

Nota van Bevindingen Rekenkameronderzoek Deventer

De transitie van de sociale teams
naar Team Toegang Wmo en de
Voor Elkaar Teams



Colofon

Projectnummer: FC 592

Auteurs: Artem Vardanyan
Yorick van den Berg
Gerard Nieuwe Weme
Ghislaine Hieralal

B&A B.V.
Bezuidenhoutseweg 161
Postbus 829
2501 CV Den Haag

070 - 3029500
info@bagroep.nl
www.bagroep.nl

Den Haag, 26 augustus 2025

© Copyright B&A B.V. 2025.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Op alle opdrachten en werkzaamheden zijn de Algemene voorwaarden van B&A B.V. van toepassing, gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel Haaglanden onder dossiernummer: KvK Haaglanden 27177844. De Algemene voorwaarden treft u als bijlage aan en kunt u tevens inzien op onze website, www.bagroep.nl.

B&A is gevestigd in Den Haag, Amsterdam en Rotterdam.



Inhoudsopgave

1.	Samenvatting	5
1.1	Beantwoording hoofdvraag	5
1.2	Conclusies	8
1.3	Aanbevelingen	9
2.	Inleiding	12
2.1	Aanleiding	12
2.2	Onderzoeksvragen	12
2.3	Normenkader	12
2.4	Onderzoeksverantwoording	14
3.	Bevindingen beoogde ambitie	16
3.1	Inleiding	16
3.2	Bevindingen beoogde ambitie	16
3.3	Toetsing normenkader	22
4.	Bevindingen ambitie in de praktijk	24
4.1	Inleiding	24
4.2	Bevindingen toepassing uitgangspunten o.b.v. schriftelijke bronnen	24
4.3	Bevindingen toepassing uitgangspunten o.b.v. ervaringen uitvoerders	29
4.4	Toetsing normenkader	36
5.	Bevindingen resultaten en effecten	39
5.1	Inleiding	39
5.2	Bevindingen effecten op gestelde doelstellingen	39
5.3	Bevindingen effectiviteit voor inwoners	45
5.4	Toetsing normenkader	52
	Bijlage 1: geraadpleegde bronnen	55

1

Samenvatting

1. Samenvatting

1.1 Beantwoording hoofdvraag

In welke mate is de transitie van sociale teams naar Team Toegang Wmo/Voor Elkaar Teams gerealiseerd en welk effect heeft deze transitie gehad op inwoners van de gemeente Deventer?

De transitie naar het Team Toegang Wmo en de Voor Elkaar Teams (VET) is gerealiseerd: er zijn twee gescheiden teams ingericht met ieder hun eigen rol. In de praktijk blijkt de implementatie echter ongelijk te verlopen. Het Team Toegang Wmo heeft duidelijke stappen kunnen zetten in hun doorontwikkeling, professionalisering en structuur. Bij de VET is de opdracht minder eenduidig, is de aansturing gefragmenteerd en ontbreekt een gestructureerde leer- en verbeterstructuur. Dit leidt tot twee verschillende ontwikkelsnelheden en beperkt de effectiviteit van de beoogde samenwerking tussen de teams en het realiseren van het effect dat de gemeente met de transitie beoogde.

Hoewel de uitgangspunten van de transitie inhoudelijk aansluiten op de gemeentelijke ambities, zijn de effecten moeilijk aantoonbaar. Beleidsmatig is geen duidelijke koppeling gemaakt tussen de uitgangspunten en meetbare uitkomsten voor inwoners. Op uitvoeringsniveau is tussen beide teams onvoldoende gezamenlijke reflectie die casuïstiekoverstijgend is. Dit staat een effectievere samenwerking tussen de beide teams in de weg. Het gezamenlijke rendement van de transitie, in termen van preventie, samenhang in ondersteuning en versterking van de sociale basis, is weinig zichtbaar en tastbaar geworden.

De werkwijze heeft wel degelijk effect voor inwoners die in contact komen met de teams: zij ervaren waardevolle ondersteuning. Tegelijkertijd blijft de toegang tot die ondersteuning voor sommige groepen lastig. Daarnaast wordt vooral gestuurd op systeemindicatoren en interne processen, terwijl effectmetingen die aansluiten op de leefwereld van inwoners nog ontbreken.

Kortom, de transitie is in organisatorische zin gerealiseerd, maar inhoudelijk en in termen van samenhang en effectiviteit nog niet volledig benut. De potentie van de inrichting is aanwezig, maar komt nu nog niet ten volste tot uiting. Verdere investering in de ontwikkeling van de VET, een meer op de inwoner gerichte sturing én structurele samenwerking tussen beide teams zijn nodig om de transitie daadwerkelijk haar volledige potentieel te laten bereiken.

Deelvraag 1: Wat was de ambitie van de gemeente voor het inrichten van de Voor Elkaar Teams en Team Toegang Wmo?

De kernambitie van de gemeente Deventer was om met de inrichting van Team Toegang Wmo en de Voor Elkaar Teams een meer effectieve, preventieve en toekomstbestendige aanpak te realiseren in het sociaal domein. De splitsing tussen beide teams moest leiden tot betere ondersteuning van inwoners dichtbij huis, versterking van de sociale basis, een heldere taakverdeling voor professionals en meer zelfredzaamheid en participatie van inwoners. De nadruk kwam te liggen op preventie, met als doel het voorkomen van zwaardere zorg en het langer zelfredzaam houden van inwoners.

Om deze ambitie te realiseren zijn vier hoofddoelen geformuleerd: (1) meer inclusieve participatie van inwoners, (2) versterken sociale basisinfrastructuur in de wijk, (3) toenemende zelfredzaamheid van inwoners en (4) toenemende draagkracht in de wijk. Hoewel de doelen een duidelijke richting bieden, ontbreekt het aan concretisering: de doelstellingen zijn beperkt uitgewerkt in daadwerkelijk meetbare

en tijdsgebonden termen, en de gekozen KPI's zijn in sommige gevallen abstract of lastig te vertalen naar effecten voor inwoners.

Volgens beleidsmedewerkers is de oorspronkelijke ambitie actueel gebleven, maar is deze de laatste jaren concreter geworden en uitgewerkt via wijkgerichte en datagedreven doelen. Monitoring op basis van deze datagedreven doelen moet nog starten. Binnen het team Toegang Wmo is deze werkwijze vanzelfsprekender dan binnen de VET. De vier VET-partners hanteren elk hun eigen werkwijze, wat ruimte biedt voor lokale invulling maar ook om afstemming vraagt. De gemeente stuurt op strategisch niveau en monitort de voortgang, terwijl de uitvoering bewust bij de professionals is belegd.

De gemeenteraad vervulde in deze transitie een beperkte kaderstellende rol. Hoewel er sprake is van betrokkenheid, heeft de raad bij de inrichting van de VET geen duidelijke opdracht meegegeven, met name over de inhoudelijke doelen en beoogde effecten. Dit hangt samen met het feit dat de transitie sterk uitvoeringsgericht is vormgegeven: het ging vooral over het 'hoe', en minder over het 'wat'. Hierdoor worstelde de raad met zijn rol en was er terughoudendheid om op uitvoering te sturen, uit vrees op de stoel van het college of de uitvoerders te gaan zitten. Dit heeft ertoe geleid dat onvoldoende is gestuurd op gewenste uitkomsten, zoals de toegankelijkheid van voorzieningen of de ervaren ondersteuning door inwoners.

Deelvraag 2: In hoeverre zijn deze uitgangspunten in de praktijk gebracht?

Uitgangspunten in de praktijk vanuit beschikbare plannen en verantwoordingen:

- Uitgangspunt 1: Zelfredzaamheid en participatie van de inwoner centraal. Dit komt in de plannen en verantwoordingen terug als doelen. Er wordt vooral gerapporteerd over de individuele begeleiding voor toeleiding naar collectief die hiervoor is ingezet. Het rapporteren over collectieve oplossingen is onderbelicht want en tot nu toe nog niet opgenomen in de monitoring. Volgens respondenten is dit ook lastig meetbaar.
- Uitgangspunt 2: We vertrouwen op elkaars kennis en kunde. Plannen en verantwoordingen van Voor Elkaar Teams (VET) bevatten beschrijvingen van overlegstructuren, maar gaan weinig tot niet in op structureel leren of verbeteren. Bij Team Toegang Wmo is beschreven op welke wijze het vertrouwen op elkaars kennis en kunde via gezamenlijk leren in teams en stadsbreed wordt bevorderd. In plannen en verantwoording is weinig aandacht voor vertrouwen op elkaars kennis en kunde tussen VET en Team Toegang Wmo.
- Uitgangspunt 3: We komen tot een beter aanbod voor inwoners. Het streven naar een beter aanbod is aanwezig, maar in de plannen en verantwoording ligt de nadruk vooral op het verbeteren van interne organisatie van de beide teams en casuïstiekbespreking tussen de beide teams. Structurele terugkoppeling over de effectiviteit of aansluiting op de leefwereld van inwoners ontbreekt in de verantwoordingen.
- Uitgangspunt 4: We werken digitaal. Digitalisering wordt in de plannen en verantwoordingen benoemd als randvoorwaarde. Bij het VET blijkt dat de gebruikte registratiesystemen niet goed aansluiten bij de praktijk. Bij Team Toegang Wmo blijkt dat registratiesystemen kritisch worden besproken en concrete verbeteracties zijn benoemd.
- Uitgangspunt 5: We investeren in voortdurende verbetering. Uit de plannen van het VET blijken wel ambities om dit op te pakken, maar uit de verantwoordingen blijkt geen concreet zicht op de opbrengsten hiervan en de wijze waarop dat is georganiseerd. Bij het Team Toegang Wmo zijn reflectie en scholing wel structureel aanwezig in de plannen en verantwoording, maar deze is vooral gericht op het eigen team en niet op een gezamenlijke leerstructuur met het VET.

- Uitgangspunt 6: We werken wijkgericht als basis. Wijkgericht werken is bij het VET goed zichtbaar en verankerd in zowel plannen als de verantwoordingen. Bij Team Toegang Wmo is minder focus wijkgerichtheid in de plannen en verantwoording. Aspecten als fysieke aanwezigheid in de wijken komen beperkt terug. Wel is er aandacht voor stedelijk leren tussen de Teams Toegang Wmo.

Deelvraag 3: Hoe ervaren betrokkenen deze uitgangspunten en hoe geven ze daar invulling aan?

Bij de start van beide teams gaven uitvoerders aan dat de opdracht en de invulling van de bijbehorende uitgangspunten in hun dagelijkse werk voor hen niet duidelijk waren. Inmiddels is die duidelijkheid er wel bij Team Toegang Wmo, maar bij de Voor Elkaar Teams (VET) wordt de opdracht nog steeds niet als eenduidig ervaren. De Voor Elkaar Teams ervaren in het algemeen een minder duidelijke opdracht en structuur dan het Team Toegang Wmo. Daarbij speelt mee dat de medewerkers van de VET afkomstig zijn uit vier verschillende moederorganisaties, wat leidt tot verschillen in aansturing en organisatiecultuur. Dit heeft gevolgen voor de ontwikkelsnelheid van de teams, die onderling verschilt, en zorgt volgens betrokkenen voor een te beperkte gezamenlijke leerontwikkeling. Hoewel de uitgangspunten breed worden herkend, worden ze in de praktijk niet altijd consequent toegepast. De mate van toepassing is wisselend en sterk afhankelijk van het team, de persoon en de context.

- Uitgangspunt 1: Zelfredzaamheid en participatie van de inwoner centraal. Het sturen op zelfredzaamheid en participatie vindt in beide teams plaats. Bij VET is de inzet gericht op netwerkversterking, informele ondersteuning activeren en begeleiding naar initiatieven in de wijken. Tegelijkertijd benoemen medewerkers dat hun ondersteuning beperkt is door capaciteit, financieringsmogelijkheden en beperkte fysieke aanwezigheid in een aantal wijken. Bij Team Toegang Wmo is dit uitgangspunt leidend in de afweging over de inzet van voorzieningen. Medewerkers ervaren dat zij weinig invloed hebben op het ontwikkelen van collectieve oplossingen.
- Uitgangspunt 2: We vertrouwen op elkaars kennis en kunde. Vertrouwen is persoonsafhankelijk, maar binnen VET is weinig gestructureerde samenwerking. Bij Team Toegang Wmo is intervisie en leren van elkaar structureel ingebed. Leren tussen VET en Team Toegang Wmo is beperkt (alleen casuïstiekbespreking) georganiseerd.
- Uitgangspunt 3: Komen tot een beter aanbod voor inwoners. Verbetering van het aanbod gebeurt in VET waardoor kleinschalige initiatieven ontstaan of ondersteund worden. Wel ervaren zij hobbels in het ontwikkelen van collectieve oplossingen als daar financiering of blijvende ondersteuning vanuit professionals voor nodig is. Daarnaast ontbreken structurele gegevens over het aantal, type of bereik van collectieve activiteiten. Team Toegang Wmo heeft vooral een signalerende rol richting VET. Gezamenlijke doorontwikkeling van aanbod gebeurt ad hoc en niet structureel.
- Uitgangspunt 4: We werken digitaal. Digitaal werken is voor het VET een knelpunt: registratiesystemen sluiten slecht aan op de praktijk en kunnen beperkt gebruikt worden voor leren. Het Team Toegang Wmo ervaart dat registratiesysteem werkprocessen ondersteunt en hen helpt te leren en verbeteren. Gezamenlijk leren via datagedreven werken tussen VET en Team Toegang Wmo gebeurt niet.
- Uitgangspunt 5: We investeren in voortdurende verbetering. Leren en verbeteren is binnen het Team Toegang Wmo structureel georganiseerd; binnen het VET is dat ad hoc en niet structureel ingebed. Leren en verbeteren tussen de beide teams is beperkt ingericht.

- Uitgangspunt 6: We werken wijkgericht als basis. Wijkgericht werken is bij het VET de praktijk, maar wordt belemmerd door gebrekkige huisvesting en zichtbaarheid bij bewoners. Bij het Team Toegang Wmo zijn de teams wel rond wijken ingericht, maar de fysieke aanwezigheid in de wijken is beperkt en dat zorgt voor minder diepgaande verbondenheid met de wijken.

Deelvraag 4: Hebben deze uitgangspunten een effect op de gestelde doelstellingen van de Gemeente Deventer?

De uitgangspunten van de Voor Elkaar Teams (VET) en het Team Toegang Wmo sluiten inhoudelijk aan op de gemeentelijke doelstellingen van Deventer, zoals het bevorderen van zelfredzaamheid, participatie en het versterken van de sociale basis. Echter, deze aansluiting blijft in zowel beleid als praktijk grotendeels impliciet. In opdrachtformuleringen en uitvoeringsplannen zijn de uitgangspunten herkenbaar, maar worden ze niet concreet verbonden aan de doelen en indicatoren uit de gemeentelijke KPI-doelenboom.

Hoewel er formeel wordt gemonitord, vindt verantwoording en evaluatie vooral plaats via narratieve rapportages. Indicatoren worden nauwelijks gebruikt als instrument voor sturing of effectmeting. De Monitor Sociale Domein biedt gedeeltelijk relevante data, maar deze wordt niet structureel benut voor het koppelen van uitvoeringsresultaten aan doelstellingen.

Hierdoor ontbreekt een duidelijke lijn van opdracht naar uitvoering én resultaat. Zowel uitvoerders als beleidsmedewerkers en raadsleden herkennen de ambitie en de waarde van de uitgangspunten, maar signaleren een gebrek aan meetbare onderbouwing, afstemming en gezamenlijke reflectie.

Deelvraag 5: Is de nieuwe werkwijze effectief voor de inwoners van Deventer?

De nieuwe werkwijze met de Voor Elkaar Teams (VET) en het Team Toegang Wmo is effectief. Inwoners die contact hebben gehad met de teams voelen zich goed geholpen. Zij ervaren de ondersteuning als waardevol en in lijn met de doelstellingen van de gemeente: het bevorderen van zelfredzaamheid en inclusieve participatie. De Wmo helpt inwoners via individuele begeleiding weer structuur en grip op het dagelijks leven te krijgen. De VET bieden laagdrempelige, preventieve ondersteuning die activering en ontmoeting stimuleert. De werkwijze van de VET en de Wmo is dus effectief voor de inwoners die bereikt worden.

1.2 Conclusies

Conclusie 1: De transitie is gerealiseerd, maar in uitvoering en effecten niet voltooid

De inrichting van Team Toegang Wmo en de Voor Elkaar Teams (VET) is organisatorisch vormgegeven: beide teams bestaan en hebben een eigen positie. Daarmee is een belangrijke eerste stap gezet. Tegelijkertijd blijkt in de praktijk dat de beoogde integrale werkwijze en gezamenlijke opdracht niet volledig zijn gerealiseerd. Er is sprake van een formele scheiding, echter de inhoudelijke samenhang tussen beide teams komt nog niet volledig tot uiting in effecten op het zorgaanbod en effecten voor de inwoner.

Conclusie 2: De teams ontwikkelen zich in verschillend tempo

Team Toegang Wmo heeft de afgelopen jaren een duidelijke ontwikkeling doorgemaakt, met onder andere structurele leerprocessen, datagedreven werken en een heldere opdracht. De Voor Elkaar Teams hebben hierin minder stappen kunnen zetten. De verschillen in achtergrond van medewerkers, het ontbreken van één gezamenlijke aansturing en een gezamenlijke leerstructuur belemmeren verdere ontwikkeling. Dit leidt tot ongelijkheid in het ontwikkelstadium van de teams. Dat maakt het ook lastig om de samenwerking tussen beide teams effectiever vorm te geven.

Conclusie 3: Het effect van de transitie is moeilijk aantoonbaar

De inhoudelijke uitgangspunten van de transitie sluiten aan bij de gemeentelijke ambities, maar zijn niet altijd vertaald naar concrete, meetbare doelen en indicatoren. Zowel op beleidsniveau als op uitvoeringsniveau ontbreekt een heldere koppeling tussen de ingezette werkwijze en de effecten voor inwoners. Monitoring van aantallen inwoners die binnenkomen met welke hulpvragen die individueel of collectief worden ondersteunt en/of doorverwezen worden ontbreken. Monitoring van de effecten van deze ondersteuning in bijvoorbeeld betere zelfredzaamheid of langer thuis kunnen blijven wonen is niet voorhanden. Monitoring is voornamelijk narratief en indicatoren zijn vooral systeemgericht. Daardoor is het lastig te beoordelen wat de daadwerkelijke impact van de transitie is op zelfredzaamheid, participatie en de versterking van de sociale basis.

Conclusie 4: De potentie van de transitie is nog onvoldoende benut

Er ligt een duidelijke potentie in de gekozen inrichting, met aandacht voor preventie, wijkgericht werken en samenwerking. Deze potentie wordt nu nog niet volledig benut. De samenhang tussen de teams, de verbinding met beleid en de vertaling naar een verbeterde zelfredzaamheid van inwoners hebben hun volledige potentieel nog niet bereikt. Hierdoor blijft ook het rendement van de transitie achter, zowel voor professionals als voor inwoners.

Conclusie 5: Teams zijn beperkt bekend en vindbaar

Voor 2021 waren de gemengde teams, van toegang Wmo en voorliggend veld, gevestigd in alle wijken en hadden daar laagdrempelige inlopen. Dit is nu niet meer het geval. De teams zitten in het gemeentehuis of in kantoorgebouwen zonder een laagdrempelige inloofunctie. Dit beperkt de effectiviteit van de werkwijze, vooral op het punt van tijdige signalering en preventie. Hoewel in wijkgebouwen spreekuren zijn van de teams zijn deze niet druk bezocht. Daarom zijn verschillende verbeterpunten mogelijk op het gebied van bekendheid, vindbaarheid en samenwerking.

1.3 Aanbevelingen

Aanbeveling 1: Versterk en professionaliseer de Voor Elkaar Teams als eigenstandige organisatie

Om de Voor Elkaar Teams (VET) beter tot hun recht te laten komen, is het noodzakelijk om hen te positioneren als een eigenstandige organisatie met een duidelijke opdracht en structuur. Met de aanstelling van een onafhankelijke manager is hierin al een belangrijke stap gezet, maar dit vraagt om verdere investering. De manager moet de ruimte en middelen krijgen om één organisatie te vormen met onder andere een gezamenlijke koers, een uniforme opleidingslijn en gedeelde leerstructuren. Daarnaast is het van belang dat het team leert werken met data en gebruikmaakt van een werkwijze die meer gericht is op inzicht, doorontwikkeling en verbetering. Daarbij zouden de VET niet enkel gezien moeten worden als verlengstuk van de vier moederorganisaties, maar als een zelfstandige organisatorische eenheid met een eigen identiteit en een opdracht met concrete SMART doelstellingen in termen van resultaten (en effecten).

Deze heldere positionering maakt het mogelijk om de uitvoeringskracht te vergroten, onderlinge verschillen te verkleinen en beter bij te dragen aan de gemeentelijke doelen.

Aanbeveling 2: Herformuleer doelen en indicatoren vanuit het perspectief van de inwoner

De huidige uitgangspunten, doelenboom en bijbehorende KPI's zijn sterk systeemgericht en weinig gericht op de leefwereld van de inwoner. Hierdoor is het lastig om concreet te sturen op maatschappelijke effecten en de impact van de teams op inwoners zichtbaar te maken. Het is daarom aan te bevelen om de gemeentelijke doelstellingen en indicatoren te herformuleren vanuit het perspectief van de inwoner. Denk hierbij aan vragen als: "Heb ik regie over mijn leven?" en "Krijg ik op tijd passende ondersteuning?". Dit kan resulteren in een opdracht met concrete SMART doelstellingen in termen van resultaten (hoeveel inwoners ondersteund en/of doorverwezen) en effecten (verhoogde zelfredzaamheid en/of langer thuis blijven wonen). Deze leefwereldgerichte benadering biedt niet alleen houvast voor de uitvoering, maar maakt ook het effect van beleid beter toetsbaar. Bovendien wordt het voor de professionals van de VET en Team Toegang Wmo eenvoudiger om hun werk hierop af te stemmen en er verantwoordelijkheid voor te nemen. Het helpt om de opdracht eenduidiger te maken en bevordert meer gerichte sturing op de gewenste maatschappelijke resultaten.

Om het effect van preventieve inzet concreet meetbaar te maken, kunnen indicatoren worden gebruikt die zowel de ervaring van de inwoner als de maatschappelijke effecten volgen. Hierbij kan bijvoorbeeld gekeken worden naar het aantal dagen tussen de aanmelding van de inwoner en het moment waarop passende ondersteuning wordt geboden, naar veranderingen in de regie over het eigen leven zoals ervaren door de inwoner, naar de versterking van verbindingen en samenhang in de buurt door preventieve activiteiten en naar het gevoel van eenzaamheid bij de inwoner. De VET, Team Toegang Wmo en de gemeente kunnen op basis hiervan keuzes maken welke indicatoren zij willen toepassen om het effect van preventieve inzet inzichtelijk te maken en gericht te sturen op de gewenste maatschappelijke resultaten.

Aanbeveling 3: Til het gezamenlijk leren en verbeteren tussen de teams naar een hoger niveau

Beide teams zijn toe aan een volgende stap in de samenwerking, waarbij gezamenlijk leren en verbeteren meer structureel wordt vormgegeven. De huidige samenwerking blijft vaak beperkt tot casuïstiekbesprekingen, waarbij signalen uit de praktijk niet altijd leiden tot gezamenlijke actie of doorontwikkeling van het (collectieve) aanbod. Er is winst te behalen door het lerend vermogen van de teams beter te benutten. Dat kan door regelmatig gezamenlijke reflectiemomenten te organiseren, inzichten te bundelen en gericht te werken aan wijkgerichte vraagstukken. Daarbij is het van belang dat Team Toegang Wmo en de Voor Elkaar Teams een gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen. Het gedeeld eigenaarschap over wat er speelt in de wijk, gecombineerd met nauwere samenwerking met beleidsmedewerkers en aanbieders, draagt bij aan meer samenhang en effectievere ondersteuning van inwoners. Door samen verantwoordelijkheid te nemen voor verbetering, kan de potentie van beide teams beter worden benut.

Aanbeveling 4: Verbeter de toegang tot de VET en het team Toegang Wmo

In de praktijk blijkt dat niet alle inwoners de teams makkelijk weten te vinden. Verschillende verbeterpunten liggen op het gebied van bekendheid, vindbaarheid en samenwerking. Heldere communicatie, fysieke aanwezigheid in de wijk en snellere toegang tot hulp zijn nodig om de effectiviteit van de teams verder te vergroten. Toegang tot ondersteuning verloopt vaak via doorverwijzing, en met name kwetsbare inwoners zonder netwerk of digitale vaardigheden hebben moeite om hulp tijdig te vinden.

2

Inleiding

2. Inleiding

2.1 Aanleiding

Sinds 1 januari 2021 zijn de sociale teams in Deventer opgesplitst in één Team Toegang Wmo en meerdere Voor Elkaar-teams, die actief zijn in de wijken. Bij het Team Toegang Wmo werken medewerkers van de gemeente Deventer en hier kan individuele/betaalde zorg en ondersteuning worden aangevraagd. De Voor Elkaar Teams bestaan uit professionals van De Kern, MEE Samen, Raster en Solis en richten zich meer op preventie en toeleiding naar collectief aanbod. De “knip” tussen Team Toegang Wmo en de Voor Elkaar Teams is onder meer gemaakt, omdat het daarmee gemakkelijker wordt om afspraken te maken over regie en mandaat van toegang en preventie. Het is inmiddels vier jaar geleden dat de teams zijn opgesplitst. De rekenkamer wil met dit onderzoek inzichtelijk maken hoe de transitie van de sociale teams naar Team Toegang Wmo/Voor Elkaar Teams is vormgegeven, hoe dit in de praktijk werkt en hoe het wordt ervaren. De bijbehorende doelstelling is ook om te bepalen of deze transitie heeft bijgedragen aan het welzijn van inwoners. Met als uiteindelijke doel om als rekenkamer bij te dragen aan het leren over en verbeteren van de werkwijze van Team Toegang Wmo en de Voor Elkaar Teams. De resultaten van dit onderzoek kunnen de gemeenteraad ondersteunen in haar controlerende en kaderstellende rol.

2.2 Onderzoeksvragen

De volgende vraag staat centraal in dit onderzoek:

In welke mate is de transitie van sociale teams naar Team Toegang Wmo/Voor Elkaar Teams gerealiseerd en welk effect heeft deze transitie gehad op inwoners van de gemeente Deventer?

Om de hoofdvraag te beantwoorden, zijn de volgende vijf deelvragen geformuleerd:

1. Wat was de ambitie van de gemeente voor het inrichten van de Voor Elkaar Teams en Team Toegang Wmo?
2. In hoeverre zijn deze uitgangspunten in de praktijk gebracht?
3. Hoe ervaren betrokkenen deze uitgangspunten en hoe geven ze daar invulling aan?
4. Hebben deze uitgangspunten een effect op de gestelde doelstellingen van de gemeente Deventer?
5. Is de nieuwe werkwijze effectief voor de inwoners van Deventer?

2.3 Normenkader

Voor de toetsing aan de norm is in dit onderzoek gewerkt met de volgende termen in volgorde van niet voldoen tot voldoen:

- Voldoet niet of beperkt: dit betekent dat op geen enkele wijze of voor een klein deel wordt voldaan aan de norm. Rood
- Voldoet merendeels: dit betekent dat voor een groter deel wel dan niet wordt voldaan aan de norm. Oranje
- Voldoet grotendeels: dit betekent dat voor een zeer groot gedeelte of volledig wordt voldaan aan de norm. Groen

Deelvraag	Normen
Deelvraag 1: Wat was de ambitie van de gemeente voor het inrichten van de Voor Elkaar Teams en Team toegang Wmo?	De ambitie is helder geformuleerd in concrete doelstellingen.
Deelvraag 2: In hoeverre zijn deze uitgangspunten in de praktijk gebracht?	- De uitgangspunten voor de Voor -Elkaar Teams en het Team Toegang zijn concreet. - De opdracht voor de teams is duidelijk en gebaseerd op de concrete uitgangspunten. - De uitvoeringsplannen van de teams zijn zodanig beschreven dat die gebaseerd zijn op de in de opdracht beschreven concrete uitgangspunten. - De daadwerkelijke uitvoering van de Teams is in lijn met de uitvoeringsplannen.
Deelvraag 3: Hoe ervaren betrokkenen deze uitgangspunten en hoe geven ze daar invulling aan?	- Betrokken partners/managers van de uitvoering van de Teams ervaren een heldere opdracht voor de Voor-Elkaar teams en het Team Toegang. - Betrokken medewerkers in de Teams ervaren een heldere opdracht en uitvoeringsplanning waar op gestuurd wordt. - De opzet en structuur van de teams is zodanig dat uitvoerders de uitvoeringsplannen op basis van de uitgangspunten kunnen uitvoeren en de doelstellingen van de gemeente kunnen behalen.
Deelvraag 4: Hebben deze uitgangspunten een effect op de gestelde doelstellingen van de gemeente Deventer?	- De uitgangspunten zijn zo vorm gegeven in opdracht, uitvoeringsplan en uitvoering dat de gestelde doelstellingen van de gemeente Deventer worden behaald. - De doelstellingen zijn concreet geformuleerd en voorzien van KPI's en streefwaarden. - Verantwoording, monitoring en evaluatie van de uitvoering van de teams vindt plaats op basis van de concrete doelstellingen (en KPI's met streefwaarden).
Deelvraag 5: Is de nieuwe werkwijze effectief voor de inwoners van Deventer?	- Inwoners die ondersteuning nodig hebben weten de teams te bereiken of worden door de teams bereikt. - Inwoners ervaren dat de ondersteuning die zij krijgen in lijn zijn met de gestelde doelstellingen van de gemeente Deventer.

2.4 Onderzoeksverantwoording

Het onderzoek heeft bestaan uit de volgende stappen:

Documentenstudie

In de documentenstudie zijn de betreffende beleids- en uitvoeringsdocumenten relevant voor de sociale wijkteams tot 2021 en het Team Toegang Wmo/de Teams Voor Elkaar vanaf 2021 geanalyseerd. Dit om inzicht te krijgen in de ontwikkeling van de doelen, de opzet en de structuur hiervan. Daarnaast is een interview gehouden met de verantwoordelijke beleidsmedewerkers als onderdeel van deze verkennende fase. Dit om scherp te krijgen wat beoogd is in termen van doelen, uitgangspunten en sturing daarop. Vanuit de documentenstudie is de verdere voorbereiding gedaan voor het veldwerk, zoals het opzetten van de gespreksprotocollen voor de interviews met inwoners en uitvoerders.

Veldwerk

Het veldwerk is gestart vanuit het perspectief van de inwoners om inzichtelijk te maken hoe zij de nieuwe werkwijze ervaren en hoe effectief deze is. Vanuit het perspectief van de inwoners zijn de volgende gesprekken gevoerd:

- 10 interviews met inwoners die gebruik maken van de Wmo
- 10 interviews met inwoners die gebruik maken van een vorm van individuele begeleiding
- 10 groepsinterview met inwoners die participeren in een collectieve activiteit
- 30 straatinterviews met inwoners van Deventer in de wijken Keizerslanden, Borgele, Zandweerd, Centrum en Colmschate

Vervolgens zijn drie groepsinterviews gehouden op uitvoeringsniveau met de verschillende partners (De Kern, Mee Samen, Raster en Solis) en Team Toegang Wmo. Tijdens deze gesprekken lag de focus op de uitvoering van de ambitie en uitgangspunten van de splitsing van de sociale teams.

Vervolgens is een gezamenlijke ontwikkelkamer (groepsinterview) gehouden met vertegenwoordigers van de moederorganisaties van de Voor elkaar Teams, de leidinggevende van Team Toegang Wmo en beleidsmedewerkers van de gemeente Deventer. In deze ontwikkelkamer zijn de bevindingen vanuit het onderzoek teruggelegd en is bevraagd wat goed gaat en dus behouden moet worden, en wat beter kan.

Tot slot is een groepsgesprek georganiseerd met beleidsmakers en ambtelijk opdrachtgever van de gemeente over hun rol als opdrachtgever en hoe zij sturen om de doelstellingen van het beleid te bereiken.

Werksessie met een vertegenwoordiging van de raad

De laatste fase in het onderzoek betrof een werksessie met een vertegenwoordiging van de raad. In deze werksessie zijn de voorlopige bevindingen uit de voorgaande stappen op hoofdlijnen toegelicht. De raadsleden zijn gevraagd hierop en op de invulling van hun kaderstellende en controlerende rol te reflecteren: wat gaat goed en wat kan beter?

Rapportage

Met uitkomsten van de documentenanalyse, de interviews, de ontwikkelkamer en de sessie met de raad is deze nota van bevindingen opgesteld. De nota van bevindingen wordt via ambtelijk wederhoor voorgelegd voor een toetsing op feitelijke juistheid.

3

**Bevindingen beoogde
ambitie**

3. Bevindingen beoogde ambitie

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de beoogde ambitie bij het inrichten van de Voor Elkaar Teams en Team Toegang Wmo. Eerst zijn in de grijze kaders de bevindingen per deelvraag op hoofdlijnen weergegeven, gevolgd door een onderbouwing van dat antwoord. Het hoofdstuk sluit af met een toetsing aan het normenkader. De snelle lezer kan volstaan met het lezen van de beantwoording op hoofdlijnen in de grijze kaders.

In dit hoofdstuk is de volgende deelvraag beantwoord:

1. Wat was de ambitie van de gemeente voor het inrichten van de Voor Elkaar Teams en Team Toegang Wmo?

3.2 Bevindingen beoogde ambitie

Onderzoeksvraag:

1. Wat was de ambitie van de gemeente voor het inrichten van de Voor Elkaar Teams en Team Toegang Wmo?

Bevindingen op hoofdlijnen:

- **Splitsing Team Toegang Wmo en Voor Elkaar Teams:** De kernambitie van de gemeente Deventer was om met de splitsing een meer effectieve, preventieve en toekomstbestendige aanpak te realiseren in het sociaal domein. Dit moest leiden tot betere ondersteuning van inwoners dichtbij huis, versterking van de sociale basis, een heldere taakverdeling voor professionals en meer zelfredzaamheid en participatie van inwoners. De nadruk moest komen te liggen op preventie, met als doel zwaardere zorg te voorkomen en inwoners langer zelfredzaam te houden.
- **Doelstellingen:** Ambitie is vertaald in vier hoofddoelen
 - 1: Meer inclusieve participatie van inwoners
 - 2: Versterken sociale basisinfrastructuur in de wijk
 - 3: Zelfredzaamheid inwoners neemt toe
 - 4: Draagkracht in de wijk neemt toe (transformatie)
- Doelen zijn weinig concreet en tijdsgebonden en geformuleerde KPI's zijn volgens respondenten in de praktijk meermaals abstract en moeilijk meetbaar.
- **Ontwikkeling van doelen volgens beleidsmakers:** De oorspronkelijke ambitie is actueel gebleven en wordt nu concreter uitgewerkt via wijkgerichte, datagedreven doelen. De vier VET-partners hebben elk hun eigen werkwijze, wat de samenwerking verrijkt maar ook afstemming vraagt; daarom wordt een onafhankelijke aansturing ingericht. De gemeente stuurt op strategisch niveau en monitort de voortgang via KPI's, maar laat de uitvoering bewust bij de professionals.
- **Perspectief raad:** De gesproken raadsleden geven aan in de transitie moeite te hebben gehad met het effectief invullen van de kaderstellende rol. Hoewel er sprake was van betrokkenheid, blijkt dat de raad geen duidelijke opdracht heeft meegegeven, met name ten aanzien van de Voor Elkaar Teams. Dit hangt samen met het feit dat de transitie sterk uitvoeringsgericht van aard was, het ging vooral over het *hoe* in plaats van het *wat*. Hierdoor worstelde de raad met haar positie: in hoeverre mag of moet je als raad sturen op de uitvoering zonder op de stoel van het college te gaan zitten? Deze terughoudendheid heeft er mede toe geleid dat er onvoldoende is gestuurd op

de gewenste *outcomes*, zoals de toegankelijkheid van voorzieningen of de ervaren ondersteuning door inwoners.

Onderbouwing

Bevindingen documentenstudie

Ambitie van de gemeente Deventer bij het inrichten van de Voor Elkaar Teams en Team Toegang Wmo
De gemeente Deventer koos voor het splitsen van de toegang tot ondersteuning (Team Toegang Wmo) en de inzet op preventie en collectieve voorzieningen (Voor Elkaar Teams, VET) vanuit de ambitie om effectiever en toekomstbestendiger te werken binnen het sociaal domein. Tot 2021 was het sociaal team de toegang voor een maatwerkvoorziening en doorverwijzer naar andere voorzieningen. Ook werd er soms lichte ondersteuning gegeven en werd voorzien in opbouwwerk in de wijk. In 2017 werd, mede door politieke veranderingen en juridische kaders, duidelijk dat de toegang tot wettelijke taken zoals Wmo-indicaties bij de gemeente moest blijven. Tegelijkertijd werd erkend dat sociale teams overbelast raakten door een te breed takenpakket, waardoor preventieve taken onder druk kwamen te staan. De ambitie was om door deze 'knip' ruimte te creëren voor meer focus: het Team Toegang Wmo richt zich op de wettelijke toegang en indicatie, terwijl het VET zich richt op de versterking van de sociale basis in de wijken, met als doel het voorkomen van zwaardere zorg. Dit moet bijdragen aan een betere verdeling van verantwoordelijkheden, meer effectiviteit in het werk en een preventieve beweging in de wijken.

De beide teams moesten bijdragen aan de volgende ambitie uit het Verbindend Kader sociaal domein 2019-2022:

"Maximale participatie van Deventer inwoner: mensen werken, versterken zichzelf, doen iets voor een ander, of voor de stad. Iedereen doet ertoe! Onze inwoners zijn verantwoordelijk voor het oplossen van hun eigen problemen. Het heft in eigen handen nemen maakt zelfredzamer, sterker, geeft meer zelfvertrouwen en maakt gelukkiger. Op eigen kracht waar mogelijk, al dan niet met een beroep op de directe omgeving, eventuele inzet van algemene voorzieningen in wijken en dorpen en alleen inzet van professionele ondersteuning als dat echt nodig is: Wie zorg nodig heeft, kan op ons rekenen."

Doelstellingen en hun totstandkoming

In onderstaande tabel zijn de ambitie, doelstellingen en KPI's weergegeven. Hiervoor is de doelenboom van Team Toegang Wmo en de Voor Elkaar Teams als bron gebruikt die is ontwikkeld om te sturen.

Ambitie, doelstellingen en KPI's (bron: KPI doelenboom)	
Ambitie: Er zijn in de buurt voldoende kansen om mee te doen. Inwoners voelen zich gezien en gesteund, de omgeving is stimulerend en uitnodigend. Er zijn voldoende kansen om tot leren, werken en tot ontwikkeling van talenten en ideeën te komen. Daardoor zijn inwoners in staat zelf verantwoordelijkheid te dragen voor de vraagstukken van hun leven, met een sociale basisinfrastructuur, die uitnodigend en versterkend is. Waarbij we belemmeringen voor één omzetten naar oplossingen voor iedereen. Waar maatwerk nodig is, bieden we dit adequaat en met hoge kwaliteit, vanuit dezelfde onderliggende ambitie.	
Hoofddoel	KPI's
Hoofddoel 1: Meer inclusieve	- Aantal / aandeel inclusieve voorzieningen - Aantallen beschikkingen (toegang) t.b.v. ondersteuningsplannen - Aantal beschikkingen

participatie van inwoners	• Geluk • Gezondheid
Hoofddoel 2: Versterken sociale basisinfrastructuur in de wijk	• Aandeel meldingen doorgeleid naar beschikking versus collectieve / algemene voorziening • Relatieve intensiteit van de indicaties • Relatieve zwaarte van de indicaties • Aandeel zelfredzame inwoners zonder maatwerkvoorziening • Realisatie voorzieningen (aantallen: hoeveel voorzieningen voor specifieke doelgroepen / inclusieve voorzieningen) • Vergroting / versterking verbinding tussen voorzieningen
Hoofddoel 3: Zelfredzaamheid inwoners neemt toe	• Effectiviteit ondersteuning • Aandeel inwoners met regie over eigen leven • Aantal ontvangen meldingen bij Team Toegang • Toename omvang netwerk inwoner
Hoofddoel 4: Draagkracht in de wijk neemt toe (transformatie)	• Sociale binding • Aandeel inwoners dat contacten heeft • Aantal initiatieven dat langer dan 2 jaar bestaat • Deelname kwetsbaren stijgt zonder dat bijdragen vanuit preventie stijgt

SMART beoordeling hoofddoelen

In onderstaande tabel is per hoofddoel in kaart gebracht in hoeverre het doel en de bijbehorende KPI's voldoen aan de SMART-criteria (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden).

Hoofddoel	Beoordeling
Hoofddoel 1: Meer inclusieve participatie van inwoners	Specifiek: Gedeeltelijk, termen als inclusieve voorzieningen hebben geen duidelijke definitie. Meetbaar: Grotendeels, aantal beschikkingen en voorzieningen zijn meetbaar. Geluk en gezondheid zijn lastiger zonder meetinstrument. Acceptabel: Ja, haalbaar en passend bij gemeentelijk beleid. Realistisch: Onzeker, afhankelijk van beschikbare middelen en definities. Tijdsgebonden: Nee, geen tijdsindicatie opgenomen.
Hoofddoel 2: Versterken sociale basisinfrastructuur in de wijk	Specifiek: De KPI's wel, maar vraag is wat ze zeggen over het versterken van de sociale basisinfrastructuur Meetbaar: Grotendeels, de meeste indicatoren zijn kwantitatief. Acceptabel: Ja, past bij het beleidsdoel om zich dicht bij de inwoner te organiseren. Realistisch: Onzeker, afhankelijk van middelen, beleidsruimte en uitvoeringskracht. Tijdsgebonden: Nee, geen tijdsindicatie opgenomen.
Hoofddoel 3: Zelfredzaamheid inwoners neemt toe	Specifiek: Ja, regie over eigen leven, netwerk en meldingen zijn concrete thema's die geoperationaliseerd kunnen worden. Meetbaar: Ja, mits begrippen als effectiviteit van de ondersteuning helder worden gedefinieerd. Acceptabel: Ja, passend binnen bredere beleidsambities

	Realistisch: Onzeker, afhankelijk van interventies Tijdsgebonden: Nee, geen tijdsindicatie opgenomen
Hoofddoel 4: Draagkracht in de wijk neemt toe (transformatie)	Specifiek: Gedeeltelijk, sociale binding en deelname kwetsbaren zijn onduidelijk zonder definitie. Meetbaar: Beperkt, aantal initiatieven is meetbaar, sociale binding is lastig te meten zonder definitie en meetmethode. Acceptabel: Ja, passend binnen bredere beleidsambities Realistisch: Onzeker, lastig in te schatten zonder inzicht in de capaciteit en middelen in de wijk. Tijdsgebonden: Nee, geen tijdsindicatie opgenomen

De vier hoofddoelen dekken de verschillende dimensies van de geformuleerde ambitie af. Ze richten zich zowel op het individuele niveau (zoals zelfredzaamheid), het sociale niveau (zoals participatie en binding) als op het organisatieniveau (zoals de basisinfrastructuur in de wijk). Daarnaast worden verschillende typen KPI's gehanteerd, zowel op het niveau van input, output en outcome, wat bijdraagt aan een breder inzicht in de werking en effecten van het beleid.

Tegelijkertijd zijn er duidelijke verbeterpunten. Veel van de gebruikte KPI's zijn nog onvoldoende geoperationaliseerd en daardoor lastig te interpreteren of eenduidig te meten. Abstracte begrippen zoals "geluk", "sociale binding" en "effectiviteit van ondersteuning" worden genoemd, maar zonder bijbehorende meetmethoden of instrumenten. Hierdoor blijven dit abstracte begrippen en is de meetbaarheid beperkt. In de gesprekken met de beleidsmakers is dit bevestigd. Zij geven aan dat zij zoekend zijn naar betere, meetbare en realistischere KPI's. Een door hen benoemd voorbeeld van een onrealistische KPI is de verwachting dat er een directe relatie ligt tussen de inzet van de Voor Elkaar Teams en de beheersing van het aantal maatwerkvoorzieningen. Vanuit de algemene ambitie (effectiever en toekomstbestendiger te werken binnen het sociaal domein) is een relatie te leggen met de doelstellingen (hoofddoelen zijn: -meer inclusieve participatie van inwoners, -versterken sociale basisinfrastructuur in de wijk, -zelfredzaamheid inwoners neemt toe én -draagkracht in de wijk neemt toe) Voor de vier hoofddoelen is geen prioritering of tijdspad zichtbaar.

Bevindingen interviews beleidsmakers

De splitsing van Team Toegang Wmo en de Voor Elkaar Teams dient volgens beleidsmakers verschillende doelen. Naast het doel om binnen de teams meer focus te creëren, dient de splitsing van de teams een belangrijk doel voor inwoners. Zij moeten met deze splitsing ervaren dat ze nog dichterbij huis, in hun buurt en in het alledaagse leven ondersteuning kunnen krijgen. Dit heeft geleid tot een splitsing in opdrachten: het Team Toegang Wmo richt zich op individueel Wmo maatwerk en de Voor Elkaar Teams zijn gericht op preventie en toeleiding naar collectief. Beide teams blijven ernaar streven dat inwoners zoveel mogelijk ruimte hebben om zelf regie te kunnen voeren over hun eigen leven. Dat ze kunnen meedoen op alle levensgebieden die belangrijk voor ze zijn. Maar ook dat ze aansluiting kunnen vinden (of houden) in hun wijk of buurt en prettig kunnen leven.

Bij de splitsing tussen toegang en preventie zijn uitgangspunten op schrift vastgesteld om het samenspel tussen toegang en preventie te bevorderen:

1. Zelfredzaamheid en participatie inwoner centraal
2. We vertrouwen op elkaars kennis en kunde
3. Komen tot een beter aanbod voor inwoner
4. We werken digitaal

5. We investeren in voortdurende verbetering
6. We werken wijkgericht als basis (waar dit meerwaarde heeft stedelijk)

Uit het gesprek met beleidsmakers blijkt dat de oorspronkelijke ambitie en doelstellingen in de loop der tijd niet fundamenteel gewijzigd zijn, maar wel zijn aangescherpt wat betreft rollen en verantwoordelijkheden. Deze doelstellingen waren in hoofdlijnen ook al aanwezig toen de teams nog geïntegreerd werkten. De uitgangspunten zijn bij de splitsing expliciet toegevoegd. De splitsing maakte het mogelijk om professionals te laten doen waar zij het beste in zijn: toegang of preventie.

Daarnaast is er meer inzicht ontstaan in wie waarvoor verantwoordelijk is en waar de nadruk per wijk moet liggen. De maatschappelijke opgaven, zoals vergrijzing en toenemende zorgvraag, maken de oorspronkelijke ambitie actueler dan ooit. Hoewel bijstelling van de prestatie-indicatoren volgens beleidsambtenaren (KPI's) nodig blijkt, blijft de overkoepelende ambitie overeind en wordt als toekomstbestendig ervaren.

Verschillen in doelstellingen per wijk

In lijn met een strategische koerswijziging van het huidige college wordt per wijk maatwerk toegepast. De gemeente kijkt samen met professionals naar specifieke wijkopgaven. Dit betekent dat doelen kunnen verschillen per wijk, afhankelijk van de demografische en sociale context. Zo is in de wijk Keizerslanden een pilot gestart waarin breed wordt gekeken naar toekomstbestendige wijkontwikkeling. De datagedreven werkwijze ondersteunt deze aanpak: analyses van Wmo-data, wijkinformatie en gesprekken met partners vormen de basis voor wijkgerichte doelen. De effectiviteit van de VET op bijvoorbeeld zelfredzaamheid en positieve gezondheid laat zich pas op langere termijn meten, maar de eerste indicatoren, zoals stabiele aantallen afgegeven Wmo-beschikkingen, bieden volgens respondenten indicatie dat de voor elkaar teams een waardevolle bijdrage leveren.

Praktische vertaling van ambitie en uitgangspunten

De gemeentelijke opdracht aan het VET is vanaf het begin gericht op het versterken van de sociale basis en het voorkomen van Wmo-maatwerk. In de praktijk is deze opdracht verfijnd, onder andere door wijkgerichte doelstellingen en een meer datagedreven benadering. De samenwerking tussen gemeente en uitvoerende partners is actief: de gemeente stelt het 'wat' vast, maar laat het 'hoe' aan de uitvoerende partijen over. Toch is dit volgens respondenten een voortdurend ontwikkelproces, mede vanwege personele wisselingen die zorgen voor vertraging of ruis in de uitvoering. De uitdaging blijft om de grote transitie van het sociaal domein tastbaar en uitvoerbaar te maken op wijkniveau.

Verschillen tussen de vier Voor Elkaar partners

De uitvoering van de Voor Elkaar Teams ligt bij professionals van De Kern, MEE Samen, Raster en Solis. De vier partners binnen het Voor Elkaar Team hebben elk hun eigen identiteit en organisatiecultuur. Dit maakt het mogelijk om van elkaar te leren en elkaar op te zoeken, maar zorgt soms ook voor verschillen in visie en aanpak. Raster heeft bijvoorbeeld opbouwwerk als kerntaak, terwijl De Kern en MEE Samen zich van nature meer richten op 1-op-1 begeleiding, wat soms wringt met de preventieve opdracht. Om hier meer richting aan te geven, wordt dit jaar een onafhankelijke manager op afstand aangesteld om het Voor Elkaar Team integraal aan te sturen, los van de afzonderlijke belangen van de vier partners.

Gemeentelijke sturing op ambitie en voortgang

De gemeente stuurt vooral op strategisch en tactisch niveau. In maandelijkse overleggen met de managers van de beide teams wordt de voortgang besproken, met aandacht voor het samenspel tussen Voor Elkaar Teams en Team Toegang Wmo, aanvragen en verantwoording. De gemeente stuurt niet op

de dagelijkse uitvoering van de VET teams, maar houdt wel de regie op hoofdlijnen. Daarnaast monitort de gemeente of de ingezette koers leidt tot de gewenste effecten. KPI's worden herzien in samenwerking met kennispartners, op basis van data, wijkanalyses en overleg met professionals.

Samenwerking met andere wijkpartners

De Voor Elkaar Teams en Team Toegang Wmo functioneren binnen andere wijkgerichte aanpakken. Zo wordt in het programma Toekomstbestendige Wijken breder gekeken en hebben de Voor Elkaar Teams en Team Toegang Wmo ook een bijdrage te leveren. In de wijk Keizerslanden is bijvoorbeeld een pilot gestart waarin alle wijkpartners zijn betrokken. De gemeente wordt hierin steeds vaker gezien als regievoerder. Op operationeel niveau weten partners elkaar goed te vinden, maar op tactisch niveau is er behoefte aan meer sturing. De rol van de gemeentelijke wijkmanager is hierin cruciaal: deze functioneert als brug tussen de wijkpartners en het gemeentelijke apparaat en signaleert waar nodig. Hoewel het Voor Elkaar Team een belangrijke speler is, is het belangrijk hun rol af te bakenen om overbelasting te voorkomen.

Bevindingen werksessie raadsleden

Gesproken raadsleden geven aan tijdens de transitie naar Team Toegang Wmo en de Voor Elkaar Teams (VET) in wisselende mate invulling te hebben kunnen geven aan de kaderstellende rol. Voor Team Toegang Wmo was de opdracht die vooraf werd meegegeven relatief duidelijk. De doelen sloten aan bij bredere ontwikkelingen binnen het sociaal domein, zoals het normaliseren van hulp en het sturen op het beheersen van het aantal beschikkingen en daarmee de uitgaven aan Wmo-maatwerkvoorzieningen. Ook de beschikbare financiële middelen werden door raadsleden als passend beoordeeld. Dit gaf in de beginfase richting aan de transitie binnen het Wmo-domein. De raad heeft de mogelijkheid om te sturen op de beleidskaders waaruit de opdrachten aan zowel Team Toegang Wmo als de Voor Elkaar Teams zijn geformuleerd. Dit is bijvoorbeeld het beleidsplan Wmo.

Voor de Voor Elkaar Teams lag dit anders. De opdracht aan deze teams werd door gesproken raadsleden als minder scherp ervaren. De samenwerking met diverse partners op wijkniveau en het ontbreken van centrale sturing maakten het voor de raad lastig om heldere kaders te stellen. Dit gebrek aan eenduidigheid werkte door in de uitvoering, waar professionals zich volgens raadsleden geregeld afvroegen wat de raad precies van hen verwachtte. Er was sprake van wederzijds onbegrip en afstand tussen beleidsmakers, uitvoering en politiek.

Daarnaast ervaren raadsleden dat zij in beperkte mate grip hadden op de uitvoering. De teamindeling, werkvormen en fysieke aanwezigheid in de wijk waren niet of nauwelijks onderwerp van politieke besluitvorming. Hoewel de raad signalen over knelpunten in de uitvoering van het Wmo en de VET teams uit de samenleving ontving, werden deze in eerste instantie door het college veelal als incidenten gezien. Pas later bleek dat het ging om structurele knelpunten, wat leidde tot verlies van kostbare tijd. De beperkte en vaak vertraagde informatievoorziening heeft de sturingsmogelijkheden van de raad aanzienlijk beperkt.

Een complicerende factor in de kaderstelling was dat de gesproken raadsleden worstelden met hun positie: enerzijds willen zij voldoende afstand houden tot de uitvoering, anderzijds vrezen zij invloed en controle te verliezen. Het college gaat immers over het HOE (en dus ook het opknippen van de sociale teams in twee teams) en de raad gaat over het WAT. Daarbij ontbreekt het aan passende monitoringinstrumenten op het WAT. Sturingsinformatie met betrekking tot het behalen van de hoofddoelen is niet aanwezig. De huidige sturingsinformatie is te veel gericht op processen en aantallen

en te weinig op effecten zoals toegankelijkheid en tevredenheid van inwoners. De Monitor Sociaal Domein wordt door raadsleden als te omvangrijk ervaren om effectief richting te geven of bij te sturen.

Hoewel de gesproken raadsleden zich actief inspannen om signalen op te halen vanuit de samenleving, blijkt het lastig deze signalen om te zetten in concrete actie of besluitvorming. Signalen als de gebrekkige fysieke aanwezigheid van hulp in de wijk en verwarring bij inwoners door naamsveranderingen (bekende namen als Sociaal Team en inlooppreekuren verdwenen) worden breed herkend. Vooral inwoners met beperkte taalvaardigheid of zonder sociaal netwerk weten volgens de raadsleden de ondersteuning moeilijk te vinden. Dit roept bij raadsleden zorgen op over de inclusiviteit en toegankelijkheid van het huidige systeem.

3.3 Toetsing normenkader

Voor de toetsing aan de norm werken we met de volgende termen in volgorde van niet voldoen tot voldoen:

- Voldoet niet of beperkt: dit betekent dat op geen enkele wijze of voor een klein deel wordt voldaan aan de norm. Rood
- Voldoet merendeels: dit betekent dat voor een groter deel wel dan niet wordt voldaan aan de norm. Oranje
- Voldoet grotendeels: dit betekent dat voor een zeer groot gedeelte of volledig wordt voldaan aan de norm. Groen

Norm	Toetsing
Deelvraag 1: Wat was de ambitie van de gemeente voor het inrichten van de Voor Elkaar Teams en Team toegang Wmo?	
De ambitie is helder geformuleerd in concrete doelstellingen.	Voldoet beperkt. De ambitie is breed geformuleerd en inhoudelijk rijk. De vier hoofddoelen sluiten inhoudelijk aan bij de ambitie, maar zijn niet volledig SMART uitgewerkt: tijdsgebondenheid ontbreekt en begrippen zijn niet voldoende gedefinieerd of meetbaar gemaakt. Uit de gesprekken met beleidsmakers blijkt dat de KPI's onvoldoende meetbaar zijn en dat verwachtingen onrealistisch zijn.

4

**Bevindingen ambitie in de
praktijk**

4. Bevindingen ambitie in de praktijk

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk is beschreven in hoeverre de uitgangspunten vanuit de ambitie in de praktijk zijn gebracht. Eerst zijn in de grijze kaders de bevindingen per deelvraag op hoofdlijnen weergegeven, gevolgd door een onderbouwing daarvan. Het hoofdstuk sluit af met een toetsing aan het normenkader. De snelle lezer kan volstaan met het lezen van de beantwoording op hoofdlijnen in de grijze kaders.

In dit hoofdstuk zijn de volgende deelvragen beantwoord:

2. In hoeverre zijn deze uitgangspunten in de praktijk gebracht?
3. Hoe ervaren betrokkenen deze uitgangspunten en hoe geven ze daar invulling aan?

4.2 Bevindingen toepassing uitgangspunten o.b.v. schriftelijke bronnen

Onderzoeksvraag:

2. In hoeverre zijn deze uitgangspunten in de praktijk gebracht?

Bevindingen op hoofdlijnen:

- Uitgangspunt 1: *Zelfredzaamheid en participatie van de inwoner centraal*. Dit komt in de plannen en verantwoordingen terug als doelen. Er wordt vooral gerapporteerd over de individuele begeleiding voor toeleiding naar collectief begeleiding die hiervoor is ingezet. Het rapporteren over collectieve oplossingen is onderbelicht en wordt niet gemonitord. Volgens respondenten is dit lastig meetbaar.
- Uitgangspunt 2: *We vertrouwen op elkaars kennis en kunde*. Plannen en verantwoordingen van Voor Elkaar Teams (VET) bevatten beschrijvingen van overlegstructuren, maar gaan weinig tot niet in op structureel leren of verbeteren. Bij Team Toegang Wmo is beschreven op welke wijze het vertrouwen op elkaars kennis en kunde via gezamenlijk leren in teams en stadsbreed wordt bevorderd. In plannen en verantwoording is weinig aandacht voor vertrouwen op elkaars kennis en kunde tussen VET en Team Toegang Wmo.
- Uitgangspunt 3: *We komen tot een beter aanbod voor inwoners*. Het streven naar een beter aanbod is aanwezig, maar in de plannen en verantwoording ligt de nadruk vooral op het verbeteren van interne organisatie van de beide teams en casuïstiekbespreking tussen de beide teams. Structurele terugkoppeling over de effectiviteit of aansluiting op de leefwereld van inwoners ontbreekt in de verantwoordingen.
- Uitgangspunt 4: *We werken digitaal*. Digitalisering wordt in de plannen en verantwoordingen benoemd als randvoorwaarde. Bij het VET blijkt dat de gebruikte registratiesystemen niet goed aansluiten bij de praktijk. Bij Team Toegang Wmo blijkt dat registratiesystemen kritisch worden besproken en concrete verbeteracties zijn benoemd.
- Uitgangspunt 5: *We investeren in voortdurende verbetering*. Uit de plannen van het VET blijken wel ambities om dit op te pakken, maar uit de verantwoordingen blijkt geen concreet zicht op de opbrengsten hiervan en de wijze waarop dat is georganiseerd. Bij het Team Toegang Wmo zijn reflectie en scholing wel structureel aanwezig in de

plannen en verantwoording, maar deze is vooral gericht op het eigen team en niet op een gezamenlijke leerstructuur met het VET.

- **Uitgangspunt 6: *We werken wijkgericht als basis.*** Wijkgericht werken is bij het VET goed zichtbaar en verankerd in zowel plannen als de verantwoordingen. Bij Team Toegang Wmo is minder focus op wijkgerichtheid in de plannen en verantwoording. Aspecten als fysieke aanwezigheid in de wijken komen beperkt terug. Wel is er aandacht voor stedelijk leren binnen het Team Toegang Wmo.

Onderbouwing

Deze vraag is beantwoord door na te gaan wat in de beschikbare plannen en verantwoordingen staat over het in de praktijk brengen van de zes door de gemeente geformuleerde uitgangspunten. De opbrengsten uit de gesprekken met uitvoerenden van de teams zijn weergegeven in paragraaf 4.3.

Uitgangspunten in plannen en verantwoordingen Voor Elkaar Teams (VET) (2023-2025)

Er zijn zes uitgangspunten geformuleerd in het visiedocument *Samenspel Toegang en Preventie - Uitgangspunten* (2021). Deze zijn bedoeld als richtinggevende principes voor het handelen van uitvoerende partners binnen de Voor Elkaar Teams.

Voor de analyse zijn de volgende documenten onderzocht:

- Subsidieaanvragen Voor Elkaar Teams 2023, 2024 en 2025
- Subsidieverantwoordingen (Jaarrapportages) Voor Elkaar Teams 2023 en 2024
- Plan van Aanpak Voor Elkaar Teams 2023
- Per uitgangspunt is nagegaan hoe het is verwoord in plannen, hoe het terugkomt in verantwoordingen, en wat dat zegt over de relatie tussen uitgangspunt en praktijk.

Uitgangspunt 1. Zelfredzaamheid en participatie van de inwoner centraal

Uit de subsidieaanvragen en het plan van aanpak blijkt dat dit uitgangspunt terugkomt. De subsidieaanvragen en het plan van aanpak benadrukken het belang van activering, netwerkversterking en bewonersinitiatieven. In het bijzonder valt in de aanvraag voor 2025 de nadruk op 'noaberschap' en samenlevingsopbouw op.

In de verantwoordingen komt echter vooral individuele begeleiding voor toeleiding naar collectief naar voren. Op collectieve inzet en netwerkversterking worden beperkt verantwoord. Er ontbreken structurele gegevens over het aantal, type of bereik van collectieve activiteiten. Concrete voorbeelden, zoals sport- of beweeggroepen, worden niet benoemd. Daarmee blijft onduidelijk in hoeverre en op welke schaal collectieve inzet daadwerkelijk plaatsvindt. Ook een structurele evaluatie of doorontwikkeling van deze inzet ontbreekt. Daarbij wordt expliciet erkend dat het effect van collectieve inzet moeilijk meetbaar is en lastig te vertalen naar concrete indicatoren. In de praktijk krijgt het uitgangspunt vooral vorm via individuele trajecten, terwijl de collectieve dimensie minder goed verankerd is.

Uitgangspunt 2. We vertrouwen op elkaars kennis en kunde

Uit de subsidieaanvragen en het plan van aanpak komt dit uitgangspunt naar voren in de vorm van beschreven overlegstructuren, afstemming en intervisie. Er is aandacht voor samenwerking tussen disciplines en voor de verbinding met Team Toegang Wmo. In de verantwoordingen blijft deze

samenwerking echter op de achtergrond. Een reflectie op de effectiviteit van samenwerking of de ontwikkeling van gezamenlijke leerprocessen wordt nauwelijks benoemd. Dat komt deels doordat reflectie op samenwerking voornamelijk intern en informeel plaatsvindt, en in beperkte mate wordt vastgelegd in rapportages. Ook ontbreekt een expliciete opdracht of aanleiding om de effectiviteit van samenwerking en gezamenlijke leerprocessen systematisch in beeld te brengen.

Uitgangspunt 3. We komen tot een beter aanbod voor de inwoner

Uit de subsidieaanvragen en het plan van aanpak wordt aansluiting bij signalen uit de wijk als uitgangspunt genomen. Er wordt gewerkt met wijkprofielen en participatieve werkvormen. Subsidieaanvragen benoemen het ontwikkelen van nieuw aanbod op basis van behoeften. In de verantwoordingen worden wel voorbeelden van initiatieven genoemd, maar de structurele terugkoppeling over de effectiviteit (komt het tot een beter aanbod voor de inwoner) ontbreekt. De ambitie om het aanbod, zowel collectief als individueel, te verbeteren is aanwezig, maar het is onduidelijk in hoeverre dit leidt tot daadwerkelijk beter passende ondersteuning. Dit wordt volgens de VET Teams versterkt door dat het Team Toegang Wmo weinig of niet doorverwijst naar de Teams VET.

Uitgangspunt 4. We werken digitaal

Digitalisering wordt in het plan van aanpak en de subsidieaanvragen vooral als randvoorwaarde benoemd. Het plan van aanpak noemt registratiesysteem WIZ en Office365, maar wijst op knelpunten in gebruiksvriendelijkheid. Subsidieaanvragen verwijzen naar datagedreven werken, maar geven weinig invulling aan concrete toepassingen op teamniveau. In de verantwoordingen blijft verantwoording over toegepaste digitalisering vrijwel afwezig. Er lijkt wel sprake van bewustzijn rond het belang van digitalisering, maar de vertaling naar de praktijk blijkt beperkt uit de subsidieaanvragen en de verantwoordingen.

Uitgangspunt 5. We investeren in voortdurende verbetering

Het plan van aanpak en de subsidieaanvragen benoemen ambities rond leren en ontwikkelen, waaronder monitoring, reflectiemomenten en de wens tot een lerende organisatie. In de subsidieaanvragen blijft dit zonder uitwerking van concrete werkvormen of verantwoordelijkheden. In de verantwoordingen komen de resultaten van leren en verbeteren nauwelijks terug.

Uitgangspunt 6. We werken wijkgericht als basis (waar dit meerwaarde heeft stedelijk)

Wijkgericht werken is prominent aanwezig in zowel het plan van aanpak als de subsidieaanvragen. De subsidieaanvragen benoemen stamgroepen, wijkprofielen, fysieke aanwezigheid in de wijk en samenwerking met gebiedsregisseurs. In de verantwoordingen wordt hierop voortgebouwd met voorbeelden van wijkactiviteiten.

Uitgangspunten in werkplannen Team Toegang Wmo (2023-2024)

Voor de beantwoording van de vraag in hoeverre de uitgangspunten van de transitie naar Team Toegang Wmo in de praktijk worden gebracht, is een documentenstudie uitgevoerd op basis van twee documenten:

- Ambitie werkplanning Wmo 2023-2024 doorlopend (intern document met actielijst per medewerker)
- Bijeenkomst werkplan 2024 Team Toegang Wmo (versie 2.0) (samenvatting van een teambijeenkomst, inclusief evaluatie en prioritering)

Beide documenten bieden inzicht in de wijze waarop het team de eigen opdracht vormgeeft en geven inzicht in de voortgang en gewenste verbeteringen. De zes uitgangspunten, zoals beschreven in het

visiedocument *Samenspel Wmo Toegang en Preventie (2021)*, zijn hierbij als ordeningsprincipe gebruikt.

Uitgangspunt 1. Zelfredzaamheid en participatie van de inwoner centraal

Dit uitgangspunt is indirect zichtbaar in de ambitie om in te zetten op algemene voorzieningen (zoals een scootmobielpool), het streven naar minder individuele voorzieningen, en de wens om bewoners niet van het kastje naar de muur te sturen. Ook wordt gezocht naar manieren om ondersteuning beter aan te laten sluiten op de leefwereld van de inwoner, onder meer door efficiëntere werkprocessen en betere communicatie over beschikkingen.

Uitgangspunt 2. We vertrouwen op elkaars kennis en kunde

Binnen het team is er veel aandacht voor het versterken van onderlinge samenwerking en het leren van elkaar. In beide documenten wordt stedelijke casuïstiekbespreking meermaals genoemd als middel om kennisdeling te bevorderen. Ook zijn er ideeën benoemd voor trainingen, intervisie en vakgroep-overstijgende kennisuitwisseling.

Uitgangspunt 3. Komen tot een beter aanbod voor de inwoner

Het streven naar een beter aanbod komt onder meer tot uiting in het ontwikkelen van integrale plannen, het delen van caseload-informatie en het stroomlijnen van processen tussen de verschillende Wmo Toegang teams. Ook zijn acties geformuleerd om Wmo-zorgaanbieders te betrekken bij het versterken van het voorliggend veld. De focus ligt vooral op de interne organisatie van het team en minder op het aanbod als zodanig. De samenwerking vanuit de Teams VET met Team Wmo is slechts een deel van de opdracht en het dagelijks werk. De Teams VET hebben intervisie en casuïstiek overleg met het team Toegang Wmo. In enkele wijken is er ook sprake van structureel overleg, onafhankelijk van de casuïstiek.

Uitgangspunt 4. We werken digitaal

In beide documenten wordt expliciet aandacht gevraagd voor het verbeteren van het registratiesysteem WIZ, inclusief het verminderen van het aantal klikken en het automatisch overzetten van gegevens. Het integrale ondersteuningsplan wordt gezien als oplossing voor een deel van deze knelpunten. Ook zijn er ideeën geuit over rapportageformaten en toekomstige inzet van Artificial Intelligence. Het uitgangspunt digitaal werken is aanwezig in ambities en actiepunten.

Uitgangspunt 5. We investeren in voortdurende verbetering

Acties en ambities zijn geformuleerd op het vlak van het vergroten van kennis, het verbeteren van processen en het versterken van samenwerking. Scholing, training en intervisie worden nadrukkelijk benoemd als acties, evenals reflectie op casuïstiek en succesmomenten.

Uitgangspunt 6. We werken wijkgericht als basis (waar dit meerwaarde heeft stedelijk)

Het wijkgerichte karakter is minder prominent zichtbaar. In het werkplan 2024 is benoemd dat de samenwerking met wijkvoorzieningen en andere domeinteamen versterkt moet worden. Het fysieke werken in de wijk of nabijheid tot bewoners komt slechts beperkt terug.

Samenvatting analyse plannen en verantwoording

In onderstaande tabel zijn de bevindingen voor beide teams vanuit de analyse vanaf papier samengevat.

Uitgangspunt	Voor Elkaar Team	Team Toegang Wmo
--------------	------------------	------------------

1. Zelfredzaamheid en participatie van de inwoner centraal	Gedeeltelijk in de praktijk gebracht. Plannen benadrukken netwerkversterking en bewonersinitiatieven. In de praktijk ligt de nadruk op individuele begeleiding voor toeleiding naar collectief. Effecten van collectieve inzet zijn moeilijk meetbaar en onderbelicht in verantwoordingen.	Gedeeltelijk in de praktijk gebracht. Inzet op algemene voorzieningen en betere aansluiting bij de leefwereld. Participatiebevordering buiten het Wmo-maatwerkdomein is beperkt uitgewerkt.
2. We vertrouwen op elkaars kennis en kunde	Beperkt in de praktijk gebracht. Plannen benoemen overlegstructuren en samenwerking, maar verantwoordingen bieden weinig zicht op structurele reflectie of gezamenlijk leren.	In de praktijk gebracht. Veel aandacht voor samenwerking, intervisie en kennisdeling. Casuïstiek en scholing ondersteunen benutting van expertise binnen het team.
3. We komen tot een beter aanbod voor de inwoner	Gedeeltelijk in de praktijk gebracht. Ambitie om aanbod te verbeteren via signalering en participatie is zichtbaar. Verantwoording blijft echter vaag over effectiviteit of aansluiting op leefwereld.	Gedeeltelijk in de praktijk gebracht. Streven naar integrale plannen en procesoptimalisatie. Focus ligt meer op interne organisatie dan om tot een beter aanbod voor inwoners te komen.
4. We werken digitaal	Beperkt in de praktijk gebracht. Digitalisering wordt erkend als randvoorwaarde, maar blijft afwezig in uitvoering. Systemen sluiten slecht aan op praktijk; datagedreven werken blijft abstract.	Merendeels in de praktijk gebracht. Registratiesystemen worden kritisch besproken, met concrete verbeteracties. Ambities rond digitalisering zijn aanwezig, inclusief ideeën over AI.
5. We investeren in voortdurende verbetering	Beperkt in de praktijk gebracht. Ambities zijn benoemd in plannen, maar blijven abstract. In verantwoordingen geen zicht op opbrengsten of leerstructuur.	In de praktijk gebracht. Scholing, intervisie en reflectie zijn onderdeel van het werkproces. Actieve investering in individueel en collectief leren zichtbaar.
6. We werken wijkgericht als basis (waar dit meerwaarde heeft stedelijk)	In de praktijk gebracht. Wijkgericht werken is structureel ingebed in plannen en uitvoering. Fysieke aanwezigheid en wijkactiviteiten	Beperkt in de praktijk gebracht. Wijkgerichtheid speelt ondergeschikte rol. Fysieke nabijheid en wijkaanwezigheid komen beperkt terug. De meerwaarde

	zijn zichtbaar. Stedelijke focus komt beperkt terug.	van de organisatie van de uitvoering op stedelijk niveau prevaleert.
--	--	--

4.3 Bevindingen toepassing uitgangspunten o.b.v. ervaringen uitvoerders

Onderzoeksvraag:

3. Hoe ervaren betrokkenen deze uitgangspunten en hoe geven ze daar invulling aan?

Bevindingen op hoofdlijnen:

- Bij uitvoerders van beide teams geldt dat zij aangeven dat bij de start van de beide teams voor hen de opdracht en daarmee ook de invulling van de uitgangspunten in hun dagelijkse werk niet duidelijk waren. Die duidelijkheid is er nu wel bij Team Toegang Wmo, maar bij de Voor Elkaar Teams wordt de opdracht nog steeds niet als eenduidig ervaren: hoewel de bedoeling van het werk – preventief, nabij, wijkgericht – wordt herkend, ontbreekt het aan een heldere en gedeelde structuur.
- Voor Elkaar Teams (VET) ervaren een minder duidelijke opdracht en structuur dan het Team Toegang Wmo. Bij het VET speelt daarbij ook mee dat de medewerkers uit vier verschillende moederorganisaties komen en dat brengt ook verschillen in aansturing en cultuur met zich mee. Dit leidt tot verschillende ontwikkelsnelheden van de teams en een volgens de betrokkenen een te beperkte gezamenlijke leerontwikkeling.
- De uitgangspunten worden breed herkend, maar niet altijd consequent toegepast in de praktijk. Dit komt door een combinatie van factoren, zoals een minder eenduidige opdracht, verschillen tussen moederorganisaties, het ontbreken van gezamenlijke leerstructuren en randvoorwaarden, en uiteenlopende contexten per team of wijk. Daardoor ontstaat variatie in werkwijze en interpretatie van de uitgangspunten.
- Uitgangspunt 1: Zelfredzaamheid en participatie van de inwoner centraal. Het sturen op zelfredzaamheid en participatie vindt in beide teams plaats. Bij VET is de inzet gericht op netwerkversterking, informele ondersteuning activeren en begeleiding naar initiatieven in de wijken. Tegelijkertijd benoemen medewerkers dat hun ondersteuning beperkt is door capaciteit, financieringsmogelijkheden en beperkte fysieke aanwezigheid in een aantal wijken. Bij Team Toegang Wmo is dit uitgangspunt leidend in de afweging over de inzet van voorzieningen. Medewerkers ervaren dat zij weinig invloed hebben op het ontwikkelen van collectieve oplossingen.
- Uitgangspunt 2: We vertrouwen op elkaars kennis en kunde. Vertrouwen is persoonsafhankelijk, maar binnen VET weinig gestructureerde samenwerking. Bij Team Toegang Wmo is intervisie en leren van elkaar structureel ingebed. Leren tussen VET en Team Toegang Wmo beperkt (alleen casuïstiekbespreking) georganiseerd.
- Uitgangspunt 3: Komen tot een beter aanbod voor inwoners. Verbetering van het aanbod gebeurt in VET waardoor kleinschalige initiatieven ontstaan of ondersteund worden. Wel ervaren zij hobbels in het ontwikkelen van collectieve oplossingen als daar financiering of blijvende ondersteuning vanuit professionals voor nodig is. Team Toegang Wmo heeft vooral een signalerende rol richting VET. Gezamenlijke doorontwikkeling van aanbod gebeurt ad hoc en niet structureel. Monitoring van

deelname aan collectieve voorzieningen, doorverwijzing en de effecten hiervan vindt niet plaats. Dit maakt verdere doorontwikkeling niet plaats vindt op basis van analyse van het huidige gebruik en effecten.

- Uitgangspunt 4: We werken digitaal. Digitaal werken is voor het VET een knelpunt: registratiesystemen sluiten slecht aan op de praktijk en kunnen beperkt gebruikt worden voor leren. Het Team Toegang Wmo ervaart dat registratiesysteem werkprocessen ondersteunt en hen helpt te leren en verbeteren. Gezamenlijk leren via datagedreven werken tussen VET en Team Toegang Wmo gebeurt niet.
- Uitgangspunt 5: We investeren in voortdurende verbetering. Leren en verbeteren is binnen het Team Toegang Wmo structureel georganiseerd; binnen het VET is dat ad hoc en niet structureel ingebed. Leren en verbeteren tussen de beide teams is beperkt ingericht.
- Uitgangspunt 6: We werken wijkgericht als basis. Wijkgericht werken is bij het VET de praktijk, maar wordt belemmerd door gebrekkige huisvesting en zichtbaarheid bij bewoners. In meerdere wijken ontbreekt een vaste werkplek, is geen centraal telefoonnummer beschikbaar en is de fysieke aanwezigheid in de wijk beperkt, wat het laagdrempelig contact en de herkenbaarheid voor inwoners bemoeilijkt. Bij het Team Toegang Wmo zijn de teams wel rond wijken ingericht, maar de fysieke aanwezigheid in de wijken is beperkt en dat zorgt voor minder diepgaande verbondenheid met de wijken.

Onderbouwing

De beantwoording is gebaseerd op gesprekken met uitvoerende medewerkers van Team Toegang Wmo en de Voor Elkaar Teams (VET) in Deventer. De resultaten zijn gestructureerd in twee onderdelen. Eerst zijn de ervaringen van de medewerkers over de opdracht en werkwijze per team beschreven. Vervolgens is per uitgangspunt weergegeven hoe medewerkers deze uitgangspunten ervaren en hoe zij hieraan in de praktijk invulling geven.

Algemeen beeld - ervaring met opdracht en uitgangspunten

Voor Elkaar Teams (VET)

De opdracht van het VET wordt door medewerkers als minder eenduidig ervaren. De verbeterlagen die het afgelopen jaar zijn gemaakt in de aanscherping van de opdracht en de KPI's, de aanstelling van een onafhankelijk manager en de gezamenlijke bijeenkomsten hebben hier voorsnog geen verandering in gebracht. Hoewel de bedoeling van het werk – preventief, nabij, wijkgericht – wordt herkend, ontbreekt het aan een heldere en gedeelde structuur. Respondenten benoemen dat er veel ruimte is voor eigen invulling, wat enerzijds als prettig wordt ervaren, maar ook leidt tot verschillen in werkwijze, afhankelijk van persoon, team of wijk. Er is behoefte aan meer centrale sturing, duidelijke taakafbakening en gezamenlijke kaders. Medewerkers geven aan dat zij zich verantwoordelijk voelen voor het welzijn van inwoners, maar hierin beperkt worden door het ontbreken van structuur, middelen en vaste samenwerkingsafspraken. Monitoring van deelname aan collectieve voorzieningen, doorverwijzing en de effecten hiervan vindt niet plaats. Dit maakt verdere doorontwikkeling niet plaats vindt op basis van analyse van het huidige gebruik en effecten.

Ook het ontbreken van vaste werkplekken, telefoonlijnen of herkenbare contactkanalen wordt als knelpunt ervaren, waardoor zichtbaarheid en bereikbaarheid in de wijk onder druk staan.

Team Toegang Wmo

Binnen het Team Toegang Wmo wordt de opdracht inmiddels als duidelijk ervaren. Medewerkers die vanaf de start in 2021 betrokken waren, geven aan dat dit in de beginfase nog niet als heel duidelijk werd ervaren, maar dat die duidelijkheid in de loop van de tijd steeds meer is gekomen. Medewerkers weten wat nu van hen wordt verwacht: het beoordelen van aanvragen op grond van de Wmo, het voeren van gesprekken en het nemen van formele besluiten over voorzieningen. De taakopvatting is sterk procedureel en juridisch van aard. Tegelijkertijd geven medewerkers aan dat deze helderheid en afbakening ook leidt tot weinig betrokkenheid bij preventieve inzet of collectieve ondersteuning. Het zicht op wat er in de wijk of binnen het VET gebeurt, is beperkt. De samenwerking met andere partijen is grotendeels casusgericht en afhankelijk van persoonlijke lijnen. Medewerkers ervaren dit als een gemis, vooral waar het gaat om integrale ondersteuning van inwoners. Hoewel het team formeel wijkgericht werkt, zijn zij meestal niet fysiek aanwezig in de wijk, wat het laagdrempelige contact met inwoners belemmert.

Ervaring met en toepassing van de uitgangspunten

Uitgangspunt 1. Zelfredzaamheid en participatie van de inwoner centraal

VET: Medewerkers herkennen dit als een belangrijk uitgangspunt in hun werk. Zij proberen inwoners te activeren en de eigen kracht te versterken, bijvoorbeeld door netwerkversterking, informele ondersteuning of het begeleiden naar initiatieven. Veel collectieve voorzieningen ontstaan op initiatief van inwoners zelf. De bijdrage van het VET zit dan in het begeleiden, verbinden en ondersteunen. Tegelijkertijd benoemen medewerkers dat zij beperkt zijn in het bieden van structurele ondersteuning, beperkte financieringsmogelijkheden voor de ondersteuning van initiatieven hebben en in een aantal wijken hun fysieke aanwezigheid beperkt is, waardoor de inzet kwetsbaar blijft. Samenwerking met het Team Toegang Wmo vindt hoofdzakelijk plaats op casusniveau.

Wmo: Binnen het Team Toegang Wmo is het stimuleren van zelfredzaamheid leidend in de afweging over de inzet van voorzieningen. Medewerkers benoemen dat zij oog hebben voor de eigen mogelijkheden van inwoners en proberen aan te sluiten bij het netwerk. Tegelijkertijd is hun speelruimte beperkt door de formele kaders van de Wmo. Er is vanuit Team Toegang Wmo weinig zicht op de bredere ondersteuning die buiten het Wmo-(maatwerk)domein plaatsvindt, bijvoorbeeld waar het gaat om participatie. Consulanten ervaren dat zij op het ontwikkelen collectieve voorzieningen weinig invloed hebben en sterk afhankelijk zijn van het VET. De samenwerking met het VET is functioneel, maar wordt niet als vanzelfsprekend of structureel georganiseerd ervaren.

Uitgangspunt 2. We vertrouwen op elkaars kennis en kunde

VET: Medewerkers geven aan dat zij vertrouwen hebben in collega's, en dat daarnaast samenwerking grotendeels afhangt van persoonlijke relaties. Structurele vormen van reflectie, intervisie of gezamenlijke leermomenten zijn binnen de VET beperkt aanwezig. Verschillen in achtergrond en aansturing vanuit moederorganisaties zorgen voor uiteenlopende werkwijzen. Dit maakt het lastig om als één team te opereren en gebruik te maken van elkaars expertise. Hierin zijn ook verschillen tussen de verschillende Voor Elkaar Teams. Feedback wordt informeel gedeeld, maar er is geen vaste structuur voor gezamenlijk leren of methodische reflectie.

Wmo: In het Team Toegang Wmo zijn werkvormen als casuïstiekbesprekingen en intervisie gebruikelijk. Medewerkers geven aan dat zij leren van elkaar en dat er een basis van onderling vertrouwen is. De samenwerking met het VET wordt wisselend ervaren: deels positief, maar vaak afhankelijk van individuen. Behalve casuïstiekoverleg ervaren medewerkers dat structurele werkvormen voor

gezamenlijke reflectie en kennisdeling met het VET ontbreken. Ondanks waardering voor elkaars werk is het samenspel vooral casus gestuurd.

Uitgangspunt 3. We komen tot een beter aanbod voor de inwoner

VET: Medewerkers signaleren behoeften in de wijk en proberen daarop in te spelen met initiatieven of informele ondersteuning. Voorbeelden zijn maatjesgroepen, ontmoetingsmomenten of activiteiten voor specifieke doelgroepen. Deze initiatieven komen regelmatig voort uit bewoners zelf en worden begeleid door VET-medewerkers. Tegelijkertijd ervaren zij dat het ontwikkelen en realiseren van collectieve oplossingen lastig blijken. Als inwoners zelf krachtig genoeg zijn om collectieve oplossingen te dragen, dan kunnen de VET-medewerkers de ondersteuning bieden. Maar als bijvoorbeeld aanbieders van maatwerkvoorzieningen individuele ondersteuning ook collectief kunnen aanbieden of collectief kunnen ondersteunen, dan ervaren medewerkers dat er veel hobbels te nemen zijn. Het vraagt dat financiering geregeld moet worden en dat vraag afstemming met de gemeente en de betreffende aanbieder. Het kost veel organisatiekracht om een aanbod georganiseerd en gefinancierd te krijgen. Ook zijn er inwonersinitiatieven waarbij na verloop van tijd blijkt dat er structurele ondersteuning vanuit het VET of anderszins nodig is. Dat is dan weer lastig binnen de beschikbare uren van de VET-medewerkers. De medewerkers ervaren dat zij in deze situaties, waar Team Toegang Wmo signaleert dat collectieve oplossingen wenselijk zijn, niet of niet snel genoeg aan de verwachtingen om collectieve oplossingen te realiseren kunnen voldoen. Monitoring van deelname aan collectieve voorzieningen, doorverwijzing en de effecten hiervan vindt niet plaats. Dit maakt verdere doorontwikkeling niet plaats vindt op basis van analyse van het huidige gebruik en effecten.

Wmo: Medewerkers geven aan dat zij vooral gericht zijn op de formele toegang tot voorzieningen. Het verbeteren van het aanbod wordt nauwelijks als hun verantwoordelijkheid gezien. Wel is er behoefte aan meer informatie over wat er beschikbaar is in de wijk of vanuit het VET, zodat inwoners gerichter verwezen kunnen worden. Het ontbreekt momenteel aan inzicht in het bredere palet aan ondersteuning. Medewerkers zien veel mogelijkheden voor collectieve oplossingen, maar ervaren dat de VET daarin niet of niet snel genoeg in kunnen voorzien. Er zijn zeker goede voorbeelden waar het wel goed lukt, maar een verbeterpunt is dat er meer gezamenlijk nagedacht kan worden over de aard en inrichting van de collectieve oplossingskansen.

Uitgangspunt 4. We werken digitaal

VET: Digitale registratie en monitoring worden als knelpunt ervaren. Het huidige registratiesysteem (WIZ) sluit niet goed aan op de praktijk, met name waar het gaat om het vastleggen van collectieve of informele inzet. Dit maakt het lastig om werkzaamheden zichtbaar te maken of te onderbouwen. Medewerkers benoemen dat hierdoor een deel van hun werk onder de radar blijft. Registratie gebeurt grotendeels handmatig en contextafhankelijk. Er is behoefte aan een systeem dat ruimte biedt voor verhalende of ervaringsgerichte verantwoording. Het registratiesysteem levert op dit moment geen waardevolle informatie op waar medewerkers zelf van kunnen leren en verbeteren. Uit de gesprekken blijkt dat kortgeleden is gestart met een traject datagedreven werken voor de VET. De verwachting daarbij is dat het registratiesysteem daarin meer dan nu ook helpend gaat zijn bij de eigen leer- en verbeterprocessen. Een verwachting daarbij is dat, net als bij de Wmo, ook een registratie kan plaatsvinden op bereikte effecten vanuit het perspectief van de inwoners.

Wmo: Binnen het Team Toegang Wmo wordt gewerkt met het registratiesysteem WIZ, dat goed aansluit op de formele processen. Medewerkers benoemen dat het systeem overzicht biedt, maar ook beperkingen kent, bijvoorbeeld bij het integraal werken of delen van informatie. Het team kan op basis van de gegevens uit het registratiesysteem leren en verbeteren. Dat gebeurt in de afzonderlijke teams,

maar ook op stedelijk niveau. Soortgelijke leer- en verbetermomenten zijn op het casuïstiekoverleg met de VET na, niet aanwezig maar wel gewenst volgens de medewerkers.

Uitgangspunt 5. We investeren in voortdurende verbetering

VET: Er is grote behoefte aan gezamenlijke scholing, reflectie en leerontwikkeling. Momenteel is scholing georganiseerd per moederorganisatie en ontbreekt een specifiek leertraject voor de VET-medewerkers. Uit de gesprekken blijkt dat de scholing die vanuit de moederorganisaties aangeboden wordt en belangrijk gevonden wordt, niet altijd aan te sluiten bij de specifieke leer- en ontwikkelbehoeften binnen de VET. Medewerkers geven aan dat zij behoefte hebben aan meer gezamenlijke momenten om stil te staan bij casuïstiek, dilemma's en ontwikkelpunten. Hoewel er veel informele leeractiviteiten zijn, ontbreekt een structureel leerproces waarin rode draden worden geanalyseerd en gedeeld. Aangegeven wordt dat de diversiteit in werksoorten en deskundigheden in het VET groter is dan in het Team Toegang Wmo. Dat maakt de richting van het leren en verbeteren (waarop) ook minder eenduidig dan bij het Team Toegang Wmo. Daarnaast ervaren medewerkers veel autonomie, wat zij erg waarderen. Tegelijkertijd ervaren zij een gebrek aan kaders en sturing vanuit managementniveau. Dit kan volgens medewerkers ook helpend zijn in het organiseren van het leren en verbeteren. Uit de gesprekken blijkt dat een ontwikkeling is ingezet van één onafhankelijke leidinggevende voor de VET in plaats van leidinggevend van de verschillende moederorganisaties.

Wmo: In het Team Toegang Wmo is meer structuur aanwezig voor leren en verbeteren. Intervisie, casus overleggen en reflectiemomenten zijn onderdeel van het werkproces. Het registratiesysteem WIZ is hierin ook ondersteunend. Medewerkers geven aan dat zij hierdoor kunnen professionaliseren. Tegelijkertijd is deze ontwikkeling sterk intern gericht: er is weinig gezamenlijke leerontwikkeling met het VET of andere partners. Evaluatie vindt vooral plaats binnen het eigen team, zonder overdracht van leerervaringen over teamgrenzen heen.

Uitgangspunt 6. We werken wijkgericht als basis (waar dit meerwaarde heeft stedelijk)

VET: Medewerkers geven aan dat zij wijkgericht proberen te werken en actief aansluiten bij netwerken, bewonersinitiatieven en signaleringsoverleggen. Bij de start van de VET werd het ontbreken van vaste en laagdrempelige werkplekken in de wijk als een groot knelpunt benoemd. Daar zijn wel verbeteringen in zichtbaar volgens medewerkers, maar in meerdere wijken is het VET niet fysiek aanwezig. Ook het ontbreken van een centraal, bereikbaar telefoonnummer wordt gezien als een gemis in de zichtbaarheid richting inwoners. Desondanks lukt het om via netwerken signalen op te vangen en activiteiten te organiseren. Structurele afstemming met het Team Toegang Wmo is minder goed mogelijk door het wegvallen van gedeelde werkplekken.

Wmo: De wijkgerichtheid van het Team Toegang Wmo is in de praktijk beperkt. Medewerkers zijn formeel aan wijken toegewezen, maar werken vanuit stedelijke stamgroepen en zijn naar eigen zeggen beperkt fysiek aanwezig in de wijk. Contact met inwoners in de wijken vindt grotendeels plaats via huisbezoeken. De afstemming met VET gebeurt vooral als daar aanleiding toe is vanuit een casus, niet structureel. Het gebrek aan locaties met gezamenlijke werkplekken met de VET en laagdrempelige plekken om met inwoners af te spreken worden gezien als belemmerend voor wijkgericht werken.

Samenvatting

In onderstaande tabel zijn de bevindingen voor beide teams samengevat.

Uitgangspunt	Voor Elkaar Team	Team Toegang Wmo
1. Zelfredzaamheid en participatie van	Grotendeels in praktijk gebracht. Inwonergericht werken staat centraal.	Grotendeels in praktijk gebracht. Binnen formele kaders

de inwoner centraal	Aandacht voor activering, netwerkversterking en informele steun is zichtbaar, maar structurele ondersteuning (coördinatie, middelen, werkplekken) ontbreekt. Collectieve inzet is kwetsbaar en onvoldoende ingebed.	wordt gestreefd naar inzet van eigen netwerk en integrale plannen, maar participatiebevordering buiten het Wmo-(maatwerk)domein gebeurt beperkt.
2. We vertrouwen op elkaars kennis en kunde	Gedeeltelijk in praktijk gebracht. Vertrouwen is persoonsgebonden. Samenwerking is weinig gestructureerd; reflectie, intervisie en gezamenlijk leren ontbreken grotendeels. Verschillen tussen moederorganisaties bemoeilijken uniformiteit.	Grotendeels in praktijk gebracht. Binnen het team zijn intervisie en casuïstiek-besprekingen ingebed, maar structurele samenwerking en gezamenlijke leerstructuur met VET ontbreekt.
3. Komen tot een beter aanbod voor de inwoner	Gedeeltelijk in praktijk gebracht. Behoeften worden gesignaleerd, en kleinschalige initiatieven ontstaan, vaak op basis van inwonerinitiatief. Hobbels worden ervaren in het realiseren van collectieve oplossingen en gevoel niet te kunnen voldoen aan verwachtingen op dit vlak	Gedeeltelijk in praktijk gebracht. Inzicht in eigen aanbod is aanwezig, maar zicht op het VET-aanbod wordt als beperkt ervaren. Verbetering van het collectieve aanbod wordt als taak van het VET gezien.
4. We werken digitaal	Zeër beperkt in praktijk gebracht. Huidige registratiesysteem (WIZ) sluit slecht aan op collectieve en informele inzet. Registratie is handmatig en beperkt bruikbaar voor sturing of verantwoording. Behoeft aan registratiesysteem dat de praktijk weerspiegelt.	In praktijk gebracht. Registratiesysteem WIZ ondersteunt formele werkprocessen. Er is zicht op monitoring en eerste stappen richting datagedreven sturing. Evaluatie gebeurt wel binnen team, niet in samenhang met VET.
5. We investeren in voortdurende verbetering	Zeër beperkt in praktijk gebracht. Er is behoefte aan gedeelde scholing en reflectie, maar er is geen gezamenlijke leerstructuur. Leren gebeurt ad hoc en per organisatie.	In praktijk gebracht. Reflectie, intervisie en casuïstiek zijn ingebed. Medewerkers professionaliseren actief binnen het team. Leerontwikkeling blijft wel binnen eigen teams gericht.
6. We werken wijkgericht als basis	Gedeeltelijk in praktijk gebracht. Intentie en inzet zijn er, met aansluiting bij wijknetwerken en bewoners. Gebrek aan fysieke werkplekken, centrale contactkanalen en gedeelde structuren vormen belemmeringen.	Beperkt in praktijk gebracht. Formeel wijkgericht ingericht, maar in praktijk afwezig in de wijk. Samenwerking met VET is incidenteel en casusgericht. Fysieke aanwezigheid in de wijken ontbreekt grotendeels.

Bevindingen ontwikkelkamer (perspectief leidinggevendende beide teams en beleidsmakers)

Deelnemers aan de ontwikkelkamer onderstrepen het belang van preventie, collectieve ondersteuning en het versterken van netwerken. Deelnemers doen een aantal observaties.

Verschillende ontwikkelsnelheden Wmo en VET

Deelnemers geven aan dat voor Team Toegang Wmo de opdracht en het werkproces veel eenduidiger en meer afgebakend is. Het team heeft vanaf de start dezelfde leidinggevende gehad. In de loop van de jaren is gestructureerd gewerkt aan invulling en uitwerking van de opdracht en het team. Dat heeft geresulteerd in een goede inrichting van het registratiesysteem (WIZ), het organiseren van een interne leer- en verbetercyclus met vaste momenten binnen teams en op stedelijk niveau. Het Team Toegang Wmo is verder in de ontwikkeling dan het VET.

Voor het VET geldt dat de opdracht veel minder eenduidig is, sprake is van meerdere disciplines en werksoorten in de teams, sprake is van vier moederorganisaties met eigen culturen en accenten en personeelsverloop op managementniveau. Dat heeft ertoe geleid dat een gezamenlijke leerstructuur of opleidingslijn ontbreekt. Collectieve voorzieningen worden gezien als belangrijke middelen om de ambitie van de transitie te realiseren, maar respondenten signaleren dat de uitvoering bij de VET stagneert. Kaders zijn er wel – zoals het principe ‘collectief waar mogelijk’ – maar toepassing daarvan is niet consistent. Het ontbreekt aan mandaat, coördinatie en structurele middelen, waardoor kansen in de praktijk moeilijk zijn om te zetten in actie.

Ontbreken gedeelde leeragenda tussen Wmo en VET

Binnen de afzonderlijke teams vindt wel reflectie plaats, bijvoorbeeld via casuïstiek of thematische bijeenkomsten. Maar er is geen gedeelde leeragenda of team overstijgende evaluatiestructuur. Scholing van de VET wordt per moederorganisatie georganiseerd; een gezamenlijk scholingsbudget of ontwikkelplan voor het VET ontbreekt. Op het gebied van datagedreven werken zijn voor de VET eerste stappen gezet, maar gezamenlijke (Wmo en VET) toepassing voor wijkgerichte sturing is nog beperkt. Voor het Team Toegang Wmo is de opdracht duidelijk en juridisch stevig verankerd, maar is de verbinding met wijkgericht en preventief werken beperkt. Voor het VET sluit de werkinhoud beter aan op de preventieve doelstelling van de gemeente, maar ontbreekt het aan eenduidige sturing, heldere afbakening en gezamenlijke leerstructuren. De Voor Elkaar Teams zijn samengesteld uit professionals van vier verschillende maatschappelijke organisaties. Die constructie biedt variatie en brede expertise, maar brengt ook knelpunten met zich mee. Elke professional blijft verbonden aan de eigen werkgever, wat zorgt voor versnippering in aansturing, cultuur, verantwoording en zelfs communicatie.

Randvoorwaarden moeten op orde zijn

Respondenten onderstrepen dat er sprake is van gedeelde ambitie en grote inzet van medewerkers. Tegelijkertijd benoemen zij het belang van randvoorwaarden: stabiele huisvesting, een heldere gezamenlijke opdracht en een gedeelde ontwikkelstructuur voor leren en evaluatie. De scheiding tussen formele toegang en wijkgericht werken – bedoeld om meer focus en effectiviteit te creëren – leidt zonder deze randvoorwaarden tot een samenwerking tussen teams die vooral ad hoc en casusgericht is. Dit maakt het lastig om daadwerkelijk tot een gezamenlijke en duurzame ondersteuning van inwoners te komen. Ook randvoorwaarden die essentieel zijn voor een toekomstbestendige aanpak, zoals gedeelde leerstructuren, passende registratiesystemen en structurele bekostiging van collectieve inzet, komen in de praktijk nog mondjesmaat van de grond. Daarmee is de richting van de transitie zichtbaar en gedragen, maar blijft de uitvoering kwetsbaar.

4.4 Toetsing normenkader

Voor de toetsing aan de norm werken we met de volgende termen in volgorde van niet voldoen tot voldoen:

- **Voldoet niet of beperkt:** dit betekent dat op geen enkele wijze of voor een klein deel wordt voldaan aan de norm. Rood
- **Voldoet merendeels:** dit betekent dat voor een groter deel wel dan niet wordt voldaan aan de norm. Oranje
- **Voldoet grotendeels:** dit betekent dat voor een zeer groot gedeelte of volledig wordt voldaan aan de norm. Groen

Norm	Toetsing
Deelvraag 2: In hoeverre zijn deze uitgangspunten in de praktijk gebracht?	
De uitgangspunten voor de Voor Elkaar Teams en het Team Toegang zijn concreet.	Voldoet grotendeels. De zes uitgangspunten zijn duidelijk geformuleerd in het visiedocument en worden in beleidsstukken en werkplannen herhaald en benoemd. De formulering biedt richting voor de uitvoering. Tegelijk ontbreekt soms een eenduidige operationalisering, waardoor in de praktijk onduidelijkheid ontstaat over de precieze invulling, vooral bij het VET.
De opdracht voor de teams is duidelijk en gebaseerd op de concrete uitgangspunten.	Voldoet merendeels. Bij het Team Toegang Wmo is de opdracht helder omschreven en sluit deze goed aan bij de formele kaders van de Wmo. Voor het VET is de bedoeling herkenbaar, maar de uitwerking in taken, rollen en structuren blijft deels onduidelijk. Medewerkers ervaren ruimte voor eigen invulling, wat leidt tot variatie in uitvoering.
De uitvoeringsplannen van de teams zijn zodanig beschreven dat die gebaseerd zijn op de in de opdracht beschreven concrete uitgangspunten.	Voldoet merendeels. De werkplannen en subsidieaanvragen verwijzen naar de uitgangspunten en formuleren ambities die hierop aansluiten. Tegelijk blijft de uitwerking op onderdelen abstract, met name waar het gaat om samenwerking, leren en digitale werkwijzen.
De daadwerkelijke uitvoering van de Teams is in lijn met de uitvoeringsplannen.	Voldoet beperkt. Verschillende uitgangspunten worden in de praktijk slechts gedeeltelijk gerealiseerd. Vooral rond wijkgericht werken, collectieve inzet en gezamenlijke leerstructuur is er een duidelijke kloof tussen plan en praktijk. Ook verschillen tussen teams in uitvoering en context zorgen voor afwijkingen van de oorspronkelijke intentie.
Deelvraag 3: Hoe ervaren betrokkenen deze uitgangspunten en hoe geven ze daar invulling aan?	

Betrokken partners/managers van de uitvoering van de Teams ervaren een heldere opdracht voor de Voor-Elkaar teams en het Team Toegang.	Voldoet merendeels. De opdracht wordt door managers en partners als helder herkend, vooral bij het Team Toegang Wmo. Voor het VET is de bedoeling wel gedeeld, maar ontbreken een eenduidige structuur en centrale aansturing.
Betrokken medewerkers in de Teams ervaren een heldere opdracht en uitvoeringsplanning waar op gestuurd wordt.	Voldoet merendeels. Medewerkers van het Team Toegang Wmo ervaren duidelijke kaders en aansturing. Binnen het VET is meer ruimte voor eigen invulling, wat zowel ruimte als onduidelijkheid schept. Sturing op planning is wisselend.
De opzet en structuur van de teams is zodanig dat uitvoerders de uitvoeringsplannen op basis van de uitgangspunten kunnen uitvoeren en de doelstellingen van de gemeente kunnen behalen.	Voldoet beperkt. Het Team Toegang Wmo is stevig georganiseerd met een interne leerstructuur, maar heeft beperkte aansluiting bij preventie en collectief werken. Het VET mist gedeelde leerstructuur, eenduidige werkwijzen en stabiele randvoorwaarden om uitvoering structureel te ondersteunen.

5

**Bevindingen resultaten en
effecten**

5. Bevindingen resultaten en effecten

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zijn de resultaten en effecten van de ambitie en doelstellingen beschreven. Eerst zijn in de grijze kaders de bevindingen per deelvraag op hoofdlijnen weergegeven, gevolgd door een onderbouwing van dat antwoord. Het hoofdstuk sluit af met een toetsing aan het normenkader. De snelle lezer kan volstaan met het lezen van de beantwoording op hoofdlijnen in de grijze kaders.

In dit hoofdstuk zijn de volgende deelvragen beantwoord:

4. Hebben deze uitgangspunten een effect op de gestelde doelstellingen van de gemeente Deventer?
5. Is de nieuwe werkwijze effectief voor de inwoners van Deventer?

5.2 Bevindingen effecten op gestelde doelstellingen

4. Hebben deze uitgangspunten een effect op de gestelde doelstellingen van de gemeente Deventer?

Bevindingen op hoofdlijnen:

- De uitgangspunten sluiten inhoudelijk aan op de geformuleerde doelen van de gemeente Deventer, maar de koppeling tussen beide is impliciet en wordt in beleid en praktijk niet expliciet gemaakt.
- In de opdrachtformulering en uitvoeringsplannen van VET en Team Toegang Wmo zijn de uitgangspunten herkenbaar, maar ontbreekt een directe verbinding met de doelen en indicatoren uit de KPI-doelenboom.
- De Monitor Sociale Domein bevat deels bruikbare indicatoren voor de gemeentelijke doelen, maar relevante data zijn niet altijd beschikbaar of wordt niet structureel gekoppeld aan de uitvoering.
- Evaluatie en verantwoording vinden voornamelijk plaats op basis van narratieve rapportages; indicatoren worden beperkt gebruikt voor sturing, toetsing of effectmeting. Monitoring van ondersteuningsvragen, individuele en collectieve ondersteuning, doorverwijzingen, resultaten en effecten van collectieve voorzieningen vindt niet plaats.
- Uitvoerders, beleidsmedewerkers, managers en raadsleden herkennen de ambitie en waarde van de uitgangspunten, maar ervaren een gebrek aan onderlinge afstemming, gezamenlijke reflectie en meetbare vertaling naar uitkomsten.

Onderbouwing

In dit hoofdstuk is weergegeven in hoeverre de zes uitgangspunten van het samenspel tussen Wmo Toegang en Preventie bijdragen aan het realiseren van de gemeentelijke doelstellingen van Deventer. De beantwoording is opgebouwd vanuit de volgende invalshoeken:

1. Het perspectief van de Monitor Sociale Domein, waarin de beschikbare indicatoren en cijfers in relatie tot de doelstellingen worden besproken;
2. De inhoudelijke koppeling tussen de uitgangspunten en de geformuleerde doelen en indicatoren;
3. De ervaringen en reflecties van uitvoerders, beleidsmedewerkers, managers en raadsleden op deze koppeling in de praktijk.

Deze drie invalshoeken zijn hieronder na elkaar uitgewerkt.

Invalshoek 1: perspectief Monitor Sociale Domein

De gemeente Deventer heeft binnen het document *Indicatoren Samenspel Toegang Preventie Wmo* vier hoofddoelstellingen geformuleerd, gericht op de ondersteuning van inwoners en het versterken van de maatschappelijke infrastructuur. Deze doelstellingen vormen het referentiekader voor de beleidsinzet, waaronder de transitie naar de Voor Elkaar Teams (VET) en Team Toegang Wmo. In dit onderdeel is onderzocht in hoeverre de doelstellingen gemonitord worden met beschikbare cijfers uit de Monitor Sociale Domein en hoe de inhoud van de jaarrapportages 2023 en 2024 van de VET aansluit op deze doelstellingen.

Hoofddoel 1: Meer inclusieve participatie van inwoners

De gemeente streeft ernaar dat meer inwoners actief deelnemen aan de samenleving, zich vrijwillig inzetten voor hun wijk of dorp en betrokken zijn bij hun leefomgeving. Bekendheid met ondersteunende platforms zoals Deventer Doet is hierin een belangrijke voorwaarde.

Indicatoren uit Monitor Sociale Domein

Onderstaande cijfers zijn overgenomen uit de Monitor Sociale Domein van de gemeente Deventer en geven enkele indicatoren weer die raken aan participatie. Deze indicatoren zijn echter niet expliciet verbonden aan het eerste hoofddoel, zoals benoemd in hoofdstuk 3. Uit de monitor blijkt daarnaast dat de metingen ongeveer één keer per jaar plaatsvinden. Het verschil tussen een-na-laatste meting en laatste meting is niet significant. Zonder heldere koppeling aan het doel blijft onduidelijk in hoeverre dit duidt op meer (of minder) inclusieve participatie.

Indicator	Een-na-laatste meting	Laatste meting	Datum laatste meting
% inwoners dat zich actief inzet voor buurt/wijk/dorp	37%	43%	01-01-2024
% inwoners dat zich vrijwillig inzet	36%	34%	01-01-2024
% inwoners dat bekend is met Deventer Doet	49%	50%	01-01-2024

Koppeling met jaarrapportages VET 2023 en 2024

- VET ondersteunt actief bewonersinitiatieven, zoals wandelgroepen, buurtactiviteiten en moedernetwerken.
- De samenwerking met Deventer Doet en het stimuleren van informele inzet worden expliciet benoemd.
- De focus op het activeren van inwoners draagt bij aan het versterken van participatie, hoewel dit vooral kwalitatief beschreven wordt.
- Cijfermatige onderbouwing van de impact op participatie ontbreekt in de rapportages.

Hoofddoel 2: Versterken sociale basisinfrastructuur in de wijk

De gemeente wil toewerken naar een sterke sociale basis in wijken, met laagdrempelige voorzieningen, goede samenwerking tussen partners en toegankelijke ondersteuning. Daarbij hoort ook een verschuiving van individuele naar collectieve inzet.

Indicatoren uit Monitor Sociale Domein

De KPI-doelenboom benoemt relevante indicatoren (zoals intensiteit van indicaties, aandeel zelfredzamen zonder maatwerkvoorziening en verbindingen tussen voorzieningen), maar deze worden niet daadwerkelijk gemeten in de beschikbare versies van de Monitor Sociale Domein. Er zijn dus geen bruikbare cijfers beschikbaar. Wel beschikbaar zijn gegevens over:

- Aantal cliënten met meerdere maatwerkvoorzieningen
- Aantal verstrekte maatwerkarrangementen per type (zoals begeleiding, dagbesteding, huishoudelijke hulp, enz.)
- Verhouding ZIN (Zorg in Natura) versus PGB (Persoonsgebonden Budget)
- Verdeling zwaarte van indicaties (licht / medium / complex), bij voorkeur voor begeleiding én dagbesteding

Koppeling met jaarrapportages VET 2023 en 2024

- VET signaleert behoeften in de wijk en organiseert collectieve activiteiten (zoals kookgroepen en ontmoetingsplekken).
- Samenwerking met wijknetwerken, gebiedsregisseurs en bewoners is benoemd.
- Er wordt gesproken over signalering en preventie, maar niet over realisatie van voorzieningen op wijkniveau.
- Er zijn geen cijfers over doorgeleiding, indicatiezwaarte of collectieve voorzieningen.

Hoofddoel 3: Zelfredzaamheid inwoners neemt toe

Het vergroten van de eigen regie en het vermogen van inwoners om zelfstandig te functioneren is een centrale doelstelling. Daarbij hoort ook het voorkomen van zwaardere vormen van ondersteuning.

Indicatoren uit Monitor Sociale Domein

Onderstaande cijfers zijn overgenomen uit de Monitor Sociale Domein van de gemeente Deventer en geven enkele indicatoren weer die raken aan zelfredzaamheid. Deze indicatoren zijn echter niet expliciet verbonden aan het derde hoofddoel, zoals benoemd in hoofdstuk 3. Uit de monitor blijkt dat de metingen ongeveer één keer per jaar plaatsvinden. De meeste cijfers laten een lichte stijging zien, maar zonder duidelijke koppeling aan het doel is niet goed te beoordelen in hoeverre dit wijst op een toename van zelfredzaamheid bij inwoners. Bij enkele indicatoren zijn streefwaarden opgenomen. Zo blijft het aantal Wmo-cliënten met een maatwerkarrangement onder de streefwaarde, terwijl het aandeel inwoners dat positief is over het contact met sociale teams op streefwaardenniveau ligt. Het gelijk blijven van bepaalde scores kan ook erop wijzen dat wijkgerichte inzet in een samenleving met toenemende sociale vraagstukken effectief is.

Indicator	Een-na-laatste meting	Laatste meting	Datum laatste meting	Streefwaarde
% met gevoel van regie over eigen leven	85%	85%	01-01-2024	n.v.t.
% inwoners met sociale eenzaamheid	36%	33%	01-01-2024	n.v.t.
% met belemmeringen door gezondheid	27%	36%	01-01-2024	n.v.t.
% dat gezondheid als (zeer) goed beoordeelt	76%	75%	01-01-2024	≥80%
% met gezonde leefstijl (eigen oordeel)	59%	61%	01-01-2024	n.v.t.
Aantal Wmo-cliënten met maatwerk-arrangement	3.955	4.068	01-04-2025	≤ 4.500
% klanten positief over contact met sociale teams	79%	80%	01-10-2024	≥80%

Koppeling met jaarrapportages VET 2023 en 2024

- In beide rapportages wordt ingezet op normaliseren, preventie en versterken van eigen regie.
- Er is aandacht voor toeleiding naar algemene voorzieningen en voorlichting.
- Geen duidelijke cijfermatige onderbouwing van impact op zelfredzaamheid of uitstroom uit Wmo.
- Op basis van deze cijfers en jaarrapportages is het effect van preventieve inzet niet aantoonbaar.

Hoofddoel 4: Draagkracht wijk neemt toe (transformatie)

Dit doel richt zich op versterking van de sociale cohesie, collectieve voorzieningen en duurzame samenwerking tussen partijen. Inwoners dragen bij aan de leefbaarheid van hun wijk.

Indicatoren uit Monitor Sociale Domein

Er zijn geen afzonderlijke indicatoren in de beschikbare monitor die expliciet aan dit doel zijn gekoppeld. Sommige participatie-indicatoren (zoals inzet in de wijk) raken dit thema zijdelings.

Koppeling met jaarrapportages VET 2023 en 2024

- In de jaarrapportages wordt veel kwalitatief beschreven, maar kwantitatieve onderbouwing of trendanalyse ontbreekt.
- De invloed van VET op harde uitkomsten als indicatiegebruik of wijkverandering blijft grotendeels onbenoemd. Er is geen inzicht in langetermijneffecten op wijkniveau.
- Inzet op bewonersinitiatieven en netwerkversterking draagt bij aan wijkkracht.

- Samenwerking met lokale netwerken wordt benoemd, maar zonder structurele monitoring van effect.
- Doelen en indicatoren waarover geen uitspraken te doen zijn
 - Doel 2 is in theorie goed uitgewerkt met indicatoren, maar deze worden niet daadwerkelijk gemeten in de Monitor Sociale Domein. Hierdoor is effectmeting niet mogelijk.
 - Doel 4 heeft geen eigen meetbare indicatoren in de beschikbare gegevens.

Invalshoek 2: perspectief koppeling tussen uitgangspunten en doelstellingen

De zes uitgangspunten van de transitie zijn in de afgelopen jaren herkenbaar opgenomen in uitvoeringsdocumenten van zowel de Voor Elkaar Teams (VET) als het Team Toegang Wmo. In subsidieaanvragen, werkplannen en plannen van aanpak wordt expliciet gerefereerd aan begrippen als zelfredzaamheid, participatie, netwerkversterking en samenwerking. Deze uitgangspunten functioneren als richtinggevende principes voor het professionele handelen. Tegelijkertijd ontbreekt in deze documenten een expliciete koppeling met de gemeentelijke doelen, zoals opgenomen in de Indicatoren Samenspel Toegang Preventie Wmo. Hoewel de uitgangspunten en de doelen inhoudelijk op elkaar aansluiten, is hun formele samenhang in opdrachtformulering en monitoring beperkt zichtbaar.

Het document Indicatoren Samenspel Toegang Preventie Wmo bevat een set doelen en indicatoren waarmee de gemeente het samenspel tussen toegang en preventie wil monitoren. Deze doelen, zoals “vergroten van zelfredzaamheid” en “versterking van de sociale basisinfrastructuur”, sluiten inhoudelijk aan op de uitgangspunten. Toch blijft de relatie tussen het beoogde professionele handelen en de verwachte maatschappelijke effecten impliciet. De indicatorenset verwijst niet naar de uitgangspunten als normatief kader, en ook de uitvoeringsdocumenten maken geen meetbare vertaling van deze werkwijze naar beoogde doelrealisatie. Hierdoor is niet zichtbaar of en hoe naleving van de uitgangspunten bijdraagt aan het behalen van de gestelde doelen.

In de praktijk wordt daardoor gerapporteerd op basis van losse activiteiten of kwalitatieve reflecties, zonder koppeling aan vooraf bepaalde streefwaarden of resultaatsverplichtingen. Evaluatie vindt plaats aan de hand van verantwoordingen die vooral narratief van aard zijn. Indicatoren worden zelden gebruikt als basis voor toetsing, sturing of verbetering van de werkwijze. Dit patroon is zichtbaar in de jaarrapportages van het VET en de reflectiedocumenten van het Team Toegang Wmo, zoals beschreven in vorige hoofdstuk.

De afwezigheid van een expliciete vertaalslag tussen de manier van werken (uitgangspunten) en de gewenste resultaten (doelstellingen) beperkt de mogelijkheden voor gezamenlijke leerontwikkeling, verantwoording en bijsturing. Hoewel er sprake is van gedeelde ambities en inhoudelijke samenhang, ontbreekt het aan een structuur die deze elementen verbindt tot een navolgbare en toetsbare praktijk.

Invalshoek 3: perspectief betrokkenen

Perspectief uitvoerende medewerkers

VET: VET-medewerkers geven aan dat zij vanuit de uitgangspunten werken, met nadruk op preventie, signalering en het versterken van gemeenschappen. Ze richten zich op collectieve inzet en laagdrempelige ondersteuning in de wijk. Tegelijkertijd botsen zij op systeemgrenzen zoals gebrekkige registratie, tijdelijke financiering en beperkte fysieke werkplekken. Ze ervaren dat de toegevoegde waarde van hun werk lastig meetbaar en aantoonbaar is. Evaluatie en reflectie zijn ad hoc, en het

ontbreekt aan gedeelde leerstructuren met andere teams. Dit belemmert het zichtbaar maken van het effect van hun werkwijze op gemeentelijke doelstellingen.

Team Toegang Wmo: Wmo-coaches werken eveneens vanuit de uitgangspunten, maar met een formelere opdracht en duidelijker sturingsstructuur. Hun werk is gericht op zelfredzaamheid, integraliteit en het voorkomen van overindicatie. De relatie tussen hun werkwijze en gemeentelijke doelen is explicieter, bijvoorbeeld via het terugdringen van maatwerkvoorzieningen. Toch ervaren zij ook knelpunten: de registratie is weliswaar beter ingericht, maar laat nog steeds weinig ruimte voor het zichtbaar maken van preventieve of integrale effecten. Reflectie vindt vooral plaats binnen het eigen team; gezamenlijke leer- en verbetercycli (op een casuïstiekbespreking na) met VET ontbreken. Hierdoor blijft ook vanuit dit perspectief de koppeling tussen werkwijze en uitkomst beperkt onderbouwd.

Perspectief beleidsmakers

Beleidsmakers geven aan dat de uitgangspunten en doelen inhoudelijk goed op elkaar aansluiten. De uitgangspunten bieden een juiste richting voor hoe gewerkt moet worden aan zelfredzaamheid, inclusie en participatie. Tegelijkertijd constateren zij dat de verbinding tussen deze werkwijze en de indicatoren uit de doelenboom niet expliciet is gemaakt. Bovendien is een aantal aannames die in de doelenboom gedaan zijn niet realistisch. Bijvoorbeeld dat de inzet van de VET leidt tot minder Wmo-maatwerkvoorzieningen. Andere factoren hebben daar ook invloed op. Beleidsmedewerkers zien het risico dat uitvoering los komt te staan van sturing, monitoring en verantwoording. Er is behoefte aan een gezamenlijke vertaalslag van uitgangspunten naar concreet gedrag, meetmomenten en resultaatgerichte afspraken. Zij pleiten voor een gedeeld begrippenkader (bijvoorbeeld over 'preventie') en voor structurele reflectiecycli waarin samenspel en effectiviteit worden besproken aan de hand van zowel kwalitatieve als kwantitatieve inzichten.

Perspectief managers VET

Managers van VET benoemen dat de uitgangspunten richtinggevend en inspirerend zijn, maar dat de koppeling met doelrealisatie diffuus blijft. Managers erkennen dat het lastig is om direct aan te tonen welke effecten voortkomen uit welke werkwijze. De veelheid aan doelen en het ontbreken van duidelijke causale relaties maken sturing complex. Ook signaleren zij dat indicatoren vaak achteraf worden vastgesteld en weinig houvast bieden voor de dagelijkse praktijk. Tegelijkertijd zien zij kansen in het versterken van gezamenlijke leer- en reflectiestructuren waarin de uitgangspunten niet alleen normatief, maar ook toetsbaar worden gemaakt. Hiervoor is wel nodig dat professionals op alle niveaus beschikken over mandaat, vaardigheden, tijd en data.

Perspectief raadsleden

Raadsleden herkennen de uitgangspunten en onderschrijven de onderliggende ambities. Toch ervaren zij onvoldoende grip op de mate waarin deze werkwijze daadwerkelijk bijdraagt aan gemeentelijke doelen. De raad krijgt vooral procesinformatie, terwijl zij wil sturen op effecten: toegankelijkheid, tevredenheid, participatie, zelfredzaamheid. De informatievoorziening in bijvoorbeeld de monitor Sociaal Domein is versnipperd en bevat weinig indicatoren die rechtstreeks aansluiten op de doelenboom. Daardoor blijft de samenhang tussen inzet en uitkomst abstract. Raadsleden pleiten voor meer heldere monitoring en evaluatie, met indicatoren die iets zeggen over de opbrengst van het gekozen samenspel. Ook maken zij zich zorgen over de afgenomen zichtbaarheid van teams in de wijk, wat voor hen een directe indicatie is van verminderde toegankelijkheid en nabijheid.

5.3 Bevindingen effectiviteit voor inwoners

5. Is de nieuwe werkwijze effectief voor de inwoners van Deventer?

Bevindingen op hoofdlijnen:

Effecten op inwoners (bijdrage aan gestelde doelen):

- Gesproken inwoners ervaren dat zowel de Wmo als de Voor Elkaar Teams (VET) bijdragen aan inclusieve participatie en zelfredzaamheid. De Wmo biedt vooral individuele ondersteuning die mensen helpt om hun leven weer op orde te krijgen en – stap voor stap – deel te nemen aan de samenleving. De VET dragen bij via laagdrempelige activiteiten en praktische ondersteuning, die ook preventief werkt en mensen activeert.
- Over de sociale basisinfrastructuur (doel 2) en de draagkracht van de wijk (doel 4) kunnen inwoners zelf weinig zeggen; deze doelen spelen zich af op wijk- of systeemniveau en zijn voor hen minder concreet zichtbaar. Wel blijkt uit de praktijk dat de VET hier sterker op gericht zijn dan de Wmo, onder meer door hun aanwezigheid in de wijk en ondersteuning van bewonersinitiatieven.

Ervaringen van inwoners met Wmo en VET:

- Wmo en VET-ondersteuning zijn voor veel inwoners cruciaal voor dagelijks functioneren, zelfredzaamheid en psychisch herstel. Ze bieden structuur, sociaal contact en verminderen eenzaamheid en stress.
- Toegang tot hulp komt verloopt vaak via doorverwijzing. Veel inwoners wisten van tevoren niet waar ze terecht konden. Vooral inwoners in een kwetsbare positie of zonder netwerk missen tijdige en passende ondersteuning.
- Inwoners waarderen de persoonlijke en coachende aanpak van Wmo-coaches en VET-medewerkers. De ondersteuning voelt betrokken en menselijk, maar het contact verschilt per situatie.
- Veel inwoners kennen Wmo en VET niet of weten niet waarvoor ze er terecht kunnen. Informatie bereikt kwetsbare groepen moeilijk. Fysieke aanwezigheid in wijken en duidelijke communicatie zijn nodig.
- Samenwerking tussen professionals verloopt wisselend; bij goede afstemming is de hulp effectief, bij gebrekkige overdracht ontstaat verwarring en vertraging.
- Verbeterpunten: Meer bekendheid, snellere toegang, betere samenwerking en structurele ondersteuning zijn nodig. Ook is er bij de VET behoefte aan vaste locaties en actieve begeleiding van vrijwilligers en initiatieven.

Onderbouwing

In dit hoofdstuk wordt eerst beschreven in hoeverre de effecten op inwoners bijdragen aan de vier gestelde doelen van de gemeente. In de volgende paragraaf zijn de ervaringen van inwoners beschreven. Eerst vanuit het perspectief van inwoners die ondersteuning krijgen vanuit de Wmo, vervolgens vanuit het perspectief van inwoners die ondersteuning krijgen van het Voor Elkaar Team (via individuele toeleiding en via collectieve activiteiten).

Effecten per hoofddoel vanuit perspectief inwoners

Hoofddoel 1: Meer inclusieve participatie van inwoners

Inclusieve participatie betekent dat alle inwoners, ongeacht achtergrond, beperking of hulpvraag, mee kunnen doen in de samenleving. Dit kan op veel manieren: via werk, vrijwilligersactiviteiten,

buurtinitiatieven of simpelweg door ergens bij te horen. De mate waarin inwoners zich uitgenodigd en in staat voelen om deel te nemen, verschilt per persoon en is afhankelijk van toegankelijkheid, ondersteuning en sociale netwerken.

- Wmo: De Wmo draagt op individueel niveau bij aan het bevorderen van participatie. Inwoners geven aan dat zij dankzij begeleiding en ondersteuning weer structuur in hun dag ervaren en sociale contacten kunnen aangaan. Sommigen vertellen dat zij dankzij deze hulp hun leven weer meer op orde hebben, waardoor ze ook weer kunnen deelnemen aan de maatschappij. Wmo-ondersteuning zorgt ervoor dat mensen weer mee kunnen doen, zij het vaak in kleine stappen en binnen een beschermde context.
- Voor Elkaar Teams (VET): De VET stimuleren participatie via laagdrempelige ontmoetingsactiviteiten. Deze activiteiten zijn toegankelijk voor een bredere groep inwoners en maken het makkelijker om op eigen initiatief of via anderen binnen te stappen. Bewoners vertellen dat dit soort plekken hen helpt om anderen te ontmoeten, zich nuttig te voelen of actief te worden in de buurt. Toch blijkt de bekendheid met het aanbod vaak beperkt: niet iedereen weet van het bestaan van de VET of van de initiatieven in de wijk, zeker mensen zonder sociaal netwerk of digitale vaardigheden. Foldermateriaal of websites worden vaak niet gelezen of bereikt de doelgroep niet.

Hoofddoel 2: Versterken van de sociale basisinfrastructuur in de wijk

Een sterke sociale basisinfrastructuur bestaat uit plekken, mensen en netwerken in de wijk waar inwoners terecht kunnen voor hulp, ontmoeting, advies en ondersteuning. Het gaat hierbij om meer dan formele hulp: ook informele structuren, vrijwilligerswerk en buurtnetwerken maken deel uit van deze infrastructuur. Dit doel richt zich vooral op het systeemniveau en de samenwerking tussen partijen in de wijk. Vanuit het perspectief van inwoners is dit minder zichtbaar of concreet; daarom kunnen zij weinig zeggen over de effecten van dit doel op hun eigen situatie.

Hoofddoel 3: Zelfredzaamheid van inwoners neemt toe

Zelfredzaamheid betekent dat mensen in staat zijn hun leven zoveel mogelijk zelfstandig vorm te geven, met of zonder ondersteuning. Dit vraagt om basisvaardigheden, vertrouwen, veerkracht en toegang tot hulp wanneer nodig. Zowel formele als informele ondersteuning kunnen een rol spelen bij het versterken van de zelfredzaamheid van inwoners, afhankelijk van hun situatie en wensen.

- Wmo: Binnen de Wmo is het vergroten van zelfredzaamheid een belangrijk uitgangspunt. Inwoners ervaren dankzij begeleiding en dagstructuur weer grip op hun leven. De ondersteuning helpt hen om praktische zaken te regelen, sociale contacten op te bouwen en een gevoel van regie terug te krijgen. Ook worden inwoners soms gestimuleerd om zelf stappen te zetten richting werk of vrijwilligerswerk. Tegelijkertijd ervaren inwoners dat de ondersteuning vaak pas op gang komt als problemen al groot zijn.
- Voor Elkaar Teams (VET): De VET richten zich juist sterk op preventie en activering. Ze ondersteunen inwoners bij het (her)vinden van hun weg in de samenleving, helpen bij formulieren, geldzaken of het vinden van passende activiteiten, en zijn vaak het eerste vangnet als er zorgen zijn. In crisissituaties of bij lange wachttijden in de reguliere zorg biedt het team laagdrempelige ondersteuning, waardoor inwoners ervaren dat zij niet volledig tussen wal en schip vallen. Dit bevordert de zelfredzaamheid, zeker bij inwoners met beperkte hulpvraag.

Hoofddoel 4: Draagkracht in de wijk neemt toe (transformatie van de Wmo¹)

Met het versterken van de draagkracht in de wijk wordt bedoeld dat bewoners, initiatieven en professionals samen een stevig netwerk vormen waarin mensen elkaar helpen, eigenaarschap nemen en meebouwen aan oplossingen. Dit vergt een transformatie van een klassiek zorgmodel naar een samenleving waarin ondersteuning meer verweven is met het dagelijks leven, de transformatie die in Deventer ook wel "van zorgen voor, naar zorgen dat" wordt genoemd. Het gaat hier nadrukkelijk om een collectieve beweging op wijkniveau. Inwoners zelf hebben echter vaak weinig zicht op deze bredere systeemverandering. Zij ervaren vooral hun eigen situatie, en kunnen daardoor moeilijk aangeven of de draagkracht van de wijk als geheel is toegenomen.

Ervaringen inwoners met ondersteuning vanuit Team Toegang Wmo

Ervaren doel en kern van de ondersteuning van Team Toegang Wmo

Voor veel inwoners is de ondersteuning uit de Wmo die via de gemeente tot stand kwam, van wezenlijk belang geweest voor hun dagelijks functioneren en welzijn. De kern van deze ondersteuning ligt in het herstellen of behouden van zelfredzaamheid, het bieden van structuur, het bevorderen van sociale participatie, en het verminderen van psychische belasting. Voor inwoners met psychische klachten betekent dit vaak een combinatie van dagbesteding, ambulante begeleiding en ondersteuning bij praktische zaken. De ondersteuning brengt inwoners weer in beweging, stimuleert sociaal contact en geeft richting in periodes waarin inwoners zelf het overzicht zijn verloren.

De Wmo-coach speelt hierbij een centrale rol, door samen met de inwoner te kijken naar wat iemand zelf nog kan en waar hulp nodig is. In veel gevallen wordt dit ervaren als een evenwichtige benadering, waarin de eigen regie van de inwoner behouden blijft maar er tegelijkertijd voldoende vangnet is.

Sommige respondenten benoemen expliciet dat zonder deze hulp hun situatie drastisch was verslechterd.

Ervaringen met toegang tot ondersteuning van Team Toegang Wmo

De toegang tot ondersteuning via Team Toegang Wmo verloopt in de meeste gevallen indirect: inwoners komen er vaak pas mee in aanraking nadat ze al begeleiding hebben via een andere instantie zoals de huisarts, praktijkondersteuner, Dimence of Buurtzorg. Deze partijen verwijzen doorgaans door naar de Wmo wanneer zij signaleren dat bredere ondersteuning nodig is. Slechts een enkele respondent wist zelfstandig bij het Wmo-loket aan te kloppen.

Toch blijkt de toegang niet vanzelfsprekend. Zeker voor inwoners met psychische problemen, depressie of een burn-out is het moeilijk om actief op zoek te gaan naar hulp. Inwoners benadrukken dat het, zeker in een kwetsbare positie, lastig is om uit te zoeken waar ze recht op hebben en waar ze terecht kunnen. Voor inwoners zonder netwerk, zonder toegang tot lokale media of die weinig digitaal vaardig zijn, is het des te moeilijker. Hierdoor komt de toegang vaak pas tot stand wanneer er al sprake is van langdurige klachten of uitval, wat preventie bemoeilijkt.

Een aantal inwoners benoemt ook dat zij lang op hulp moesten wachten, of eerst doorverwezen werden naar een plek die achteraf niet passend bleek. Er zijn ook voorbeelden waarin hulpverleners eerder hadden kunnen inschatten dat Wmo-ondersteuning nodig was, wat tot een snellere start van passende hulp had geleid.

¹ De "transformatie Wmo 2015" verwijst naar de ingrijpende stelselwijziging in 2015, waarbij de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) werd geactualiseerd en onder de gemeentelijke verantwoordelijkheid viel.

Ervaringen met de manier van werken en samenwerken

De manier waarop de Wmo-coaches werken, wordt overwegend positief beoordeeld. Inwoners waarderen het wanneer zij het gevoel krijgen zelf verantwoordelijk te zijn voor hun eigen proces, maar tegelijkertijd kunnen terugvallen op ondersteuning wanneer dat nodig is. Dit vraagt om een coachende stijl die aansluit op de situatie van de inwoner. De ervaring verschilt hierbij: sommigen hebben het gevoel dat hun Wmo-coach een goed beeld heeft van hun situatie en actief meedenkt, terwijl bij anderen het contact minimaal is en meer als een formele toetsing voelt.

Wat betreft samenwerking met andere organisaties zijn de ervaringen gemengd. In het gunstige geval is er sprake van een integrale aanpak waarin huisarts, specialistische geestelijke gezondheidszorg en Wmo goed samenwerken. Dan verloopt de hulpverlening vloeiend en voelt men zich echt ondersteund. In andere gevallen hebben inwoners te maken gehad met verschillende hulpverleners die elkaar niet leken te kennen of informatie niet goed overdroegen. Dit zorgde voor vertraging of onduidelijkheid.

Ervaringen met bereikbaarheid en zichtbaarheid van Team Toegang Wmo

De bereikbaarheid van Team Toegang Wmo wordt wisselend ervaren. Als men eenmaal in het systeem zit, blijkt het contact meestal goed en laagdrempelig. Inwoners noemen dat ze hun Wmo-coach mogen bellen of appen, en dat zij goed bereikbaar zijn voor vragen of tussentijdse afspraken. Dit draagt bij aan het gevoel dat er iemand is die meekijkt en waar nodig bijstuurt. Toch is de zichtbaarheid van Team Toegang Wmo beperkt voor inwoners die nog geen contact hebben gehad. Een aantal inwoners zegt hiervoor nog nooit van het Wmo-loket gehoord te hebben, of niet wisten waarvoor ze er terecht konden. Voor inwoners in een isolement of met weinig toegang tot media is het volgens hen extra lastig om de juiste ingang te vinden. Informatie komt niet vanzelf binnen en veel inwoners weten simpelweg niet dat de Wmo ook ondersteuning bij psychische klachten kan bieden. Sommige inwoners missen ook informatie over aanvullende voorzieningen die via de gemeente beschikbaar zijn, zoals sportregelingen, inkomensondersteuning of het Werk- en Leercentrum. Hier ligt een kans voor Team Toegang Wmo om zichzelf en het bredere aanbod beter onder de aandacht te brengen.

Bekendheid van Team Toegang Wmo onder willekeurige inwoners

Naast gesprekken met inwoners die ondersteuning ontvangen via de Wmo, zijn ook willekeurige inwoners in verschillende wijken op straat bevestigd over hun bekendheid met en verwachtingen van de Wmo. Daaruit blijkt dat een groot deel van hen weinig tot geen kennis heeft van de Wmo. Sommigen herkennen de naam, maar weten niet precies wat de Wmo doet of waarvoor ze daar terecht kunnen. Een kleiner deel van de inwoners is beter op de hoogte, meestal omdat zij zelf gebruikmaken van Wmo-voorzieningen of mensen kennen in hun omgeving die dat doen. Deze groep heeft daardoor een duidelijker beeld van de mogelijkheden die de Wmo biedt en bij welke vormen van ondersteuning de Wmo kan worden ingeschakeld. Inwoners die met hulpvragen rondlopen maar niet precies weten waar ze terecht kunnen, proberen vaak via hun eigen netwerk de juiste route naar ondersteuning te vinden.

Ervaren impact op het dagelijks leven van inwoners

De ondersteuning die via de Wmo is ingezet, heeft voor vrijwel alle gesproken inwoners een grote impact gehad. Dagbesteding, begeleiding en sociale ondersteuning hebben geholpen om structuur aan te brengen, sociaal isolement te doorbreken en persoonlijke ontwikkeling te stimuleren. Meerdere inwoners geven aan dat zij zonder deze hulp waarschijnlijk niet meer zelfstandig hadden kunnen wonen, of zelfs niet meer hadden geleefd. De hulp gaf hen houvast op momenten van psychische nood, creëerde ruimte om te herstellen en hielp om opnieuw verbinding te maken met anderen. De sociale component (contact met anderen, het gevoel begrepen te worden) wordt vaak als even belangrijk genoemd als de inhoudelijke begeleiding. Ook ervaart men dat de ondersteuning stap voor stap heeft

bijgedragen aan zelfstandigheid en vertrouwen in eigen kunnen. Toch is er ook zorg over de toekomst: sommige voorzieningen zijn wegbezuinigd, en het ontbreekt aan continuïteit. In die zin is de hulp soms kwetsbaar georganiseerd. Inwoners pleiten voor structurele ondersteuning en meer aandacht voor preventie.

Wat gaat goed en wat kan beter

Wat goed gaat, is dat de Wmo-ondersteuning, zodra die er is, meestal als passend en waardevol wordt ervaren. De persoonlijke benadering van Wmo-coaches wordt gewaardeerd, evenals de mogelijkheid om samen te kijken naar wat iemand zelf nog kan. Veel respondenten voelen zich serieus genomen, en ervaren dat de hulp bijdraagt aan hun kwaliteit van leven.

Wat beter kan, is vooral gelegen in de toegankelijkheid, bekendheid en zichtbaarheid van het aanbod. Meerdere inwoners weten niet waar ze moeten zijn of komen pas in aanmerking voor hulp na lange omwegen. Er is behoefte aan duidelijke informatie, laagdrempelige toegang en meer bekendheid onder het brede publiek. Daarnaast kan de samenwerking tussen professionals en organisaties worden versterkt, zodat inwoners niet tussen wal en schip vallen. Meer continuïteit in begeleiding en het beter informeren van hulpverleners over het totale aanbod zijn daarbij van belang. Ten slotte zou de gemeente volgens inwoners meer kunnen doen om preventieve voorzieningen te ondersteunen en beter zichtbaar te maken wat er mogelijk is, óók voor inwoners die nog niet in zorg zijn.

Ervaringen inwoners met ondersteuning vanuit de Voor Elkaar Teams

De Voor Elkaar Teams zijn in Deventer actief in alle wijken, met als doel om inwoners dichtbij huis te ondersteunen en buurten sterker en meer verbonden te maken. Deze teams bestaan uit professionals van organisaties De Kern, MEE, Raster en Solis. Ze zijn zichtbaar en laagdrempelig aanwezig in de wijk en vormen een aanspreekpunt voor iedereen met vragen of zorgen.

De ondersteuning van de Voor Elkaar Teams is onder te verdelen in twee soorten. Enerzijds hebben de Voor Elkaar Teams een toeleidende rol. Waar nodig ondersteunen de teams door te luisteren, mee te denken en door te verwijzen naar passende hulp, zoals een vrijwilliger, een buurtinitiatief, collectief aanbod, professionele zorg of een Wmo voorziening. Daarnaast zetten de Voor Elkaar Teams zich in om bewoners te activeren. Ze helpen bij het opzetten van nieuwe initiatieven, zoals fietslessen of buurtactiviteiten, of versterken wat er al is, zodat talenten en ideeën uit de wijk benut worden.

Ervaren doel en kern van de ondersteuning vanuit het Voor Elkaar Team

Individuele toeleiding: Het Voor Elkaar Team (VET) biedt laagdrempelige en tijdelijke ondersteuning aan inwoners die hulp nodig hebben op verschillende levensgebieden. Dit richt zich met name op mensen in een kwetsbare situatie bijvoorbeeld door psychische klachten, eenzaamheid, financiële problemen of een complexe thuissituatie. De hulp is gericht op maatwerk en versterking van de eigen regie van inwoners. Daarbij vervult het VET een belangrijke rol als aanvulling op formele zorg: ze overbruggen wachttijden, brengen rust en helpen inwoners weer op weg naar zelfstandigheid en participatie.

Een belangrijk onderdeel van de hulp is psychosociale ondersteuning. Zo helpt het VET mensen die op een wachtlijst staan voor gespecialiseerde GGZ, zoals bij Dimence, door in de tussentijd gesprekken aan te bieden en vinger aan de pols te houden. Dit voorkomt dat mensen in de tussentijd verder in de problemen raken. In sommige gevallen komt het VET zelfs wekelijks langs wanneer het mentaal erg slecht gaat met iemand. Daarnaast neemt het VET in situaties waarin veel verschillende hulpinstanties betrokken zijn regelmatig de rol van coördinator op zich. Als 'kapitein op het schip' brengen ze volgens inwoners overzicht en bepalen ze welke hulp passend is. Wanneer de situatie stabiel is, dragen ze de

begeleiding over aan bijvoorbeeld de Wmo of andere instanties. Zo helpt het VET om de juiste hulp op het juiste moment in te zetten. Het VET ondersteunt ook bij maatschappelijke participatie, bijvoorbeeld door samen met inwoners op zoek te gaan naar vrijwilligerswerk of passende activiteiten in de wijk. Deze inzet helpt inwoners om structuur aan te brengen in hun dag, sociale contacten op te doen en meer zingeving te ervaren.

Collectieve activiteiten: De Voor Elkaar Teams ondersteunen daarnaast de opzet en het voortbestaan van activiteiten in de wijk. Ze zorgen dat inwoners zich kunnen verbinden aan bestaande initiatieven of zelf iets opzetten, gericht op ontmoeting, zingeving of ontwikkeling. Deze collectieve ondersteuning vormt volgens inwoners een sleutel tot participatie en versterkt hun sociale netwerk.

Toegang tot ondersteuning van het Voor Elkaar Team

Individuele ondersteuning: Inwoners komen op uiteenlopende manieren in contact met het VET. Vaak gebeurt dit via een verwijzing van een huisarts, sociaal wijkteam, GGD, politie, slachtofferhulp of andere zorgaanbieders zoals Carinova. Ook buurtcentra, mantelzorgers of bekenden kunnen inwoners op het VET wijzen. De bekendheid van het VET onder inwoners die individuele toeleiding krijgen is wisselend. Een aantal inwoners kende het VET via eerdere ervaringen, werk of contacten in de wijk (zoals via de bibliotheek of het buurthuis), maar velen wisten niet van het bestaan of waarvoor ze er precies terecht konden. Sommigen dachten dat het VET een soort bewonersorganisatie was en beseften niet dat zij zelf ook in aanmerking kwamen voor hulp. In veel gevallen was een doorverwijzing nodig om met het VET in contact te komen.

Collectieve activiteiten: Inwoners komen op uiteenlopende manieren in contact met collectieve activiteiten. Er is geen vaste route; vaak is het een mix van informele contacten, professionele doorverwijzingen en eigen initiatief. Mond-tot-mondreclame blijkt hierbij een veelvoorkomende en effectieve ingang: inwoners horen via burens of bekenden over activiteiten, wat de drempel om deel te nemen aanzienlijk verlaagt. Soms melden inwoners zich ook spontaan aan, bijvoorbeeld omdat een activiteit in de buurt plaatsvindt of toevallig hun aandacht trekt.

Naast deze informele wegen spelen ook professionele verwijzers een belangrijke rol. Maatschappelijk werkers, huisartsen en ouderenadviseurs en andere professionals signaleren behoeften en verwijzen gericht door naar passende initiatieven. Hoewel er ook gebruik wordt gemaakt van algemene communicatiemiddelen zoals wijkkranten, folders via zorglocaties en online informatiekanaalen, blijken deze in de praktijk minder effectief. Veel bewoners lezen folders niet of nauwelijks, en online informatie bereikt slechts een beperkte groep. Een persoonlijke benadering blijft daarom het meest krachtig om inwoners te bereiken en te activeren.

Ervaringen met manieren van werken en samenwerken

Individuele ondersteuning: Het VET biedt psychosociale ondersteuning, fungeert volgens inwoners regelmatig als coördinator bij complexe casussen en ondersteunt inwoners in het dagelijks functioneren. De VET-medewerkers schakelen volgens inwoners vrijwilligers of hulporganisaties in, ondersteunen bij praktische zaken (zoals aanvragen van een uitkering of voorzieningen), en stimuleren om mee te doen aan activiteiten.

Collectieve activiteiten: De teams hebben volgens gesproken actieve vrijwilligers een sterke verbindende rol. Ze zorgen voor werving en matching van deelnemers, begeleiden vrijwilligers (zij het vooral reactief), en zijn aanspreekpunt voor initiatiefnemers. Activiteiten ontstaan vaak vanuit bewoners

zelf, bijvoorbeeld een leerfietsgroep of gezamenlijke lunch, waarbij het VET ondersteuning biedt bij organisatie, locatie of promotie.

Bereikbaarheid en zichtbaarheid van het Voor Elkaar Team

Individuele ondersteuning: Hoewel inwoners de medewerkers van het VET vaak waarderen om hun betrokkenheid en beschikbaarheid, is de naamsbekendheid van "het Voor Elkaar Team" bij hen beperkt. Flyers en posters blijken niet voldoende; er is volgens inwoners behoefte aan meer fysieke aanwezigheid op vertrouwde plekken zoals marktplaatsen, buurtkamers of bibliotheken. Inwoners geven aan dat ze het VET makkelijker vinden als ze weten waarvoor het bedoeld is, maar die drempel blijft aanvankelijk hoog.

Collectieve activiteiten: Ook bij collectieve ondersteuning geldt dat inwoners vaak wel een medewerker kennen, maar niet weten dat deze bij het VET hoort. Hierdoor blijft het brede aanbod onzichtbaar voor velen. Fysieke zichtbaarheid tijdens wijkactiviteiten of via vaste locaties helpt volgens inwoners om de drempel te verlagen. Een gebrek aan een vaste plek belemmert volgens inwoners soms de toegankelijkheid. Inwoners die eenmaal in contact zijn met het VET waarderen vooral het persoonlijke en betrokken contact met de medewerkers. Deze zijn voor hen inmiddels vertrouwde gezichten geworden, wat het vertrouwen vergroot en het makkelijker maakt om hulp te vragen.

Bekendheid van het Voor elkaar Team onder willekeurige inwoners

Naast gesprekken met inwoners die ondersteuning ontvangen via de Voor Elkaar Teams, zijn ook willekeurige inwoners in verschillende wijken op straat bevroegd over hun bekendheid met en verwachtingen van de VET. Hieruit blijkt dat de bekendheid van het Voor Elkaar Team laag is. Veel inwoners kennen het Voor Elkaar Team niet en weten ook niet wat zij doen. Een enkele inwoner is wel bekend met de voormalige Sociale Teams. Opvallend is dat een enkele inwoner die deel heeft genomen aan een collectieve activiteit van het Voor Elkaar Team, niet wist dat dit van het VET team is. Dit geeft aan dat inwoners vooral de persoon achter het VET kennen en niet het VET zelf.

Ervaren impact op het dagelijks leven van inwoners

Individuele ondersteuning: De ondersteuning van het VET betekent veel voor inwoners en heeft op verschillende manieren een positieve impact op hun leven. Voor sommigen biedt het overzicht, structuur en duidelijkheid in een chaotische situatie. Anderen ervaren het als een essentiële steun, die hen uit een diep dal heeft geholpen of het leven thuis draaglijker heeft gemaakt. De ondersteuning van het VET zorgt ervoor dat mensen zich minder eenzaam voelen, hun verhaal kwijt kunnen en weer vertrouwen krijgen in hun situatie. Het wordt ook gezien als een manier om meer kwaliteit van leven te krijgen, het helpt hen weer naar buiten te gaan, vergroot hun zelfredzaamheid en vermindert stress, bijvoorbeeld rond financiën. Hoewel de hulp meestal als waardevol wordt ervaren, geven enkelen aan dat het soms niet voldoende is en dat er behoefte is aan méér ondersteuning. Toch overheerst de dankbaarheid en het besef dat ze zonder het VET er waarschijnlijk veel slechter voor hadden gestaan. Het VET wordt daarmee gezien als een belangrijke ondersteuning voor de inwoners.

Collectieve activiteiten: Ook collectieve activiteiten maken verschil. Het is vaak een sleutel tot een beter dagelijks functioneren, meer sociale verbondenheid en een groter gevoel van eigenwaarde. Wat inwoners vooral waarderen, is dat hulp hen uit hun isolement haalt. Deelname aan activiteiten zoals praatgroepen, hobbyclubs of de mannengroep zorgt ervoor dat mensen hun huis uitkomen, anderen ontmoeten en zich gezien voelen. Het sociale contact dat hieruit voortvloeit, is voor velen minstens zo belangrijk als de praktische hulp. Het draagt bij aan een gevoel van erkenning en voorkomt

eenzaamheid. Ook op emotioneel vlak maakt hulp een groot verschil. Buurthuizen en ontmoetingsplekken bieden een veilige omgeving waar inwoners hun verhaal kwijt kunnen, steun ervaren en zich gehoord voelen. De menselijke benadering – warm, laagdrempelig en respectvol – maakt dat mensen zich openstellen en vertrouwen opbouwen. Dit helpt hen niet alleen bij het verwerken van moeilijke situaties, maar geeft ook nieuwe energie en motivatie.

Wat gaat goed en wat kan beter

Individuele ondersteuning: Inwoners zijn overwegend positief over de inzet van het VET. Ze ervaren het contact als laagdrempelig en menselijk. Veel inwoners hebben een vaste begeleider met wie ze een goede klik hebben. Wel zijn er knelpunten: sommigen vinden de hulp laat op gang komen, of hebben ondanks de fijne ondersteuning van het VET behoefte aan meer. De samenwerking tussen het VET, de gemeente en andere instanties verloopt meestal goed. Inwoners merken dat er onderling wordt afgestemd en dat de hulp daardoor aansluit bij hun situatie. Wel ervaren sommigen verwarring doordat de VET en Wmo aparte trajecten zijn geworden, terwijl de hulpvragen vaak overlappen.

Collectieve activiteiten: De hulp van de Voor Elkaar Teams (VET) wordt door inwoners overwegend positief ervaren. De teams bieden laagdrempelige, persoonlijke ondersteuning waarbij inwoners zich welkom en serieus genomen voelen. De zichtbaarheid en benaderbaarheid van medewerkers maken het makkelijker om hulp te vragen, en inloopspreekuren worden erg gewaardeerd. Daarnaast is er ruimte voor inwoners om zelf initiatieven te ontplooien, zoals het opruimen van zwerfafval of het organiseren van sociale activiteiten, wat het gevoel van eigenaarschap en gemeenschapszin versterkt. Vrijheid voor organisatoren en vrijwilligers zorgt voor flexibele, goed passende activiteiten, zoals fietsgroepen en gezamenlijke lunches.

Tegelijkertijd zijn er verbeterpunten. Het ontbreken van een vaste, stabiele locatie zorgt voor continuïteitsproblemen en minder toegankelijkheid. Daarnaast zijn sommige initiatieven kwetsbaar doordat ze volledig afhankelijk zijn van één of meerdere vrijwilligers. De begeleiding van het VET van activiteiten en vrijwilligers is vaak reactief: er is weinig aandacht voor doorontwikkeling van activiteiten, of werving van nieuwe vrijwilligers.

5.4 Toetsing normenkader

Voor de toetsing aan de norm werken we met de volgende termen in volgorde van niet voldoen tot voldoen:

- Voldoet niet of beperkt: dit betekent dat op geen enkele wijze of voor een klein deel wordt voldaan aan de norm. Rood
- Voldoet merendeels: dit betekent dat voor een groter deel wel dan niet wordt voldaan aan de norm. Oranje
- Voldoet grotendeels: dit betekent dat voor een zeer groot gedeelte of volledig wordt voldaan aan de norm. Groen

Norm	Toetsing
Deelvraag 4: Hebben deze uitgangspunten een effect op de gestelde doelstellingen van de gemeente Deventer?	
De uitgangspunten zijn zo vorm gegeven in opdracht, uitvoeringsplan en uitvoering dat de gestelde doelstellingen	Voldoet merendeels. Uitgangspunten zijn herkenbaar in plannen en praktijk, maar de koppeling met doelen is niet expliciet of systematisch.

van de gemeente Deventer worden behaald.	
De doelstellingen zijn concreet geformuleerd en voorzien van KPI's en streefwaarden.	Voldoet merendeels. De doelstellingen zijn inhoudelijk duidelijk en gekoppeld aan indicatoren, maar missen vrijwel altijd concrete streefwaarden. Alleen sommige losse indicatoren in de Monitor Sociale Domein bevatten een streefwaarde. Daardoor is er onvoldoende basis om te spreken van een volledig KPI-stelsel.
Verantwoording, monitoring en evaluatie van de uitvoering van de teams vindt plaats op basis van de concrete doelstellingen (en KPI's met streefwaarden).	Voldoet beperkt. Verantwoording is vooral verhalend; koppeling aan doelen of indicatoren ontbreekt vaak
Deelvraag 5: Is de nieuwe werkwijze effectief voor de inwoners van Deventer?	
Inwoners die ondersteuning nodig hebben weten de teams te bereiken of worden door de teams bereikt.	Voldoet beperkt. Inwoners die ondersteuning nodig hebben worden deels bereikt door de Wmo en VET, maar zeker niet allemaal. Zelf de teams bereiken blijkt voor veel inwoners lastig waardoor doorverwijzing vaak noodzakelijk is.
Inwoners ervaren dat de ondersteuning die zij krijgen in lijn zijn met de gestelde doelstellingen van de gemeente Deventer.	Voldoet grotendeels - Inwoners ervaren dat de ondersteuning die zij krijgen grotendeels in lijn is met de doelstellingen van de gemeente Deventer. Zowel de Wmo als de VET dragen bij aan inclusieve participatie (doel 1) en zelfredzaamheid (doel 3). De ondersteuning wordt als waardevol, laagdrempelig en mensgericht ervaren. Inwoners voelen zich gezien, serieus genomen en ervaren ruimte voor maatwerk. Over de sociale basisinfrastructuur (doel 2) en draagkracht van de wijk (doel 4) kunnen inwoners zelf weinig zeggen, deze doelen spelen zich af op wijk- of systeemniveau en zijn voor hen minder concreet en zichtbaar.

A dark blue diagonal shape that starts from the bottom left corner and extends towards the top right, covering the lower half of the page.

Bijlage

Bijlage 1: geraadpleegde bronnen

Documenten

Beleidsdocumenten:

- Beleidskader WMO Deventer – april 2021 / Wmo beleidsplan 2021 - 2025
- Beleidskader Goede voorzieningen in de buurt 2022-2030
- Overzicht indicatoren samenspel preventie Wmo
- Samenspelwerkinstrument 2021
- Verbindend kader sociaal domein 2019 - 2022
- Uitvoeringsprogramma Meedoen Deventer
- Monitor Sociale Domein 2025
- Visie Inhoud en Organisatie Sociale Teams 2015

Monitoring en rapportage:

- Jaarrapportage 2022 Voor Elkaar Teams
- VET verslag eerste drie kwartalen 2022
- Halfjaarrapportage VET 2023
- Eindrapportage Sociale Teams 2016

Subsidiedocumenten en opdrachten:

- Opdracht 2022 en 2023 aan de vier organisaties volgens subsidiebeschikkingen
- Opdracht 2024 van de vier organisaties volgens subsidiebeschikkingen
- Subsidieaanvragen 2025 met jaarplannen
- Subsidieaanvragen Voor Elkaar Teams 2023, 2024 en 2025
- Subsidieverantwoordingen (Jaarrapportages) Voor Elkaar Teams 2023 en 2024
- Plan van Aanpak Voor Elkaar Teams 2023
- Per uitgangspunt wordt besproken hoe het wordt verwoord in plannen, hoe het terugkomt in verantwoordingen, en wat dat zegt over de relatie tussen uitgangspunt en praktijk.

Raadsmededelingen:

- Raadsmededeling: Verkenning varianten en voorkeur sociale teams
- Raadsmededeling: Integrale toegang
- Raadsmededeling: Vaststellen startwijken plan van aanpak naar toekomstbestendige wijken
- Raadsmededeling: Monitor Sociaal Domein
- Raadsmededeling: Sociale Teams

Interviews

Inwoners

- 10 inwoners die gebruik maken van Wmo
- 10 inwoners die gebruik maken van individuele toeleiding (VET)
- 10 collectieve activiteiten (VET)
- 30 straatinterviews met willekeurige inwoners

Gemeente

- Verkennend interview met 3 managers (1 Wmo en 2 programmamanagers)
- Afsluitend interview met 2 programmamanagers

Uitvoerenden

- 3 groepsgesprekken met de stamgroepen (uitvoerenden van Wmo & VET) - 29 respondenten in totaal

Overige

- Ontwikkelkamer met 2 beleidsvertegenwoordigers vanuit Wmo, 2 beleidsvertegenwoordigers vanuit VET, 2 managers van de uitvoerende organisaties VET en 1 manager VET.