oordeel te komen. Naast lokale informatiebronnen gebruiken we ook talloze landelijke onderzoeken en handreikingen om de implicaties van bepaalde ontwikkelingen te duiden en deze te vertalen naar de Enschedese context. Denk bijvoorbeeld aan rapporten van Integraal Werken in de Wijk, Associatie Wijkteams en Movisie.

3.2 **Fase 1: brede scan**

Het onderzoek begon met een brede scan om inzicht te krijgen in het functioneren van de wijkteams. We hebben bewust gekozen voor verschillende onderzoeksmethodieken om een zo breed, accuraat en genuanceerd mogelijk beeld te krijgen van de wijkteams en de ontwikkelingen die op hen afkomen. We begonnen met een **documentstudie** (zie volledige lijst met geraadpleegde documenten in bijlage A). Hiervoor raadpleegden we verschillende documenten, zowel interne documenten van de gemeente en de SMD als externe documenten van landelijke (kennis)instituten (zoals Movisie, Associatie Wijkteams en Integraal Werken in de Wijk). Ook hebben we kwantitatieve informatie bestudeerd van bijvoorbeeld het Kennispunt Twente, Twentse Monitor Sociaal Domein en I&O Research (jaarlijkse cliënttevredenheidsonderzoeken Jeugd en Wmo).

Hoewel de documentstudie veel inzichten biedt, geeft dit enkel inzicht in een papieren werkelijkheid, ten opzichte van de dagelijkse praktijk. Om die reden zijn er ook **interviews** gehouden met verschillende partijen, om deze inzichten te duiden en bevindingen te toetsen. We hebben in totaal 24 interviews gehouden met medewerkers van de gemeente, wijkteammedewerkers en samenwerkingspartners (zie volledige lijst van geïnterviewden in bijlage B). Deze interviews zijn bedoeld om onduidelijkheden en onvolledigheden uit de documentstudie op te klaren en in te gaan op percepties, ervaringen en verwachtingen van verschillende partijen.

Aanvullend zijn er drie **meeloopochtenden** georganiseerd bij wijkteams (Oost, Zuid en West). Deze bezoeken zijn georganiseerd om een 'gevoel' te krijgen bij de werksituatie binnen de wijkteams en in gesprek te gaan met medewerkers die hier dagelijks werken. De invulling van deze meeloopochtenden verschilde. We zaten bijvoorbeeld bij een casusoverleg, een gebiedsteamoverleg en hadden individuele gesprekken met verschillende medewerkers, inclusief wijkteammanagers en teamcoaches. Op deze manier konden we van gedachten wisselen over de inrichting van het werk, de mogelijkheden en beperkingen daarin, maar ook de wensen en behoeftes van wijkteammedewerkers.

Deze fase resulteerde in een overzicht van belangrijke keuzes die zijn gemaakt door de Wijkteams Enschede in de inrichting van de organisatie alsook een overzicht van de belangrijke ontwikkelingen die van invloed (kunnen) zijn op het functioneren van de Wijkteams Enschede.

3.3 **Fase 2: analyse van aandachtspunten**

In deze fase hebben we alle opgedane inzichten op de figuurlijke hoop geveegd en een analyse gemaakt van de meest belangrijke aandachtspunten voor de verdere doorontwikkeling van de wijkteams. Dit deden we aan de hand van het **SWOT-model**, een hulpmiddel om op een gestructureerde manier uitblikpunten ('strengths') en ontwikkelpunten van de wijkteams ('weaknesses') in kaart te brengen en daarnaast de kansen ('opportunities') en uitdagingen ('threats') voor de wijkteams te schetsen.

Deze analyse die is opgesteld volgens het SWOT-model is **niet integraal opgenomen in dit rapport**. Hiervoor is gekozen omdat de analyse oorspronkelijk uit een opsomming bestond van uitgewerkte aandachtspunten die op zichzelf nogal omvangrijk was en zonder nadere duiding verkeerd kan worden geïnterpreteerd. Bovendien zijn niet alle inzichten even relevant gebleken in het licht van de ontwikkelagenda, of wegen even zwaar. Dit betekent niet dat de aandachtspunten geheel geen plek hebben in dit rapport. Vrijwel alle uitblink- en ontwikkelpunten zijn in herschreven vorm verwerkt in de toelichtende teksten van de ontwikkelopgaves (en de daaronder geschaarde pijlers) in de ontwikkelagenda. Voor de geconstateerde kansen en bedreigingen geldt dat deze zijn opgenomen in paragraaf 3.3 waarin de ontwikkelingen worden beschreven die van invloed zijn op het functioneren van de wijkteams.

Op basis van onze analyse hebben we **vier ontwikkelopgaves** geïdentificeerd en geschreven om extra focus aan te brengen in de doorontwikkeling van de wijkteams en verwante aandachtspunten in samenhang te bekijken. Onder iedere ontwikkelopgave valt een drietal pijlers dat richting kan geven aan de invulling van iedere ontwikkelopgave. De volgende ontwikkelopgaven zijn uit deze analyse gedestilleerd:

- a. Ontwikkelopgave 1: verduidelijk de onderlinge verhoudingen;
- b. Ontwikkelopgave 2: verrijk de professionaliteit van wijkteammedewerkers;
- c. Ontwikkelopgave 3: verbeter de ondersteunende systemen en tools;
- d. Ontwikkelopgave 4: verduurzaam de ondersteuning aan inwoners.

De vier ontwikkelopgaves zijn op verschillende momenten **getoetst en aangescherpt** met betrokken partijen. Een ruwe versie van de ontwikkelopgaves is op 5 oktober 2023 voorgelegd aan de werkgroep die het onderzoek begeleidt en waarin (beleids)medewerkers (Jeugd, Wmo, Programmabureau en Bedrijfsbureau) van de gemeente Enschede zijn vertegenwoordigd. Op 23 oktober 2023 zijn de nader uitgewerkte ontwikkelopgaves besproken met een selectie van wijkteammedewerkers, tijdens een rondetafelgesprek op het Stadhuis. Hierbij hebben acht wijkteammedewerkers deelgenomen, afkomstig uit verschillende wijkteams (waaronder Noord, Zuid, Centrum en West) en met verschillende functies (waaronder teamcoaches, adviseurs, wijkteammedewerkers Wmo en wijkteammedewerkers). Ten slotte zijn de aangescherpte ontwikkelopgaves op 20 november 2023 afgestemd met de clustermanager Jeugd en Maatschappelijke ondersteuning van de gemeente Enschede en de directeur van de SMD om te komen tot een definitieve versie van de ontwikkelopgaves.

3.4 Fase 3: opstellen ontwikkelagenda's

In de derde fase is stapsgewijs toegewerkt naar de invulling van een ontwikkelagenda. We organiseerden in totaal vier **werksessies** (één per ontwikkelopgave) om input bij belanghebbende medewerkers van de Wijkteams Enschede en de gemeente Enschede op te halen voor de ontwikkelagenda (zie volledige lijst met deelnemers in bijlage C). Deze werksessies vonden plaats op 4 en 7 december 2023 op het Stadhuis of Stadskantoor. Daarnaast is de analyse uit fase 2 op 28 november 2023 nog gepresenteerd aan en besproken met de BAS. Mondelinge en schriftelijke input van de BAS is eveneens meegenomen in de uitwerking van de ontwikkelagenda.

Ter voorbereiding van deze werksessies ontvingen deelnemers een toelichting van de ontwikkelopgave, verwante aandachtspunten en vragen die ze konden voorbereiden voorafgaand aan de werksessie. Tijdens de werksessies zijn deelnemers gevraagd welke deelresultaten volgens hen nodig zijn om de ontwikkelopgave in te vullen, welke initiatieven al worden genomen om deze deelresultaten te behalen en wat daar bovenop nog nodig is om de gewenste doorontwikkeling te maken. Vervolgens is gevraagd om aan te geven op welke termijn deze resultaten behaald kunnen/moeten worden en wie mogelijk verantwoordelijk is voor het bereiken van deze deelresultaten. Input van deelnemers is verzameld en verwerkt in verslagen, die zijn teruggestuurd naar de deelnemers (en overige relevante personen die niet aanwezig konden zijn bij de werksessie) met het verzoek om schriftelijk te reageren.

Op basis van de bevindingen uit fase 1 en 2 van het traject en de input uit de werksessies, is een conceptversie van de ontwikkelagenda opgesteld die op verschillende manieren is **getoetst en aangescherpt**. De ontwikkelagenda is in de eerste plaats voorgelegd aan de werkgroep op 4 januari 2024. Leden hebben vervolgens de gelegenheid gekregen om schriftelijk te reageren op de conceptversie. Opmerkingen en suggesties van de werkgroep zijn daarna verwerkt in een

herziene conceptversie van de ontwikkelagenda, die vervolgens is besproken met de clustermanager Jeugd en Maatschappelijke ondersteuning van de gemeente Enschede en de directeur van de SMD op 16 januari 2024. Nadat hun suggesties en opmerkingen zijn verwerkt, is een definitief rapport met daarin de uitgewerkte ontwikkelagenda opgeleverd. Deze ontwikkelagenda wordt in het volgende hoofdstuk toegelicht.

4 Ontwikkelagenda

De Wijkteams Enschede hebben een cruciale rol in de ondersteuning aan inwoners. Deze ondersteuning bieden zij samen met partners in de wijk, de stad en daarbuiten. De Wijkteams Enschede worden geconfronteerd met allerlei ontwikkelingen, zoals eerder geschetst, die vragen om weloverwogen keuzes. Alleen zo kunnen zij samen met hun partners ervoor zorgen dat zij ook in de aankomende jaren de ondersteuning kunnen bieden die nodig en passend is, rekening houdend met de beschikbare middelen en personele capaciteit. Om richting te geven aan de doorontwikkeling van de Wijkteams Enschede, schetsen wij in dit hoofdstuk een ontwikkelagenda. Hierin lichten we vier ontwikkelopgaves toe waarmee we focus aanbrengen aan deze verdere doorontwikkeling. Per ontwikkelopgave brengen wij enkele accenten aan in de vorm van ontwikkelpijlers, waaronder we enkele ontwikkeldoelen formuleren.

De volgende ontwikkelopgaves worden in dit hoofdstuk nader uitgewerkt:

- a. Ontwikkelopgave 1: verduidelijk de onderlinge verhoudingen;
- b. Ontwikkelopgave 2: verrijk de professionaliteit van wijkteammedewerkers;
- c. Ontwikkelopgave 3: verbeter de ondersteunende systemen en tools;
- d. Ontwikkelopgave 4: verduurzaam de ondersteuning aan inwoners.

Om recht te doen aan de stappen die de Wijkteams Enschede reeds hebben gezet, lichten we per ontwikkelopgave eerst toe waar de Wijkteams Enschede nu staan en hoe zij momenteel invulling geven aan deze opgave. Daarna geven we aan welke mogelijkheden tot verbetering wij zien, die we vervolgens toelichten. Per ontwikkelopgave doen wij een voorstel hoe de gemeente Enschede en de Wijkteams Enschede deze opgave in gezamenlijkheid kunnen oppakken, waarbij we een eerste aanzet geven over hoe de onderlinge rollen en verantwoordelijkheden eruit kunnen zien. Uiteraard kunnen niet alle ontwikkeldoelen tegelijkertijd worden opgepakt. Daarom schetsen wij per ontwikkelopgave een planning en fasering van de verschillende ontwikkeldoelen om zo stapsgewijs te werken aan de gewenste doorontwikkeling. Met deze fasering wordt aangegeven in welk jaar het desbetreffende ontwikkeldoel gerealiseerd moet worden.

4.1 Ontwikkelopgave 1: verduidelijk de onderlinge verhoudingen

Doel ontwikkelopgave 1: we creëren meer duidelijkheid over welke rollen, taken en verantwoordelijkheden bij betrokken personen en partijen liggen om te zorgen dat iedereen weet wat ze van elkaar kunnen verwachten.

Om in staat te zijn om snel en gericht de juiste ondersteuning te bieden aan inwoners, moeten alle betrokken partijen met elkaar samenwerken. Binnen de Twentse regio en de gemeente Enschede heerst een hechte samenwerkingscultuur, waarbij lokale en regionale partijen bereid zijn om met elkaar in gesprek te gaan en gezamenlijk op te trekken om de nodige hulp te bieden aan inwoners. Maar hoewel er veel wordt samengewerkt, ontbreekt het soms aan heldere afspraken over onderlinge taken en verantwoordelijkheden. Voor een soepel lopende samenwerking is het noodzakelijk dat iedereen weet welke rollen, taken en verantwoordelijkheden bij hen liggen, zodat zij hierop aangesproken kunnen worden. Met het Afsprakenkader Wijkteams 2022-2026 is al een belangrijke stap gezet in het verduidelijken van de onderlinge verhoudingen tussen de gemeente Enschede en de SMD. Deze nieuwe afspraken worden door beide partijen als een stap voorwaarts gezien en bieden meer duidelijkheid over de onderlinge rollen en verantwoordelijkheden, onder meer met betrekking tot de sturing, kwaliteitsbewaking en coördinatie van de Wijkteams Enschede.

Hoewel er dus al belangrijke stappen zijn gezet in het verduidelijken van de onderlinge verhoudingen, bestaan er nog diverse onduidelikheden over de onderlinge verhoudingen tussen andere organisaties, bijvoorbeeld welzijnswerk, het voorliggend veld en zorgaanbieders. Zo is het soms onduidelijk of aanvullende expertise kan worden ingeschakeld en bij welke partij een wijkteammedewerker moet zijn, of bestaan er wisselende opvattingen over wie de regie moet pakken

bij bepaalde casuïstiek. Maar ook binnen de wijkteams en in relatie tussen de wijkteamorganisatie en de gemeente Enschede is nadere aanscherping van de onderlinge verhoudingen nodig. Zo worden wijkteammedewerkers nog niet altijd optimaal ingezet op hun competenties en interesses en liggen er taken en verantwoordelijkheden bij wijkteammedewerkers die mogelijk beter op andere niveaus binnen de SMD of de gemeente kunnen worden belegd. Daarom is het nodig om de aankomende periode meer duidelijkheid te creëren in de onderlinge verhoudingen tussen en met partijen en personen die betrokken zijn bij de Wijkteams Enschede.

4.1.1 Pijler 1: beleg bij de juiste organisaties

De wijkteams functioneren in een netwerksamenwerking met andere organisaties die een belangrijke rol vervullen in de ondersteuning aan inwoners op verschillende leefgebieden. De wijkteams hebben daarbinnen een breed takenpakket dat nog verder is verbreed als gevolg van nieuwe afspraken in het coalitieakkoord (2022-2026). Veel taken komen dus bij de wijkteams te liggen. Daarbij komt dat wijkteams zich regelmatig genoodzaakt voelen om in te springen wanneer andere organisaties bepaalde hulpvragen niet kunnen of willen oppakken of waarvan inwoners niet weten waar ze ermee terecht kunnen. Niet altijd voelen wijkteammedewerkers zich voldoende geëquipeerd voor deze hulpvragen (in kennis en expertise) of vinden dat zij hiervoor niet de aangewezen partij zijn. Maar dit betekent wel dat medewerkers meer taken op zich nemen dan nodig en gewenst is. Dit is op termijn niet (financieel) houdbaar, ook gezien de al relatief hoge werkdruk onder sommige wijkteammedewerkers.

Een duidelijke afbakening van taken en verantwoordelijkheden tussen de wijkteams en partners kan voorkomen dat er te veel taken bij de wijkteams komen te liggen die beter bij andere partijen te beleggen zijn. Dit betekent niet alleen scherpe keuzes in de breedte van de taakstelling, maar ook scherpe keuzes in de 'diepte' van de taakstelling: Vanaf wanneer worden taken opgepakt door de wijkteams en vanaf wanneer worden deze overgedragen aan partners? Dat er op dit gebied nog veel meer mogelijk is, toont de pilot 'Samen Indiceren' in Enschede-Zuid. In deze pilot wordt een indicatie Wmo-voorziening gestart door wijkverpleegkundigen en afgerond door betrokken wijkteammedewerkers Wmo. Door het delen van de indicatiebevoegdheid bij sommige hulpvragen, ontstaat er meer tijd en ruimte voor de wijkteammedewerker voor andere activiteiten, zoals zelf hulp geven. Deze pilot toont de kansen door slimme afspraken te maken met partners over onderlinge rollen en verantwoordelijkheden. Wel moet hierbij opgemerkt worden dat samen indiceren niet in iedere situatie toepasselijk en wenselijk is en dat soms juist minder indiceren een betere optie is, bijvoorbeeld door te voorkomen dat inwoners met levenslange beperkingen telkens 'op herindicatie' hoeven.

We zien momenteel nog onduidelijkheden over onderlinge taken en verantwoordelijkheden op meerdere terreinen. Dit speelt onder meer in de veiligheidsketen, waarin wordt samengewerkt met partijen als Veilig Thuis, de Raad voor de Kinderbescherming en gecertificeerde instellingen. Verduidelijking van afspraken is nodig met deze partijen, zoals over opschaling/escalatie in crisissituaties op basis van helder verwoorde urgentiecriteria en over werkprocessen voor een goede en tijdige overdracht van casussen. Daarnaast zijn aanvullende afspraken nodig met deze partners over hoe om te gaan met inwoners die moeten wachten op specialistische hulp, maar waarbij wel enige vorm van hulp nodig is om te voorkomen dat hun situatie verslechtert (overbruggingszorg). Nu ervaren wijkteammedewerkers dat veelal naar hen wordt gekeken om deze hulp op te pakken, terwijl dit een gezamenlijke verantwoordelijkheid is binnen het netwerk van ketenpartners. Ter aanvulling zien we ook mogelijkheden om de samenwerking tussen de wijkteams en de afdeling W&I te versterken. Deze samenwerking verloopt meestal soepel, maar het komt zo nu en dan voor dat beide partijen niet of onvoldoende op de hoogte zijn van de hulp die ze beide tegelijkertijd aan een inwoner bieden. Deze samenwerking kan worden verbeterd door vaker fysiek op dezelfde plek te zitten (bijvoorbeeld bij de WijkWijzers) en manieren te vinden om elkaar beter up-to-date te houden over de geboden hulp bij dezelfde inwoners. Het is nuttig om een inventarisatie te maken van de soort casussen waar samenwerking tussen beide partijen schuurt, om te bepalen hoe deze samenwerking in deze situaties kan worden verbeterd.

Ook zien we dat de samenwerking tussen wijkteams en zorgaanbieders in sommige gevallen stroef verloopt omdat niet altijd passende zorg kan worden geboden binnen de bestaande (financiële) kaders die zijn afgesproken tussen de gemeente en zorgaanbieders. Om te voorkomen dat gemaakte afspraken in de weg staan van passende zorg, is het nodig om beter zicht te krijgen op conflicterende afspraken en tegelijkertijd afspraken te maken hoe om te gaan met

deze grensgevallen. Ook worden voorliggende voorzieningen nog onvoldoende benut of zijn niet altijd voldoende passend, waardoor wijkteammedewerkers relatief eenvoudige zorgvragen oppakken en onvoldoende naar deze voorzieningen doorverwijzen. In de aankomende periode is het nodig om nog meer toe te werken naar een nauwe netwerksamenwerking, waarin iedereen weet wat ze van elkaar kan verwachten, elkaar kan vinden wanneer dat nodig is en in staat is om over de grenzen van wetten en systemen samen te werken. Verbetering van de onderlinge verhoudingen is eveneens belangrijk met oog op de landelijke akkoorden (HAJ, TJK, GALA en IZA) die vragen om een nauwere samenwerking tussen de wijkteams en lokale, regionale en landelijke samenwerkingspartners. Voor de specifieke terreinen waarvan we vermelden dat er onduidelijkheden bestaan in de onderlinge verhoudingen, kunnen wijkteammedewerkers en partners een nadere impactanalyse maken van de landelijke akkoorden op de onderlinge samenwerking, en gezamenlijk bespreken op welke vlakken aanvullende of aangescherpte afspraken nodig zijn.

Doelen van ontwikkelopgave 1, pijler 1: beleg bij de juiste organisaties

1. We werken aan duidelijke en heldere afspraken tussen de wijkteams en het welzijnswerk, voorliggend veld, afdeling W&I en zorgaanbieders over onderlinge rollen, taken en verantwoordelijkheden;
2. We zetten in op eenduidige en heldere communicatie over de breedte én diepte van het takenpakket van de wijkteams en de implicaties hiervan voor de samenwerking binnen het netwerk;
3. We inventariseren welke afspraken met gecontracteerde zorgaanbieders in de weg staan van passende zorg voor inwoners en verduidelijken de escalatieroute voor wanneer het zorgaanbod ontoereikend is.

4.1.2 Pijler 2: beleg bij de juiste medewerkers

Wijkteammedewerkers dienen te beschikken over veel kennis en kunde om de verschillende taken op te pakken waar ze verantwoordelijk voor zijn. Dit vraagt veel van wijkteammedewerkers en niet iedere medewerker kan even goed zijn in alle taken, of vindt iedere taak even interessant. Hoewel het belangrijk is dat wijkteammedewerkers beschikken over voldoende generalistische basiskennis en specialistische kennis (de T-shaped professionals), zijn er mogelijkheden om te werken aan een meer optimale match tussen de kennis, competenties en interesses van medewerkers en de taken die zij moeten verrichten. Momenteel wordt dit al ten dele opgepakt in bijvoorbeeld het project 'De wijkteammedewerker in de WijkWijzers' waarbinnen betere functie- en taakbeschrijvingen worden opgesteld voor wijkteammedewerkers die actief zijn bij WijkWijzers. Deze rol vraagt immers om aanvullende kennis competenties (zoals coaching van vrijwilligers bij de WijkWijzer). Door te verhelderen wat er precies wordt verwacht van wijkteammedewerkers op andere locaties en wijkteammedewerkers te zoeken of te werven die geschikt zijn om deze taken in te vullen, kan het werkplezier onder medewerkers worden verhoogd en kan efficiënter gebruik worden gemaakt van het beschikbare personeel.

Hoewel er maatregelen zijn genomen om te werken aan een optimale match tussen medewerkers en de taken die zij uitvoeren, kan hier de aankomende tijd nog meer op worden ingezet. Een betere match bevordert namelijk het werkplezier van wijkteammedewerkers en de kwaliteit van de geboden ondersteuning. De wijkteams kunnen bijvoorbeeld mogelijkheden verkennen om deskundigheid zwaarder te laten wegen dan beschikbaarheid bij het matchen van wijkteammedewerkers aan dossiers. Als het niet lukt om geschikte wijkteammedewerkers te vinden voor bepaalde taken, kan taakdifferentiatie of *jobcarving* uitkomst bieden, om zo een bredere groep medewerkers met een andere professionele en educatieve achtergrond aan te trekken. We erkennen dat het niet altijd mogelijk is om te komen tot een match tussen een medewerker en een specifieke taak. Om zoveel mogelijk een vaste contactpersoon voor inwoners te waarborgen, hetgeen een belangrijk onderdeel van een stevig lokaal team is volgens de HAJ, kan het nodig zijn dat wijkteammedewerkers ook andere taken oppakken om de inwoners te ondersteunen. Ook vraagt gebiedsgericht werken dat hulpvragen van inwoners zo veel mogelijk worden opgepakt, waardoor medewerkers soms ook andere taken op moeten pakken die zij minder leuk vinden of waar ze minder goed in zijn.

Doelen van ontwikkelopgave 1, pijler 2: beleg bij de juiste medewerkers

4. We verkennen mogelijkheden om meer optimale matches te bewerkstelligen tussen de kennis, competenties en interesses van wijkteammedewerkers en de taken die ze uitvoeren;
5. We inventariseren de mogelijkheden om een bredere groep medewerkers aan te trekken met een andere professionele en educatieve achtergrond.

4.1.3 Pijler 3: beleg op het juiste niveau

Sinds 2015 is gebiedsgericht werken de opdracht voor de Wijkteams Enschede. Ieder wijkteam heeft zo de ruimte om in te spelen op stadsdeel- en wijkspecifieke wensen en behoeftes van inwoners waarbij er veel taken en verantwoordelijkheden zijn belegd bij de wijkteammedewerkers. Momenteel wordt deze gebiedsgerichte benadering nog een stap verder gebracht, door toe te werken naar zelforganiserende teams op buurtniveau zodat opgaves in de buurt nog beter in samenhang opgepakt kunnen worden. In 2024 wordt de exacte invulling van deze zelforganiserende teams verder besproken en uitgewerkt in nauwe samenwerking met wijkteammedewerkers zelf. Belangrijke vragen hierbij zijn de wijze waarop voldoende expertise wordt geborgd binnen deze teams, in hoeverre dit vraagt om nieuwe en aanvullende overlegstructuren, en welke taken op welk niveau worden belegd.

Met oog op de doorontwikkeling van de gebiedsgerichte benadering, is het nodig om in de aankomende jaren kritisch te kijken welke taken en verantwoordelijkheden op welk niveau worden belegd. Momenteel ervaren sommige wijkteammedewerkers relatief veel werkdruk. Gebaseerd op interviews met wijkteammedewerkers, wordt deze werkdruk mede veroorzaakt door extra taken die voortkomen uit nieuwe pilots, projecten en werkwijzen. Hierdoor houden zij minder tijd over voor hun primaire werkzaamheden of hebben moeite om te schakelen tussen verschillende taken en overzicht te bewaren. Hoewel het belangrijk is dat werkwijzen worden vernieuwd en wijkteammedewerkers actief worden betrokken bij projecten en pilots, moet voorkomen worden dat zij worden overvraagd.

Voor de aankomende periode is het belangrijk dat kritisch wordt gekeken naar hoe wijkteammedewerkers efficiënt en effectief betrokken kunnen worden bij pilots en projecten. We verwachten dat de uitkomsten uit het project rondom de workload- en caseloadmeting voldoende handvatten gaan bieden om hiermee aan de slag te gaan. Vooruitlopend op de uitkomsten, merken we al wel op dat zowel de medewerkers zelf als de SMD en de gemeente een rol hebben bij het waarborgen van een gepaste inzet van wijkteammedewerkers bij pilots en projecten. Enerzijds vraagt dit van wijkteammedewerkers dat zij zelf scherpe keuzes maken over waar zij bij aansluiten. Anderzijds kan de SMD en de gemeente wijkteammedewerkers ontzorgen door gerichte taakverschuiving naar beleids-, staf- en managementniveau binnen de gemeente of de SMD, bijvoorbeeld in het opstellen van wijkscans en het maken van (uitvoerings)afspraken met zorgaanbieders. Ook kunnen wijkteammedewerkers worden ontzorgd door een duidelijke prioritering van projecten en pilots in het activiteitenplan van SMD. Hoewel het belangrijk is om te blijven leren en te blijven ontwikkelen, is het ook van belang dat wijkteammedewerkers de tijd en ruimte ervaren om een actieve bijdrage te leveren aan deze projecten en pilots.

Doelen van ontwikkelopgave 1, pijler 3: beleg op het juiste niveau

6. We werken toe naar een verdere invulling van de zelforganiserende teams op buurtniveau, rekening houdend met de belastbaarheid van wijkteammedewerkers;
7. We verkennen mogelijkheden om wijkteammedewerkers te ontzorgen door gerichte taakverschuiving naar beleids-, staf- en managementniveau binnen de SMD en de gemeente;
8. We zorgen voor een heldere en transparante toetsing van nieuwe ideeën om te komen tot een prioritering van nieuwe projecten en pilots.

4.1.4 Rollen en verantwoordelijkheden

Deze ontwikkelopgave vraagt om intensieve samenwerking en afstemming tussen de gemeente en SMD. Voor veel van de bovengenoemde doelen zijn beide partijen aan zet, bijvoorbeeld om te bepalen waar precies onduidelijkheden bestaan in de afspraken met partners, welke (contractuele) afspraken nodig en wenselijk zijn om te komen tot een betere samenwerking en hoe hierover wordt gecommuniceerd richting de buitenwereld. Ook dient gezamenlijk te worden nagedacht over maatregelen om het voorliggend veld meer toereikend en zichtbaar te maken en om wijkteammedewerkers te ontzorgen door gerichte taakverschuiving naar andere niveaus binnen de SMD en de gemeente. Wel stellen we voor dat de SMD het voortouw neemt in de verdere uitwerking van de doelen van ontwikkelpijl 2, aangezien zij beter zicht hebben op de mogelijkheden om bestaande (en nieuwe) medewerkers beter in te zetten op hun kennis, competenties en interesses, waar mogelijk.

4.1.5 Planning en fasering

Ontwikkeldoelen	2024	2025	2026	2027
1. We werken aan duidelijke en heldere afspraken tussen de wijkteams een het welzijnswerk, het voorliggend veld, afdeling W&I en zorgaanbieders over onderlinge rollen, taken en verantwoordelijkheden;				
2. We zetten in op eenduidige en heldere communicatie over de breedte én diepte van het takenpakket van de wijkteams en de implicaties hiervan voor de samenwerking binnen het netwerk;				
3. We inventariseren welke afspraken met gecontracteerde zorgaanbieders in de weg staan voor passende zorg en verduidelijken de escalatieroute voor wanneer het zorgaanbod van aanbieders ontoereikend is.				
4. We verkennen mogelijkheden om meer optimale matches te bewerkstelligen tussen de kennis, competenties en interesses van wijkteammedewerkers en de taken die ze uitvoeren;				
5. We inventariseren de mogelijkheden om een bredere groep medewerkers aan te trekken met een andere professionele en educatieve achtergrond				
6. We werken toe naar een verdere invulling van de zelforganiserende teams op buurtniveau, rekening houdend met de belastbaarheid van wijkteammedewerkers;				
7. We verkennen mogelijkheden om wijkteammedewerkers te ontzorgen door gerichte taakverschuiving naar beleids-, staf- en managementniveau binnen de SMD en de gemeente;				
8. We zorgen voor een heldere en transparante toetsing van nieuwe ideeën om te komen tot een prioritering van nieuwe projecten en pilots;				

4.2 Ontwikkelopgave 2: verrijk de professionaliteit van wijkteammedewerkers

Doel ontwikkelopgave 2: we zorgen dat wijkteammedewerkers voldoende zijn toegerust in kennis, competenties en tijd om de kwaliteit van de ondersteuning aan inwoners te waarborgen.

Binnen de Wijkteams Enschede wordt er al volop gewerkt aan de professionaliteit van wijkteammedewerkers. Zo is er in 2021 besloten om te werken met de Kennisbouwstenen van IWW om per wijkteam inzichtelijk te krijgen welke kennis aanwezig is, welke kennis nog ontbreekt en wat nodig is om gemiste kennis binnen de wijkteams te halen, bijvoorbeeld door medewerkers deze kennis te laten verwerven of partners te betrekken die deze kennis in huis hebben. Daarnaast worden wijkteammedewerkers op allerlei manieren gefaciliteerd - bijvoorbeeld via het eigen scholingsaanbod van de Enschede Academie - om te voldoen aan de kwaliteitsstandaarden zoals geformuleerd in verschillende registraties, zoals de Branchestandaard Vakbekwame Wmo-consulent, het Beroepscompetentieprofiel Sociaal Werker van Sociaal Werk Nederland en het Kwaliteitsregister Jeugd (SKJ). Ook is recentelijk het format ondersteuningsplan herzien en worden medewerkers getraind in de Richtlijnen Jeugd van het NJI om te zorgen dat ze op basis van een verklarende analyse een goede afweging maken voor welke ondersteuning passend is, hetgeen aansluit bij de afspraken in de HAJ.

Vakmanschap vraagt blijvend om aandacht om te zorgen dat de kennis en competenties onder wijkteammedewerkers in ieder wijkteam voldoende aanwezig en actueel zijn om inwoners de juiste ondersteuning te kunnen geven. Dit is extra belangrijk, omdat wijkteams in toenemende mate worden geconfronteerd met complexere en meer acute hulpvragen (zoals veiligheids- en schuldenproblematiek). Ook vragen nieuwe samenwerkingsverbanden om andere manieren van

werken en kunnen nieuwe (digitale) toepassingen het werk van wijkteammedewerkers efficiënter en effectiever maken. Daarnaast vragen landelijke akkoorden veel van de wijkteams en is het noodzakelijk om, met oog op de veranderingen die met deze akkoorden zijn ingezet, extra aandacht te hebben voor de professionaliteit van wijkteammedewerkers.

4.2.1 *Pijler 1: integraal en multidisciplinair*

Wijkteammedewerkers werken al jaren vanuit het uitgangspunt 'één huishouden, één plan, één regisseur' en bieden daarmee betere, integrale en meer op maat gesneden ondersteuning. Wijkteammedewerkers dienen inwoners op alle leefgebieden uit te vragen als dat relevant is gezien hun hulpvraag, komen tot één plan voor het huishouden en werken samen met partners om de verschillende vormen van ondersteuning op elkaar af te stemmen, waarbij de wijkteammedewerker vaak een regiefunctie invult. Doordat wijkteammedewerkers al veel ervaring hebben met deze integrale en multidisciplinaire aanpak, krijgen de meeste inwoners de hulp die het beste past bij hun wensen en behoeftes. Hiermee wordt al invulling gegeven aan de stevige lokale teams zoals nodig in het licht van de HAJ. De HAJ vraagt immers om wijkteams waarin wordt gehandeld met een brede blik, waarin meerdere disciplines samenwerken en waar met partners nauw wordt samengewerkt om passende ondersteuning te bieden. Recentelijk zijn hier ook stappen in gezet met ontwikkeling van instapteams, waarin partijen als Alifa, Mediant, Ixta Noa en Tactus vertegenwoordigd zijn om zo met een multidisciplinaire blik naar bepaalde casussen te kijken.

Hoewel de wijkteams al vergevorderd zijn met deze integrale en multidisciplinaire aanpak, zijn er nog wel verbeteringen mogelijk. Zo bestaan er wisselende opvattingen bij wijkteammedewerkers en partners over de reikwijdte en invulling van de regiefunctie van wijkteammedewerkers, waardoor deze verschillend wordt ingevuld en niet alle betrokken partners vinden dat deze naar behoren wordt ingevuld. Dit vraagt daarom om een nadere uitwerking van de regiefunctie, maar ook voor de nodige tools, methodieken en trainingen om deze regierol adequaat in te vullen. Het is hierin belangrijk dat medewerkers bijvoorbeeld voldoende besluisvaardig zijn en inzicht hebben in hun eigen mandaat. Ook vraagt dit van wijkteammedewerkers dat zij op de hoogte zijn van de (on)mogelijkheden binnen privacywetgeving om gegevens van inwoners op te slaan, te delen met en te ontvangen van partners om een integrale aanpak mogelijk te maken. Naast de invulling van de regiefunctie, constateren we op basis van de gesprekken met wijkteammedewerkers en partners dat nieuwe casussen nog tijdiger vanuit meerdere relevante disciplines bekeken kunnen worden als dat nodig is, door de juiste interne of externe experts bij de casus te betrekken. Dit geldt zowel bij de WijkWijzers als de wijkteams. Een tijdige multidisciplinaire blik zorgt ervoor dat problematiek bij inwoners tijdig en in de volle breedte wordt herkend, dat snel duidelijk wordt wanneer escalatie of opschaling gewenst is of wanneer loslaten of afschaling mogelijk is, en dat inwoners op een juiste manier worden geholpen of doorverwezen.

Doelen van ontwikkelopgave 2, pijler 1: integraal en multidisciplinair

1. We realiseren meer duidelijkheid over de reikwijdte en invulling van de regiefunctie van wijkteammedewerkers;
2. We waarborgen een tijdige integrale en multidisciplinaire blik op belangrijke toegangsplekken (zoals de WijkWijzers en de frontoffice) in situaties waar dat nodig is.

4.2.2 *Pijler 2: generalistisch en specialistisch*

Sinds 2015 wordt er bij de wijkteams gewerkt met zogenaamde 'T-shaped professionals'. Hierdoor hebben wijkteammedewerkers een brede generalistische basiskennis (de ligger op de T) zodat ze in staat zijn om vroegtijdig en integraal een grote verscheidenheid aan hulpvragen op te pakken. Om deze gesprekken te voeren, maken medewerkers gebruik van verschillende methodieken om bijvoorbeeld meer vanuit het perspectief van inwoners te handelen, zoals de stress-sensitieve benadering en de Signalenkaart van het Landelijk Kenniscentrum LVB. Het projectteam 'Methodieken' ondersteunt wijkteammedewerkers in hun vakmanschap door bruikbare methodieken te blijven zoeken, te updaten en bruikbaar te maken voor de wijkteammedewerkers in Enschede. Naast deze generalistische basis hebben wijkteammedewerkers specialistische expertise binnen hun eigen vakspecifieke domein, zoals op het gebied van Jeugd en Financiën (de staander van de T). Leerkringen spelen daarnaast een belangrijke rol in de expertisevorming en -deling binnen de wijkteams. In deze leerkringen werken beleidsmedewerkers, uitvoerders en

management samen binnen een bepaald thema (zoals Jeugd) om de expertise binnen de wijkteams te waarborgen en (door) te ontwikkelen, de verbinding tussen beleid en uitvoering te versterken, en nieuwe initiatieven, samenwerkingen en experimenten te initiëren. De invulling van de T-shaped professionals is ver ontwikkeld en wordt voortdurend doorontwikkeld, door aandacht te geven aan deze combinatie van generalistische en specialistische kennis en kunde in het opleidingsaanbod en de bemensing van de wijkteams.

Voor de aankomende periode zien we mogelijkheden om de invulling van de T-shaped professional te verbeteren. Zo blijkt dat bij sommige medewerkers de basiskennis (nog) kan worden verbeterd zodat zij een betere inschatting kunnen maken welke hulp precies nodig is bij bepaalde casussen op welk moment. Op basis van interviews met wijkteammedewerkers en samenwerkingspartners, geldt dit in het bijzonder voor casussen met complexe jeugdproblematiek (waar bijvoorbeeld sprake is van psychiatrie en agressie) en schuldenproblematiek (zoals schulden door echtscheidingen en bedrijfsfaillissement). Het gaat hier dus niet om de kennis om inwoners met deze problematiek direct te helpen, aangezien dit specialistische kennis is die wel belegd is bij een aantal wijkteammedewerkers of waarvoor expertise van partners wordt benut. Waar we hier op doelen is de basiskennis bij wijkteammedewerkers om tijdens een eerste intakegesprek tijdig in te kunnen schatten welke hulp mogelijk is, welke partijen betrokken kunnen worden en welke taken bij de medewerkers zelf liggen.

Omdat verwacht wordt dat hulpvragen rondom complexe jeugdproblematiek en schuldenproblematiek in de komende periode toeneemt, is het belangrijk dat iedere wijkteammedewerker op deze terreinen voldoende basiskennis in huis heeft zodat deze inwoners snel de juiste hulp krijgen. Hier kan bijvoorbeeld aan gewerkt worden via het inwerkprogramma of trainingen en cursussen te organiseren, eventueel in samenwerking met partners. Daarnaast vragen landelijke akkoorden en de lokale contexten dat de wijkteams structureel scherp moeten blijven op benodigde aanvullende kennis en kunde, die bijvoorbeeld niet uit de Kennisbouwstenen van IWW en de Richtlijnen Jeugd van NJI komen. Het is overigens niet nodig dat de wijkteams alle expertises in huis hebben. Vanuit de HAJ wordt ook aangegeven dat wijkteams juist de expertises van partners moeten benutten bij complexe casuïstiek.

Doelen van ontwikkelopgave 2, pijler 2: generalistisch en specialistisch

3. We garanderen dat iedere wijkteammedewerker voldoende generalistische basiskennis heeft om vroegtijdig en integraal de juiste ondersteuning te bieden of door te verwijzen naar geschikte partners;
4. We intensiveren de samenwerking met partners om van elkaar te leren, specialistische kennis met elkaar te delen en elkaars expertises beter te benutten;
5. We versterken de verbinding tussen beleidsmedewerkers en wijkteammedewerkers, onder meer door de leerkringen verder door te ontwikkelen.

4.2.3 Pijler 3: werkbalans en werkplezier

Sommige wijkteammedewerkers ervaren de werkdruk als relatief hoog waardoor zij moeite hebben hun taken volledig en naar behoren uit te voeren. Hun takenpakket is zeer divers, dijt steeds verder uit en vraagt telkens om bijscholing, wat veel vraagt van de wijkteammedewerkers. Wijkteammedewerkers ervaren ook dat de werkdruk is toegenomen door de introductie van enkele nieuwe werkwijzen. Een voorbeeld hiervan is het ACE-proces, waarmee een uniforme werkwijze is geïmplementeerd om nieuwe hulpvragen sneller in behandeling te nemen, inwoners sneller te helpen en ervoor te zorgen dat inwoners geen willekeur ervaren in de afhandeling van hun hulpvraag. Hoewel dit voor sommige wijkteammedewerkers een werkbare werkwijze is, geven andere wijkteammedewerkers aan dat hierdoor de caseload bij hen toeneemt.

Omdat medewerkers één keer per twee weken een 'intakeblok' krijgen toegewezen waar nieuwe meldingen binnen kunnen komen, kan de caseload oplopen omdat andere casussen (vaak) niet direct kunnen worden afgesloten. Bij wijkteammedewerkers met veel nevenactiviteiten leiden deze intakeblokken soms ook tot extra werkdruk, aangezien iedere medewerker hetzelfde aantal intakeblokken krijgen, ongeacht de nevenactiviteiten die iemand invult. Daarnaast

ontstaat een hogere werkdruk omdat soms collega's (onverwachts) uitvallen of weggaan en andere medewerkers hun taken (tijdelijk) moeten overnemen. Dit betekent overigens niet dat iedere wijkteammedewerker de werkdruk als hoog ervaart. Zo zijn er belangrijke verschillen tussen medewerkers van verschillende wijkteams, met verschillende ervaringsniveaus en verschillende takenpakketten (Jeugdwet, Wmo, etc.)

Begin 2023 is er binnen de wijkteams al een projectgroep gestart om een workload- en caseloadweging uit te voeren en zo te komen tot een verantwoorde workload per wijkteam. Door eerst inzicht te krijgen in de werkbelasting en de belastbaarheid van medewerkers is een belangrijke stap gezet om het werk voor wijkteammedewerkers in de toekomst beheersbaar te houden en de kwaliteit van de ondersteuning aan inwoners te waarborgen. Vanuit HAJ en IZA wordt er een beroep gedaan op de wijkteams om lichte en preventieve vormen van hulp dichtbij huis te bieden. Hier moeten wijkteammedewerkers dan wel voldoende tijd voor hebben. Bovendien is het van wezenlijk belang dat de werkdruk niet ten koste gaat van het werkplezier. Dit laatste is ook belangrijk met oog op het voorkomen van ziekteverzuim, uitval onder medewerkers en het garanderen dat inwoners een vast contactpersoon hebben bij de wijkteams. Momenteel inventariseert het Interventieteam Verzuim onder medewerkers wat nodig is om het verzuim te verminderen en het werkplezier te bevorderen, en heeft op basis van deze inventarisatie al maatregelen genomen. Ondanks alle ingezette maatregelen vragen werkbalans en werkplezier van wijkteammedewerkers ook in de komende jaren blijvend aandacht. Daarbij is het belangrijk dat er een cultuur bestaat en wordt bevorderd binnen ieder wijkteam die bijdraagt aan een gezonde werkbalans en optimaal werkplezier.

Doelen van ontwikkelopgave 2, pijler 3: werkbalans en werkplezier

6. We werken toe naar een verantwoorde werkbelasting voor wijkteammedewerkers waarbij er voldoende ruimte en tijd zijn om zelf ondersteuning te bieden aan inwoners als dat nodig en passend is;
7. We versterken een werkcultuur waarin medewerkers worden gehoord en gewaardeerd en waarin een gezonde werkbalans en optimaal werkplezier wordt bevorderd.

4.2.4 Rollen en verantwoordelijkheden

De gemeente heeft binnen deze ontwikkelopgave een belangrijke rol door de financiële voorwaarden te scheppen waarbinnen gewerkt kan worden aan de verrijking van de professionaliteit van wijkteammedewerkers. Nadere afspraken dienen gemaakt te worden op basis van de inzichten uit de workload- en caseloadmeting. De SMD en de gemeente zijn daarnaast gezamenlijk verantwoordelijk voor de inrichting van de toegang van het sociaal domein en dienen daarbij afspraken te maken over wat nodig is om een tijdsige triage mogelijk te maken bij toegangsplekken, zoals de frontoffice en de WijkWijzers. De SMD zorgt verder dat de kennis en competenties van wijkteammedewerkers op niveau zijn en blijven en dat er binnen ieder wijkteam en bij iedere wijkteammedewerker een juiste balans is tussen generalistische en specialistische kennis. Ook verkent de SMD de mogelijkheden om expertises van partners nog meer te benutten.

4.2.5 Planning en fasering

Ontwikkeldoelen	2024	2025	2026	2027
1. We realiseren meer duidelijk over de reikwijdte en invulling van de regiefunctie van wijkteammedewerkers;				
2. We waarborgen een tijdige integrale en multidisciplinaire blik op belangrijke toegangsplekken (zoals de WijkWijzers en de frontoffice) in situaties waar dat nodig is.				
3. We garanderen dat iedere wijkteammedewerker voldoende generalistische basiskennis heeft om vroegtijdig en integraal de juiste ondersteuning te bieden of door te verwijzen naar geschikte partners;				
4. We intensiveren de samenwerking met partners om van elkaar te leren, specialistische kennis met elkaar te delen en elkaars expertises beter te benutten;				
5. We versterken de verbinding tussen beleidsmedewerkers en wijkteammedewerkers, onder meer door de leerkringen verder door te ontwikkelen;				

6. We werken toe naar een verantwoorde werkbelasting voor wijkteammedewerkers waarbij er voldoende ruimte en tijd zijn om zelf ondersteuning te bieden aan inwoners als dat nodig en passend is;				
7. We versterken een werkcultuur waarin medewerkers worden gehoord en gewaardeerd en waarin een gezonde werkbalans en optimaal werkplezier wordt bevorderd.				

4.3 Ontwikkelopgave 3: verbeter de ondersteunende systemen en tools

Doel ontwikkelopgave 3: we verbeteren de ondersteunende systemen en tools van wijkteammedewerkers zodat zij in staat zijn hun werkzaamheden zo optimaal mogelijk in te richten en de kwaliteit van de ondersteuning aan inwoners kunnen waarborgen

Wijkteammedewerkers gebruiken verschillende ondersteunende systemen en tools om hun werk uit te voeren, zoals het cliëntmanagementsysteem Gidso, de *business-intelligence*-tool Cognos, het Kennisportaal, het *enterprise resource planning* systeem Afas, de Digitale Sociale Kaart en het intranet 'IntEns' van de gemeente Enschede. Deze systemen en tools bieden al tal van mogelijkheden om informatie te archiveren, kennis op te zoeken en met elkaar te delen, en inzicht te krijgen in ontwikkelingen binnen de wijk. We zien echter dat medewerkers systemen en tools nog niet altijd voldoende benutten, deze niet voldoende functioneel vinden en bepaalde beoogde doorontwikkelingen onvoldoende geacommodeerd kunnen worden binnen de bestaande systemen. Door (het gebruik van) de ondersteunende systemen en tools te verbeteren, kunnen medewerkers hun huidige en toekomstige werkzaamheden efficiënter en effectiever uitvoeren en kunnen ze eveneens anticiperen op toekomstige ontwikkelingen in de wijk.

Momenteel werken de gemeente en de wijkteams al samen aan een nieuw applicatielandschap. Begin 2023 zijn hiervoor *service blueprints* opgesteld, waarin wordt aangegeven wat de gewenste dienstverlening is voor een aantal situaties, waaronder regievoering, doorverwijzingen naar voorliggende voorzieningen en aanvragen voor eerste- en tweedelijnszorg. Ook is met experts gekeken welke gevolgen de wijzigingen in de dienstverlening hebben voor interne processen, systemen en tools. Momenteel wordt dus al gewerkt aan de verbetering van ondersteunende systemen en tools. De aankomende jaren vraagt dit een verdere doorontwikkeling en vandaar dat we ervoor kiezen om hier expliciet een ontwikkelopgave aan te wijden. Bruikbare systemen en tools zijn randvoorwaardelijk om de gewenste ontwikkeling die nodig is vanuit landelijke akkoorden te kunnen volmaken.

4.3.1 Pijler 1: van complexiteit naar eenvoud

Wijkteammedewerkers ervaren in hun werk nog veel regel- en administratiedruk. Dit wordt bijvoorbeeld veroorzaakt door verplichte resultatenoverzichten vanuit het Twentse ondersteuningsmodel voor Maatschappelijke Ondersteuning en Jeugdhulp (TOM) en doordat samenwerkingspartners eigen aanmeldformulieren hanteren die soms niet eenvoudig zijn in te vullen op basis van beschikbare informatie bij de wijkteams. Deze regel- en administratiedruk heeft invloed op de mate waarin wijkteammedewerkers tijd overhouden voor de kern van hun werk, namelijk het helpen, ondersteunen en activeren van inwoners. Ondanks dat de wijkteams en de gemeente slechts ten dele invloed hebben op de regel- en administratiedruk van wijkteammedewerkers, zijn er nog wel mogelijkheden om tijdrovende administratieve handelingen weg te nemen of te vereenvoudigen. In 2023 zijn hier meerdere stappen in gezet, bijvoorbeeld door werkprocessen te uniformeren (ACE-proces) en door een inventarisatie te maken hoe administratieve lasten kunnen worden verlicht in het nieuwe applicatielandschap.

Hoewel er al stappen zijn gezet om de administratie- en regeldruk te verminderen, zijn er verschillende mogelijkheden om dit nog verder op te pakken de aankomende jaren. Zo zijn er nog verschillende koppel- en integratiemogelijkheden om bepaalde systemen (nog) beter op elkaar aansluiten (bijvoorbeeld JouwOmgeving en Gidso). Daarmee kan worden voorkomen dat vrijwel dezelfde informatie in verschillende systemen moet worden geregistreerd, wat onnodig veel tijd kost. Ook bieden verschillende nieuwe digitale toepassingen mogelijkheden om de dienstverlening van de wijkteams toegankelijker en efficiënter te maken door tijdrovende administratieve handelingen in de dienstverlening weg te nemen of te vereenvoudigen. Denk bijvoorbeeld aan het gebruik van chatbots om veelvoorkomende vragen automatisch te

laten beantwoorden en het gebruik van *artificial intelligence* tools (zoals ChatGPT en Bing AI) om ondersteuningsplannen en beschikkingen sneller op te stellen. Daarnaast is het belangrijk dat er voldoende aandacht is voor de mogelijke gevolgen op de administratie- en regeldruk wanneer nieuwe afspraken worden gemaakt met partners. Het belang om in te zetten op vereenvoudiging van administratieve processen wordt tevens ingegeven vanuit de HAJ en TKJ. Wel moeten we hierbij vermelden dat nieuwe wet- en regelgeving, zoals de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (Wmebv) en de Wet aanpak meervoudige problematiek sociaal domein (Wams), vragen om aanpassingen in de administratieve processen en dat extra waakzaamheid gepast is om te voorkomen dat dit leidt tot overbodige administratie- en regeldruk.

Doelen van ontwikkelopgave 3, pijler 1: van complexiteit naar eenvoud

1. We ontwikkelen de ondersteunende systemen en tools verder door om wijkteammedewerkers in staat te stellen hun werk efficiënt en effectief uit te voeren;
2. We ondersteunen wijkteammedewerkers bij de transitie naar nieuwe of gewijzigde systemen en tools zodat zij hier optimaal gebruik van kunnen maken.

4.3.2 Pijler 2: van verspreide informatie naar inzicht en overzicht

Binnen de wijkteams worden er op verschillende manieren bruikbare informatie en kennis ontsloten om medewerkers en partners in staat te stellen hun werk goed uit te voeren. Met het project 'Leren van ervaringen' wordt bijvoorbeeld door middel van interviews, leersessies en online vertelpunten geleerd van ervaringen van inwoners, wijkteammedewerkers en partners om de kwaliteit van dienstverlening en beleid te verbeteren. Ook is er in 2022 gestart met de ontwikkeling van het Kennisportaal, dat moet dienen als één plek om (in)formele kennis aan te bieden aan wijkteammedewerkers in hun dagelijkse werk. Het Kennisportaal is nog in ontwikkeling en wordt dit jaar aangevuld met nieuwe en verbeterde functionaliteiten, een completer kennisaanbod en smoelenboek. Door in te zetten op een online en eenvoudig doorzoekbare database, kunnen medewerkers snel antwoord krijgen op vragen over werkwijzen, procedures en ontwikkelingen, zonder hiervoor een college te hoeven vragen. Dit bevordert de zelfstandigheid van wijkteammedewerkers en draagt bij aan een betere kennisborging binnen de wijkteams.

Hoewel er dus al veel wordt gedaan om wijkteammedewerkers van relevante kennis te voorzien om hun werk uit te oefenen, zien we nog ruimte voor verbetering. Een verdere doorontwikkeling van het Kennisportaal is een eerste belangrijke stap, zodat deze volledig aansluit bij de wensen en behoeftes van wijkteammedewerkers. Op termijn biedt een gedeelde kennisbank, waar ook belangrijke partners toegang toe hebben, kansen om vanuit dezelfde kennisbasis te kunnen handelen en de kennis van partners nog beter te benutten. Kennisontwikkeling en -deling zijn immers belangrijke pijlers in de HAJ, TKG en IZA, al hoeft dit niet per se ingevuld te worden met een gedeelde kennisbank.

Veel wijkteammedewerkers hebben daarnaast nog onvoldoende zicht op de organisaties die op wijk- en buurniveau voorliggende voorzieningen aanbieden, ondanks het bestaan van een Digitale Sociale Kaart. Doordat nieuwe voorliggende voorzieningen snel kunnen ontstaan maar ook snel kunnen eindigen, raakt de sociale kaart snel verouderd en houden medewerkers er vaak een eigen handmatig bijgehouden overzicht op wijkniveau op na. Met een actuele en volledige sociale kaart kunnen inwoners adequaat worden verwezen naar relevante voorliggende voorzieningen, zowel door wijkteammedewerkers als relevante partners. Recentelijk is al een onderzoek gestart door de wijkteams naar het gebruik van sociale kaarten bij andere gemeenten. Inzichten uit dit onderzoek zijn bruikbaar voor de ontwikkeling van een nieuwe sociale kaart. Voor de ontwikkeling van een sociale kaart is het belangrijk om tevens samen te werken met welzijnsorganisaties, aangezien zij eveneens zicht hebben op voorzieningen op wijk- en buurniveau en voor hen een nieuwe sociale kaart ook van meerwaarde is.

Doelen van ontwikkelopgave 3, pijler 2: van verspreiden informatie naar inzicht en overzicht

3. We ontwikkelen het Kennisportaal door en verkennen de mogelijkheden, behoeftes en wensen van een gedeelte kennisbank met partners;
4. We verkennen de mogelijkheden om vollediger en actueler overzicht te creëren in de voorliggende voorzieningen op wijk- en buurtniveau zodat wijkteammedewerkers en samenwerkingspartners hier effectief naar kunnen doorverwijzen.

4.3.3 Pijler 3: van reactief naar proactief

Wijkteammanagers hebben de mogelijkheid om via het programma Cognos (management)rapportages te genereren om inzicht te krijgen in bepaalde trends en ontwikkelingen, zoals het aantal nieuwe aanmeldingen, intakes en wachttijden. Deze informatie biedt wijkteammanagers bruikbare informatie om medewerkers aan te sturen en aanpassingen door te voeren in de bedrijfsvoering van hun wijkteam. De mogelijkheden van Cognos worden in de praktijk echter beperkt gebruikt door wijkteammedewerkers, ondanks dat ze hiervoor de hulp kunnen inschakelen van het Bedrijfsbureau van de gemeente Enschede. Sommige medewerkers ervaren Cognos als onvoldoende gebruiksvriendelijk. Door Cognos beter aan te laten sluiten bij de behoeftes en wensen van wijkteammanagers of hen proactief te ondersteunen en te ontzorgen, zijn zij mogelijk beter in staat om vroegtijdig en proactief te reageren op ontwikkelingen op buurt- en wijkniveau. Bijvoorbeeld door tijdig bepaalde kennis in huis te halen of nieuwe samenwerkingen aan te gaan. Nu ervaren wijkteammanagers dat zij vooral reactief (kunnen) reageren op directe veranderingen in de vraag en voelen zij zich minder goed voorbereid als plots (veel) nieuwe soorten hulpvragen zich voordoen.

Om meer inzicht te krijgen in belangrijke ontwikkelingen op wijk- en buurtniveau en wijkteammanagers in staat te stellen hier adequaat op te anticiperen, kunnen wijkteams meer inzetten op datagericht werken en leren. Dit begint met een nadere analyse van hoe de functionaliteiten van het programma Cognos (of een andere tool) beter ingezet kunnen worden door wijkteammedewerkers en wat daarvoor nodig is. Daarnaast kunnen beschikbare data binnen de gemeente, de wijkteams en externe partijen (zoals het CBS, GGD's, zorgverzekeraars en scholen) beter benut worden om te bepalen welke groepen inwoners (mogelijk) meer hulp nodig hebben en waar deze inwoners zich bevinden. Eventueel kan dit via het programma Cognos, maar mogelijk zijn andere programma's hier beter voor geschikt. Ook kunnen nieuwe pilots en initiatieven structureel worden gemonitord op relevante indicatoren, om achteraf beter te bepalen in hoeverre deze initiatieven hebben uitgepakt.

Door structureel meer in te zetten op datagericht werken en leren, kunnen inwoners effectiever worden geholpen, kan gerichter worden ingezet op preventie, wordt de impact van de eigen activiteiten inzichtelijker en kunnen wijkteammanagers beter anticiperen op bepaalde hulpvragen die zich veel (gaan) voordoen in hun eigen wijk. Ook in landelijke akkoorden, zoals het HAJ, wordt het belang van data-analyse en -monitoring onderstreept, om bijvoorbeeld tijdig bij te sturen en te leren van opgedane ervaringen. Wel vraagt datagericht werken en leren om duidelijke afspraken over wie data verzamelt, interpreteert en vertaalt naar praktische handvatten voor wijkteammanagers. Aangezien data-analyse en -monitoring vraagt om specifieke competenties, kan dit beter niet (of slechts beperkt) worden belegd bij wijkteammanagers, maar eerder bij het Bedrijfsbureau van de gemeente of op een ander organisatieniveau binnen de SMD.

Doelen van ontwikkelopgave 3, pijler 3: van reactief naar proactief

5. We brengen de wensen en behoeftes van wijkteammanagers in kaart voor het gebruik van data zodat zij meer proactief kunnen reageren op trends en ontwikkelingen op wijk- en buurtniveau;
6. We zetten in op meer datagericht werken en leren om inwoners effectiever te helpen, gerichter in te zetten op preventie en de effecten van de eigen activiteiten en nieuwe initiatieven beter te duiden.

4.3.4 Rollen en verantwoordelijkheden

De gemeente Enschede en SMD staan gezamenlijk aan de lat voor de verbetering van ondersteunende systemen en tools. Sommige systemen en tools vallen onder de verantwoordelijkheid van de gemeente Enschede (zoals Cognos en de Digitale Sociale Kaart) en andere onder de verantwoordelijkheid van de SMD (zoals het Kennisportaal). De (door)ontwikkeling van ieder systeem of iedere tool wordt opgepakt door de partij die hiervoor primair verantwoordelijk is. Wijkteammedewerkers, KIT-advisers²⁹ en het Bedrijfsbureau van de SMD hebben een belangrijke rol door te signaleren hoe bepaalde systemen en tools worden ervaren en gebruikt. Binnen de SMD hebben de KIT-advisers een sleutelrol om systemen en tools door te ontwikkelen en de implementatie van nieuwe systemen en tools te coördineren. In gezamenlijkheid zorgen de gemeente en de SMD ervoor dat wijkteammedewerkers in staat zijn om optimaal met nieuwe en gewijzigde systemen te werken, waarbij de onderlinge rolverdeling verschilt per systeem of tool.

4.3.5 Planning en fasering

Ontwikkeldoelen	2024	2025	2026	2027
1. We ontwikkelen de ondersteunende systemen en tools verder door om wijkteammedewerkers in staat te stellen hun werk efficiënt en effectief uit te voeren;				
2. We ondersteunen wijkteammedewerkers bij de transitie naar nieuwe of gewijzigde systemen en tools zodat zij hier optimaal gebruik van kunnen maken.				
3. We ontwikkelen het Kennisportaal door en verkennen de mogelijkheden, behoeftes en wensen van een gedeelte kennisbank met partners;				
4. We verkennen de mogelijkheden om vollediger en actueler overzicht te creëren in de voorliggende voorzieningen op wijk- en buurtniveau zodat wijkteammedewerkers en samenwerkingspartners hier effectief naar kunnen doorverwijzen.				
5. We brengen de wensen en behoeftes van wijkteammanagers in kaart voor het gebruik van data zodat zij meer proactief kunnen reageren op trends en ontwikkelingen op wijk- en buurtniveau;				
6. We zetten in op meer datagericht werken en leren om inwoners effectiever te helpen, gericht in te zetten op preventie en de effecten van de eigen activiteiten en nieuwe initiatieven beter te duiden.				

4.4 Ontwikkelopgave 4: verduurzaam de ondersteuning aan inwoners

Doel ontwikkelopgave 4: we bieden zoveel mogelijk mensen de ondersteuning die zij nodig hebben op een zo effectief en passend mogelijke wijze, rekening houdend met gelimiteerde middelen.

De Wijkteams Enschede hebben belangrijke stappen gezet om de ondersteuning aan inwoners toekomstbestendig te maken. Zo werken de wijkteams al lange tijd volgens de presentiebenadering, waarbij inwoners actief worden benaderd en medewerkers aanwezig zijn op belangrijke vindplekken waar de vraag zich voordoet. Denk aan de recente projecten waarin intensiever wordt samengewerkt met IKC's, huisartsen, scholen, Mediant en WijkWijzers en waarbij wijkteammedewerkers nadrukkelijk op de voorgrond treden bij locaties van partners om inwoners met hulpvragen te helpen. Ook is er volop geïnvesteerd in de digitale aanwezigheid en dienstverlening van de wijkteams en is cliëntparticipatie verder geprofessionaliseerd met fysieke verteltafels én online vertelpunten (via een webpagina van StoryConnect³⁰), de nieuwe klachtenroute en jaarlijkse cliënttevredenheidsonderzoeken om feedback van inwoners te verzamelen en te benutten.

Met de toenemende hulpvraag, steeds meer complexere en acutere hulpvragen, hoge verwachtingen van inwoners en de verdere digitalisering van de samenleving, is het nodig om de ondersteuning aan inwoners blijvend te ontwikkelen in

²⁹ KIT-advisers zijn medewerkers binnen de Wijkteams Enschede die zich bezig houden met Kwaliteit, Innovatie en Technologie.

³⁰ StoryConnect is een organisatie die helpt om inzicht te krijgen in de verhalen van cliënten, hier inzichten uit op te bouwen en hier van te leren.

de aankomende jaren. Daarbij moet rekening gehouden worden met de druk op beschikbare budgetten voor het sociaal domein en daarmee de financiële beheersbaarheid van de ondersteuning voor de lange termijn. Landelijke akkoorden, zoals HAJ, IZA, TJG en GALA, vragen eveneens om stevige wijkteams en uitvoeringskracht, wat vraagt om aanvullende maatregelen. Tegelijkertijd zijn er ook factoren die de druk op het wijkteam vergroten, maar waar de wijkteams zelf maar in beperkte mate invloed op hebben. Denk bijvoorbeeld aan de oplopende wachtlijsten bij samenwerkingspartners, met name in de specialistische ggz en hulp via de Wmo. Gezien deze ontwikkelingen, is het duidelijk dat niet alles kan en de gemeente Enschede en de SMD keuzes moeten maken hoe zij de ondersteuning aan inwoners in de toekomst willen vormgeven.

4.4.1 *Pijler 1: maatwerk en collectiveren*

De Wijkteams Enschede bieden in veel gevallen al collectieve ondersteuning waar mogelijk en maatwerk waar nodig. Wijkteammedewerkers beschikken bijvoorbeeld over verschillende instrumenten om maatwerk te bieden. Denk aan het doorbraakteam, wat in 2021 is opgericht en is samengesteld uit medewerkers uit verschillende disciplines om maatwerk te leveren bij complexe casuïstiek (Enschedese Maatwerkroute). Ook beschikt ieder wijkteam over een flexibel en vrijelijk besteedbaar budget om tijdelijke oplossingen te bieden voor inwoners als reguliere oplossingen niet passend zijn. In veel gevallen waar maatwerk niet nodig is en groepsgerichte hulpverlening wel mogelijk is, worden al collectieve voorzieningen aangeboden. Denk bijvoorbeeld aan socialevaardigheidstrainingen aan kinderen en jongeren, de STERker verwerkingsgroep voor vrouwen van 23 jaar of ouder die in hun jeugd seksueel misbruikt zijn, en de assertiviteitstraining 'Opkomen voor jezelf'. Door een steeds groter zorgaanbod te collectiveren, is het gelukt om het aantal individuele voorzieningen te verminderen. Collectiveren van zorgaanbod is niet alleen interessant vanuit financieel oogpunt, maar kan ook simpelweg passender zijn. Lotgenoten kunnen bijvoorbeeld zo ervaringen met elkaar uitwisselen en elkaars verhalen horen, waardoor ze ervaren dat ze er niet alleen voor staan.

Het is belangrijk, in het licht van de toename van (complexe) hulpvragen alsook de toenemende druk op de gemeentelijke financiën, om bestaande maatwerkinstrumenten verder uit te denken en te verkennen welke hulpvragen met collectieve voorzieningen zijn op te vangen. Dit vraagt om goed triage: wat is complex en vraagt om maatwerk en wat is relatief eenvoudig en op te lossen met een collectieve voorziening? Waar groepsgerichte hulpverlening mogelijk is, moet dit verkend worden, zoals op het gebied van dagbesteding. Hiervoor is het nodig dat er duidelijke afspraken zijn over wie op wijkniveau in de gaten houdt wat de ondersteuningsbehoeftes zijn van inwoners, wie tijdig bepaalt wanneer een bepaald collectief zorgaanbod beter aansluit en/of mogelijk is en hoe dit geschiedt, en wie verantwoordelijk is (en betrokken worden) bij het daadwerkelijk collectiveren van zorgaanbod. Wijkteammedewerkers, wijkteammanagers, stadsdeelmanagers en beleidsmedewerkers hebben hier allemaal een rol in. Groepsgerichte hulpverlening kan ook ingezet worden om tijdelijk ondersteuning te bieden aan inwoners die op wachtlijsten staan van specialistische zorgaanbieders (wachtlijstoverbrugging). In de HAJ en de TKG wordt eveneens ingezet op stevige lokale teams die samen met partners werken aan het versterken van laagdrempelige preventieve en collectieve voorzieningen.

Bovendien zien we mogelijkheden om de maatwerkinstrumenten te verbeteren. De inzet van deze instrumenten wordt soms bemoeilijkt doordat partners onvoldoende meebewegen. Ook ervaren wijkteammedewerkers soms druk vanuit partners die zelf niet beschikken over een flexibel budget, om het flexibele budget van het wijkteam in te zetten wanneer maatwerk gewenst is. Deze druk van buitenaf ontstaat meestal in situaties waarin het onduidelijk is wie verantwoordelijk is voor een oplossing, maar betrokken professionals de noodzaak voelen om snel te handelen. Door beter inzicht te krijgen in waar wijkteammedewerkers precies tegenaan lopen bij het inzetten van maatwerkvoorzieningen, kan worden gewerkt aan oplossingen om partners te stimuleren om in nauwe samenwerking met de wijkteams maatwerk te bieden wanneer de situatie dat vereist. De inzet op het verbeteren van maatwerkinstrumenten ligt in lijn met de beweging die in de HAJ wordt gemaakt, waarin wordt ingezet op een brede invoering en verbetering van domeinoversteigend werken.

Doelen van ontwikkelopgave 4, pijler 1: maatwerk en collectiveren

1. We verkennen de mogelijkheden om maatwerk een gezamenlijke verantwoordelijkheid te maken van de wijkteams en samenwerkingspartners;
2. We werken aan gerichte collectivering van het zorgaanbod op wijk- en buurtniveau op basis van inzicht in de ondersteuningsbehoeftes van inwoners.

4.4.2 Pijler 2: online en offline

De laatste jaren is er volop ingezet op 'blended' dienstverlening, bestaande uit een combinatie van offline en online dienstverlening. Eerder is al genoemd dat wijkteammedewerkers vanuit de presentiebenadering al aanwezig zijn op veel belangrijke offline en online vindplekken waar inwoners komen met hulpvragen. Ook is er volop geïnvesteerd in online aanwezigheid en dienstverlening van de wijkteams. Bijvoorbeeld door de lancering van een nieuwe website in 2023 die meer is opgezet vanuit de logica van de gebruiker en door actief informatie te delen met inwoners via *social media* (zoals Spotify voor podcasts en Instagram, Facebook en LinkedIn voor posts). Ook wordt persoonlijke online hulp aangeboden via de beveiligde cliëntomgeving van Onlinehulpenschede.nl. Met als doel het bereik van de wijkteams te vergroten, inwoners meer op maat en naar behoefte te bedienen, en inwoners meer regie en keuzevrijheid te geven over de hulp die zij willen krijgen. Dit laatste wordt geboden door bijvoorbeeld een mix van online en offline hulp aan te bieden en de mogelijkheid te geven om anoniem geholpen te worden.

De inzet op 'blended dienstverlening' blijft ook voor de aankomende jaren een speerpunt om de toegankelijkheid en vindbaarheid van de wijkteams te verbeteren. Hoewel wijkteammedewerkers en partners aangeven dat inwoners de wijkteams goed weten te vinden, wat ook valt te concluderen uit de cliënttevredenheidsonderzoeken die I&O Research in 2022 uitvoerde, zit hier nog ruimte voor verbetering. Bijvoorbeeld door de aanwezigheid van wijkteammedewerkers bij partners uit te breiden en de 'poortwachtersfunctie' van belangrijke toegangsplekken (zoals de WijkWijzers) beter in te vullen. Zo zijn er nog veel verschillen tussen wijken in de mate waarin de WijkWijzers naar verwachting functioneren als voorportaal van hulpvragen. Dit heeft te maken met de rollen die de vrijwilligers, welzijnsmedewerkers en wijkteammedewerkers willen én kunnen oppakken. De kwaliteit van WijkWijzers als voorportaal is sterk afhankelijk van de aanwezigheid van wijkteammedewerkers die in staat zijn vrijwilligers te begeleiden en samen met hen een vorm van triage uit te voeren zodat inwoners tijdig worden doorverwezen naar andere organisaties, waaronder de wijkteams.

In het IZA wordt passende zorg ook opgevat als hybride zorg: een mix van digitaal en fysiek aangeboden zorg en ondersteuning, waar mogelijk gepersonaliseerd op maat. Uitgangspunten hierbij zijn: zelf als het kan, thuis als het kan, digitaal als het kan en fysiek als het moet. Gezien de inzet op online dienstverlening naast offline dienstverlening, is het belangrijk dat wijkteammedewerkers voldoende digitale vaardigheden hebben en dat wijkteams toegankelijk zijn én blijven voor inwoners die minder digitaal vaardig zijn. In het scholingsaanbod van de Enschede Academie wordt hier al aandacht aan gegeven, maar het is en blijft belangrijk dat nieuwe digitale ontwikkelingen tijdig worden meegenomen in trainingen. Daarnaast is het belangrijk dat de input vanuit inwoners wordt benut om te komen tot een gepaste mix tussen online en offline dienstverlening. Cliëntparticipatie is hierbij cruciaal en vraagt blijvend aandacht.

Doelen van ontwikkelopgave 4, pijler 2: online en offline

3. We zetten in op de doorontwikkeling van blended dienstverlening vanuit de presentiebenadering om de offline en online toegankelijkheid en vindbaarheid van de wijkteams te verbeteren;
4. We verbeteren de poortwachtersfunctie van belangrijke offline toegangsplekken (zoals de WijkWijzers en de frontoffice) om de druk op de wijkteams te verminderen;
5. We werken aan een verdere professionalisering van cliëntparticipatie om de input vanuit inwoners nog beter te benutten

4.4.3 *Pijler 3: voorkomen en normaliseren*

De Wijkteams Enschede hebben te maken met een toename van (complexe) hulpvragen en hoge (soms onrealistische) verwachtingen vanuit inwoners. Dit verhoogt de werkdruk en kan op termijn de dienstverlening van de wijkteams, zoals dit nu is ingericht, onhoudbaar maken. Daarom is het nodig dat wijkteammedewerkers (nog) meer inzetten op het voorkomen én normaliseren van hulpvragen. Op het gebied van preventie en vroegsignalering wordt al veel gedaan. Denk bijvoorbeeld aan de pilot Vroeg Eropaf en het Thuislozenloket. Ook zijn ervaringsdeskundigen van Ixta Noa en Tactus bij veel wijkteams structureel aangesloten, wat ertoe bijdraagt dat inwoners ervaren dat hun situatie beter wordt begrepen, bepaalde hulpvragen eerder worden gesignaleerd en een betere inschatting wordt gemaakt welke problemen wel of niet normaal zijn bij inwoners. Daarnaast zijn wijkteammedewerkers op verschillende plekken aanwezig, zoals bij scholen en huisartsen, om hulpvragen van inwoners snel te signaleren en op te pakken, en is het mogelijk om de toekomstige vraag naar intensievere en langdurige zorg ten dele te voorkomen.

Hoewel er al veel wordt gedaan om hulpvragen te voorkomen en te normaliseren, zijn er nog mogelijkheden om de inzet hierop te versterken. Preventie en vroegsignalering kan bijvoorbeeld worden versterkt door nog beter samen te werken met het voorliggende veld en wijk- en buurtnetwerken beter te benutten. Daarnaast vinden wijkteammedewerkers het nog moeilijk om 'nee' te zeggen als inwoners om hulp vragen. Normaliseren vraagt juist dat wijkteammedewerkers inwoners vaker aanmoedigen om problemen eerst te bespreken in informele netwerken, dat zij bepaalde problemen niet te snel problematiseren en dat ze ondersteuning zo veel mogelijk in de eigen omgeving, thuis in het gezin, op school of in de buurt aanbieden. Hetzelfde geldt voor het aanspreken van mensen op hun zelfredzaamheid en hen wijzen op mogelijkheden in het voorliggende veld. Dit wordt extra lastig gemaakt doordat wijkteammedewerkers geconfronteerd worden met hoge verwachtingen, in sommige gevallen zelfs 'claimedgedrag'.

Deze inzet op voorkomen én normaliseren vraagt om een gedragen visie binnen de gehele keten die uniform wordt uitgedragen door de wijkteams en partners. Hierin moet verduidelijkt worden hoe de gehele keten ervoor zorgt dat inwoners tijdig aankloppen voor hulp wanneer dat echt nodig is én niet ieder ervaren probleem aangrijpen om bij de wijkteams aan te kloppen. De gemeente heeft hierin een rol door duidelijk te communiceren over deze visie richting inwoners en deze visie te faciliteren in beleid en hier op te monitoren. Naast een gedragen visie, kunnen ervaringsdeskundigen nog structureel worden ingezet binnen alle wijkteams (en mogelijk ook binnen de WijkWijzers) door hen aan te laten sluiten bij ondersteuningstrajecten van inwoners waar ervaringsdeskundigheid van meerwaarde kan zijn. Deze inzet op voorkomen en normaliseren komt eveneens voort uit het HAJ en GALA, wat binnen beide landelijke akkoorden belangrijke pijlers zijn om de druk op specialistische zorgaanbieders te verminderen.

Doelen van ontwikkelopgave 4, pijler 3: voorkomen en normaliseren

6. We bouwen aan een gezamenlijke en uniform uitgedragen visie met samenwerkingspartners op wat we onder normaliseren en eigen kracht verstaan en wanneer we hierop inzetten;
7. We voorzien wijkteammedewerkers van de juiste kennis en kunde om hen in staat te stellen hulpvragen te voorkomen en waar mogelijk te normaliseren.

4.4.4 *Rollen en verantwoordelijkheden*

Met betrekking tot deze ontwikkelopgave, dienen de gemeente, SMD en samenwerkingspartners samen op te trekken om gezamenlijk afspraken en convenanten te maken om beter maatwerk te leveren (door bijvoorbeeld hierover afspraken te maken in nieuwe contracten) en het normaliseren van bepaalde problemen (door te komen tot een gedragen visie). De SMD en de gemeente werken gezamenlijk aan protocollen en instructies die gericht zijn op een andere houding vanuit de wijkteammedewerker om nieuwe hulpvragen te voorkomen en inwoners te stimuleren om bepaalde hulpvragen eerst zelf op te pakken of te bespreken met hun naaste omgeving. De SMD is verantwoordelijk voor de verdere professionalisering van de presentiebenadering, cliëntparticipatie en blended dienstverlening, omdat dit acties zijn die gaan over de kwaliteit van dienstverlening. Dat valt binnen de verantwoordingsfeer van de SMD.

4.4.5 Planning en fasering

Ontwikkeldoelen	2024	2025	2026	2027
1. We verkennen de mogelijkheden om maatwerk een gezamenlijke verantwoordelijkheid te maken van de wijkteams en samenwerkingspartners;				
2. We werken aan gerichte collectivering van het zorgaanbod op wijk- en buurniveau op basis van inzicht in de ondersteuningsbehoeftes van inwoners;				
3. We zetten in op de doorontwikkeling van blended dienstverlening vanuit de presentiebenadering om de offline en online toegankelijkheid en vindbaarheid van de wijkteams te verbeteren;				
4. We verbeteren de poortwachtersfunctie van belangrijke offline toegangsplekken (zoals de WijkWijzers en de frontoffice) om de druk op de wijkteams te verminderen;				
5. We werken aan een verdere professionalisering van cliëntparticipatie om de input vanuit inwoners nog beter te benutten				
6. We bouwen aan een gezamenlijke en uniform uitgedragen visie met samenwerkingspartners op wat we onder normaliseren en eigen kracht verstaan en wanneer we hierop inzetten;				
7. We voorzien wijkteammedewerkers van de juiste kennis en kunde om hen in staat te stellen hulpvragen te voorkomen en waar mogelijk te normaliseren.				

5 Beantwoording onderzoeksvragen

In hoofdstuk 1 staan de onderzoeksvragen die ten grondslag liggen aan het uitgevoerde onderzoek. Het onderzoek is lerend ingestoken met deze onderzoeksvragen als leidraad. Omdat het geen evaluatie betreft, is in overleg met de gemeente Enschede besloten om deze rapportage niet op te bouwen aan de hand van deze onderzoeksvragen. Om toch eenvoudig de antwoorden op de onderzoeksvragen te vinden, hebben wij in dit hoofdstuk per onderzoeksvraag een beknopt antwoord beschreven met een verwijzing naar eerdere hoofdstukken en paragrafen waar een nadere uitwerking van de antwoorden zijn uitgewerkt. Daar waar een onderzoeksvraag minder aandacht heeft gekregen in het onderzoek, hebben we dit ook aangegeven.

5.1 Centrale onderzoeksvragen

Onderstaand zijn de centrale onderzoeksvragen beknopt beantwoord:

1. Wat betekent het doel voor de opdracht aan de wijkteams en aan de maatschappelijke partners?

Antwoord: over het algemeen neemt de vraag naar stevige wijkteams toe en komen er eerder taken bij dan dat taken vervallen. Het toekomstbestendig maken van de wijkteams, betekent dat de opdracht aan de wijkteams nog verdere aanscherping behoeft. De aankomende periode vraagt om duidelijke keuzes in het takenpakket van de wijkteams om te zorgen dat, met gelimiteerde middelen, inwoners die echt hulp nodig hebben deze hulp ook daadwerkelijk krijgen. Duidelijke afspraken met samenwerkingspartners helpen om een inwoner met een hulpvraag naar de juiste plek te verwijzen. Het is van belang om gelijktijdig te werken aan stevige wijkteams én een stevig netwerk. Onderwerpen hierin zijn de kennis over welke partners over welke expertise beschikken, het proactief elkaars expertises benutten en nieuwe samenwerkingen tot stand te brengen als de situatie daarom vraagt.

Zie ook de paragrafen 2.4.1, 2.4.2, 2.4.3 en 4.1.

1.a. Welke randvoorwaarden (condities, middelen en omstandigheden) zijn nodig om toekomstbestendig te kunnen werken?

Antwoord: doordat er vanuit landelijke akkoorden een groter beroep wordt gedaan op gemeenten én de wijkteams, neemt het belang van de wijkteams toe. Als stelselverantwoordelijke van de wijkteams, dient de gemeente Enschede de (financiële) voorwaarden te scheppen zodat de wijkteams voldoende middelen en personele capaciteit hebben om het uitdijende takenpakket uit te kunnen voeren. De gemeente kan de wijkteams echter wel ontzorgen door de toegang van het sociaal domein (via de WijkWijzers en de frontoffice, waar ook de wijkteams een rol spelen) verder uit te bouwen, de vindbaarheid en toegankelijkheid ervan te vergroten en te zorgen voor een gedegen triage zodat het gros van de hulpvragen al wordt opgepakt zonder dat de wijkteams hier aan te pas komen. Ook wordt vanuit de landelijke akkoorden een beroep gedaan op de wijkteams om lichte en preventieve vormen van hulp dichtbij huis te bieden. Hier moeten wijkteammedewerkers dan wel voldoende tijd voor hebben. Ook is het van wezenlijk belang dat de werkdruk niet ten koste gaat van het werkplezier. Dit laatste is ook belangrijk met oog op het voorkomen van ziekteverzuim, uitval onder medewerkers en het garanderen dat inwoners een vast contactpersoon hebben bij de wijkteams. Bruikbare systemen en tools zijn daarnaast randvoorwaardelijk om de gewenste ontwikkeling te kunnen volmaken die nodig is vanuit landelijke akkoorden. Goed functionerende systemen maken het werk efficiënter en inzichtelijker, terwijl de huidige systemen soms nog belemmerend werken.

Zie paragrafen 2.3, 2.4.3 en hoofdstuk 4.

1.b. Hoe hangen de wijkteams samen met andere opdrachten in het sociaal domein, en hoe beïnvloedt dat hun toekomstige werk?

Antwoord: de rol en functie van de wijkteams is afgebakend in de opdracht die is afgesproken tussen de gemeente Enschede en de SMD. De wijkteams opereren echter in een netwerk van maatschappelijke partners die zowel preventief als in de vorm van gespecialiseerde hulpverlening actief zijn. Ook met hen zijn - indien de gemeente Enschede opdrachtgever is - opdrachten afgesproken. Zodra er veranderingen zijn in de opdracht aan de ene maatschappelijke partner, kan dit effect hebben op andere maatschappelijke partners (of de gemeente zelf). Dit vraagt derhalve van de gemeente om het geheel aan opdrachten (waaronder ook de opdracht aan de sociale basis, welzijnsorganisaties en gespecialiseerde zorgaanbieders) en het samenspel daarvan binnen het netwerk zorgvuldig te monitoren. Daar waar veranderingen optreden, dient de gemeente de impact ervan te overzien en hier tijdig op te anticiperen als dat nodig is. En het vraagt van maatschappelijke partners - en dus ook de wijkteams - om hiervan bewust te zijn en goed samen te werken.

Zie paragrafen 2.4.1, 2.4.2, 2.4.3, 4.1.1 en 4.1.3

1.c. Welk afsprakenkader is nodig om toekomstbestendig te kunnen werken?

Antwoord: in de ontwikkelagenda zijn verschillende aandachtspunten benoemd die leiden tot verdere verduidelijking en aanscherping van de afspraken tussen de gemeente Enschede, SMD en samenwerkingspartners. Onderwerpen hierin zijn het verduidelijken van afspraken over rollen en verantwoordelijkheden tussen de wijkteams en het welzijnswerk, voorliggend veld en zorgaanbieders over onderlinge rollen taken en verantwoordelijkheden. Daarbij hoort ook duidelijke communicatie over de breedte én diepte van het takenpakket van de wijkteams. Verder noemen we de aanscherping van afspraken die voortkomen uit de verdere invulling van de zelforganiserende teams op buurtniveau, rekening houdend met de belastbaarheid van wijkteammedewerkers. Tot slot hoort hier ook bij het verkennen van mogelijkheden om wijkteammedewerkers te ontzorgen door gerichte taakverschuiving naar beleids-, staf- en managementniveau binnen de SMD en de gemeente.

Zie paragrafen 4.1.1, 4.1.2, 4.1.3, 4.1.4.

2. Wat vraagt dat voor ontwikkelstrategie en implementatiekracht vanuit de gemeente om de wijkteams te kunnen ondersteunen in het meer toekomstbestendig worden?

Antwoord: de ontwikkelagenda is opgesteld om stapsgewijs de wijkteams - als onderdeel van het brede sociaal domein - verder te professionaliseren en belangrijke ontwikkelingen te adresseren. De strategie die onderliggend is aan deze ontwikkelagenda gaat daarmee uit van incrementele verandering vanuit de huidige situatie. Hierbij is het van belang dat de gemeente en wijkteams nauw samenwerken om de verschillende opgaven uit te voeren. Van beide partijen vraagt dit aanvullende inzet, gezien de constatering dat de aankomende periode een steeds groter beroep wordt gedaan op de wijkteams. Wat deze inzet precies behelst, is per ontwikkelopgave, -pijler en -doel verschillend en vraagt op termijn een nadere operationalisering in nauwe afstemming met de betrokken partijen. De rol van de gemeente hierbij is niet alleen het zijn van opdrachtgever, maar ook als regisseur van het functioneren van het sociaal domein als geheel. Wij hebben geen verder onderzoek uitgevoerd naar de bredere rol van de gemeente in het sociaal domein.

Zie paragrafen 2.4.1, 2.4.2, 2.4.3 en hoofdstuk 4.

3. Welke (tussen)resultaten kunnen de wijkteams en de gemeente Enschede afspreken zodat zij op de juiste weg blijven?

Antwoord: de uitkomst van dit onderzoek zijn vier ontwikkelopgaven die centraal staan in de doorontwikkeling van de Wijkteams Enschede in de aankomende vier jaar. De ontwikkelopgaves zijn: 1) verduidelijk de onderlinge verhoudingen, 2) verrijk de professionaliteit van wijkteammedewerkers, 3) verbeter de ondersteunende systemen en tools, en 4) verduurzaam de ondersteuning aan inwoners. Voor elke ontwikkelopgave zijn accenten gelegd in de vorm van pijlers die extra aandacht vragen, alsook enkele beoogde deelresultaten in de vorm van ontwikkeldoelen per pijler. Deze ontwikkeldoelen zijn gebaseerd op input vanuit deelnemers in verschillende werksessies met belanghebbende partijen.

Zie hoofdstuk 4 .

5.2 Aanvullende onderzoeksvragen

Onderstaand zijn de aanvullende onderzoeksvragen beknopt beantwoord:

4. Hoe ontwikkelt de vraag zich naar hulp (hierbij gebruikmaken van de beschikbare informatie van de gemeente)?

Antwoord: de vraag naar hulp ontwikkelt zich door verschillende factoren. Enerzijds zijn er economische ontwikkelingen die invloed hebben op de vraag, zoals economische groei en de krapte op de arbeidsmarkt, wat weer kan leiden tot wachtlijsten bij specialistische zorgaanbieders. Anderzijds groeit de gemeente in omvang en neemt de vergrijzing toe (en daarmee de vraag naar Wmo-voorzieningen) en het aantal alleenstaande huishoudens, terwijl het aantal mantelzorgers zal afnemen. Dit leidt ertoe dat de vraag naar hulp door de wijkteams naar verwachting toeneemt.

Zie paragraaf 2.3.2 en 2.3.3.

5. Welke mate van complexiteit in hulpvragen is in de komende vier jaar te verwachten en verschilt deze van de huidige hulpvragen? (zijn menselijke maat en cultuursensitief werken hier onderdeel van?)

Antwoord: we verwachten dat de hulpvragen van inwoners steeds acuter en complexer worden doordat er sprake is van hulpvragen op verschillende leefdoelgebieden tegelijkertijd. We verwachten met name een toename in hulpvragen van inwoners met schulden- en veiligheidsproblematiek. Aangezien het hier doorgaans gaat over zeer persoonlijke en mogelijk gevoelige hulpvragen, zijn dit bij uitstek hulpvragen waarbij menselijke maat en oog voor de culturele verschillen van inwoners van belang is. Ook constateren we dat de verwachtingen van inwoners over de dienstverlening van de wijkteams soms (onrealistisch) hoog is, en in sommige gevallen sprake is van 'claimgedrag' om hulp te krijgen. Dit geheel zorgt voor een toenemende complexiteit om inwoners goed te kunnen ondersteunen en vraagt in sommige gevallen veel van wijkteammedewerkers in de communicatie met inwoners.

Zie paragraaf 2.3.3.

6. Wat is ervoor nodig dat wijkteams meer zelf hulp kunnen verlenen en meer preventief kunnen werken?

Antwoord: uit het onderzoek zien we verschillende mogelijkheden zodat wijkteams meer zelf hulp kunnen verlenen en meer preventief kunnen werken. Betere afspraken kunnen helpen, zodat bepaalde taken die nu bij de wijkteams liggen ten dele bij partners komen te liggen. Dat er op dit gebied veel mogelijk is, toont de pilot 'Samen Indiceren' in Enschede-Zuid, waarbij indicatiestelling wordt opgepakt door de wijkverpleging. Samen indiceren is echter niet altijd toepasselijk en wenselijk. Soms kan juist minder indiceren uitkomst bieden, bijvoorbeeld door te voorkomen dat inwoners met levenslange beperkingen telkens 'op herindicatie' hoeven. Een andere manier om wijkteams meer ruimte te bieden om meer zelf hulp te bieden en preventief te werken, is om hiervoor vanuit de gemeente meer (financiële) middelen voor te bieden. Ook kan de gemeente de Wijkteams Enschede ontzorgen door de toegang van het sociaal domein (via de WijkWijzers) en de frontoffice) samen met de wijkteams verder uit te bouwen en de vindbaarheid en toegankelijkheid ervan te vergroten. Hierdoor kunnen al veel hulpvragen vroegtijdig worden opgevangen en tegelijkertijd worden de wijkteams ontzorgd zodat zij meer tijd en ruimte hebben om zelf hulp te bieden. Ten slotte kan er gericht preventief worden gewerkt, door meer te sturen met behulp van data-analyses. Door inzicht te hebben in welke hulpvragen mogelijk (gaan) voordoen in bepaalde buurten en wijken, kunnen wijkteammedewerkers hier ook proactief op anticiperen.

Zie paragraaf 4.1, 4.2 en 4.3

7. Welke expertise is nodig binnen wijkteams om de juiste hulp te leveren?

Antwoord: binnen de Wijkteams Enschede staat vakmanschap hoog op de agenda en wordt er al volop gewerkt aan de professionaliteit van wijkteammedewerkers. Daarbij zien we dat vakmanschap blijvend om aandacht vraagt om te

zorgen dat de kennis en competenties onder wijkteammedewerkers in ieder wijkteam voldoende aanwezig en actueel zijn om inwoners de juiste ondersteuning te kunnen geven en hen tijdig te verwijzen naar partners die hulp kunnen bieden. Dit is extra belangrijk, omdat wijkteams in toenemende mate worden geconfronteerd met complexere en meer acute hulpvragen (zoals veiligheids- en schuldenproblematiek). Ook vragen nieuwe samenwerkingsverbanden om andere manieren van werken en kunnen nieuwe (digitale) toepassingen het werk van wijkteammedewerkers efficiënter en effectiever maken. Ten slotte vragen landelijke akkoorden veel van de wijkteams en is het noodzakelijk om, met oog op de veranderingen die met deze akkoorden zijn ingezet, extra aandacht te hebben voor de professionaliteit van wijkteammedewerkers.

Zie paragraaf 4.2.

8. Op welke terreinen zijn afspraken nodig met maatschappelijke partners?

Antwoord: uiteraard zijn op alle terreinen waar de Wijkteams Enschede samenwerken met maatschappelijke partners afspraken nodig. De wijkteams kijken naar alle leefdomeinen van inwoners en op deze leefdomeinen zijn allerlei maatschappelijke partners actief. De gemeente stelt als opdrachtgever kaders voor rollen en verantwoordelijkheden van deze partners - voor zover de gemeente hiervoor opdrachtgever is. Uit het onderzoek volgt dat er nog onduidelijkheden zijn over onderlinge taken en verantwoordelijkheden op meerdere terreinen. Dit speelt onder meer in de veiligheidsketen, waarin wordt samengewerkt met partijen als Veilig Thuis, de Raad voor de Kinderbescherming (RvdK) en gecertificeerde instellingen (GI's). Ook zien we dat de samenwerking tussen wijkteams en zorgaanbieders in sommige gevallen stroef verloopt omdat niet altijd passende zorg kan worden geboden binnen de bestaande (financiële) kaders die zijn afgesproken tussen de gemeente en zorgaanbieders. Bovendien zien we dat de voorliggende voorzieningen nog onvoldoende benut worden of niet altijd voldoende passend zijn, waardoor wijkteammedewerkers relatief eenvoudige zorgvragen oppakken die net zo goed in het voorliggend veld opgepakt kunnen worden. Dus ook met organisaties in het voorliggend veld zijn nadere afspraken nodig.

Zie paragrafen 2.4.2, 2.4.3 en 4.1.1

9. Wat zijn de rol en verantwoordelijkheden van de wijkteams en de maatschappelijke partners bij het behalen van dit doel?

Antwoord: de inzet van de wijkteamfunctie vraagt om een intensieve samenwerking met organisaties, gemeenschappen en netwerken in de wijk, stad en regio. Het is van belang om gelijktijdig te werken aan stevige wijkteams én een stevig netwerk, door te weten welke expertises partners kunnen inbrengen, proactief elkaars expertises te benutten en nieuwe samenwerkingen te smeden als de situatie daarom vraagt. Het netwerk waarin Wijkteams Enschede zich bevindt, verandert bovendien voortdurend. Als het gaat om zorgaanbieders, dan zien we bijvoorbeeld dat zorg steeds dichterbij huis en op maat van de inwoner wordt ingericht. Ook zien we een grote hoeveelheid zorgaanbieders. Dit vraagt van wijkteammedewerkers dat ze continu aanwezig blijven in deze netwerken, op het juiste moment bijspringen, samenwerkingen initiëren en goed op de hoogte zijn van ontwikkelingen binnen het netwerk om daarop tijdig in te spelen. Het toekomstbestendig maken van de wijkteams vraagt om intensieve samenwerking en afstemming tussen de gemeente en SMD. Voor veel van de bovengenoemde doelen zijn beide partijen aan zet, bijvoorbeeld om te bepalen over welke onderdelen onduidelijkheden bestaan in de afspraken met partners, welke (contractuele) afspraken nodig en wenselijk zijn om te komen tot een betere samenwerking en duidelijke communicatie naar de buitenwereld.

Zie paragrafen 2.4.2, 2.4.3 en 4.1.1

10. Hoe zien de wijkteams en maatschappelijke partners de verdeling van rol en verantwoordelijkheden in het behalen van dit doel?

Antwoord: Zie antwoorden op vraag 8 en 9.

A. Lijst met geraadpleegde documenten

Hieronder bieden we een overzicht van de geraadpleegde documenten. Deze lijst is niet exhaustief, maar dekt het merendeel van de bestudeerde bronnen. Deze documenten komen niet allemaal terug in de rapportage, maar dienden deels ook als achtergrondinformatie om een beter beeld te krijgen van de wijkteams Enschede.

Interne documenten

- A3 Uitvoering 2022;
- Aanvraag Scheiden: Zoektocht in een woud van antwoorden;
- Activiteitenverslag 2022;
- Afsprakenkader 2022 - 2026;
- Dialoognota: een toekomstbestendig sociaal domein;
- I&O Research - Factsheet Ceo Jeugd - Gemeente Enschede over 2022;
- I&O Research cliënttevredenheidsonderzoek Jeugd (2022);
- I&O Research cliënttevredenheidsonderzoek Wmo (2022);
- Interventieteam Verzuim - newsupdates;
- Jaarplan 2023 Wijkteams;
- Nota: Het vernieuwen van de toegang tot zorg en ondersteuning 2021;
- Notitie: Samen verder bouwen en waarmaken
- Opdracht Wijkwelzijn 2024 – 2032;
- Plan van aanpak wachttijden Wijkteams;
- Programma Stevige Lokale Teams en Toegang;
- Rekenkameronderzoek Wijkteams 2019;
- SMD Jaarrekening 2022;
- Verbeteragenda Wijkteams brief Raad;
- Wijktimes;
- WT Rapportage Centrum 4^e kwartaal 2022;
- WTMO Evaluatie ACE;
- WTMO Opdrachtbeschrijving Workload.

Externe documenten

- Kennispunt Twente: Arbeidsmarktmonitor Twente (2023);
- Gezond en Actief Leven Akkoord;
- Hervormingsagenda Jeugd;
- Integraal Zorgakkoord;
- IWW: Organisatievormen en positionering van (wijk)teams (2017);
- IWW: Waarborgen en ontwikkelen van kennis binnen wijkteams (2021);
- KPMG: Basisfuncties voor lokale teams in kaart (2019);
- NJI: Handreiking burgerinitiatieven en wijkteams (2021);
- Movisie: Wat werkt bij cliëntparticipatie (2018);
- Movisie: Ruimte voor ontwikkeling in wijkteams (2018);
- Movisie: Monitoring in het sociaal domein, bekeken vanuit de praktijk (2020);
- Movisie: De rol van sociaal werk in de digitaliserende samenleving (2021);
- Movisie: Wat belemmert en helpt wijkteams (2021);
- Movisie: Tien aandachtspunten voor functioneren sociale wijkteams (2021);

-
- Movisie: Administratie- en regeldruk in het sociaal werk (2022);
 - Movisie: De stand van administratie- en reguldruk in het sociaal werk (2023);
 - Twentse Monitor Sociaal Domein;
 - Regiobeeld.nl;
 - Zwaan onderzoek & advies: Toegevoegde waarde en effectiviteit van wijkteams (2022);
 - Platform 31: De vormgeving van (sociale) wijkteams (2014);
 - Platform 31: Organisatievormen in het wijkgericht werken (2021);
 - Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming;
 - VNG: Gemeentelijke toegang sociaal domein (2022);
 - VNG: Handreiking 'Lokale ketenaanpak digitale inclusie.

B. Lijst met geïnterviewden

We hebben verschillende interviews afgenomen met partijen die een rol spelen binnen het sociaal domein van de gemeente Enschede, om zo een beeld te krijgen van de praktijk. Deze interviews zijn bedoeld om inzicht te krijgen in het functioneren van de wijkteams, de samenwerking tussen de wijkteams en samenwerkingspartners, en mogelijke kansen en uitdagingen die geadresseerd moeten worden in de ontwikkelagenda.

We hebben gesproken met de volgende partijen:

- a. Vijf interviews met wijkteammanagers;
- b. Directeur-bestuurder SMD;
- c. Clustermanager Jeugd en Maatschappelijke ondersteuning;
- d. Zeven interviews met de betrokkenen vanuit de gemeentelijke afdelingen:
 - Back-office;
 - Control;
 - Front-office;
 - Jeugd;
 - W&I;
 - Wmo;
- e. Circa twaalf (groeps)gesprekken met samenwerkingspartners van de wijkteams om zicht te krijgen op (huidige en gewenste) afbakening tussen wijkteams en deze organisaties:
 - Alifa;
 - Domijn;
 - GGD Twente;
 - Humanitas;
 - Incluzio;
 - Ixta Noa;
 - JP van den Bent;
 - Livio;
 - Mediant;
 - Raad voor de Kinderbescherming;
 - Stadsbank;
 - SHT Thoon;
 - Veilig Thuis;
 - WijkWijzers.

C. Lijst met deelnemers aan werksessies

Samen met professionals, die een rol (kunnen) hebben bij de concrete uitwerking van iedere ontwikkelopgave, hebben we de ontwikkelopgaves verder uitgewerkt tijdens werksessies. Hieronder geven we weer welke functies aanwezig waren bij de verschillende werksessies.

Werkessie Ontwikkelopgave 1: verduidelijk de onderlinge verhoudingen

Datum: 4-12-2023
Tijdstip: 10:00
Locatie: Stads Kantoor

Aanwezigen:

- Wijkregisseur (2x);
- Front-office;
- Programmamanager Stevige Lokale Teams;
- Wijkteammanager;
- Kwaliteitsadviseur (2x);
- Beleidsmedewerker (2x).

Werkessie Ontwikkelopgave 2: verrijk de professionaliteit van wijkteammedewerkers

Datum: 4-12-2023
Tijdstip: 14:00
Locatie: Stadhuis

Aanwezigen:

- Kwaliteitsadviseur (3x);
- Bedrijfsbureau;
- HR-adviseur;
- Beleidsmedewerker;
- Programmamanager Stevige Lokale Teams.

Werkessie Ontwikkelopgave 3: verbeter de ondersteunende systemen en tools

Datum: 8-12-2023
Tijdstip: 14:00
Locatie: Stadhuis

Aanwezigen:

- Adviseur Control;
- Kwaliteitsadviseur (2x);
- Bedrijfsbureau;
- Beleidsmedewerker.

Ontwikkelopgave 4: verduurzaam de ondersteuning aan inwoners

Datum: 8-12-2023
Tijdstip: 10:00 tot 12:30
Locatie: Stads kantoor

Aanwezigen:

- Kwaliteitsadviseur (5x);
- Wijkregisseur;
- Beleidsmedewerker;
- Programmamanager Stevige Lokale Teams.