



De invoering van Basisondersteuning in Hengelo

Het veranderproces in de praktijk

Hengelo.nl



Gemeente
Hengelo

Voor alle verhalen over
de Hengelose aanpak
in het sociaal domein.



wijkkrachthengelo.nl



Pagina 15

Denkkader (inwoner)
participatie



Pagina 24

[www.hengelo.nl/
sociaaldomein](http://www.hengelo.nl/sociaaldomein)



Pagina 33

Verordening
maatschappelijke
ondersteuning
gemeente Hengelo 2025



Pagina 42

De invoering van Basisondersteuning in Hengelo

Het veranderproces in de praktijk

DEFINITIEVE GUNNING 'Realiseren en doorontwikkelen basisondersteuning in Hengelo'

Hengelo, 18 september 2024



Gemeente
Hengelo

wijkkracht

[Handwritten signature]

Wijkkracht HENGEL

'Wijkkracht Hengelo'
samenwerkingsverba
et de volgende partn

carint
reggelan

De start van de nieuwe basisondersteuning

Voorwoord

Iedereen doet ertoe, maar niet iedereen voelt dat ook. Dáár ligt voor mij de kern. We zijn in Hengelo volop bezig om de hulp en ondersteuning zo dicht mogelijk bij mensen te organiseren, zodat niemand zich vergeten voelt. We willen in Hengelo een stad zijn waar mensen vooral steun vinden bij elkaar, en alleen aanvullend hulp krijgen als het nodig is.

Voor mij begon die overtuiging al in 2015, toen ik nog in de gemeenteraad zat en werkte met dak- en thuislozen. De gemeente bepaalde opeens wat wij als professionals moesten doen. Dat voelde niet goed. Die manier van inkopen werkte niet – in de praktijk werd het vooral duurder en afstandelijker.

We zijn in Hengelo daarom fundamenteel anders gaan denken en werken. Dichterbij mensen, normaliseren, vertrouwen geven aan professionals en ruimte voor de zelfredzaamheid en eigen regie van inwoners. Hoe mooi is het dat professionals weer kunnen doen waarvoor ze zijn opgeleid En de inwoners? Die merken dat. Er staat iemand naast hen, niet boven hen. Minder formulieren, meer menselijkheid. Terug naar de basis met de basisondersteuning.

Natuurlijk schuurt het soms en is dat spannend. We leggen de verantwoordelijkheid bij de aanbieders van de basisondersteuning, maar blijven zelf eindverantwoordelijk. Maar dat is juist goed – het mag schuren. Zo ontstaat iets nieuws, in gelijkwaardige samenwerking.

Wat mij raakt, zijn de initiatieven uit de stad. Zoals muziekvereniging Armonia, waar ze er zijn voor wie het even moeilijk heeft. Of voetbalclub Achilles, waar 80-plussers nog de kinderen trainen. Daar voelt u de kracht van samenleven.

We hopen dat mensen weer wat meer naar elkaar omkijken. Gelukkig wonen er in Hengelo veel mensen die dat al doen. Die even aanbellen bij een buurvrouw die ze al een tijd niet hebben gezien, of spontaan een kop koffie aanbieden. Fijn, want we weten dat er mensen zijn voor wie het lastig is om hulp te vragen, die zich niet snel gezien of gehoord voelen.

Mijn wens is dat iedereen in diens omgeving een luisterend oor vindt. Dat inwoners het gevoel hebben dat zij ertoe doen, gezien worden, en daardoor ook weer kunnen groeien in het leven.

En aan collega-bestuurders wil ik zeggen: **wees moedig want het kan**. Het vraagt lef om buiten de kaders te denken en er ook voor te gaan staan. Want het is niet makkelijk: we brengen inwoners in onzekerheid, juridisch is het ingewikkeld, financieel is het spannend. Ook zijn deze veranderingen niet van de ene op de andere dag geregeld. Het kost tijd. Stap voor stap werken we samen met onze partners aan een sociaal Hengelo. Zoek uit wat er wél kan, en ga ervoor.

Ik hoop dat dit boekje u inspireert. Een inkijk in hoe wij de veranderingen in het sociaal domein in Hengelo aanpakken. Hoe we elke dag, samen met onze inwoners en partners, werken aan een gemeente waar we omzien naar elkaar.

Marie-José Lutikholt,
wethouder gemeente Hengelo



**“Iedereen doet ertoe,
maar niet iedereen
voelt dat ook.”**

Samenvatting

De gemeente Hengelo heeft de afgelopen jaren een fundamentele verandering in gang gezet binnen het sociaal domein. Niet als losse beleidswijziging, maar als een brede transformatie in hoe we denken, organiseren en samenwerken. De kern; we willen hulp en ondersteuning bieden op een manier die toekomstbestendig, mensgericht en effectief is. Omdat iedereen ertoe doet.

Waarom deze verandering?

De aanleiding was helder; het oude stelsel was niet langer houdbaar. De ondersteuning raakte versnipperd. Inwoners en professionals ervoeren onnodige bureaucratie en de kosten liepen op. Tegelijkertijd zagen we maatschappelijke ontwikkelingen zoals vergrijzing, krapte op de arbeidsmarkt en een toenemende druk op de sociale samenhang in wijken. De gemeenteraad van Hengelo gaf met het beleidsprogramma Sociaal 2021–2025 het startsein voor verandering. Het college werkte dit uit in een **Transformatieplan**, gebaseerd op het Nieuw Hengelo's Model. Dit model legt de nadruk op: normaliseren, preventie, wijkgericht werken en zakelijk partnerschap. Waarbij we ook we meer ruimte bieden aan het werkveld en professionals voor innovatie en om met nieuwe antwoorden te komen.

Wat is er veranderd?

De verandering raakt zowel **de structuur als de cultuur** van het sociaal domein. We zijn overgestapt van 300 regionaal gecontracteerde aanbieders, waarbij Hengelo gebruik maakte van zo'n 90 aanbieders die in onze gemeente konden, en mochten, leveren - naar één integrale opdracht; de **Basisondersteuning**. Deze opdracht wordt na een uitgebreide aanbesteding uitgevoerd door **Wijkracht Hengelo**, een samenwerkingsverband van zeven organisaties.

De nieuwe basisondersteuning:

- is **vrij toegankelijk** (zonder indicatie);
- wordt **wijkgericht georganiseerd**;
- werkt vanuit één herkenbare **wijkentree** (fysiek, telefonisch en digitaal); en
- richt zich op het versterken van eigen kracht, preventie en sociale samenhang.

De financiering is veranderd van uurtje-factuurkje naar **taakgerichte lumpsum-financiering**, waarbij vertrouwen en maatschappelijke resultaten centraal staan. We sturen op inhoud, effect en relatie – niet op volume. Deze nieuwe manier van werken vraagt ook van de gemeente een andere rol; van controleur naar samenwerkingspartner.

Hoe werken we samen?

We werken samen op meerdere niveaus:

- Tussen **gemeente en Wijkracht Hengelo**, in een zakelijk partnerschap binnen de basisondersteuning met heldere kaders en een gezamenlijke gesprekscyclus.
- Binnen het **werkveld van aanbieders** in de sociale basis, basisondersteuning en maatwerk. Waarin we zoeken naar passende vormen van onderlinge afstemming, eigenaarschap en gedeeld leiderschap.
- Met **collega's uit andere domeinen**, zoals wonen, openbare ruimtes en werken, omdat de opgaven in het sociaal domein steeds vaker domeinoverstijgend zijn.

Ook intern hebben we als gemeente flinke stappen gezet. Het accounthouderschap is opnieuw ingericht, monitoring is vernieuwd en we investeren in duidelijke communicatie, lerend werken en samenhang in uitvoering.

Wat vraagt het van inwoners en professionals?

De inwoner staat centraal. Ondersteuning is dichtbij, toegankelijker en mensgericht. Maar het vraagt ook iets terug van inwoners; **meer inzet van het eigen netwerk en meer zelfredzaamheid waar dat kan**. Professionals krijgen meer ruimte om te doen wat

nodig is, zonder overbodige regels. We verwachten van hen een brede blik, samenwerking over domeinen heen en het vermogen om een antwoord op maat te leveren. Tegelijkertijd is er aandacht voor wie niet mee kan komen. Niemand mag tussen wal en schip vallen. Daarom houden we oog voor de kwetsbaren in onze stad en zorgen we voor een soepele overgang voor bestaande cliënten.

Wat betekent dit voor de bedrijfsvoering?

Deze transformatie raakt de hele gemeentelijke organisatie. In dit boekje leest u hoe we omgaan met:

- **Communicatie:** een overkoepelende strategie met vier communicatielijnen.
- **HR:** aandacht voor medewerkers, hun rol in het proces en de bijbehorende cultuuromslag.
- **Monitoring:** van traditionele registratie naar datagedreven sturing op hoofdlijnen en maatschappelijke impact.
- **Rechtmatigheid:** een nieuwe manier van verantwoord worden die past bij de gekozen bekostigingsvorm.
- **Governance:** nieuwe afspraken op bestuurlijk, strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Wat hebben we geleerd?

De verandering is complex en vraagt doorzettings-

vermogen. Niet alles loopt volgens plan. De praktijk schuurt soms met de ambitie. We hebben geleerd dat het loslaten van oude structuren spannend is – juridisch, financieel én cultureel. Maar ook dat deze weg noodzakelijk is. We boeken resultaten, zien beweging, en krijgen veel vragen uit andere gemeenten: “Hoe doen jullie dat in Hengelo?” We delen in dit boekje dan ook open en eerlijk onze keuzes, dilemma’s, praktijkervaringen en lessen. Zodat anderen kunnen leren van onze reis – én wij van die van hen.

En nu?

De transformatie is geen eindpunt, maar een continu proces waarvan de basisondersteuning een onderdeel is. We blijven bouwen aan de beweging die in gang is gezet. De opgaven blijven fors: het realiseren van besparingspotentieel, het versterken van de sociale basis, en het blijven inspelen op veranderende maatschappelijke behoeften.

Dat kan alleen als we **samen verantwoordelijkheid nemen**: inwoners, partners, professionals én wij als gemeente. We zorgen niet vóór mensen, maar zorgen dat zij verder kunnen. Want in Hengelo doen we het samen – voor een sociale stad, nu en in de toekomst!



Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting	5
Inleiding	9
1 Het Hengelo's Model	13
1.1 Doen wat nodig is	13
1.2 Onze aanpak: het Hengelo's Model	14
1.3 Integrale ingang; één entree voor hulp en ondersteuning	16
1.4 Vertrouwen als basis	20
2 Het proces: hoe brengen we de beweging op gang?	23
2.1 Het bestuurlijk proces	23
2.2 Het proces van aanbesteding basisondersteuning	25
3 Het speelveld in beeld	29
3.1 Impact op inwoners met een ondersteuningsvraag en inwoners algemeen	29
3.2 Impact op de partners in het sociaal domein	30
3.3 Impact op de interne organisatie	33
3.4 Impact op het gemeentebestuur	35
4 Samenwerken voor de inwoner	39
4.1 Samenwerking: de sociale basis en de basisondersteuning	39
4.2 Samenwerking binnen de basisondersteuning: Wijkkracht Hengelo en de gemeente	40
4.3 Samenwerking: de basisondersteuning en maatwerk	41
5 Vraagstukken voor bedrijfsvoering	49
5.1 Communicatie: zorgvuldig en afgestemd	49
5.2 HR: zorgvuldige aanpak met oog voor mens en proces	51
5.3 Finance en control: bekostiging, uitvoeringsvariant en herzieningsclausules	51
5.4 Monitoring en sturing: hoe we overzicht houden	53
5.5 I&IT: complexiteit in informatiebehoefte	55
6 We bewegen voort	59
6.1 De invloed van de gemeenteraad op ontwikkeling	59
6.2 Samenwerken vanuit een strategische agenda	59
6.3 Versterken jeugdhulp: onze prioritaire opgave	60
6.4 Onderdeel van grotere bewegingen	60
6.5 Grenzen tussen fysiek en sociaal vervagen	61
6.6 Eenduidige positionering als gemeente	61
6.7 De nieuwe werkwijze biedt kansen en brengt risico's	61
Nawoord	63



De gemeente terug in de wijken

Inleiding

Hengelo verandert de manier waarop de hulp en ondersteuning georganiseerd is; van versnipperd en systeemgedreven naar dichtbij, wijkgericht en in samenhang.

De koers die we met het Hengelo's Model hebben ingezet, zorgt voor een flinke transformatie die veel impact heeft op onze inwoners met ondersteuningsbehoeften, onze partners in het zorglandschap, college, gemeenteraad en medewerkers van de gemeente. Dat deze transformatie nodig was, dat was duidelijk. Niets doen was geen optie.

“Als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg.”

– Albert Einstein

We krijgen regelmatig vragen van andere gemeenten – uit binnen- én buitenland – over hoe wij in Hengelo de veranderingen in het sociaal domein aanpakken. De vele reacties en informatieaanvragen hebben ons doen besluiten om onze aanpak, keuzes en ervaringen op papier te zetten.

Met dit boekje willen we u als lezer meenemen in onze transformatie. We geven een inkijk in hoe wij het doen, welke processen we doorlopen (hebben) en wat we onderweg tegenkomen. Niet omdat wij dé oplossing in handen hebben, maar omdat we geloven in leren van elkaar en met elkaar.

Samen werken we aan een Nederland waarin ook in de toekomst passende ondersteuning beschikbaar blijft voor inwoners die dat nodig hebben. Hopelijk helpt dit verhaal u verder – om inspiratie op te doen, ervaringen te spiegelen, en misschien zelfs een volgende stap te zetten in uw eigen gemeente.

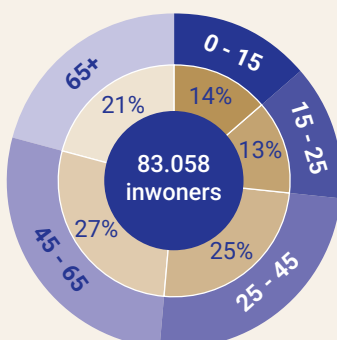
Sterke gemeenschap

Hengelo staat bekend als maakstad, 'doen' en aanpakken zit in ons DNA. Daarbij kent de stad van oudsher een sterke gemeenschap met veel verenigingen en inwoners die naar elkaar omkijken, ook als het tegenzit. Vanuit deze gemeenschapskracht zien we de mogelijkheid om het sociaal domein anders in te richten. Waarbij we bouwen op de gemeenschapszin van de samenleving. Hiervoor hebben we een

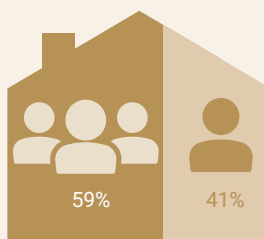
Ontwikkelingen 2023-2024 in Hengelo

Inwoners

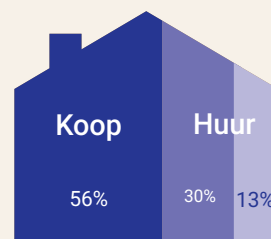
Het totaal aantal inwoners in Hengelo is licht toegenomen ten opzichte van vorig jaar (+0,9%).



Huishoudens



Het aantal huishoudens in Hengelo is licht toegenomen ten opzichte van vorig jaar (+1,3%).



De verdeling tussen koopwoningen, coöperatiewoningen en huurwoningen in de vrije sector is gelijk gebleven ten opzichte van vorig jaar.

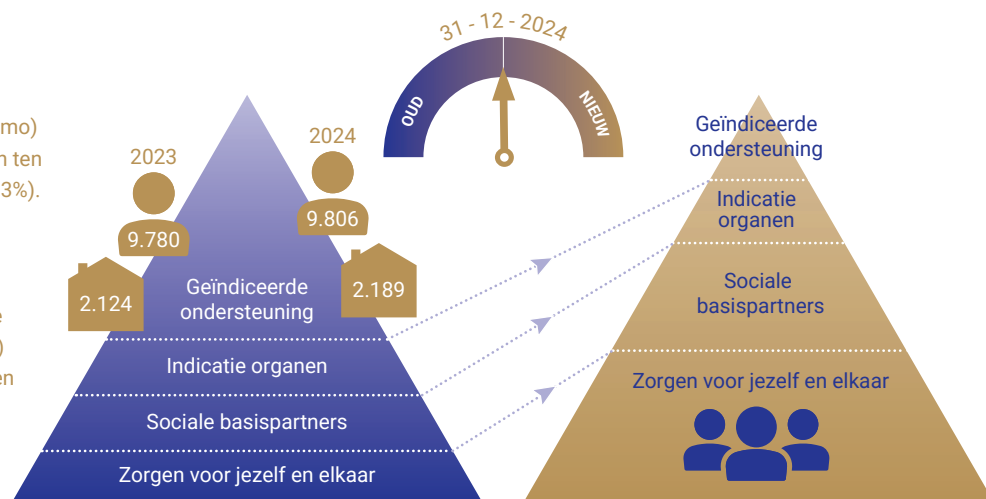
Sociaal Domein

Inwoners

Het aantal inwoners met ondersteuning vanuit de gemeente (Jeugdwet en Wmo) is nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van vorig jaar (+0,3%).

Huishoudens

Het aantal huishoudens met een uitkering vanuit de gemeente (Participatiewet) is met 3,1% toegenomen ten opzichte van 2023.



Cijfers Hengelo (bron: factsheet Sociaal Domein maart 2025)

aanpak uitgewerkt die we het Hengelo's Model noemen. Deze wordt toegelicht in hoofdstuk 1.

Een aanpak waar 'vertrouwen in elkaar' centraal staat, evenals de term 'normaliseren'. Waarbij we bedoelen dat problemen en tegenslag bij het leven horen. Daarbij is de inwoner eerst zelf aan zet om problemen op te lossen, zelf of in de eigen omgeving. Waarbij het fijn is als de inwoner 'gewoon' steun kan vinden. Dichtbij, bij familie, burens, het verenigingsleven of het geloof. Als dat onvoldoende is, dan is het goed dat inwoners op vertrouwde plekken terecht kunnen met hun zorgen. Bijvoorbeeld bij de huisarts of op school - en vanaf 2025 ook bij de basisondersteuning, die vrij toegankelijk is voor alle inwoners van Hengelo. Deze ondersteuning noemen wij de basisondersteuning. Lukt het hier niet, dan is maatwerkondersteuning beschikbaar. Maar bovenal geldt dat voorkomen beter is dan genezen. Dus blijven we inzetten op preventie, onder meer door het versterken van een stevige sociale basis.

In dit boekje gaan we dieper in op de inhoud van de basisondersteuning, de context hiervan en het proces van invoering. Zoals de positie binnen de sociale basis, de integrale toegang en de verbinding met maatwerk.

Onze aanpak

In hoofdstuk 1 schetsen we het grotere beeld. Wat was de aanleiding om het anders te doen? Hoe zijn

we tot het Hengelo's Model gekomen? En, uit welke uitgangspunten is dit model opgebouwd?

We zijn namelijk in transformatie vanuit het systeem waar we tussen 2015 en 2025 mee werkten. Door de basisondersteuning opnieuw in te richten hebben we een interventie gepleegd die ervoor zorgt dat deze transformatie doorwerkt binnen alle lagen van de ondersteuning binnen het Hengelo's Model. De inrichting van de basisondersteuning is een belangrijke stap - en voorwaarde - om de transformatie echt in gang te kunnen zetten. Met het aanbestedingsproces hebben we ervaren hoe we van het oude systeem naar de nieuwe werkelijkheid komen.

Volgende fase

We zitten nu, anno 2025, in de fase waarin de aanbesteding is afgerond en Wijkkracht Hengelo per 1 januari 2025 is gestart met de opdracht 'Realisatie en doorontwikkeling Basisondersteuning' (verder te noemen: opdracht 'Basisondersteuning'). Om de overgang van de oude naar de nieuwe situatie voor alle betrokkenen zo soepel mogelijk te laten verlopen is 2025 aangewezen als overgangsjaar. We sturen in dit jaar al sterk op kosten, inzet en aanpak. In hoofdstuk 2, 3 en 4 leest u daar meer over.

Complexe opgave

Wat deze transformatie voor invloed heeft op alle disciplines, dat leest u in de hoofdstukken bij

‘reflecties en geleerde lessen’. Daar wordt verder ingegaan op de invloed van de basisondersteuning op deze disciplines. Daarbij zoomen we in op de basisondersteuning, de (vele) partners die daarbij betrokken zijn én de impact van de basisondersteuning op de partners die actief zijn op andere onderdelen binnen het Hengelo’s Model.

Ook beleid en uitvoering vanuit de hele scope van het sociaal domein komen aan bod. Evenals de verschillende disciplines van bedrijfsvoering. Deze onderdelen

leest u met name in hoofdstuk 5.

Reflecteren en vooruitkijken

Dat we er nog niet zijn, daar zijn we ons volop van bewust. Hierop reflecteren we in het afsluitende hoofdstuk. Deze transformatie is een meerjarige opgave en een langdurige beweging. We nemen u als lezer graag mee op reis in onze transformatie en wat wij hebben gedaan om de veranderingen die we voor ogen hadden te implementeren.



**De stad kent van
oudsher een sterke
gemeenschap**



**Vanuit een
sterke sociale basis**

1 Het Hengelo's Model

We leven in een tijd waarin het sociaal domein onder druk staat. We zien hulpvragen op ons afkomen – van eenvoudig tot complex – die om een ander aanpak vragen; om samenwerking tussen de verschillende onderdelen zoals begeleiding, dagbesteding, welzijn en jeugdhulp.

Daarnaast nemen de hulpvragen ook in aantal toe. Hierdoor ontstaat er druk op de professionals, die met de huidige arbeidsmarkt al groot is. Tijden zoals deze nodigen ons als mensen uit om nieuwe wegen te bewandelen. Om het anders te doen.

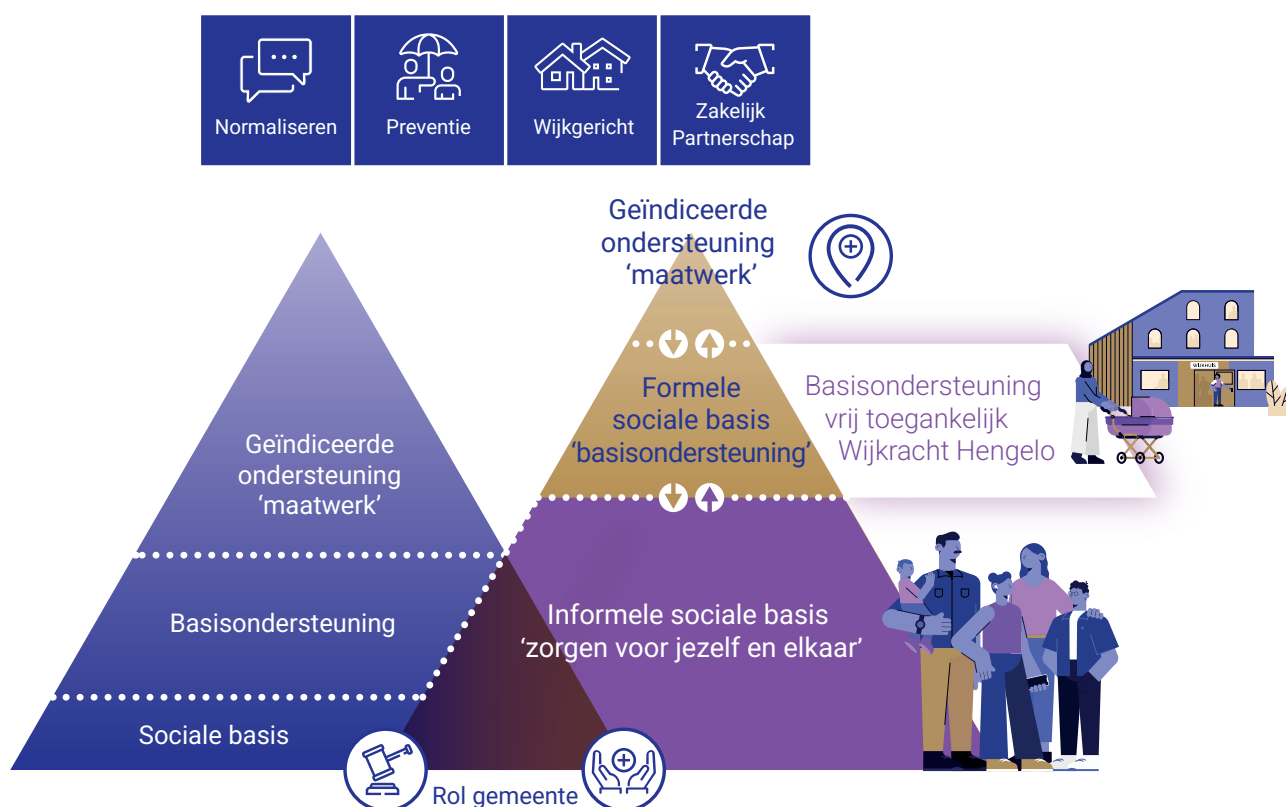
In Hengelo hebben we dan ook een andere koers ingezet. Vanuit de motivatie om er ook in de toekomst te zijn voor iedereen die dat nodig heeft. Waarbij we kijken naar de behoefte in de samenleving en in de overtuiging dat we als samenleving veel samen kunnen opvangen.

1.1 Doen wat nodig is

De aanpak in het sociaal domein is stevig verankerd in de strategische toekomstvisie van de stad (Koers

2040). Waarin we Hengelo zien als een Twentse gemeente waar iedereen mee kan doen en bijdraagt naar vermogen. Een samenleving waarin we elkaar vasthouden als het tegenzit, en waarin ondersteuning beschikbaar is voor wie het echt nodig heeft. Ons vertrekpunt is niet de vraag “waar heeft iemand recht op?”, maar “wat heeft iemand nodig om verder en vooruit te komen?” Maar ook: “wat heeft de gemeenschap als collectief, en de inwoner als individu, nodig om vooruit te komen?”

Dat betekent ook; uitgaan van het gewone. We omarmen het idee van normaliseren. Problemen horen bij het leven. We hoeven niet alles op te lossen – maar wel nabij te zijn, als dat nodig is.



1.2 Onze aanpak: het Hengelo's Model

Centraal in onze aanpak staat het Hengelo's Model: het versterken van de sociale basis, het realiseren van de basisondersteuning en het verminderen van maatwerkondersteuning - waar dat mogelijk is. Wij hebben vier uitgangspunten geformuleerd die de basis vormen voor de transformatie, en dus voor het Hengelo's Model:



1 Normaliseren: gewone problemen oplossen in het normale, dagelijkse leven. Wij zien tegenslag als iets dat erbij hoort. We maken problemen niet te groot door er meteen een etiket op te plakken en we zoeken eerst hulp in onze eigen omgeving.



2 Preventie: wat u voorkomt, hoeft u achteraf niet te herstellen. Preventie vermindert de behoefte aan zwaardere zorg. Dat scheelt niet alleen in de kosten, maar voor de inwoners zelf is het voorkomen van problemen natuurlijk ook veel prettiger.



3 Wijkgerichte aanpak: de hulp en ondersteuning dichtbij de Hengeloërs. We willen meer gebruik maken van wat er in de wijk al is: van scholen en zwembaden tot wijkcentra en huisartsenpraktijken. We organiseren ondersteuning dichtbij huis, in een vertrouwde omgeving en in aansluiting op het gewone leven van de Hengeloër.



4 Nieuw zakelijk partnerschap, met vertrouwen als basis: een kleiner aantal organisaties en een ander contract. Door de financiering op een andere manier te organiseren, geven we deze organisaties meer ruimte om hun eigen keuzes te maken, maar ook meer verantwoordelijkheid. We gaan minder afrekenen op individuele trajecten, maar kijken meer naar het resultaat als geheel. Als overheid waren we voornamelijk gewend om te controleren. Nu kiezen we ervoor om ruimte te geven – aan professionals, aan partners, en aan inwoners zelf. We controleren

nog wel, maar op een andere manier. In plaats van te sturen op indicaties, producten, processen en financiën, sturen we op kaders, grondhouding en de bedoeling. Dit leest u verder in hoofdstuk 3.

De relatie, gedeelde waarden en wat we willen bereiken staan centraal. Dat geldt in het contact met inwoners – maar net zo goed in onze samenwerking met onze partners in het sociaal domein.

Wij zien de volgende driedeling in onze hulp en ondersteuning:

- 1 sociale basis; zorgen voor jezelf en elkaar
- 2 basisondersteuning; sociale basispartners
- 3 maatwerkondersteuning; geïndiceerde zorg

De sociale basis

Het woord zegt het al, de sociale basis is het fundament in de Hengelose wijken. Met de sociale basis bedoelen we het geheel van informele sociale verbanden (zoals; buurten, groepen, verenigingen, netwerken, gezinnen) aangevuld en ondersteund vanuit de lokale overheid, organisaties, diensten en voorzieningen. Samen maken ze het mogelijk dat inwoners kunnen participeren in sociale relaties op een manier die hun welzijn, capaciteiten en individueel potentieel verbetert.

Het gaat om voorzieningen die altijd en voor iedereen toegankelijk zijn, zoals onderwijs, kinderopvang, sport- en cultuurvoorzieningen, welzijnsactiviteiten, openbare gezondheidszorg en jeugdgezondheidszorg. Maar ook activiteiten voor en door inwoners in bijvoorbeeld een wijkcentrum of sportkantine en betekenisvolle relaties tussen inwoners, professionals en de overheid als verbindende factor. Voorzieningen dus die een grote bijdrage leveren aan het normaliseren en aan preventie. Het is dus belangrijk om deze sociale basis te versterken waar dat nodig is.

Rol van de gemeente in de sociale basis

We zien voor onszelf voornamelijk een faciliterende en voorwaardenscheppende rol in de sociale basis. We stellen beleidskaders vast, helpen inwonersinitiatieven op weg, treden op als verbinder, verstrekken subsidies of stellen vastgoed beschikbaar. Daarnaast hebben

we als gemeente een meer sturende rol als het gaat om het bewaken van de openbare orde en veiligheid of als inrichter en onderhouder van de openbare ruimte. In de sociale basis staat het algemeen welbevinden en de gezondheidsbeleving van onze inwoners centraal, waarbij gezondheid meer is dan niet ziek zijn. Een voorbeeld is werk; dankzij werk kan een inwoner voorzien in het eigen levensonderhoud. Werkenden zijn gezonder dan niet werkenden. Daarnaast zorgt werk voor sociale contacten en maakt het dat de inwoner ergens onderdeel van uitmaakt.

Werken vanuit een sterke sociale basis

We werken met partners samen aan een sterke sociale basis, zodat inwoners zoveel mogelijk in hun eigen netwerk en directe omgeving oplossingen vinden. Waar dat nodig is, hebben we laagdrempelige ondersteuning georganiseerd in de vorm van een vrij toegankelijke basisondersteuning. Zonder indicatie en in de wijken. Voor inwoners die geen gebruik kunnen maken van het eigen netwerk of de gemeenschappelijke sociale basis of aanvullend ondersteuning nodig hebben.

De basisondersteuning

Wanneer inwoners zich niet redden met steun van het eigen netwerk en/of de sociale basis, dan kan er extra ondersteuning nodig zijn vanuit de basisondersteuning. Deze wijkgerichte ondersteuning is een algemene voorziening en bestaat uit twee onderdelen:



- 1 **individuele basisondersteuning¹ vanuit wijkteams:** deze ondersteuning loopt van een goed advies, waar de inwoner zelf mee verder kan, tot aan ondersteuning van een professional.



- 2 **groepsgerichte basisondersteuning in de wijk:** dit kan een eenmalige activiteit naar behoefte zijn, maar ook groepsondersteuning op structurele basis.

Voor de uitvoering van de basisondersteuning zijn we via een aanbesteding een meerjarig contract aangegaan met Stichting Wijkkracht. Samen met zes

andere zorg- en welzijnsorganisaties vormt zij het samenwerkingsverband Wijkkracht Hengelo. Deze samenwerking wordt aangevuld met onderaannemers, zodat er een breed en dekkend aanbod in de stad beschikbaar is. Het contract heeft een looptijd van vier jaar, met twee verlengopties van telkens twee jaar – maximaal acht jaar in totaal.

Met deze stap zijn we bewust afgestapt van het oude systeem waarin we 300 aanbieders regionaal gecontracteerde aanbieders. Die versnippering werkte belemmerend voor inwoners én professionals. Het leidde tot versnippering, onduidelijkheid en veel administratieve druk.



Wijkkracht Hengelo is een samenwerkingsverband van zorg- en welzijnsorganisaties in de gemeente Hengelo, dat sinds 1 januari 2025 verantwoordelijk is voor de uitvoering van de basisondersteuning.

1 opdrachtnemer	Stichting Wijkkracht
7 kernpartners	Wijkkracht, Aveleijn, Carintreggeland, Humanitas Onder Dak, Mediant, RIBW Overijssel en Tactus
Onderaannemers voor een dekkend zorglandschap. Zie wijkkrachthengelo.nl	

Sinds 1 januari 2025 opdrachtnemer voor 'Realisatie en doorontwikkeling Basisondersteuning' in Hengelo.

Goede ondersteuning vrij beschikbaar

Bij de gemeente Hengelo willen we dat goede ondersteuning beschikbaar is, en blijft, voor inwoners die dat nodig hebben - ook in de toekomst. Met de inkoop van de basisondersteuning hebben we gekozen voor een model waarbij één samenwerkingsverband van aanbieders verantwoordelijk is voor een efficiënte en effectieve uitvoering. De basisondersteuning is

1 Basisondersteuning, voorheen was dit onder andere; individuele begeleiding, dagopvang, dagbesteding en welzijnswerk.

laagdrempelig toegankelijk en is een algemene voorziening. Daardoor werkt de basisondersteuning zonder indicaties. Het doel is hiervan dat onze inwoners laagdrempelig en dichtbij ondersteuning kunnen krijgen die passend is bij hun ondersteuningsvraag. Wijkkracht Hengelo zorgt hierbij voor een dekkend zorglandschap. De gehele ingang hiervan is belegd bij dit samenwerkingsverband. Naast dat de organisatie de centrale ingang is voor alle inwoners van Hengelo, zijn zij ook de uitvoerende partij voor begeleiding, dagbesteding en welzijn vanuit de Wmo.

De basisondersteuning krijgt zo veel mogelijk wijkgericht vorm en is bedoeld voor een brede reeks aan ondersteuningsvragen. Waaronder:

- ondersteuning voor kwetsbare ouderen;
- inwoners met psychische problemen;
- inwoners met een (licht) verstandelijke beperking;
- inwoners met opvoed- en opgroevragen, inwoners met verslavingsproblematiek; en
- inwoners met niet-aangeboren hersenletsel.

Voor het bieden van deze ondersteuning heeft Wijkkracht Hengelo integrale wijkteams ingericht en diverse locaties voor groepsgericht werken, met aandacht voor de individuele ondersteuning.

Versterken gemeenschappelijke sociale basis

Onderdeel van de opdracht 'Basisondersteuning' is het versterken van de gemeenschappelijke sociale basis op het gebied van Wmo, Jeugd & Gezin en Werk & Inkomen. Hierbij staan het (ondersteunen van het) zelf oplossend vermogen van inwoners en het normaliseren centraal.

Door deze twee onderdeel te laten zijn van de basisondersteuning, ontstaat er geen kunstmatige 'knip' die er in de leefwereld van inwoners ook niet is. Inwoners en gezinnen worden systemisch ondersteund, er is geen 18- 18+ 'knip' en in de basisondersteuning werken verschillende expertises ontschot samen.

Leeftijd	0	100
Expertise		

Dit geeft de professional meer ruimte en mogelijkheden om te doen wat nodig is, om op- en af te schalen (bijschalen) en worden de administratieve lasten van professionals vermindert.

De gemeente Hengelo heeft daarnaast de integrale ingang belegd bij Wijkkracht Hengelo als onderdeel van de basisondersteuning; de wijkentree. Een beschrijving hiervan is hieronder opgenomen: één ingang voor hulp en ondersteuning.

De maatwerkondersteuning, ook wel geïndiceerde zorg en ondersteuning

De term doet vermoeden dat vanuit de sociale basis en basisondersteuning geen maatwerk geleverd kan worden, maar niets is minder waar. Ook – of misschien juist daar – streven we naar maatwerk. Met maatwerkvoorziening bedoelen we dat de voorziening niet vrij toegankelijk is en dat de inwoner er een indicatie voor nodig heeft. De maatwerkondersteuning is mogelijk als andere vormen van ondersteuning (tijdelijk) niet voldoende zijn. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om huishoudelijke ondersteuning, hulpmiddelen, vervoer, beschermd wonen, maatschappelijke opvang, behandeling en verblijf jeugd. Een deel daarvan zien wij nog steeds als een maatwerkvoorziening. Tussen de sociale basis, de basisondersteuning en de maatwerkondersteuning lopen geen strakke grenzen. Er vindt overal wisselwerking plaats. We doen een tandje erbij als dat nodig is, en we halen dat er weer af zodra dat kan.

1.3 Integrale ingang; één entree voor hulp en ondersteuning

Als gemeente hebben we in lijn met de transformatie gekozen voor één herkenbare, integrale ingang voor alle hulp en ondersteuning: de wijkentree van Wijkkracht Hengelo. Deze ingang sluit aan bij onze visie dat inwoners niet mogen verdwalen in systemen, maar snel en laagdrempelig passende ondersteuning moeten vinden.

De Wijkentree

De herkenbare ingang voor hulp en ondersteuning is dichtbij de inwoner en gemakkelijk toegankelijk.



In praktijk betekent het dat inwoners bij de entree van Wijkkracht Hengelo terecht kunnen op de volgende manieren:



- **Fysiek:** op meerdere toegankelijke locaties verspreid over de stad – zoals wijkcentra en bibliotheken;



- **Digitaal:** via een gebruiksvriendelijke website, e-mail en contactformulieren;



- **Telefonisch:** via één centraal nummer, ook buiten kantoortijden waar nodig.

Bij de wijkentree worden inwoners geholpen met:

- informatie en advies;
- lichte triage en vraagverheldering; en
- verwijzing naar passende ondersteuning (basis-ondersteuning of maatwerk).

De wijkentree is ingericht als herkenbare, inclusieve ingang voor alle inwoners die er zelf, of met hulp uit hun netwerk, niet uitkomen. Er wordt gewerkt vanuit het principe:

Zo licht en normaal mogelijk waar het kan, maatwerk waar nodig

Bijschalen waar nodig binnen het Hengelo's Model

Daar waar de basisondersteuning niet toereikend is kan er gekeken worden naar (regionaal) ingekochte maatwerkondersteuning. Daarvoor wordt dan de gemeente ingeschakeld. Er vindt een nauwe samenwerking plaats tussen de partijen om de ingang tot, en overgang naar, alle vormen van ondersteuning zo soepel mogelijk te laten verlopen.

Niet alleen een transitie, maar ook een transformatie

De entree is niet alleen van het stadhuis verplaatst naar een andere locatie. De fysieke transformatie is vooral terug te zien in het feit dat de entree in de wijken, dichtbij de inwoner, te vinden is. De ingang tot hulp en ondersteuning sluit daardoor beter aan bij waar de inwoner woont, werkt en leeft.

De ingang is ook integraal opgezet. Eén ingang waar alle ondersteuningsvragen gesteld kunnen worden. Inwoners kunnen terecht met onderwerpen zoals: onderwijs, jeugd, gezondheid, eenzaamheid of ouderdom. De inwoner hoeft niet meer zelf op pad langs verschillende loketten, maar treft de ingang tot alle expertises bij elkaar. Daarnaast is de ondersteuning ook qua zwaarte integraal opgesteld. Van lichte en laagdrempelige ondersteuning tot aan zwaardere problematiek. Alle hulp en ondersteuning kan vanuit deze ingang worden bereikt.

De overgang in praktijk bij de gemeente

Tijdens de dialoogfase is door ons en Wijkkracht Hengelo de visie opgehaald en de invulling van integrale ingang verder uitgewerkt. Tijdens de implementatie zijn meerdere besluiten genomen op de concrete uitwerking van het Hengelo's Model. Zo is in 2024 besloten om de hele ingang bij Wijkkracht Hengelo te beleggen. Dat deze besluiten consequenties hebben (gehad) op meerdere vlakken, waaronder; personeel, werkzaamheden en processen, is soms lastig en wordt niet door iedereen binnen de ambtelijke organisatie omarmd.

Ook het sturingsmiddel zoals we dat gewend waren verdween, samen met de grip op de ingang van hulp en ondersteuning. Dit vraagt om vertrouwen in onze partners en loslaten. Interne sturing, leiderschap

en communicatie zijn hierbij cruciaal, dit leest u ook in hoofdstuk 5. Kortom, deze koers betekent een diepgaande reorganisatie, met name in de ambtelijke toegang.

De overgang in praktijk bij de basisondersteuning

In januari 2025 startte Wijkkracht Hengelo met zes fysieke entree locaties verspreid over de stad. Deze locaties werden bewust gekozen op plekken waar inwoners al komen: wijkcentra, bibliotheken en andere natuurlijke ontmoetingsplaatsen. Het doel was duidelijk; ondersteuning letterlijk én figuurlijk dichterbij de inwoners brengen.

In de praktijk bleek de opstart met zes locaties een stevige uitdaging voor Wijkkracht Hengelo. Het bemenen van alle locaties met nieuwe medewerkers die nog volop in de inwerkperiode zaten, vroeg veel van de organisatie. Daarom is het aantal locaties in de eerste helft van 2025 teruggebracht naar vier. Tegelijk is ervoor gekozen om de focus te leggen op logische 'vindplekken' – zoals scholen, gezondheidscentra en bibliotheken – die aansluiten bij het dagelijks leven van inwoners. Die plekken vergroten bovendien de kans op vroegsignalering.

De lessen die wij als gemeente hieruit hebben getrokken, zijn verwerkt in de 'geleerde lessen' die u bij een aantal hoofdstukken als afsluiting terug kunt vinden.

De wijkteams van Wijkkracht Hengelo

De integrale ingang is de start van een nieuwe manier van samenwerken. Samenwerking in wijkteams. De kern van de integrale wijkteams wordt gevormd door de kernpartners van Wijkkracht Hengelo en haar onderaannemers.

Een sociaal Hengelo, nu én in de toekomst.

Deze wijkteams:

Staan dichtbij inwoners en zijn fysiek aanwezig in de wijk - er is één voordeur voor inwoners (de Wijkentree)

+

Bestaan uit medewerkers van Wijkkracht Hengelo

+

Doen de brede vraagverheldering en inzet op preventie en uitvoering basisondersteuning

+

Werken integraal en kijken met een brede blik naar hulpvragen rondom opvoeden, schulden, eenzaamheid, werk en verslaving

+

Weten wanneer zij inwoners met hun vraag moeten wijzen op de gemeentelijke dienstverlening en zorgen daar ook voor

Gemeentelijke aansluiting wijkteams

Vanuit alle gemeentelijke teams wordt er steeds intensiever met Wijkkracht Hengelo samengewerkt in de wijkteams, om zo tijdig inwoners verder te helpen en waar nodig te kunnen ondersteunen. De wijkteams zijn de plek waar het integraal werken vorm kan krijgen. Zodat de ingang voor inwoners logisch en dichtbij georganiseerd kan worden.

Gemeentelijke medewerkers sluiten aan in een 'tweede schil' van de wijkteams. De gemeentelijke teams - Wmo, Schuldhulpverlening, Jeugd & Gezin en de teams van Werk & Inkomen - zijn stedelijk georganiseerd, maar sluiten op gezette momenten aan bij de wijkteams. Hoe die aansluiting eruitziet, kan per team verschillen. Hieronder geven we een korte opsomming en toelichting. In hoofdstuk 4 gaan we dieper in op: de onderlinge afstemming, aandachtspunten en leerpunten. Waarbij we uiteraard altijd rekening houden met de regelgeving vanuit de AVG.



- **Wmo:** Wmo regisseurs zijn als regievoerder bij onveiligheid nauw betrokken bij de inzet van basisondersteuning voor de inwoners waar zij regie over voeren. Zij hebben met name een rol in het tijdig signaleren van mogelijke onveiligheid, sparingpartner, adviseur en meedenken in complexe casuïstiek. Regelmatig aansluiten bij elk wijkteam bevordert de rol van verbindende schakel en advies op casuïstiek.



- **Schuldhulpverlening:** de aansluiting van het team is niet op standaard momenten of een vaste plek, maar richt zich vooral op vroegsignalering van financiële problemen, casuïstiekbespreking en vraagverheldering, als verbindende schakel en coaching op locatie. Daarnaast ook voor advies en kennisbevordering en het afstemmen met begeleiders, hulpverleners en Welbions. Het team is verdeeld over de Hengelose wijken, waardoor er vaste medewerkers zijn per wijkdeel om de eigen continuïteit en teambinding te waarborgen.



- **Jeugd & Gezin:** Regisseurs Jeugd & Gezin spelen een belangrijke rol bij de ondersteuning van jeugdigen en gezinnen die hulp nodig hebben bij opvoeding en veiligheid. Zij beslissen over inzet van geïndiceerde (maatwerk)ondersteuning. Deze regisseurs werken veel samen met de medewerkers van Wijkkracht Hengelo in de basisondersteuning. Dit zien we vooral terug in leertafels, expertiseteam, wijkentree overleggen.



- **Werk & Inkomen:** de teams van Werk & Inkomen sluiten op expertise en verbinding aan bij Wijkkracht Hengelo in de basisondersteuning. Dit geldt met name voor het bevorderen van maatschappelijke participatie van inwoners. Hierdoor ontstaat er gedeelde kennis over de mogelijkheden en kunde van de verschillende afdelingen en organisaties betrokken bij de basisondersteuning. Een nauwe

samenwerking tussen Wijkkracht Hengelo en de gemeente Hengelo is hierbij cruciaal.

De gemeentelijke medewerkers sluiten om meerdere redenen aan bij de wijkteams. Als we kijken naar de transformatiegedachte dan is dit met name om de integrale ingang in de volle breedte te benutten. Meedenken op het eigen vakgebied en tijdig signaleren als er maatwerk nodig is. De uitvoering van visie op 'integraal werken' vindt daar plaats. Daar, waar alle professionals elkaar kennen en fysiek bij elkaar zijn.

1.4 Vertrouwen als basis

Eerder schreven we al dat we een wisselwerking willen bewerkstelligen tussen de sociale basis, de basisondersteuning en de geïndiceerde (maatwerk) ondersteuning. De verschillende lagen in de piramide van het Hengelo's Model. We willen geen strakke grenzen hanteren. Dat betekent ook dat we als gemeente moeten durven loslaten. Als overheid waren we voornamelijk gewend om te controleren. Nu kiezen we ervoor om ruimte te geven – aan professionals, aan partners en aan inwoners zelf. We controleren nog wel, maar op een andere manier.



Dat vraagt vertrouwen. En dat is spannend. Want dat betekent ook: accepteren dat we niet alles vooraf weten. En accepteren dat er keuzes gemaakt worden die we wellicht zelf niet zou hebben genomen. Dat betekent dat er ruimte moet zijn voor het gesprek,

voor maatwerk, voor zoeken. Maar zonder dat vertrouwen komt er geen beweging.

“Het is spannend, ja. We laten iets ouds los en bouwen tegelijk iets nieuws op. Maar we doen het niet zomaar – we geloven in deze verandering.”

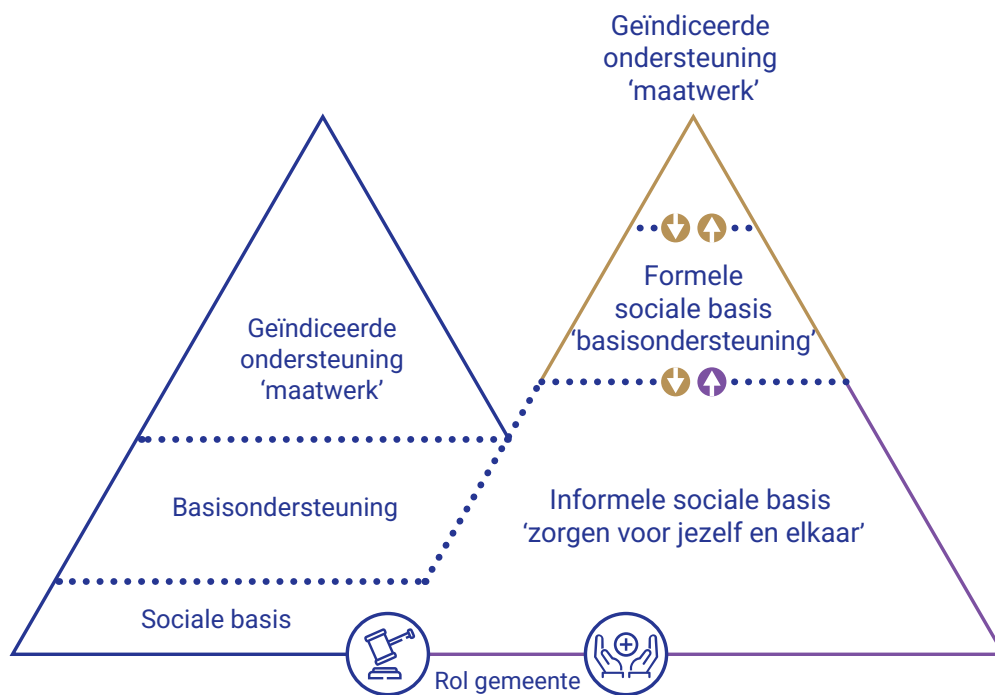
**– Marie-José Luttikholt,
wethouder gemeente Hengelo**

In plaats van te sturen op indicaties, producten, processen en financiën, sturen we op kaders, grondhouding en de bedoeling. De relatie, gedeelde waarden en wat we willen bereiken staan centraal. Dat geldt in het contact met inwoners – maar net zo goed in onze samenwerking met onze partners in het sociaal domein. In het bijzonder in de samenwerking met Wijkkracht Hengelo, onze samenwerkende partners in de basisondersteuning.

Samen zoeken, leren en ontwikkelen

De verleiding is groot om toch weer nieuwe regels of projectstructuren te bedenken. Maar dat werkt niet. Wat wel werkt is samen zoeken, leren en ontwikkelen. Waarbij we innovatievermogen en ruimte bieden aan uitvoerende organisaties. We zijn onderweg tegen vragen aangelopen waar geen draaiboek voor bestaat:

- Hoe combineren we vertrouwen met rechtmatigheid?
- Hoe sturen we op resultaat zonder te vervallen in controle?
- Hoe geven we professionals écht ruimte, zonder het overzicht te verliezen?



Het antwoord zit niet één document of model. Het antwoord is: elkaar blijven opzoeken. Elkaar serieus nemen en niet verrassen. Leren van wat misgaat. En doorgaan.

De AVE aanpak

De inwoner van Hengelo kent de entree van Wijkkracht Hengelo als een algemene voorziening. De gemeente is daarbij verantwoordelijk voor de toegang en het veiligheidsdomein. Om met elkaar tot een goed afwegingskader te komen waar een vraag thuishoort, gaan de gemeente Hengelo en Wijkkracht Hengelo gebruik maken van het AVE model.

AVE staat voor: Integrale Aanpak ter Voorkoming van Escalatie bij huishoudens met oplopende problematiek. Het doel is het voorkómen van een dreigend escalerende situatie en het beperken en beëindigen van een escalerende situatie. Door AVE in te zetten kunnen we hulpverlening tijdig opschalen en stagnatie in de samenwerking doorbreken.

De AVE-aanpak sluit aan bij de aanpak in het sociaal domein en bij de ketenpartners, waaronder: justitie, politie en veiligheidshuizen. In Hengelo zijn we bezig met de voorbereidingen van de implementatie

hiervan. Incidenten en calamiteiten zullen er altijd blijven. Maar hoe we ermee omgang, daar kunnen we het verschil maken.

Een beweging die bij Hengelo past

Wat we doen, is niet zomaar 'anders organiseren'. Het is een beweging die past bij wie we zijn als gemeente. Hengelo is een gemeenschap die gewend is om het samen te doen. Geen grootse woorden, maar gewoon doen wat nodig is. Daarmee bouwen we nu het sociaal domein opnieuw op.

Niet met oude werkwijze of systemen – maar met nieuwe afspraken, op basis van een goede samenwerking, nabijheid en eenvoud. Vanuit de overtuiging dat iedereen ertoe doet – en dat we samen sterker zijn. En die beweging, die maken we nu concreet. In de manier waarop we werken, organiseren, samenwerken en samen ontdekken.

We zijn deze beweging al een tijd geleden gestart. In het volgende hoofdstuk kijken we terug op dat proces. We vertellen welke stappen zijn ondernomen en welke beleidskeuzes zijn gemaakt, op weg naar het Hengelo's Model.



**Versterken sociale basis
en verminderen
maatwerk waar mogelijk**

2 Het proces: hoe brengen we de beweging op gang?

Gedurende verschillende raadsperiodes groeide het besef dat doorgaan op de oude weg niet houdbaar was. Het sociaal domein was toe aan een fundamenteel andere aanpak.

De manier waarop hulp en ondersteuning georganiseerd was, sloot niet langer aan op de werkelijkheid van inwoners, professionals en partners.

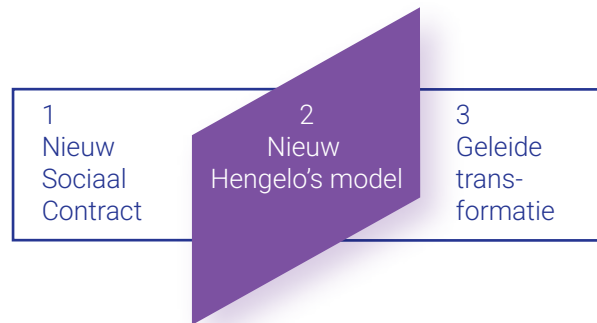
2.1 Het bestuurlijk proces

Het proces om tot een herpositionering van de opgaven te komen is zorgvuldig en intensief geweest. Juist omdat alle betrokkenen wisten dat het direct impact had op veel inwoners en partners in de stad. In dit hoofdstuk schetsen we het (bestuurlijke) proces.

De basis voor de transformatie

De basis voor de transformatie van het sociaal domein in Hengelo werd gelegd in het Beleidsprogramma 2021–2025. Ondanks de uitdagingen van de coronaperiode hebben we toen ingezet op een breed participatietraject met inwoners, partners en adviesraden. Tegelijkertijd stelde de gemeenteraad extra middelen beschikbaar voor innovatie en preventie, én nam zij maatregelen om de hulp en ondersteuning structureel betaalbaar te houden. Dit werd vastgelegd in de Beleidsbegroting 2022-2025.

In maart 2022 constateerde het toenmalig college dat zij - met betrekking tot de transformatie - niet stil heeft gezeten, maar dat zij graag meer had willen bereiken. De ambities vanuit de transformatie lagen hoger dan zij op dat moment hadden gerealiseerd. De financiële druk en de getroffen maatregelen hadden impact op de transformatie en waren niet altijd in lijn met elkaar. Daarom besloot het college tot een herpositionering van het geheel aan opgaven, maatregelen en innovatievoorstellen. Dit leidde tot een gesprek met de gemeenteraad over veranderingen in het sociaal domein, gebaseerd op drie scenario's:



- 1 **Nieuw Sociaal Contract:** sturen op kostenbewustzijn en invoeren van drempels. Strakke regie vanuit de gemeente op kostenbewustzijn en invoeren van drempels.
- 2 **Nieuw Hengelo's Model:** lokaal organiseren, dichtbij in de wijk. Ruimte bieden aan een algemene voorziening, lokaal georganiseerd, dichtbij in de wijk
- 3 **Geleide transformatie:** investeren in preventie en versoberen.

Het merendeel van de gemeenteraad koos voor het Nieuw Hengelo's Model (inmiddels bekend als het Hengelo's Model), waarbij zij wel de waarde van preventie aangaf. Het college van B en W heeft uiteindelijk besloten voor scenario 2, waarbij preventie als belangrijk uitgangspunt is meegenomen in het uiteindelijke Transformatieplan. De gemeenteraad heeft in oktober 2022 kennisgenomen van het Transformatieplan. Voor een toekomstbestendig sociaal domein voor Hengelo. Zij heeft de kaders van het Nieuw Hengelo's Model uit het Transformatieplan vastgesteld, deze waren aanvullend op het beleidsprogramma.

Om uitvoering te geven aan het Transformatieplan is er voor 2023 en 2024 gewerkt met uitvoeringsagenda's. Daarin stonden onder andere de aan-

besteding van de basisondersteuning en de regionale inkoop van jeugdhulp centraal.

Verantwoording en rol gemeenteraad

Hoewel de uitvoering van de aanbesteding bij het college lag, is de gemeenteraad tussentijds via informele bijeenkomsten bijgepraat. Door aanbestedingsregels kon inhoudelijke informatie maar beperkt gedeeld worden, wat soms spanning gaf. Bijvoorbeeld: hoe pakt de gemeenteraad een controlerende taak op hoofdlijnen, terwijl vanuit het werkveld en inwoners concrete vragen aan de gemeenteraad worden gesteld?

We kijken er met veel waardering op terug, hoe raadsleden dit ongemak zijn aangegaan en daarmee de nodige ruimte hebben geboden voor het proces. Zonder dat, waren we niet zover gekomen.

Over het algemeen leidde het tot wederzijds begrip tussen de gemeenteraad, het college en de ambtelijke organisatie. Na de gunning in september 2024 volgde een officiële terugkoppeling naar de gemeenteraad, waarbij we het samenwerkingsverband van de uitvoering basisondersteuning officieel hebben voorgesteld. De gemeenteraad blijft nauw betrokken via de reguliere Planning en Control-cyclus (P&C-cyclus) aangevuld met informele sessies. Zie ook 'monitoring en sturing' in Hoofdstuk 5.

Inwonerparticipatie: invloed op beleid en uitvoering:

Bij deze grootschalige verandering stond één vraag centraal: **hoe betrekken we inwoners, partners en andere belanghebbenden bij beleid het maken van beleid én uitvoering?** In Hengelo gebruiken we hiervoor het [Denkkader \(inwoner\)participatie](#).

Wanneer is participatie zinvol?

De eerste stap in het denkkader is het beoordelen of participatie van toegevoegde waarde is. We hanteren daarbij drie voorwaarden:

- 1 Het onderwerp is relevant voor inwoners of partners en sluit aan bij hun leefwereld;
- 2 Er is sprake van daadwerkelijke invloed; en
- 3 Er is voldoende tijd, capaciteit en budget om

participatie goed te organiseren.

Daarnaast zorgen we dat we bestaande trajecten op elkaar afstemmen, zodat inwoners en partners niet op meerdere momenten met overlappende vragen worden benaderd.

Hoe hebben we participatie toegepast?

- 1 **Beleidsplan sociaal (brede participatie):** inwoners en partners konden online meedenken. Door de coronapandemie vond dit vooral digitaal plaats.
- 2 **Transformatieplan (beperkte participatie):** vanwege vaste kaders en beperkte voorbereidings-tijd was er weinig ruimte voor invloed van buitenaf. Wel is er input opgehaald bij uitvoerende collega's en is er afgestemd met de Adviesraad Sociaal en de Cliëntenraad Minima en Wmo.
- 3 **Gerichte participatie op onderdelen (brede participatie):** partners dachten actief mee tijdens de marktconsultaties en dialoofase. Zo waren er ruim 200 mensen aanwezig bij de startbijeenkomst van de marktconsultatie. Ook in de vervolg-sessies zijn er steeds 30 aanbieders per sessie aanwezig geweest. Deze aanbieders kwamen met name uit de regio Twente en konden op basis van hun voorkeur en loting aansluiten bij de sessies.
- 4 **Informerer (communicatie):** hoewel formeel geen participatie, zien we goede communicatie als cruciaal. We informeerden inwoners, cliënten, partners en collega's via vier communicatielijnen, met als uitgangspunten: waarom veranderen we? en wat betekent dit voor mij?

Adviesstructuur opnieuw ingericht

Hengelo kende een Adviesraad Sociaal Domein en een Cliëntenraad Minima en Wmo. In 2025 is gekozen voor een nieuwe structuur:

- Een te ontwikkelen **participatiemix** voor het ophalen van cliënten- en naastenperspectieven; en
- Een nieuwe **Adviesraad Sociaal Domein** voor beleidsadvisering.

Deze combinatie biedt meer ruimte voor ervarings-kennis en kwalitatieve input. Daarmee verbeteren we onze dienstverlening en versterken we de beleids-vorming. Deze nieuwe werkwijze wordt momenteel verder uitgewerkt.



Heeft u vragen? Of bent u op zoek naar meer informatie over dit onderdeel van de Transformatie Sociaal Domein Hengelo? Neem dan contact op met:

- Nicole Brem, communicatieadviseur Sociaal
- Astrid Donderwinkel, strategisch adviseur Sociaal

2.2 Het proces van aanbesteding basisondersteuning

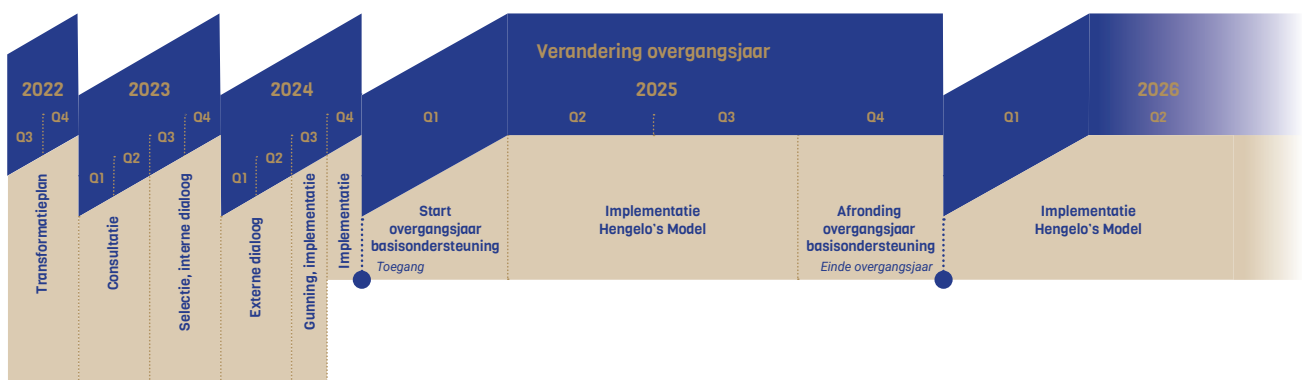
De transformatie van het sociaal domein in Hengelo is vormgegeven via een intensief en zorgvuldig aanbestedingsproces rondom het realiseren en doorontwikkelen van de basisondersteuning in Hengelo. Daarin stond de ambitie centraal om ondersteuning dichtbij de inwoner te organiseren: met minder aanbieders, meer eigen regie bij inwoners en aanbieders en een faciliterende rol voor de gemeente. Daarbij vormde de keuze voor een breed geformuleerde opdracht en een dialooggerichte aanpak de kern. Zowel inhoudelijke als financiële urgentie lagen hieraan ten grondslag.

Van visie naar contract en afspraken

Na vaststelling van het Transformatieplan is in de eerste helft van 2023 via marktconsultaties met partners gesproken over uitwerking van het Hengelo's Model: lokaal, wijkgericht en integraal organiseren. Op basis van de marktconsultaties is een selectie-leidraad opgesteld, gevolgd door een Europese aanbesteding. **Het doel: het selecteren van maxi-**

maal twee aanbieders (of samenwerkingsverbanden van aanbieders) voor de dialoogfase.

- **Selectiefase:** na beoordeling van de inschrijvingen bleek één samenwerkingsverband aan alle eisen te voldoen, het samenwerkingsverband dat wij nu kennen onder de naam 'Wijkkracht Hengelo'. Dat bestaat uit 7 kernpartners en een aantal onderaannemers.
- **Dialoogfase:** in deze fase zijn met het geselecteerde samenwerkingsverband gesprekken gevoerd over de definitieve scope van de opdracht, de randvoorwaarden waarbinnen de opdracht kan, en moet, worden uitgevoerd en de concrete afspraken die daarbij horen. Deze fase vormde het fundament voor het zakelijk partnerschap. Er werd gewerkt aan een gedeelde opdrachtschrijving, kernwaarden, financiële afspraken en overlegstructuren. Dit alles werd opgetekend in de inschrijfleidraad, die volgens de aanbestedingsregels is gepubliceerd en waarop het samenwerkingsverband moest inschrijven.
- **Verificatie en gunning:** met behulp van het Kwaliteitsinstrument Twente² (KIT) zijn alle partijen – zowel de kernpartners als de onderaannemers – geverifieerd. Na groen licht volgde in september 2024 de officiële gunning: een feestelijk moment en belangrijke mijlpaal.
- **Implementatiefase:** in 3,5 maand heeft Wijkkracht Hengelo samen met de gemeente gewerkt aan de voorbereiding van de start van de basisondersteuning; er zijn afspraken gemaakt over de overdracht van cliënten en er is gewerkt aan een minimale bedrijfsvoering zodat de deuren open konden op 1 januari



2 KIT staat voor Kwaliteit en Integriteitsinstrument Twente waarmee de gemeenten kwalitatieve zorg kunnen inkopen en zorgfraude steviger aangepakt kan worden. Een belangrijke ontwikkeling om de jeugdhulp en Wmo binnen Twente nog beter te maken.

2025. Hiervoor was intensieve samenwerking noodzakelijk. Daarnaast was er veel aandacht voor communicatie richting inwoners en partners.

- **Overgangsjaar:** 2025 is ingericht als overgangsjaar. Dit biedt ruimte voor een zorgvuldige overdracht van bestaande cliënten en het inregelen van de nieuwe werkwijze. Cliënten met een aflopende indicatie in 2025 ontvangen de begeleiding en/of dagbesteding van hun huidige zorgaanbieder tot de einddatum van hun indicatie. Dit is afgesproken en contractueel vastgelegd met de zorgaanbieders. Cliënten met een aflopende indicatie in of na 2026 stappen/stapten in de loop van 2025 over naar de basisondersteuning. Nieuwe hulpvragen stromen direct in bij de basisondersteuning.

Externe communicatie tijdens de aanbesteding

Bij het aanbesteden van opdrachten, zoals die voor de basisondersteuning, horen strikte regels. Zodat alle (zorg)aanbieders gelijkwaardig worden behandeld en iedereen gelijktijdig is voorzien van dezelfde informatie. Alle communicatie met betrekking tot de aanbesteding verliep via het aanbestedingsplatform. Ook richting de gemeenteraad, de ambtelijke organisatie en inwoners konden we tijdens de aanbestedingsprocedure weinig vertellen over de voortgang en inhoud van de gesprekken en het proces. Aanvullend werd veel van de inhoud 'pas' bepaald tijdens de dialoofase: toen werd duidelijk welke onderdelen exact overgingen naar de basisondersteuning en hoe de ingang tot hulp en ondersteuning geregeld zou worden. Dat betekent dat we pas na de definitieve gunning (in september 2024) de externe communicatie (inclusief media en woordvoering) konden oppakken. In hoofdstuk 3 en 5 gaan we hier dieper op in.



Heeft u vragen? Of bent u op zoek naar meer informatie over dit onderdeel van de Transformatie Sociaal Domein Hengelo? Neem dan contact op met Shanon Dijk, controller Sociaal

De opdracht 'Basisondersteuning' heeft op meerdere processen en werkzaamheden invloed, zoals ook in hoofdstuk 4 verder naar voren komt. In Hengelo hebben we ook de onafhankelijke cliëntondersteuning anders moeten inrichten. Omdat de uitvoer hiervan bij de partner lag die nu opdrachtnemer is van de aanbesteding basisondersteuning. We hebben een nieuwe aanbesteding uitgezet om de onafhankelijkheid te kunnen waarborgen voor onze inwoners.



Het proces: reflectie en geleerde lessen

- 1 **Bestuurlijke en ambtelijke duidelijkheid en standvastigheid zijn cruciaal:** een transformatie zoals deze vraagt om keuzes die niet altijd direct tastbaar of uitontwikkeld zijn. Juist dan is het van belang dat bestuur, politiek en organisatie vasthoudend en consistent te zijn in richting en verhaal. Dat helpt om voortgang te boeken en het biedt houvast bij tegenwind of wanneer er bijsturing nodig is. Het college, en een groot deel van de gemeenteraad, zijn gedurende het hele traject eensgezind gebleven. Wat het proces sterk heeft ondersteund.
- 2 **Verandering roept reacties op – inwoners verdienen aandacht:** niet elke inwoner met een ondersteuningsvraag ervaart de veranderingen als positief. Sommigen voelen zich overvallen, of missen duidelijkheid over wat er voor hen verandert. Als gemeente moeten we ruimte houden om te luisteren, en waar nodig bij te sturen, zonder het doel uit het oog te verliezen. Aandacht voor wat inwoners nodig hebben én wat ze ervaren is essentieel voor het creëren en behouden van draagvlak en vertrouwen.
- 3 **Heldere en consistente communicatie is onmisbaar:** het succes van een grote verandering zit niet alleen in de inhoud, maar ook in het verhaal eromheen. Zowel ambtelijk als bestuurlijk moet duidelijk zijn wat er verandert, waarom dat nodig is en wat het voor mensen betekent. Dit geldt voor inwoners, cliënten, partners in de uitvoering

en de gemeentemedewerkers. Er is gewerkt aan een communicatiestrategie met focus op twee kernboodschappen: het 'goede verhaal' van de transformatie vertellen en de 'nieuwe manier van werken' binnen het Hengelo's Model. Heldere kaders en planning helpen daarbij.

4 **Veranderende rollen vragen om reflectie en**

flexibiliteit: de visie op zakelijk partnerschap vroeg om een andere invulling van verantwoordelijkheden, ook binnen het college en de ambtelijke organisatie. Met name tijdens de aanbesteding veranderde de rol van de gemeente als opdrachtgever aanzienlijk. Het vroeg voortdurend reflectie op ieders positie: past de manier van sturen nog bij het veranderproces, of vervallen we in oude, hiërarchische patronen? Die reflectie is essentieel om ruimte te houden voor vertrouwen en samenwerking.

5 **Verantwoorden vraagt om duidelijke keuzes – en realistisch verwachtingsmanagement:**

de gemeenteraad wil logischerwijs zicht houden op de voortgang van het transformatieproces. Tegelijk zijn niet alle effecten direct meetbaar en niet elk onderdeel leent zich voor cijfermatige verantwoording. Het college koos ervoor om op hoofdlijnen te verantwoorden, aan de hand van bewegingen en actielijnen. Dat riep discussie op; een deel van de raad wilde gedetailleerdere informatie. In de praktijk bleek dat nog niet altijd haalbaar.

6 **Inwonerparticipatie moeilijk vorm te geven:**

de veranderingen hebben grote impact op onze inwoners. Tegelijkertijd bleek het lastig om inwoners vanaf het begin mee te laten denken over deze verandering. Deels omdat de beleidsontwikkeling in eerste aanzet 'hoog over' en vrij abstract was en deels omdat er geen, tot nauwelijks, beïnvloedingsruimte was. Aanvullend speelde de herijking van de Adviesraad Sociaal Domein. Als alternatief hebben we het inwonerperspectief opgehaald bij mensen die directe contacten hebben met onze inwoners. Via partners (tijdens de dialooffase) en via collega's die betrokken zijn bij de uitvoering (tijdens het opstellen van het Transformatieplan). Dit heeft waardevolle input opgeleverd voor het maken van beleid en de

uitvoering daarvan.

- 7 **Dialooggerichte aanbesteding:** het college heeft gekozen voor een dialooggerichte aanbesteding. Dit is een hele waardevolle keuze geweest, omdat het de ruimte biedt aan partners om samen de opdracht vorm te geven en elkaars perspectieven te begrijpen. Door met elkaar in gesprek te gaan, ontstaat er vertrouwen en groeit het wederzijds begrip, wat de basis vormt voor duurzame samenwerking. Gezamenlijke betekenisgeving zorgt ervoor dat niet alleen de formele kaders worden vastgesteld, maar dat ook de onderliggende waarden, doelen en verwachtingen helder worden gedeeld. Dit versterkt de relatie tussen alle betrokken partijen en vergroot de kans op een succesvolle uitvoering van de opdracht.

8 **Omgaan met weerstand - media en woordvoering:**

In de periode na de definitieve gunning werden we geconfronteerd met zorgen van latende aanbieders, die ze rechtstreeks hebben geuit aan ons, maar ook via het publieke en politieke debat en in contact met de lokale media. Daarbij is regelmatig ingezoomd op individuele casussen, van cliënten die zich zorgen maakten, omdat ze hun vertrouwde hulpverlener dreigden te verliezen. In verband met privacy konden, en wilden, we niet ingaan op deze persoonlijke situaties. Dat maakte dat de berichtgeving in onze ogen wat eenzijdig was. Waarbij het grotere verhaal en de bedoeling achter de transformatie niet altijd scherp naar voren kwam. Dat is niet helemaal te voorkomen: veranderingen gaan gepaard met weerstand.

In deze periode hebben we vooral geïnvesteerd in een zo transparant mogelijke houding en in persoonlijk contact: met de inwoners, met de latende aanbieders (vanuit Wijkkracht Hengelo), maar ook met de media (Wijkkracht Hengelo én de gemeente Hengelo). Aanvullen hebben we ook onze gemeentelijke communicatiekanalen ingezet, om onze boodschap zo goed mogelijk voor het voetlicht te brengen.



**De verandering heeft
grote impact op alle partijen**

3 Het speelveld in beeld

Een kenmerk van transformeren is dat de verandering tijd nodig heeft.

Omgaan met spanning

Deze periode vraagt veel van betrokkenen - van medewerkers, management, bestuur, gemeenteraad, partners en inwoners. Het kunnen omgaan met: vraagstukken die opduiken, onrust, onzekerheid en spanning. Het vraagt iets van iedereen om die spanning te kunnen hanteren en om te zetten in gepaste actie, in plaats van vechten, vluchten of bevriezen.

“Transformeren heeft tijd nodig: als je een cocon uit onrust openbreekt, wordt de rups nooit een vlinder.”

– Jan Bommerez

In dit hoofdstuk geven we per ‘doelgroep’ een inkijkje in de vraag ‘wat verandert er voor mij met de invoering van de basisondersteuning?’. Daarbij volgen we de doelgroepen die we ook in onze communicatiestrategie onderscheiden: inwoners met een ondersteuningsvraag (cliënten) en inwoners algemeen, alle betrokken partners in het sociaal domein (waarbij we specifiek inzoomen op samenwerking met de partners die bij de basisondersteuning zijn betrokken) en intern (ambtelijke organisatie en gemeentebestuur).

3.1 Impact op inwoners met een ondersteuningsvraag en inwoners algemeen

Eén van de grote uitdagingen van deze verandering is dat inwoners met een bestaande ondersteunings-

vraag (cliënten) de overstap moesten/moeten maken naar de basisondersteuning. Om dit proces goed en zorgvuldig te begeleiden, is 2025 ingericht als overgangsjaar. Aanvullend hebben we geïnvesteerd in zo persoonlijk mogelijke communicatie. Voor de overige inwoners is het van belang dat zij weten waar zij terecht kunnen met vragen over hulp en ondersteuning. Tegelijkertijd willen we ook bij onze inwoners een beweging op gang brengen, waarbij ‘meer zorgen voor jezelf en elkaar’ genormaliseerd wordt.

Zorgvuldige overdracht van bestaande cliënten

De overgang naar de nieuwe basisondersteuning betekent dat inwoners die vóór 2025 begeleiding of dagbesteding kregen vanuit de Wmo of Jeugdwet, in 2025 geleidelijk overgaan naar ondersteuning via Wijkkracht Hengelo. Dat proces vraagt om zorgvuldigheid. Toen bleek dat sommige inwoners tussen wal en schip dreigden te raken, hebben we maatregelen genomen; overgangsdata zijn aangepast en er zijn aanvullende gesprekken gevoerd met ‘latende aanbieders’ om te zorgen voor goede overdrachten. We blijven samen leren en bijstellen waar nodig. De wijkentree is nog volop in ontwikkeling, maar vormt nu al een herkenbare, toegankelijke ingang voor inwoners met vragen over ondersteuning. Dat is precies wat we voor ogen hadden: dichtbij, duidelijk en samen.

Cliënt- en inwonercommunicatie

Een verandering brengt vaak onrust met zich mee. Met zorgvuldige communicatie hebben we daar zo goed mogelijk op ingespeeld. Hieronder leest u kort de belangrijkste uitgangspunten in de communicatie en de acties en activiteiten die zijn - en worden - uitgevoerd om cliënten en inwoners mee te nemen in de veranderingen.



Clïëntcommunicatie

De focus ligt op de cliënten die de overstap naar de basisondersteuning moeten maken. Een persoonlijke aanpak is het uitgangspunt, gericht op de vraag: 'wat verandert er voor mij'.

Een van de grotere vraagstukken is steeds; op welk moment communiceren we actief richting onze bestaande cliënten? Zo is ervoor gekozen om direct na de definitieve aanbesteding van de basisondersteuning (eind september 2024) alle cliënten, die hiermee te maken zouden krijgen, actief te informeren. Vanuit de gedachte dat we pas toen antwoord konden geven op de vraag 'wat verandert er voor mij?'. Iedereen die onder de basisondersteuning zou komen te vallen kreeg een persoonlijke brief met folder. Er is een webpagina gemaakt met meest gestelde vragen en de medewerkers van het gemeentelijke KlantContactCentrum (KCC) en Zorgloket waren de belangrijkste ingang voor inwoners met vragen. De tijd en aandacht die de gemeentelijke medewerkers hebben uitgetrokken om cliënten (en betrokkenen) met hun vragen te helpen is zeer gewaardeerd. Deze persoonlijke communicatie heeft in veel gevallen het verschil gemaakt in de onrust die deze veranderingen met zich mee kunnen brengen.

Sinds de start van de basisondersteuning is Wijkkracht Hengelo de ingang voor vragen van cliënten. Ook daar staat persoonlijke informatie voorop. Hierbij is er met name aandacht voor de cliënten bij latende aanbieders, die de overstap naar de basisondersteuning moeten maken.



Inwonercommunicatie

De focus ligt op het informeren van de inwoners over de nieuwe ingang voor vragen over hulp en ondersteuning. Daar is een informatiecampagne voor opgezet, met posters in de wijken en flyers bij de belangrijkste vindplekken (zoals: wijkcentra, scholen, huisartsen, apothekers). Aanvullend zijn er advertori- als geplaatst in het huis-aan-huisblad van Hengelo. Na de start van de basisondersteuning is er een

publiekscampagne opgezet, waarbij er naast feitelijke informatie ook meer aandacht is voor 'normaliseren'.

Aan de hand van ervaringsverhalen van professionals en inwoners proberen we mensen weer meer bewust te maken van wat zij zelf kunnen, eventueel met hulp van hun omgeving. En met hulp vanuit de basisondersteuning, voor als het zelf niet lukt.

Ingezette kanalen: maandelijks pagina in het huis-aan-huis blad en sociale mediakanalen van de gemeente en Wijkkracht Hengelo.

3.2 Impact op de partners in het sociaal domein

De verandering van het sociaal domein heeft grote impact op alle partners in het sociaal domein.

Van het verenigingsleven in de sociale basis tot de gecontracteerde aanbieders van geïndiceerde zorg. In deze paragraaf richten we ons echter vooral op de basisondersteuning, waar we van 300 regionaal gecontracteerde aanbieders naar één samenwerkingsverband in Hengelo overstapten. Zakelijk partnerschap is daarbij telkens het uitgangspunt.



Zakelijk partnerschap

Zoals in hoofdstuk 1 beschreven, is het zakelijk partnerschap een belangrijk onderdeel van het Hengelo's Model - en daarbij van de transformatie sociaal domein. Zakelijk partnerschap gaat over: samen verantwoordelijkheid nemen voor het doel en het resultaat, datgene wat iemand te doen heeft en met name wat iemand daarmee wil bereiken.

De visie op en het vormgeven van zakelijk partnerschap willen we niet beperken tot de basisondersteuning. We willen sociaal domein breed bewustwording creëren van zakelijk partnerschap bij inkoop- en subsidierelaties. Zowel lokaal als - op termijn - regionaal. Onder andere door samen te leren van de dialoogfase en de toepassing daarvan (in aangepaste vorm) bij afspraken die we maken.

In relatie tot de basisondersteuning bevat zakelijk partnerschap voor ons twee belangrijke elementen:

- 1 **Samenwerken met minder aanbieders:** dit biedt

ruimte om te werken aan de relatie en om samen te leren en ontwikkelen.

- 2 **De bekostiging:** met het organiseren van de basis-ondersteuning gaan we van een inspanningsgerichte uitvoeringsvariant met een PxQ financiering, naar een taakgerichte uitvoeringsvariant met een lump-sum-opdrachtsom. Daarbinnen moet Wijkkracht Hengelo alle ondersteuning en begeleiding leveren, zoals opgenomen in de scope van de opdracht.

“Ons zakelijk partnerschap is gebouwd op gedeelde maatschappelijke doelen, wederzijds vertrouwen en de gezamenlijke wil om te leren en te vernieuwen.”

**– Diana Zeelte,
accounthouder Basisondersteuning**

Zakelijk partnerschap betekent voor de gemeente dat we de aanbieder anders vasthouden en we als gelijkwaardige partners samenwerken aan de maatschappelijke opgaves waar we voor staan. Anders vasthouden betekent ook dat we elkaar niet loslaten. In de volgende paragrafen beschrijven we de verschillende onderdelen van zakelijk partnerschap en op welke wijze we vormgeven aan het ‘anders vasthouden’.

Zakelijk partnerschap in de basis-ondersteuning

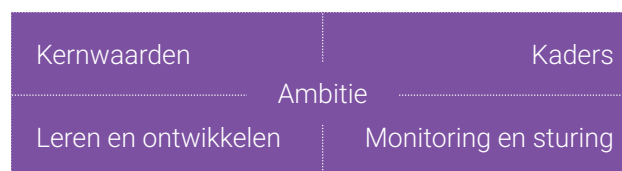
De gemeente en Wijkkracht Hengelo houden elkaar

anders vast. Niet op basis van de traditionele opdrachtgever versus opdrachtnemer verhouding, maar op basis van overeenstemming over de volgende uitgangspunten:

- **Gezamenlijk doel:** doen wat nodig is voor de ambitie en transformatieopgave;
- **Gezamenlijke verantwoordelijkheid:** voor de inhoud en voor de besteding van gemeenschapsgeld;
- **Gezamenlijke grondhouding:** blijvend en bewust aandacht hebben voor de relatie en gelijke waarden;
- **Erkenning van belangen:** rekening houden met elkaars belangen en niet alleen vanuit eigen belang handelen; en
- **Professionele organisatie:** organisatie van het partnerschap met een duidelijke governance en afspraken over monitoring, sturing en verantwoording.

Sturingsmodel Simons

Tijdens de dialoogfase hebben we met Wijkkracht Hengelo afgesproken om het sturingsmodel van Simons³ te gebruiken als basis voor de sturing en monitoring van de basisondersteuning. Dit model sluit aan bij de visie op zakelijk partnerschap en geeft concreet invulling aan het principe van ‘elkaar anders vasthouden, maar niet loslaten’.



Het model nodigt uit om een balans te vinden tussen de ‘hardere’ kanten van de relatie (budget, aantallen, data) en de ‘zachtere’ daarvan (cultuur, waarden, ontwikkeling, leren). We hebben afgesproken dat alle vijf de elementen van het model (ambitie, kaders, monitoring en sturing en leren en ontwikkelen) een plek krijgen in de governance.

Governance

In het verlengde van het sturingsmodel van Simons verstaan we onder governance: het geheel van afspraken waarmee de gemeente en Wijkkracht Hengelo gezamenlijk invulling geven aan hun samenwerking:

3 Bron: Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

de onderlinge relatie, de uitvoering van de basisondersteuning en het zakelijk partnerschap in de praktijk.



We hebben op vier niveaus afspraken met Wijkkracht Hengelo gemaakt: bestuurlijk, strategisch, tactisch en operationeel. Voor elk van deze niveaus is een gesprekscyclus ingericht, waarin het volgende is vastgelegd: de gesprekspartners, frequentie, gespreksonderwerpen, het doel van het overleg en de status (formeel of informeel). Tijdens deze gesprekken worden bewust de vijf elementen van het model meegenomen. Daarbij is het ook van belang dat de gesprekspartners qua functieniveau zoveel mogelijk gelijkwaardig zijn. Dit zorgt voor een evenwichtig gesprek, passend bij het onderwerp en het bijbehorende mandaat.

De gesprekscyclus sluit aan op de P&C-cyclus van de gemeente. Daarnaast worden de notulen van een deel van deze gesprekken gebruikt als beheersinstrument bij het vaststellen van de rechtmatigheid.

Accounthouderschap

Om het zakelijk partnerschap goed vorm te geven, is het belangrijk dat het accounthouderschap helder en professioneel is georganiseerd. Op basis van gesprekken met andere gemeenten én een interne verkenning met betrokken collega's, is door ons

gekozen voor een heldere rolverdeling: een accounthouder als primair aanspreekpunt, ondersteund door een contractmanager.

Deze keuze sluit aan bij de wens van Wijkkracht Hengelo om te werken met één herkenbaar aanspreekpunt namens de gemeente. De accounthouder is hét gezicht van het partnerschap – zowel richting Wijkkracht Hengelo als binnen onze eigen organisatie. De accounthouder richt zich op: de samenwerking, de inhoudelijke opgave (zoals de transformatie), het leerproces en het ontwikkelen van de relatie. Ook wel de 'zachte kant' genoemd.

De contractmanager vult deze rol aan en focust op de zakelijke kant van de samenwerking: het uitvoeren van de gemaakte afspraken, het bewaken van kwaliteit, rechtmatigheid, gegevensuitwisseling, financiën en andere randvoorwaarden. Dit wordt in het Simons model ook wel de 'harde kant' genoemd. Deze tweedeling maakt het mogelijk om de balans tussen relatie en resultaat, tussen inhoud en proces, goed te bewaren.

Vanwege de omvang en complexiteit van de opdracht – met een nieuwe bekostigingssystematiek en een samenwerkingsverband van meerdere aanbieders – werkt het duo nauw samen met een breder accountteam basisondersteuning. Dit team bestaat uit collega's met inhoudelijke expertise op thema's zoals Jeugd & Gezin, Wmo, gegevensbeheer, financiën, juridische zaken en communicatie. De accounthouder en contractmanager staan hiermee in directe verbinding met de organisatie, en andersom.

Deze werkwijze zorgt ervoor dat we als gemeente:

- één lijn naar buiten houden;
- kennis en expertise slim bundelen;
- en samen leren hoe we het partnerschap verder kunnen ontwikkelen.



Heeft u vragen? Of bent u op zoek naar meer informatie over dit onderdeel van de Transformatie Sociaal Domein Hengelo? Neem dan contact op met:

- Diana Zeelte, accounthouder Basisondersteuning
- Astrid Heimink, contractmanager

Monitoring en resultaatgericht werken

Naast de relationele samenwerking binnen het partnerschap, is er veel aandacht voor monitoring, data-analyse en gezamenlijke reflectie. We kijken samen met onze partners naar de impact op het geheel, in plaats van naar individuele trajecten of losse interventies. We willen weten wat werkt, voor wie, in welke context – en daarop bijsturen waar nodig.

Deze manier van monitoren helpt ons om richting te geven, patronen te herkennen en keuzes te onderbouwen. Het versterkt het gesprek tussen partners en biedt tegelijkertijd de gemeenteraad inzicht in de voortgang en effectiviteit van het beleid. In hoofdstuk 5 wordt hier verder op ingegaan.

Partnercommunicatie

Kijken we naar de communicatie met alle partners in het sociaal domein – de sociale basis, basisondersteuning én maatwerk - dan hanteerden we kortweg de volgende uitgangspunten:

- **Gedurende het aanbestedingsproces lag de focus op procesinformatie:** transparantie en heldere communicatie was het uitgangspunt. Uiteraard binnen de kaders van het aanbestedingstraject.
- **Specifieke aandacht gaat uit naar de zogenoemde latende aanbieders:** aanbieders van hulp en ondersteuning die niet aangesloten zijn bij Wijkkracht Hengelo en die als gevolg van de aanbesteding basisondersteuning geen Hengelose cliënten meer kunnen begeleiden en ondersteunen. Persoonlijk contact (brieven en via contractmanagers) is het uitgangspunt. In het overgangsjaar (2025) verlopen de contacten via Wijkkracht Hengelo, voor een 'warme overdracht' van de cliënten.
- **De communicatie is ook gericht op het meenemen en aan laten haken van partners bij de veranderopgave.** Dit geldt voor partners binnen de basisondersteuning, maar ook voor de partners in bijvoorbeeld de (informele) sociale en institutionele basis. Belangrijkste kanalen die we hiervoor inzetten zijn: digitale partnernieuwsbrief, speciale webpagina voor partners (www.hengelo.nl/sociaal-domein), (jaarlijkse) partnerconferentie en uiteraard via persoonlijke contacten met accounthouders, contractmanagers en (beleids)medewerkers.

3.3 Impact op de interne organisatie

In 2015 werd de gemeente Hengelo, net als alle gemeenten in Nederland, verantwoordelijk voor een groot deel van de hulp en ondersteuning aan inwoners. Dat moest met minder budget, waardoor er keuzes nodig waren over wat we wel en niet financieren. De gemeente Hengelo koos er destijds voor om de teams voor ingang en toegang zelf te organiseren in 'eigen huis'. Zij vormden de schakel tussen vragen van inwoners en de inzet van ondersteuning door gecontracteerde aanbieders.

Die keuze - zelf de regie houden en grip houden op risico's - is begrijpelijk. Tegelijkertijd remde dit ook de innovatie in het werkveld.

De verandering die in 2025 is ingezet, vraagt veel van de ambtelijke organisatie. Van collega's in de uitvoering, beleidsadviseurs (sociaal én fysiek), contractmanagers en bedrijfsvoering. Het raakt meerdere teams en afdelingen. Voor het leiderschap betekent dit; sturen op een ingrijpende en veelomvattende verandering. In deze paragraaf staan we stil bij de impact daarvan.

Medewerkers in de uitvoering

De introductie van de algemene voorziening als entree voor het totale gemeentelijke sociale domein had grote impact op onze uitvoerende teams. Werk dat eerder via de gemeentelijke ingang (Zorgloket) liep, verschoof naar Wijkkracht Hengelo. Daardoor veranderden ook werkprocessen en verantwoordelijkheden binnen de gemeente.

Wijkkracht Hengelo kreeg de ruimte om functies en werkprocessen opnieuw in te richten – maar dat kost tijd. Voor gemeentelijke collega's ontstond er onzekerheid: Waar werk ik straks? Hoe komen inwoners bij mij terecht? En hoe maken we goede werkafspraken?

De gemeentelijke ingang en toegang was in de afgelopen tien jaar met veel inzet opgebouwd. Dat het college nu voor een andere aanpak kiest, was niet voor iedereen makkelijk te accepteren. Zeker, omdat het – in het begin – nog niet duidelijk was hoe het er in de praktijk uit zou zien.

Beleid en contractmanagement

Ook voor beleid en contractmanagement verandert er veel. Het zakelijk partnerschap vraagt om een andere relatie met onze partners. De ambitie is helder: van reactief naar proactief, van brandjes blussen naar regie voeren, en van losse afspraken naar zakelijk partnerschap. En van zelf ingrijpen met projecten in het werkveld, naar de uitvoering overdragen aan het werkveld over de 'hoe-vraag'.

We versterken onze rol, lokaal én regionaal. We voeren inhoudelijke gesprekken én sturen integraal op de Hengelse sociale opgaven – inclusief contracten en financiën. Dat vraagt om een professionele relatie op basis van vertrouwen en continuïteit.

Een open houding vanuit collega's maakt hierin het verschil. Tegelijkertijd is het belangrijk om duidelijke kaders te stellen en goed te monitoren. Zo ontstaat er ruimte voor de aanbieder, en houden wij als gemeente regie. Waardoor collega's dit makkelijker moeten kunnen loslaten.

Bedrijfsvoering

Het aanbestedingsproces kende over de hele breedte van bedrijfsvoering vraagstukken. Daar staan we in hoofdstuk 5 zorgvuldig bij stil. Daarnaast merken we dat we ook een vraagstuk hebben over de leidende organisatieprincipes; welke hebben voorrang?

Zakelijk partnerschap en een dialooggestuurde aanbesteding vragen om een gezamenlijke zoektocht met de aanbieder (in ons geval Wijkkracht Hengelo) naar een nieuwe inrichting, bijvoorbeeld van werkprocessen in de integrale ingang. Daarin kunnen niet primair de kaders vanuit de bedrijfsvoering van de gemeente Hengelo bepalend zijn; 'buiten' krijgt in dit proces invloed op 'binnen'.

In het begin van het proces was het samen zoeken naar een passende balans: hoe komen we tot een scenario die zowel voor de aanbieder als voor de gemeente klopt? Hoe komen vernieuwing, tempo, rechtmatigheid en risicomanagement op een goede manier bij elkaar? De verbindende dialoog en de denkracht van velen, met af en toe heldere sturing, bleken essentieel.

Management

De invoering van de basisondersteuning is een ingrijpende verandering. Het sociaal domein komt er na de aanbesteding écht anders uit te zien – en dat heeft gevolgen. De risico's zijn hoger, het effect is vooraf niet zeker, en we laten iets vertrouwds los zonder te weten wat er precies voor terugkomt.

Dat doet iets met mensen. Het raakt sociale verbanden en voor zorgvuldig opgebouwde werkwijzen. Dat zorgt voor onrust, onzekerheid en soms ook weerstand. Niet tegen de beweging zelf, maar tegen de impact op het bestaande. En, eerlijk is eerlijk, het is de zoveelste verandering in het sociaal domein. Daarom vraagt dit leiderschap op basis van visie en waarden. Het vraagt bestuurlijk en ambtelijk lef en moed. En het vraagt het vermogen om goed om te gaan met spanning – bij jezelf én bij anderen.

Medezeggenschap

Formele medezeggenschap

De omvang van het proces en het aantal besluiten met impact op medewerkers brengen complexe vraagstukken en uitdagingen met zich mee voor de Ondernemingsraad en het Lokaal Overleg. Vooral de impact van een dialooggestuurde aanbesteding op de besluitvorming is iets wat men vooraf goed met elkaar moet doorleven.

Medewerker participatie

De invoering van de basisondersteuning was aanvankelijk belegd in een programma, los van de lijnorganisatie. Daardoor was er minder zicht en de invloed vanuit de lijn op de verandering. Dit had gevolgen voor de informele medezeggenschap en daarmee voor de verbinding en het draagvlak in de organisatie. Het herstel van die verbinding vroeg om zorgvuldige interne communicatie, een helder besluitvormingsproces, een klankbordgroep met collega's uit verschillende onderdelen en managers die hun team actief begeleiden in de verandering. Daarbij is het wel goed om op te merken dat het beleggen van de invoering van de basisondersteuning bij een programma essentieel is gebleken, gezien de omvang en de complexiteit.



Heeft u vragen? Of bent u op zoek naar meer informatie over dit onderdeel van de Transformatie Sociaal Domein Hengelo? Neem dan contact op met Esther van Spall, afdelingsmanager Ondersteuning en Zorg.

.....

Interne communicatie

Het meenemen van collega's bij een verandering van deze orde vraagt om heldere communicatie die aansluit bij de bestaande communicatiestructuur én ruimte biedt voor persoonlijke aandacht. Zo faciliteren we de teammanagers voor het voeren van het goede gesprek binnen de teams. Daarnaast organiseren we gezamenlijke sessies, is er een speciale intranetpagina met alle informatie, zijn er e-learning's en was er oorspronkelijk een interne nieuwsbrief, om het integrale en overkoepelende verhaal goed te kunnen duiden.

Met FAQ's en kernboodschappen hebben we de collega's gefaciliteerd in hun contact met partners, inwoners en cliënten. Zodat de boodschap over de verandering vanuit de gemeente zoveel mogelijk eenduidig en consistent verteld wordt. Omdat de veranderingen ook gevolgen heeft voor de werkzaamheden, en daarbij het personeel, is de OR expliciet betrokken bij het besluit voor aanbesteding/uitbesteding.

3.4 Impact op het gemeentebestuur

Rol college

Een transformatie als deze begint bij het stellen van de juiste – vaak andere – kaders door het college van Bestuur en Wethouders (B&W) en de gemeenteraad. Kaders die in Hengelo dus zijn vastgelegd in het Beleidsplan 2021-2025. In Hengelo was de komst van het nieuwe college zeer helpend, met een collegeprogramma dat op onderdelen duidelijkheid gaf aan de richting van het Beleidsprogramma. Die rol van het college, richting geven en daaraan vasthouden, is heel bepalend geweest bij de vormgeving van dergelijke disruptieve/ontwrichtende verandering.

Daarbij is van belang dat het college in staat is om soms mee de diepte in te gaan om op inhoud te begrijpen wat er gebeurt. Maar dan ook weer afstand te nemen voor besluiten op ambtelijk en bestuurlijk niveau. Belangrijk is ook het met elkaar uitspreken van de spanning waarin we soms zitten. Niet alleen intern, maar ook extern. Maar desondanks vasthouden aan en overtuigd zijn van de weg die we zijn ingeslagen.

Rol gemeenteraad

De gemeenteraad heeft bij de veranderingen een kaderstellende en controlerende rol. We hebben gemerkt dat ook voor de gemeenteraad de verandering spannend is. Ondanks het feit dat het Transformatieplan een uitwerking is van eerder vastgesteld beleid en een groot deel van de gemeenteraad de inhoudelijke en financiële urgentie van de verandering voelt. Vanwege de omvang en impact van het plan is de wens van de gemeenteraad om nauw betrokken te blijven. Daarom is afgesproken de verantwoording over het Transformatieplan te laten lopen via de reguliere P&C-cyclus, met daarbij een extra bijlage over de 'stand van zaken transformatieplan sociaal domein'. En de mogelijkheid een politieke markt te organiseren wanneer daar behoefte aan is. Ook is een handreiking gedaan om de gemeenteraad (en adviesraden) tweemaal per jaar informeel bij te praten over de voortgang, met ruimte voor technische vragen.



Heeft u vragen? Of bent u op zoek naar meer informatie over dit onderdeel van de Transformatie Sociaal Domein Hengelo? Neem dan contact op met Astrid Donderwinkel, strategisch adviseur Sociaal

.....



Het speelveld: reflectie en geleerde lessen

Communicatie:

- 1 **Zorgvuldige overdracht cliënten:** toen bleek dat sommige inwoners tussen wal en schip dreigden te raken, hebben we maatregelen genomen: overgangsdata zijn aangepast en er zijn aanvullende gesprekken gevoerd met 'latende aanbieders' om te zorgen voor goede overdrachten.
- 2 **Communicatiecampagne op beide verhaallijnen:** de communicatie is voor alle doelgroepen (inwoners, partners, medewerkers) altijd gericht op twee verhaallijnen: de bewustwording over dat het anders wordt in het sociaal domein én wat er dan precies verandert. Dit zorgt ervoor dat het concreet blijft, terwijl er ook aandacht is voor het 'waarom' achter de veranderingen.

Zakelijk partnerschap:

- 3 **Het belang van de dialoofase:** de dialoofase tijdens het aanbestedingstraject is zeer belangrijk geweest voor de start van het zakelijk partnerschap; hier is de basis gelegd voor een samenwerking op basis van vertrouwen en wederzijds begrip.
- 4 **De twee kanten van zakelijk partnerschap:** zakelijk partnerschap zit niet alleen in de gemaakte afspraken en structuren, maar ook in de personen. Continuïteit is belangrijk in het doorleven van de bedoeling van de opdracht en het kennen van mensen en processen binnen Wijkkracht Hengelo en de gemeente.
- 5 **Geen verrassingen:** het klinkt wellicht eenvoudig, maar vanuit zakelijk partnerschap hebben we in de basisondersteuning de afspraak gemaakt om elkaar niet te verrassen. Hier hechten we veel waarde aan en het is een kernwaarde voor onze relatie.
- 6 **Samenwerken vormt de drijfveer:** bij het werken met een taakgerichte uitvoeringsvariant vormt samenwerken de drijfveer en het fundament. Zoals hierboven vermeld, is tijdens de dialoofase een goede basis gelegd. Om escalatie, waar mogelijk, te voorkomen, is het van belang om de

samenwerking actief te versterken en te ontwikkelen. Wijkkracht Hengelo en de gemeente hebben er daarom samen voor gekozen om met ondersteuning van een onafhankelijk adviesbureau door middel van een partnerschapstraject te investeren in de samenwerking.

- 7 **Passend samenwerkmodel:** het sturingsmodel van Simons is een zeer passend model voor het zakelijk partnerschap. Daarbij is het wel van belang om dit model, en de vijf elementen, actief en bewust onderdeel te laten uitmaken van de gesprekken. Dit geldt met name voor gesprekken die schuren op het gebied van financiën. Het model biedt dan juist mooie handvatten om het vraagstuk ook vanuit de andere relevante perspectieven te bezien.
- 8 **Flexibel en wendbaar accountteam:** het Accountteam Basisondersteuning moet een flexibel en wendbaar team zijn. Dit is nodig om in te kunnen spelen op de (soms onverwachte) uitdagingen die er zijn, de nieuwe manier van samenwerken (zowel intern als extern) en voor de omvang van de complexiteit. De volgende competenties zijn van belang voor de leden van het accountteam:
 - De transformatie(gedachte) kunnen voorleven, daarin willen en kunnen leren;
 - Oog hebben voor de gezamenlijk opgaven en doelstellingen;
 - Kunnen verbinden van mensen, doelstellingen en verschillende belangen; en
 - Kunnen verplaatsen in dilemma's waar we in de samenwerking tegenaan lopen.
- 9 **Samenwerking over de domeinen heen vraagt lef:** niet alleen van ons als gemeente maar ook van onze samenwerkingspartners.
- 10 **Kosten voor de baten uit:** het kan lastig werken zijn wanneer de kosten voor de baten uit gaan. Helemaal als de portemonnees (lijken te) verschillen. In de samenwerking houden we ambtelijk en bestuurlijk sterk vast aan onze koers. Met onze partners vinden we overeenstemming op wat we voor ogen hebben voor onze inwoners. En werken we samen door eventueel ongemak heen wat op ons pad komt, zonder elkaar los te laten.

- 11 **Zonder visie is het moeilijk koersen:** zonder concrete (pilot)projecten bouwen we luchtkastelen. De kracht van een duidelijke visie, een strategie en een vertaling naar uitvoering maakt dat we realiseren. En dat we leren. Ook als het anders uitpakt dan verwacht.

Interne organisatie:

- 12 **Cultuur is alles:** de verandering heeft effect op de cultuur van de hele ambtelijke organisatie; de verschuiving van risicogedreven handelen als overheid, naar meer waardengedreven handelen in een netwerk. Dit vraagt om een brede analyse van de veranderkundige impact op cultuurniveau. Daarbij is het goed om op te merken dat het tempo van een verandering ook van groot belang is. Hierbij is het goede gesprek cruciaal gebleken. De verandering moet in hoofd, hart en handen ervaren worden. Dat vraagt tijd en vooral interactie.
- 13 **Besluitvorming helder:** tijdens het proces van aanbesteden, met harde deadlines, zijn in een relatief kort tijdsbestek besluiten genomen die forse impact hadden op de interne organisatie. Het was nieuw dat de adviezen voor een deel van deze besluiten uit de dialoofase van de aanbesteding kwamen. Daarmee kwamen voorstellen en adviezen tot stand in samenspraak met het werkveld, in plaats van primair vanuit de ambtelijke organisatie. Hoewel er dus aan de voorkant van de dialoofase een ambtelijk standpunt was besproken, werd dit soms vloeibaar vanuit de inhoudelijke dialoog met de geselecteerde aanbieder in de dialoofase. Dit was nieuw voor de gemeente. Met de kennis van nu, hadden

we beter stil kunnen staan bij de impact die een dialooggestuurde aanbesteding heeft op de stijl van besluitvorming en de betekenis daarvan op de invloed van ambtenaren en positie van bijvoorbeeld de OR in het proces.

- 14 **Accepteer leren, zorg voor een sterk team:** leidinggeven aan innovatie vraagt veel van de mensen die hieraan werken. Een tip is om aan de voorkant zorgvuldig stil te staan bij de benodigde kennis, ervaring, competenties en leiderschapsstijlen in het veranderteam. Hiermee bewaak je in het proces de ondergrens. Bestuurlijke en ambtelijke rugdekking is daarbij onmisbaar, omdat het veranderteam vol in de wind komt te staan. Het team moet dit, met goede steun, kunnen dragen. Disruptief veranderen kan niet zonder fouten maken en leren. Er is een buffer nodig waarin leren en ontwikkelen een plek hebben. Dat hebben we in Hengelo, zowel ambtelijk als bestuurlijk als politiek ervaren en daar zijn we dankbaar voor en trots op!
- 15 **Ken elkaars valkuilen:** presteren onder spanning haalt niet in iedereen het beste naar boven. Onder druk hebben we allemaal een valkuil. De een wordt dominant, de ander checkt uit, weer een ander gaat redderen. Disfunctioneel, maar begrijpelijk. Het heeft ons geholpen om dit te normaliseren en bespreekbaar te maken. Om in plaats van erop te veroordelen, te vragen "gaat het?"
- 16 **Betrek de OR op tijd:** zeker bij besluiten over uitbesteding. En dan ruim op tijd, zodat er goed meegedacht kan worden. Ook gedurende het hele traject blijven informeren en actief betrekken bij onder andere bijeenkomsten. Een belangrijk participatie-element voor interne communicatie.





**De nieuwe
basisondersteuning:
eenvoudiger, mensgerichter
en wijkgerichter**

4 Samenwerken voor de inwoner

De inwoner staat centraal in Hengelo. Dat de verandering in het sociaal domein veel impact heeft op met name onze inwoners, is voor iedereen duidelijk. Toch geloven we erin dat hoe we het hebben ingericht het pad baant naar een toekomstbestendig sociaal domein.

De nieuwe invulling van de basisondersteuning is een belangrijk element in deze transformatie. Wijkkracht Hengelo is deze uitdaging samen met ons aangegaan. Het versterken van de samenleving, participatie en zelfredzaamheid. Zij vormen de ingang voor de inwoner. In dit hoofdstuk gaan we dieper in op hoe die samenwerking eruit ziet en hoe we met onze partners samenwerken voor de inwoner.



4.1 Samenwerking: de sociale basis en de basisondersteuning

Samenwerken in de wijk

Wijkgericht werken is een van de uitgangspunten van het Transformatieplan. Wijkgericht werken beperkt zich echter niet tot het sociaal domein. In tegendeel. We brengen hierin opgaven uit meerdere domeinen bij elkaar: duurzaamheid, energie, veiligheid, infrastructuur, wonen en welzijn. De praktijk in de wijk is leidend. Eerst brengen we de opgaven in beeld, samen met inwoners en partners zoals woningcorporaties, politie en welzijn. Op basis daarvan maken we uitvoeringsagenda's per wijk voor de komende vijf jaar. Denk hierbij aan keuzes over herinrichting van de openbare ruimte, veiligheid, ontmoetingsplekken en de inzet van voorzieningen. Het versterken van de sociale netwerken in de wijk staat hierbij centraal. Wijkkracht Hengelo is hierin de aanjager, met een verbindende rol tussen fysiek, sociaal en veiligheid.

Toekomstbestendige maatschappelijke voorzieningen

De levensduur van scholen, sportvoorzieningen en

andere maatschappelijke gebouwen is beperkt.

Maar in plaats van alleen te renoveren of te vervangen, kijken wij breder: wat heeft de wijk nodig?

We werken aan een toekomstbestendige infrastructuur voor onderwijs, sport, spel en ontmoeting.

Dit doen we op basis van onze visies op onderwijshuisvesting en sport en bewegen. Goede voorzieningen zijn essentieel voor leefbare wijken. Ze bieden ruimte voor ontwikkeling, gezondheid en verbinding.

We denken multifunctioneel en strategisch. Een schoolplein is ook een buurtplein. Een gymzaal kan 's avonds ruimte bieden aan verenigingen. De multifunctionele accommodatie (MFA) 't Berflo in Hengelo is daar een goed voorbeeld van: onderwijs, opvang, welzijn, zorg en ontmoeting komen er samen.

We anticiperen op stedelijke groei en de veranderende vraag. Nieuwe doelgroepen vragen om innovatieve onderwijs- en woonvormen. En ook in bestaande wijken kijken we creatief naar gebruik en programmering van voorzieningen – binnen de beschikbare ruimte en budgetten.

Toekomstbestendig wonen: ruimte voor iedereen

We kennen in Hengelo een diverse groep inwoners en we hebben voor al onze inwoners een huisvestingsplicht. Maar voor sommige kwetsbare groepen, zetten we extra stappen als dat nodig is. Zo kochten we als gemeente een pand aan voor de huisvesting van honderden asielzoekers en Oekraïners. Daarmee namen we onze verantwoordelijkheid op een manier die ook landelijk opvalt. Ook samen met woningcorporatie nemen we regie waar nodig; zoals bij de aankoop van het wooncomplex 't Swafert (417 sociale huurwoningen met ontmoetingsruimte). Hier liggen

kansen voor innovatieve woonvormen zoals geclusterd wonen voor aandachtsgroepen: ouderen, jongeren, en mensen met een ondersteuningsvraag. Met ruimte voor actieve betrokkenheid van welzijnspartijen.

“Soms moet je met lef de regie nemen op een vraagstuk waar landelijk het nodige om te doen is.”

**– Renee Besselink,
ontwikkelmanager Sociaal**

Dit is een krachtig voorbeeld van hoe ruimtelijke keuzes bijdragen aan de doelen van het sociaal domein. Door te denken vanuit normaliseren, preventie en wijkgericht werken, versterken we elkaars inzet – domeinoverstijgend en ontschot.



4.2 Samenwerking binnen de basisondersteuning: Wijkkracht Hengelo en de gemeente

Van versnippering naar partnerschap

We hebben gekozen voor één partner en één opdracht, op basis van taakgerichte financiering. Dat betekent; geen indicaties, geen uurtje-factuur, maar: **ondersteuning dichtbij, op basis van wat nodig is**. Voor de inwoners is daardoor de hulp en ondersteuning laagdrempelig en gemakkelijk toegankelijk. Zonder dat daar vooronderzoek aan vooraf hoeft te gaan.

De uitvoering van deze basisondersteuning wordt geborgd binnen heldere kaders, maar met ruimte voor maatwerk en professionele afweging bij de

partners van het samenwerkverband.

Centraal in deze aanpak staat het **zakelijk partnerschap**. We werken samen vanuit gedeelde maatschappelijke doelen, kernwaarden en vertrouwen. Waarbij we elkaar niet verrassen en waar de inwoner als uitgangspunt wordt genomen.



Heeft u vragen? Of bent u op zoek naar meer informatie over dit onderdeel van de Transformatie Sociaal Domein Hengelo? Neem dan contact op met Diana Zeelte, accounthouder Basisondersteuning.

Korte lijnen tussen de wijkentree en gemeente

Voor veel inwoners in Hengelo met een ondersteuningsvraag was het Zorgloket van de gemeente een vertrouwde plek. Met de nieuwe invulling van de basisondersteuning is het Zorgloket bij de gemeente komen te vervallen. Al haar taken zijn overgegaan naar de wijkentree van Wijkkracht Hengelo. Om de inwoners goed te begeleiden bij deze overgang van hun eerste aanspreekpunt was een goede samenwerking tussen de wijkentree van Wijkkracht Hengelo en het KlantContactCentrum (KCC) van de gemeente heel belangrijk.

De samenwerking tussen deze twee was in de eerste maanden van 2025 een belangrijke succesfactor. We hebben hiervoor een wekelijkse werkgroep ingericht waarin knelpunten in de werkprocessen direct worden besproken én opgelost. Zo ontdekten we bijvoorbeeld dat inwoners met een Wmo-vraag soms nog bij de gemeente terechtwamen, terwijl zij via Wijkkracht Hengelo geholpen zouden worden.

Ook hebben medewerkers van het Zorgloket van de gemeente een aantal maanden fysiek bij de wijkentrees van Wijkkracht Hengelo gewerkt. Om zowel inwoners met hulpvragen te woord te staan als hun kennis over te dragen aan de medewerkers van de wijkentrees.

Ondersteunend aan deze intensieve samenwerking is er gerichte communicatie ingezet via: brieven, flyers,

posters en gesprekken met samenwerkingspartners. Zo hebben we de nieuwe route voor hulp en ondersteuning onder de aandacht kunnen brengen bij inwoners en partners in het werkveld. Na een half jaar zagen we al dat het aantal inwoners dat zich direct tot de gemeente wendde met een ondersteuningsvraag aanzienlijk was verminderd. Daartegenover zagen we een toename aan telefoontjes en contactverzoeken bij de entree van Wijkkracht Hengelo. Data en monitoring zijn hierin heel ondersteunend geweest.



Heeft u vragen? Of bent u op zoek naar meer informatie over dit onderdeel van de Transformatie Sociaal Domein Hengelo? Neem dan contact op met Nicole Brem, communicatieadviseur Sociaal.

Samen bouwen aan een sterke sociale basis

De samenwerking met Wijkkracht Hengelo gaat verder dan het organiseren van individuele ondersteuning voor inwoners. Er wordt gebouwd aan een sterke sociale basis waar alle inwoners voordeel van hebben. Binnen deze sociale basis is er ruimte voor sport en beweging, cultuur, verenigingen, bewoners-initiatieven én toegankelijke accommodaties. We ondersteunen wat van waarde is in buurten en wijken en versterken wat al goed gaat.



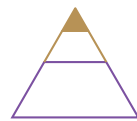
Heeft u vragen? Of bent u op zoek naar meer informatie over dit onderdeel van de Transformatie Sociaal Domein Hengelo? Neem dan contact op met Agnes Becker, strategisch projectleider Sociale Basis.

Samen leren en ontwikkelen

Wijkkracht Hengelo en de gemeente Hengelo hebben afgesproken om samen te blijven leren en ontwikkelen. Deze samenwerking is tijdens de dialooffase gestart en krijgt in het overgangsjaar (2025) steeds meer vorm. Zo zijn er tweedaagse bijeenkomsten

georganiseerd voor verschillende thema's voor Jeugd en Wmo. Met als doel om de samenwerking tussen Wijkkracht Hengelo en de gemeente verder te verstevigen. De eerste 'lessons learned' bijeenkomst is ook georganiseerd door de gemeente. Waarbij diverse medewerkers van zowel de gemeente als Wijkkracht Hengelo aanwezig waren. Tijdens deze sessie werden de geleerde lessen vanuit andere gemeenten besproken en – waar nodig – opgenomen in de actieplannen van de beide organisaties. Daarnaast is er, zowel op beleids- als uitvoeringsniveau veel contact tussen Wijkkracht Hengelo en de gemeente. Hierbij wordt kennis gedeeld en worden wanneer nodig casussen besproken.

Gedeelde kennis gaat bijvoorbeeld over: wat is algemeen gebruikelijk? Welke voorzieningen kennen we in Hengelo? Welke regelingen kent de gemeente Hengelo nog meer waar inwoners gebruik van kunnen maken? Deze kennis is gericht op het zo eenduidig mogelijk communiceren naar de inwoners.



4.3 Samenwerking: de basisondersteuning en maatwerk

Samenwerking bij Wmo

Wmo bij de gemeente

De gehele ingang voor de Wmo is belegd bij Wijkkracht Hengelo. Naast dat Wijkkracht Hengelo de centrale ingang is voor alle inwoners van Hengelo, zijn zij ook de uitvoerende partij voor begeleiding, dagbesteding en welzijn vanuit de Wmo.

Niet alle vormen van ondersteuning zijn overgegaan in de basisondersteuning; bepaalde onderdelen zijn door de gemeente apart ingekocht en worden nog door de gemeente geïndiceerd, waaronder:

- huishoudelijke ondersteuning (via regionale aanbesteding);
- hulpmiddelen (via aanbesteding);
- vervoer (via regionale aanbesteding);
- woningaanpassingen; en
- onafhankelijke cliëntondersteuning (via aanbesteding bij een derde partij ingekocht).

Wanneer een inwoner een vraag heeft over een van deze ondersteuningsvormen, kan die hiervoor bij Wijkkracht Hengelo terecht. Dit vraagt duidelijke communicatie en korte lijntjes, om de inwoner zo makkelijk mogelijk van een antwoord te kunnen voorzien. Daarnaast sluiten medewerkers van de gemeente ook aan bij de wijkteams van Wijkkracht Hengelo, om op deze wijze de korte lijntjes ook fysiek vorm te geven.

De route voor Wmo

Een inwoner kan dus voor alle ondersteuningsvragen terecht bij de Wijkentree van Wijkkracht Hengelo. Bij deze centrale ingang wordt een lichte triage uitgevoerd om te bekijken of de inwoner terecht kan bij de basisondersteuning of dat het gaat om maatwerkondersteuning die bij de gemeente hoort.

Ingang en het indiceren en regisseren van complexe problematiek

Wanneer dit laatste het geval is kan de inwoner een melding maken bij de gemeente, waar er onderzoek wordt uitgevoerd door de consulent aan de hand van het stappenplan van de Centrale Raad van Beroep (CRvB). Dit omvat het zorgvuldig onderzoeken van een hulpvraag, het vaststellen van problemen en behoeften, en het bepalen van de benodigde ondersteuning, waarbij de eigen mogelijkheden en het sociale netwerk worden betrokken.

Wanneer een inwoner terecht kan bij de basisondersteuning voor de meest passende oplossing voor de ondersteuningsvraag, kan het zijn dat de inwoner het hier niet mee eens is. Ook dan kan de inwoner een melding doen bij de gemeente en wordt er onderzoek

gedaan. Hier kan uitkomen dat een inwoner inderdaad de meest passende ondersteuning kan vinden bij de basisondersteuning. Dit is voorliggend op maatwerkondersteuning, en daarmee wordt er geen maatwerkvoorziening toegekend. Het kan ook zijn, in een (zeer klein) aantal gevallen, dat er inderdaad iets nodig is vanuit de gemeente. Dan wordt gekeken naar wat de meest passende oplossing is; bijvoorbeeld met een persoonsgebonden budget (pgb). Het uitgangspunt is dat Wijkkracht Hengelo moet zorgen voor een dekkend zorglandschap in de basisondersteuning.

Onze volledige werkwijze en taken die bij de basisondersteuning zijn belegd, staan opgenomen in de [Verordening maatschappelijke ondersteuning gemeente Hengelo 2025](#).



Heeft u vragen? Of bent u op zoek naar meer informatie over dit onderdeel van de Transformatie Sociaal Domein Hengelo? Neem dan contact op met Madelief Kanbier, beleidsadviseur Wmo.

Samenwerking bij de Jeugdwet

In 2025 hebben wij als de gemeente Hengelo met zo'n 190 jeugdhulpaanbieders een contract afgesloten voor geïndiceerde- en maatwerkondersteuning jeugdhulp. Deze hulp kopen we (deels verplicht) regionaal in, samen met andere Twentse gemeenten. Het gaat dan om onder andere:

- dyslexie;
- jeugd GGZ / behandeling;
- wonen en verblijf; en
- jeugdreclassering en jeugdbescherming.

Voor de basisondersteuning, met vormen van begeleiding voor jeugd en gezinnen, hebben we bewust een andere keuze gemaakt; we kopen deze lokaal in bij Wijkkracht Hengelo en de ingang daarvoor ligt daar ook. **We zijn hierin uniek in Twente.**

De transformatiegedachte: dichterbij de inwoner, normaliseren waar mogelijk, maatwerk waar nodig.

Hengelo is de enige gemeente die de begeleiding niet regionaal, maar lokaal organiseert. Deze keuze is een directe vertaling van onze transformatiegedachte: dichterbij de inwoner, normaliseren waar mogelijk, maatwerk waar nodig. Bovendien verwachten we dat deze aanpak bijdraagt aan een financieel houdbaar stelsel en helpt bij het realiseren van de bezuinigingsopgave in de jeugdhulp.

Wat deze keuze vraagt van ons én van anderen

Dat we bewust afwijken van het regionale model heeft gevolgen voor de samenwerking met partnerorganisaties. Voor onze partners in de regio betekent het dat Hengelo 'het net even anders doet'. Dat vraagt om: extra uitleg, afstemming en samenwerking. In de praktijk merken we dat daar niet altijd ruimte voor is – tijd en capaciteit zijn ook bij partners beperkt.

Daarom investeren wij als gemeente extra in het proces. We leggen actief uit wat onze keuzes zijn, waarom we hiervoor gekozen hebben en welke kansen dit biedt – voor inwoners én voor de samenwerking. Tegelijk realiseren we ons dat we hiermee iets extra's vragen van onze samenwerkingspartners. Die bereidheid is er niet altijd vanzelf, dus het vraagt om continu investeren in de relatie en in wederzijds begrip.

Hoe wij intern sturen op samenwerking en verandering

1 **Afspraken met partners: voorbereid, maar intensief:** vooraf hebben we een stakeholdersanalyse gemaakt. Met wie hebben we straks te maken, en wat betekent onze lokale keuze voor hen? Toch blijkt in de praktijk dat het meer inspanning vraagt

dan vooraf gedacht. Een transformatie zoals deze raakt houding en gedrag. Goede communicatie is hierbij essentieel. We merken dat het niet werkt om bijvoorbeeld alleen een brief te sturen; partners én interne collega's moeten worden meegenomen in het veranderverhaal. Waar frustratie of onduidelijkheid ontstaat, erkennen we dat. We gaan daarover in gesprek – open en zonder oordeel – om samen tot werkbare oplossingen te komen.

- 2 **Werken met gecertificeerde instellingen (GI's):** de samenwerking met GI's, zoals jeugdbescherming, vraagt ook extra aandacht. Zij werken vooral regionaal en ervaren onze lokale afwijking soms als extra belasting. We ondersteunen hen actief via onze Regisseurs Externe Verwijzers, die als aanspreekpunt en sparringpartner fungeren. Zij leggen de link tussen GI's en onze visie op basisondersteuning, en zorgen dat verwijzingen goed verlopen. Zo bouwen we samen aan duurzame en passende hulp.
- 3 **Tijd nemen voor beter passende hulp:** een belangrijk principe in onze aanpak is om bewust meer tijd te nemen; op inhoud, zoals bij een goede vraag verheldering. In plaats van snel te handelen bij een hulpvraag, kijken we eerst integraal; wat is er écht aan de hand, wat is de vraag achter de vraag? Deze aanpak – soms meerdere gesprekken, breder kijken, samen analyseren – leidt tot betere, en vaak lichtere oplossingen. Of juist tot een intensievere inzet op het juiste moment, om grotere problemen te voorkomen. Door eerst een stap terug te doen, komen we samen met de inwoner tot een perspectief dat werkt.
- 4 **Meer-ogen-principe:** we ondersteunen de cultuurverandering met het meer-ogen-principe. Bij elke nieuwe hulpvraag kijken twee professionals samen naar de situatie. Dit helpt om scherp te blijven op de bedoeling van onze transformatie, én om beter te beoordelen of ingezette ondersteuning nog bijdraagt aan het gestelde doel. Deze aanpak leidt vaak tot nieuwe inzichten en geeft medewerkers ook ruimte om los te laten wanneer dat verantwoord is. Het maakt de ondersteuning bewuster en doelgerichter.
- 5 **Sturen op verblijf en wonen:** ook in het regionaal

ingekochte maatwerk voeren we onze visie door. Dat geldt bijvoorbeeld voor jeugdigen in verblijf. We willen het aantal uithuisplaatsingen terugdringen en zoeken samen met Wijkkracht Hengelo en het gezin naar alternatieven dichtbij huis, in het netwerk of via ambulante hulp.

We voeren actief regie op alle verblijfsplaatsen: we plannen extra evaluatiemomenten in, houden vast aan perspectiefafspraken en sturen bij als dat nodig is. Zo voorkomen we onnodige verlengingen en kunnen we sneller afschalen naar lichtere vormen van verblijf.

Voor jongeren vanaf 16 jaar werken we met toekomstplannen. Daarmee geven we jongeren perspectief en stimuleren we hun eigen regie. We bieden hen in Hengelo ook ruimte om te wonen met begeleiding, als volledig zelfstandig wonen nog niet haalbaar is. Dit voorkomt nieuwe instroom in verblijf en vergroot de kans op succesvolle uitstroom.

Deze keuzes en aanpakken vragen veel – van partners, inwoners en van onszelf. Maar ze brengen ons dichterbij waar we in Hengelo voor staan: hulp dichtbij, zo licht als mogelijk, passend en met vertrouwen in wat mensen zelf kunnen. We blijven leren, bijstellen en samenwerken om dit stelsel verder te laten groeien. Want verandering vraagt tijd én doorzettingsvermogen. Maar het begint bij doen – stap voor stap en samen.



Heeft u vragen? Of bent u op zoek naar meer informatie over dit onderdeel van de Transformatie Sociaal Domein Hengelo?

Neem dan contact op met

- Karlijn Veltjen, beleidsadviseur Jeugd
- Kelly Nijhof, senior medewerker Jeugd

Samenwerking bij Werk en Inkomen

De Uitvoeringsorganisatie Werk & Inkomen⁴ in Hengelo geeft uitvoering aan de Participatiewet. Waarbij er beleid wordt ontwikkeld en uitgevoerd op:

- verstrekking van bijstand;
- re-integratie;
- armoede; en
- inburgering.

Integraal samenwerken

Met het uitgangspunt van; de inwoner centraal, sluit de dienstverlening rondom 'bestaanszekerheid' vanuit de gemeente zoveel mogelijk aan op de basisondersteuning.

Zo is het samenwerken met professionals en organisaties heel belangrijk om de nieuwe participatiewet effectief te laten zijn. Hierbij zijn de volgende waarden van belang: bestaanszekerheid, gezondheid en gelijke kansen. Het nadrukkelijker betrekken van elkaar en het dichtbij huis en in de wijk organiseren van ondersteuning, draagt ertoe bij dat ook arbeidspotentieel sneller en beter wordt herkend. Op deze manier kan er meer focus ontstaan op financiële stabiliteit en worden inwoners gesterkt in hun zelfredzaamheid.





Samenwerken voor de inwoner: reflectie en geleerde lessen

De transformatie wordt niet alleen gekenmerkt door beleidswijzigingen, maar vraagt ook een fundamentele verandering in houding, samenwerking en sturing. De veranderingen vragen tevens om een forse investering vanuit iedereen, waarbij we werken vanuit vertrouwen en investeren in een goede samenwerking. Deze aanpak heeft geleid tot waardevolle inzichten en lessen die ook voor andere gemeenten relevant kunnen zijn.

Integrale ingang

De invoering van de integrale ingang in Hengelo is een ingrijpende verandering. Voor inwoners in de eerste plaats, en daarnaast voor alle betrokkenen. Het is een verandering in zowel structuur als in cultuur.



De verschuiving van een centraal loket op het stadhuis (Zorgloket Hengelo) naar een wijkgerichte integrale ingang, vraagt om een andere manier van denken en werken. Niet alleen voor de gemeente, maar ook voor partners zoals Wijkkracht Hengelo en andere betrokken organisaties.

- 1 **Implementatietijd is essentieel:** de periode tussen gunning en start (3,5 maand) was te kort om alles goed in te richten. Werkprocessen moesten in enkele maanden worden ontwikkeld, getest en geïmplementeerd. In de praktijk bleken deze processen niet altijd toereikend. Niet alle mogelijke routes van inwoners waren voorzien, wat leidde tot onduidelijkheid en frustratie bij inwoners én medewerkers. Ons advies is om minimaal zes maanden implementatietijd te nemen, met duidelijke mijlpalen en gezamenlijke prioritering.
- 2 **Organiseer een overgangsjaar:** wij kozen bewust voor een overgangsperiode van een jaar. Dit geeft ruimte om te leren, bij te sturen en samen te groeien in de nieuwe werkwijze. Bijvoorbeeld in de eerder omschreven situatie met 'latende aanbieders', waarin bleek dat sommige inwoners tussen wal en schip dreigden te vallen. En bij de samenwerking tussen Zorgloket, KCC en de nieuwe wijkentree.
- 3 **Werkprocessen zijn nooit af:** de praktijk vraagt om flexibiliteit. Medewerkers gaven aan behoefte te hebben aan duidelijke kaders, maar ook aan ruimte om maatwerk te leveren. Dit spanningsveld vraagt om voortdurende afstemming en ondersteuning. De wekelijkse werkgroep van het veranderteam bleek hierin een waardevol instrument.
- 4 **Samenwerking is mensenwerk:** veel gezamenlijke gespreksvoering en samen verduidelijken wat we bedoelen hielp ons in de voorbereiding: wat verstaan we onder ingang? En wijkteams? En wat is precies vraagverheldering? En wat niet? Een gezamenlijke werkgroep met beleid, uitvoering en management was heel nuttig voor het uitdenken van processen en ook voor het opbouwen van onderling vertrouwen.

- 5 **Communicatie is cruciaal:** zowel intern als extern moest veel gecommuniceerd worden. Inwoners moesten weten waar ze terecht konden, partners moesten worden meegenomen in de nieuwe werkwijze, en medewerkers moesten worden geïnformeerd én betrokken. De partnerconferentie in november 2024, de vele brieven en de mondelinge toelichting door collega's speelden hierin een sleutelrol.

Wmo

- 6 **Dekkend zorglandschap:** het was aan het begin van de nieuwe basisondersteuning niet volledig mogelijk voor Wijkkracht Hengelo om alle inwoners van Hengelo op 1 januari 2025 aan te nemen in de basisondersteuning. Dit kon ook niet, omdat een aantal indicaties ook in 2025 of zelfs in 2026 aflopen. Daarnaast zijn er een aantal indicaties die in 2024 zouden aflopen (of vroeg in 2025) verlengd. Echter is het wel van belang om goed te kijken naar wanneer deze indicaties aflopen, en wat ervoor nodig is om deze inwoners goed te begeleiden en een warme overdracht is naar de nieuwe situatie.
- 7 **Aanpassen verordening en beleidsregels:** onderdeel van de implementatiefase van de basisondersteuning is het aanpassen van de verordening en de beleidsregels. Het is hierbij belangrijk dat er vanuit alle verschillende expertises van het sociaal domein wordt meegekeken. Het geeft de kaders mee hoe men hier in de uitvoering, toetsing en bijzonder onderzoek mee omgaat. Besteedt hier de tijd aan die het nodig heeft, en zorg ervoor dat u met elkaar de ruimte neemt om hier een goede uitwerking in te maken, die u ook laat werken met het systeem dat wordt opgezet. Dit is in de gemeente Hengelo een proces geweest van 8 maanden (van starten tot vaststellen).
- 8 **Kansen en uitdagingen van een algemene voorziening:** het feit dat in de gemeente Hengelo de basisondersteuning een algemene voorziening is, brengt kansen en uitdagingen met zich mee. Het is laagdrempelig en dichtbij; iedereen kan er

gebruik van maken. Dit zorgt ervoor dat er goed moet worden gekeken naar het delen van kennis en het meekijken bij casussen. Dat er niet (vanuit de gemeente of vanuit Wijkkracht Hengelo) diepgaand onderzoek wordt gedaan (zoals het stappenplan van het CRvB). Dit betekent ook dat u de rol als consulent of regisseur bewust moet pakken, maar soms ook bewust moet wegstappen. Geef hiervoor duidelijke kaders en afspraken mee, zodat u kan waarborgen dat de algemene voorziening vrij toegankelijk blijft.

Jeugd

- 9 **Verordening Jeugdhulp:** vanuit het streven om de ondersteuning vanuit de Jeugdwet, de Wmo en de Participatiewet dichtbij de inwoner te organiseren is het ook nodig geweest om de Verordening Jeugdhulp Gemeente Hengelo 2018 aan te passen. De wijzigingen waarborgen dat de verordening aansluit bij de landelijke ontwikkelingen en jurisprudentie. Daarnaast zorgt het ervoor dat er een goede aansluiting is bij de regionale inkoop en lokale basisondersteuning.
- 10 **Versterking van de toegang door uitbreiding van capaciteit:** een van de belangrijkste lessen is het belang van voldoende capaciteit om goed te kunnen sturen op de transformatie vanuit de Hengelose uitgangspunten. En deze ook te betrekken in de gehele regionale jeugdhulp. Toen we vanuit Jeugd bepaald hadden voor welke opgave we stonden, wisten we dat we met het huidige team te weinig capaciteit zouden hebben om effectief te kunnen sturen. Door te investeren in meer regisseurs ontstond er ruimte voor betere afstemming en sturing, waardoor het 'normaliseren' mogelijk gemaakt wordt. Ook hebben de regisseurs daardoor een grotere rol kunnen spelen in de implementatie van de basisondersteuning. Ook nu worden zij nog steeds naar voren geschoven om de signalen vanuit de praktijk door te vertalen en hier met elkaar in door te ontwikkelen. De transformatie is immers niet van vandaag op morgen gerealiseerd en zal de komen-

de jaren nog wel om veel afstemming met elkaar op uitvoerend vlak.

- 11 **Hard werken en open houding:** de transformatie vraagt veel van alle betrokkenen. Hard werken is noodzakelijk, maar het is vooral de open en transparante houding die hierin het verschil kan maken. Door met elkaar uit te blijven spreken wat er speelt en waar de zorgen liggen, blijft u met elkaar zoeken naar oplossingen. Door hierover met elkaar in contact te blijven, ontstaat er wederzijds begrip en vertrouwen. Het is belangrijk om te beseffen dat dit niet vanzelfsprekend is, maar dat dit om een investering vanuit alle betrokkenen vraagt.
- 12 **Contactpersonen koppelen:** vanuit jeugd vonden we het belangrijk om contactpersonen te koppelen aan de basisondersteuning om de samenwerking te versterken. De korte lijnen zorgen voor een betere communicatie en creëert wederzijds begrip voor mogelijke problemen waar u tegenaan loopt. Vanuit Jeugd merkten we bijvoorbeeld dat de scheidslijn tussen lokale en regionale inkoop voor

veel verwarring en onbegrip kon zorgen. Door contactpersonen te koppelen merken we dat we steeds meer dezelfde taal gaan spreken en dat we efficiënter kunnen werken doordat miscommunicaties ondervangen worden.

- 13 **De kunst van het loslaten:** in de beginfase was er weinig zicht op waar de partners precies stonden. Dit leidde tot een natuurlijke neiging om meer te gaan sturen en richting te willen bepalen vanuit de gemeente; dit werkte echter averechts. De afstand werd juist groter en het vertrouwen in elkaar nam hierdoor af. Dit effect leerde ons dat het beter is om los te laten en een open houding aan te nemen. Het was belangrijk om een meer afwach- tende houding aan te nemen, zodat partners ook zelf tot eigen inzichten komen. In de beginfase namen we meer een faciliterende houding aan en langzaam hebben we dit om weten te buigen naar het doen van handreikingen, zonder hierin over te willen nemen.





**Open, eerlijke en
heldere communicatie**

5 Vraagstukken voor bedrijfsvoering

De transformatie in het sociaal domein vraagt niet alleen om een andere manier van ondersteunen, maar ook om een stevige en goed georganiseerde bedrijfsvoering.

Denk hierbij aan: zorgvuldige communicatie, passende ondersteuning voor medewerkers, heldere financiële doelen en kaders en betrouwbare sturing op resultaten.

In dit hoofdstuk leest u hoe we dat in Hengelo organiseren: met heldere communicatie, aandacht voor mensen en processen en inzicht op basis van data.

5.1 Communicatie: zorgvuldig en afgestemd

De transformatie in het sociaal domein heeft een grote impact op alle betrokkenen. Dat vraagt om een helder veranderverhaal, zorgvuldige communicatie en afgestemd participatieproces. Open, eerlijke en heldere communicatie voor alle doelgroepen is hierin het uitgangspunt.

Overkoepelende, integrale communicatie

Omdat de communicatie bij deze transformatie meerdere doelgroepen, opgaves en complexiteit met zich meebrengt, is er gekozen voor een overkoepelende communicatiestrategie. Daarnaast is er voor elk van de opgaven een passend communicatieplan opgesteld die ingaat op specifieke vraagstukken rondom de opgave. In de overkoepelende communicatiestrategie zijn de doelgroepen en kernboodschappen vastgesteld. Daarbij is de behoefte van de verschillende doelgroepen het vertrekpunt.

Communicatiestrategie

- De strategie is gericht op de vraag 'wat betekent dit voor mij'?
- We zetten in op open, eerlijke en heldere communicatie voor alle doelgroepen.
- We zetten communicatie in als essentieel element in de transformatie.
- We zetten in op lange-termijn communicatie om de transformatie te helpen integreren.

- We zetten in op het waarom (waarom doen we dit, wat is de aanleiding) met een doorvertaling in hoe (op welke wijze doen we dit) en wat (wat is de praktische verandering).

Vier communicatielijnen

We onderscheiden daarbij de volgende communicatielijnen:

- 1 **cliëntcommunicatie** (inwoners die al een vorm van hulp en ondersteuning ontvangen);
- 2 **inwonercommunicatie** (alle inwoners van de gemeente Hengelo);
- 3 **partnercommunicatie**; en
- 4 **interne communicatie** (ambtelijke organisatie en bestuurlijk).

In het hoofdstuk 'het speelveld in beeld' hebben we de belangrijkste uitgangspunten en aanpak van deze lijnen kort behandeld.

Naast deze communicatielijnen is er ook een aparte communicatieaanpak opgesteld rondom het aanbestedingsproces en de besluitvorming daarover. Het opstellen van een persstrategie en woordvoering maakten hier onderdeel van uit. Meer hierover leest u ook in hoofdstuk 2 over het aanbestedingsproces.



Heeft u vragen? Of bent u op zoek naar meer informatie over dit onderdeel van de Transformatie Sociaal Domein Hengelo? Neem dan contact op met Nicole Brem, communicatieadviseur sociaal.

We maken het met elkaar

Een sociaal Hengelo, nu en in de toekomst

Iedereen moet kunnen meedoen in de maatschappij

We helpen mensen de regie (terug) te nemen, zodat ze grip hebben op hun leven. Daarbij willen er zijn voor onze inwoners die het zonder ondersteuning niet redden.

Zorg dichterbij/ondersteuning dichterbij huis

We investeren in een stevige sociale basis met passende voorzieningen in de wijk. We organiseren de hulp en ondersteuning dichterbij onze inwoners. We zorgen ervoor dat het aansluit op bestaande netwerken en maken het toegankelijk (gemakkelijk bereikbaar). We organiseren het op een manier die past bij wat inwoners logisch vinden.

Het wordt anders

Er wordt meer zelfredzaamheid van de inwoners verwacht (sociale basis). We werken met een select aantal partners (basisondersteuning) en meer wijkgericht met één ingang. Deze maatregelen versterken de zelfredzaamheid van de inwoners en zorgen voor betere verdeling van de rijksbijdrage. We zetten ons in om de overgang zo soepel mogelijk te laten verlopen, zodat niemand buiten de 'boot valt'. Het kan alleen anders als we het samen doen; gemeente, partners en inwoners. We zorgen niet voor, maar we zorgen dat.

Toekomstbestendig sociaal domein

We moeten wel veranderen; minder financiën vanuit het rijk, druk op werkgelegenheid en maatschappelijke ontwikkelingen zoals vergrijzing en verstedelijking. Met het Hengelo's Model zetten we in op een nieuwe balans. Uiteindelijk leidt dit voor inwoners ertoe dat zorg voor iedereen bereikbaar blijft. En het leidt tot een toekomstbestendig en betaalbaar sociaal domein in Hengelo.



5.2 HR: zorgvuldige aanpak met oog voor mens en proces

Zoals eerder aangegeven in dit boekje, had de transformatie ook personele gevolgen binnen de gemeente Hengelo. Werkprocessen zijn anders ingericht wat gevolgen heeft (gehad) voor werkzaamheden van medewerkers en teams. In sommige gevallen betekende dit dat werk verschoof naar de aanbieder van de basisondersteuning. Vanuit die realiteit hebben we bewust gekozen voor een zorgvuldige aanpak – met oog voor zowel mensen als processen.

Tijdens de implementatie van de transformatie – met name de inrichting van de nieuwe basisondersteuning – is lang onduidelijkheid geweest over de implicaties van verschillende uitvoerende teams. Zodra hier duidelijkheid over kwam, is gestart met de besluitvorming. Dit is zo goed als mogelijk afgestemd met: management, medewerkers en de ondernemingsraad. Ook schakelden we arbeidsrechtelijke ondersteuning in om te bepalen welk juridisch construct van toepassing was. Deze keuzes bleken bepalend voor het vervolgtraject.



Heeft u vragen? Of bent u op zoek naar meer informatie over dit onderdeel van de Transformatie Sociaal Domein Hengelo? Neem dan contact op met Nicole Duinhouwer, organisatieadviseur HR.

5.3 Finance en control: bekostiging, uitvoeringsvariant en herzieningsclausules

Voor de Gemeente Hengelo geldt dat inwoners die ondersteuning nodig hebben dat ook moeten kunnen krijgen. Om dat nu en in de toekomst waar te kunnen maken heeft de gemeente als uitgangspunt voor de opdracht 'Basisondersteuning', en voor alle andere opdrachten binnen het sociaal domein, dat er over het geheel steeds evenwicht moet zijn tussen de beschikbare middelen en de uitgaven.

Bekostiging en uitvoeringsvariant

Voor de bekostiging van de opdracht 'Basisondersteuning' is gekozen voor **een taakgerichte uitvoeringsvariant met populatiebekostiging**. Dit houdt in dat de bekostiging van de ondersteuning en de verantwoording hierover niet plaatsvindt op cliëntniveau, maar toeziet op de gehele populatie. De aanbieder krijgt hiermee de ruimte om de inzet van de middelen voor de opdracht naar eigen inzicht in te vullen, passend bij de behoefte van de inwoners.

Herzieningsclausules (of: ventielen)

De taak en het bijbehorende budget zijn vooraf vastgesteld. Het sociaal domein is echter voortdurend in beweging, hierin is het van belang om flexibel om te kunnen gaan met veranderende omstandigheden. Daarom zijn er herzieningsclausules opgenomen in de opdracht. Deze herzieningsclausules vormen het vertrekpunt om met elkaar (aanbieder en gemeente) in gesprek te gaan over de balans tussen de taak en het budget. De clausules richten zich op:

- 1 **Aanpassingen in de opdracht** als gevolg van gewijzigde wet- en regelgeving en
- 2 **Veranderingen in de samenstelling** van de populatie.
- 3 **Omstandigheden en capaciteit**: er is rekening gehouden met de omstandigheden waarin het werk moet gebeuren (bijvoorbeeld benodigde en beschikbare capaciteit).
- 4 **Contractresultaat**: er wordt gekeken naar het uiteindelijke contractresultaat.

Deze clausules zorgen hiermee ook voor een verdeling van het risico tussen aanbieder en gemeente.

Budget

Bij de start van de opdracht is een reëel budget overeengekomen voor de uitvoering van de opdracht. Dit budget bestaat uit een basisbudget, een ingroei-pad en een besparingsopgave als gevolg van de gewenste transformatie. Het basisbudget bestaat uit het budget per onderdeel dat is overgegaan in de opdracht 'Basisondersteuning', gebaseerd op het zorgvolume in 2024 in de gemeente Hengelo. Daarnaast groeien enkele onderdelen op termijn in de opdracht; de hiervoor beschikbaar gestelde middelen

maken deel uit van het zogenoemde ingroeipad. Als laatste zijn investeringen en besparingen opgenomen in de opdrachtsom, de besparingsopgave.

Om de gewenste transformatie vorm te geven zijn structurele investeringen nodig die zullen leiden tot een besparing op de opdracht. Ook is aanvullend een incidenteel innovatiebudget beschikbaar gesteld, om de transformatie een extra impuls te geven. Er vindt geen nacalculatie of afrekening plaats.



Heeft u vragen? Of bent u op zoek naar meer informatie over dit onderdeel van de Transformatie Sociaal Domein Hengelo? Neem dan contact op met Elke Tijkorte, strategisch financieel adviseur.

Rechtmatigheid

De overgang naar **taakgerichte lumpsum-financiering** betekent dat we in Hengelo anders kijken naar verantwoording over rechtmatigheid en getrouwheid. Niet langer sturen we op productie en inspanning, maar op resultaat en maatschappelijk effect. Daarmee laten we traditionele verantwoordingsvormen – zoals productieverantwoordingen en controleverklaringen op PxQ-grondslag – grotendeels los. Dat is spannend, want het vraagt om een andere manier van denken én werken.

Waar we voorheen vooral cijfers en aantallen gebruikten als bewijs, kijken we nu naar de **inhoudelijke resultaten** die bereikt worden binnen de afgesproken opdracht. De aanbieder krijgt de ruimte om binnen heldere kaders doelmatig te werken aan het gewenste maatschappelijk effect.

Hoe we rechtmatigheid borgen

Vanaf 2025 vragen we voor prestaties die onder de lumpsum vallen géén productieverantwoording meer, behalve voor onderdelen die nog onder het overgangsrecht vallen. In plaats daarvan gebruiken we een mix van beheersinstrumenten, geïnspireerd op voorbeelden van andere gemeenten en afgestemd met onze accountant, met onder meer:

- **Factuurcontrole:** is de factuur juist en in lijn met de lumpsum-afspraken?
- **Voortgangsrapportages (elk kwartaal):** sturingsinformatie over resultaten, zowel kwantitatief als kwalitatief.
- **Jaarrekening + accountantsverklaring:** financiële verantwoording over de uitgaven.
- **Kwaliteitsjaarverslag:** inzicht in transformatiedoelen en de leer- en verbetercyclus.
- **Gespreksverslagen:** notulen van kwartaalgesprekken en bestuurlijk overleg tellen formeel mee voor de verantwoording.

Aan het einde van het jaar stellen account- en contractmanager samen een controlememorandum op. Hierin wordt onder meer een oordeel gegeven of de prestatie zoals afgesproken is geleverd. Dit wordt getoetst door de VIC-functie. Als de uitkomsten positief zijn, beoordelen we de ondersteuning als rechtmatig geleverd. Bij twijfel of afwijzing vindt altijd een gesprek plaats met de aanbieder.



Heeft u vragen? Of bent u op zoek naar meer informatie over dit onderdeel van de Transformatie Sociaal Domein Hengelo? Neem dan contact op met Shanon Dijk, controller Sociaal.

Risicomanagement

De opdracht rondom de basisondersteuning is omvangrijk en heeft grote impact. Daarom is het belangrijk om bewust en gestructureerd om te gaan met risico's – op zowel strategisch als tactisch niveau. Voorafgaand aan de opdracht hebben we de risico's in beeld gebracht en daarbij gekeken naar de gevolgen van dit risico en mogelijke maatregelen.

Doordat we vanaf de start van de opdracht de risico's in beeld hadden, hebben we goed kunnen anticiperen en de mogelijke gevolgen tot een minimum beperkt.

Daarnaast hebben we risicomanagement een vast onderdeel gemaakt van het proces. Minimaal twee

keer per jaar brengen we met collega's uit het Accountteam Basisondersteuning de belangrijkste risico's in beeld en actualiseren we deze. Door dit samen te doen, ontstaat een integraal beeld van risico's op inhoud, uitvoering, samenwerking en bedrijfsvoering.

Strategisch niveau:

De inhoudelijke risico's worden opgenomen in de P&C-documenten. Financiële risico's worden meegenomen in het weerstandsvermogen van de gemeente. Deze worden besproken en beheerd, samen met het management.

Tactisch niveau:

In de overleggen met Wijkkracht Hengelo komen risico's regelmatig terug als vast agendapunt. Soms gaat het om een specifiek risico, soms om signalen die we monitoren op inhoud of uitvoering. Daarnaast vragen we jaarlijks formeel een risico-inventarisatie uit bij Wijkkracht Hengelo. Hierin brengen zij de belangrijkste risico's in kaart rond ondersteuning, samenwerking en bedrijfsvoering. Deze informatie wordt betrokken bij de jaarverantwoording.

Verankerd in het proces:

Risicomanagement is geen losstaand instrument, maar verweven in onze aanpak. Het is onderdeel van de gunning, de gesprekscyclus, de monitoring én de verantwoording. Zo houden we samen continu grip op mogelijke knelpunten en kunnen we tijdig bijsturen waar nodig.



Heeft u vragen? Of bent u op zoek naar meer informatie over dit onderdeel van de Transformatie Sociaal Domein Hengelo? Neem dan contact op met Shanon Dijk, controller Sociaal.

5.4 Monitoring en sturing: hoe we overzicht houden

Om te weten of de transformatie werkt, monitoren we of de vooraf vastgestelde doelen worden behaald.

Zo kunnen we verantwoorden én op tijd bijsturen. Monitoring en sturing zijn daarom essentieel.

In Hengelo werken we met een deskundig datateam dat eigen dashboards ontwikkelt. Voor het sociaal domein zijn al dashboards beschikbaar met informatie over aantallen, soorten ondersteuning en kosten. Door deze gegevens te vergelijken met eerdere jaren krijgen we zicht op trends en ontwikkelingen. Zo bouwen we stap voor stap aan een datagedreven aanpak, waarbij de piramide van het Hengelo's Model onze leidraad is.

De vraag naar informatie verandert

Om de beweging die we met het Hengelo's Model maken goed te kunnen monitoren is andere data nodig dan we tot voor kort hebben gebruikt.

- **Bredere sociale basis en minder maatwerk:** het doorvertalen van deze beweging naar concrete data is de grote uitdaging. Hiervoor is goede afstemming tussen de behoefte en de realisaties van groot belang.
- **Van individuele indicatiestelling naar vrij toegankelijke collectieve voorzieningen:** dit vraagt om een andere vorm van registreren en inzichtelijk maken van de nieuwe situatie.
- **Informatie op wijkniveau:** vragen zoals: hoe ziet de populatie per wijk eruit? en welke voorzieningen zitten er in die wijken? moeten hierbij inzichtelijk worden gemaakt. Om van daaruit te kijken of de sociale basis in elke wijk voldoende aansluit bij de inwoners.

Brede verkenning

De informatiebehoefte is verkend met een brede groep betrokkenen. In de werksessies zijn de doelstellingen vertaald naar meetindicatoren. Hierbij stond de vraag centraal welke resultaten we zien als de doelstellingen bereikt worden? En met welke informatie kunnen we dat meten?

Het aanbod van informatie verandert

Doordat er een verschuiving van ondersteuning is richting de sociale basis, is er minder informatie beschikbaar dan hiervoor. Waar we gewend waren om data uit de gemeentelijke systemen te halen,

zijn we nu afhankelijk van informatie die we (kunnen) krijgen vanuit partners en inwoners. Dit zal in de toekomst alleen maar toenemen. Als gemeente beschikken we niet automatisch meer over de informatie die we willen. Daar moeten we actief naar op zoek gaan in onze samenwerking met partners in de sociale basis.

Bij het monitoren van de beweging gaat het dus minder om kwaliteit en inhoud van de eigen registratie. Het gaat veel meer over de vraag welke informatie beschikbaar is vanuit inwoners en vanuit organisaties in de sociale basis. De informatie komt van derden; uit tevredenheidsonderzoeken en gegevens over welzijn en participatie van de inwoners. Het is aan ons als gemeente om deze informatie op te halen en resultaten uit te concluderen.

Verschillende niveaus van monitoring en sturing

- **De gemeenteraad:** de raadsleden willen zien dat

de transformatiedoelstellingen worden behaald, binnen de kaders die zij daarvoor hebben gegeven. De basis van de informatievrage voor de raad zijn de doelstellingen en financiën op hoofdlijnen. Deze informatie wordt door middel van de P en C-documenten aan de gemeenteraad gepresenteerd. Hiervoor zijn de indicatoren in die P en C-documenten opnieuw besproken bij de gemeenteraad.

- **Het management:** heeft andere informatie nodig om te sturen en moet de informatie verdieperder zijn; zij moet kunnen bijsturen op uitvoeringsniveau. Deze informatie zit op: type ondersteuning, caseload, budgetten en monitoring van de uitvoering van de opdracht basisondersteuning.
- **De partners:** met onze partner in de basisondersteuning, Wijkkracht Hengelo, wordt informatie gedeeld (uiteraard binnen de kaders van de Algemene Verordening Gegevensbescherming, AVG). Zodat er goed gestuurd kan worden op de doelstellingen en resultaten.
- **Specifieke veranderingen:** naast de transformatie

Het eerste jaar van transformatie, het overgangsjaar 2025, is voor de raad erg belangrijk om te volgen. Naast die indicatoren zijn er factsheets toegevoegd aan de P en C-documenten, met specifieke informatie over de transformatiebeweging. Ook zijn er bijpraatmomenten met de raad georganiseerd.



zijn er specifieke veranderingen die gemonitord worden. Naast de algemene managementinformatie zijn er daarom dashboards en overzichten specifiek voor die ontwikkelingen opgezet. Zo gaat het bijvoorbeeld om het inzetten van het project 'Toekomstplannen jeugd'. Daarvoor is speciale registratie opgezet, omdat deze gegevens niet continu gemonitord worden.

5.5 I&IT: complexiteit in informatie-behoefte

De ambities van het transformatieplan kwam ook met gevolgen voor de informatiehuishouding. Dit raakt niet alleen de gemeente, maar de hele keten van hulp en ondersteuning en zelfs daarbuiten. De complexiteit van kaderend beleid en wetgeving, de veranderende informatiepositie van de gemeente en de informatiebehoefte in deze nieuwe keten brengen uitdagingen op het gebied van informatiemanagement met zich mee. Om het spanningsveld tussen wat gewenst is en wat kan uit te lijnen waren antwoorden nodig.

Wat is informatiemanagement?

Informatiemanagement zorgt voor de gecontroleerde informatiekundige verandering van de organisatie naar de gewenste toekomstige staat en het beheer ervan. Het is een continu aandachtsgebied dat werkt binnen een besturingsmodel dat realisatiekracht toont door het maken van keuzes waarbij ambities en middelen zorgvuldig op elkaar afgestemd worden. Informatiemanagement kan daarmee worden gezien als het geheel van dienstverlening waarmee veranderingkundige werkvormen vanuit de informatiekundige impact worden beschouwd, beschreven, gepland, uitgevoerd, beheerd en gemanaged.

Verandering van de informatiepositie

In het oude model van de gemeente Hengelo was er sprake van verschillende niveaus van ondersteuningsbehoefte:

- Voor Wmo: niveau 1 en 2
- Voor Jeugdzorg: niveau 1, 2, 3 en 4.

Het beleggen van het realiseren en doorontwikkelen van de basisondersteuning door Wijkkracht Hengelo betekent dat het indiceren van ondersteuningsbehoefte niveaus 1 en 2 bij de gemeente is verdwenen. De ondersteuningsvragen die hieruit voortkomen worden door Wijkkracht Hengelo (zonder te indiceren) opgepakt, verdeeld, toegewezen en uitgevoerd.

De gemeente voert op Wmo en Jeugdzorg zelf ook nog veel taken uit. Deze knip heeft gevolgen voor de informatiepositie van de gemeente. De uitvoer van de taken door Wijkkracht Hengelo betekent dat de gemeente niet meer over alle gegevens beschikt, waarover het eerder wel beschikte. Gegevensuitwisseling kan nu nodig zijn voordat een beschikking wordt afgegeven. Ook heeft het wegvallen van delen van de gegevensregistratie impact op regionale en landelijke dataleveringen die door de gemeente worden gedaan, aan bijvoorbeeld Kennispunt Twente en CBS.

Tegelijk is met het verlenen van de opdracht een andere ingang voor ondersteuningsvragen gecreëerd. Deze ingang was eerder bij de gemeente, waarvoor het Zorgloket bestond. Vanzelfsprekend werden hiervoor een verscheidenheid aan gemeentelijke informatiesystemen geraadpleegd en bijgewerkt. De nieuwe invulling van de basisondersteuning betekent de introductie van de Wijkentree als opvolger van het Zorgloket, waar medewerkers van Wijkkracht Hengelo al deze vragen in ontvangst nemen en verder begeleiden.

Toegang tot gegevens

Een uitdaging die gepaard ging met deze ontwikkeling is de toegang tot gegevens die in gemeentelijke systemen zitten. Aan de ene kant is de informatiebehoefte duidelijk, maar aan de andere kant zijn er strenge (wettelijke) kaders vanuit o.a. de AVG en informatiebeveiliging. Na zorgvuldige afweging met diverse inhoudelijk experts hebben we in deze situatie niet anders kunnen concluderen dan dat er geen toegang tot informatiesystemen van de gemeente gegeven kan worden. Het zijn niet de technische mogelijkheden, maar de juridische verhoudingen

tussen de gemeente en Wijkkracht Hengelo die daarin beperkend zijn.

- **Gegevensuitwisseling en de AVG:** in sommige gevallen wordt niet alleen fysiek doorverwezen naar de gemeente, maar wordt op casusniveau samengewerkt. Dat betekent ook dat er gegevens uitgewisseld worden tussen beide partijen. De mogelijkheden hiervoor worden bepaald op basis van geldende kaders en wetgeving. Zo biedt de Jeugdwet de mogelijkheid om onder voorwaarden gegevens te delen, maar is bij Wmo een toestemmingsverklaring noodzakelijk. Deze kaders hantieren we. Op deze manier wordt er dus gewerkt binnen kaders, is gegevensuitwisseling mogelijk en wordt de inwoner geholpen door een samenwerkende keten van partijen. Met een gegevensuitwisselovereenkomst hebben wij aanvullende duidelijkheid gecreëerd over de grondslag, de momenten waarop gegevens worden uitgewisseld en welke gegevens dat dan betreft.
- **Impact van de Archiefwet op de samenwerking:** de gemeente valt onder de Archiefwet. Dat betekent dat er zware eisen worden gesteld aan de inrichting en borging van processen en systemen voor adequaat informatiebeheer. Omdat de informatiepositie van de gemeente is veranderd en Wijkkracht Hengelo delen van gegevensregistratie overneemt voor de uitvoering van de opdracht lag de vraag voor welke impact dit heeft ten aanzien van de Archiefwet. Met betrokkenheid van inhoudelijk experts is een analyse uitgevoerd. Hieruit is geconcludeerd dat de juridische vorm van de samenwerking doorslaggevend is en daarmee bepaalt dat de Archiefwet niet van toepassing is op Wijkkracht Hengelo. Dit betekent echter niet dat zij geen goed archief te voeren hebben, waarin zij gegevens goed opslaan, verwerken en uiteindelijk vernietigen.



Heeft u vragen? Of bent u op zoek naar meer informatie over dit onderdeel van de Transformatie Sociaal Domein Hengelo? Neem dan contact op met Ben Fransen, senior adviseur informatiemanagement.



Bedrijfsvoering: reflectie en geleerde lessen

Communicatie:

- 1 **Overkoepelende communicatiestrategie:** omdat de communicatie bij deze transformatie meerdere doelgroepen, opgaves en een grote mate complexiteit met zich meebracht, is er gekozen voor een overkoepelende communicatiestrategie met heldere kernboodschappen. Ook is ervoor gekozen om externe expertise in te schakelen om de regie op communicatie op het geheel te bewaken en accuraat te kunnen adviseren.
- 2 **Passend communicatieplan per opgave:** naast de strategie is er voor elk van de opgaven (zoals: basisondersteuning, jeugd, sociale basis) een passend communicatieplan opgesteld die ingaat op specifieke vraagstukken rondom de opgave.
- 3 **Communicatieadvies gedurende traject:** de communicatie tijdens dit verandertraject is niet klaar met een plan opstellen en uitvoeren. Gedurende het hele traject was er continu behoefte aan strategisch communicatieadvies en passende uitvoering. Van publiekscampagne en woordvoering tot aan gevoeligheden rondom medewerkers en cliënten. Er is hiervoor een communicatiewerkgroep opgesteld die op strategisch, tactisch en operationeel vlak konden adviseren en uitvoeren.

HR:

- 4 **Tijdig en heldere besluitvorming:** zorg op tijd voor heldere besluitvorming rondom personele veranderingen en doe dit met oog voor alle partijen. Betrek medewerkers en de OR er vanaf het begin bij.
- 5 **Participatieproces intern:** laat de mensen uit de uitvoering meedenken en meepraten. Leg uit wat men met deze input kan en doet. Heb ruim aandacht voor de zachte aspecten maar wees duidelijk in de kaders en helder in de boodschap.
- 6 **Arbeidsrechtelijke ondersteuning:** zorg voor arbeidsrechtelijke ondersteuning om samen met een ontvangende partij af te stemmen om welk juridisch construct het gaat. Dit maakt uit voor het vervolgproces.

- 7 **Uitlijnen vervolgproces:** lijn het vervolgproces goed uit met diverse stakeholders (medewerkers, management en OR).
- 8 **Wees helder voor het waarom, wat en hoe:** investeer veel in het 'waarom' richting medewerkers. Neem daarbij ook mee hoe de verandering gebeurt en wat dit voor hen betekent.
- 9 **Aandacht voor werkprocessen:** heb aandacht voor rest van de werkprocessen.

Finance:

- 10 **Reëel budget:** bij de start van de opdracht 'Basisondersteuning' is een reëel budget vastgesteld voor de uitvoering van de opdracht inclusief een besparingsopgave.
- 11 **Mogelijke kansen en risico's in kaart:** tijdens de dialoofase zijn de mogelijke kansen en risico's in kaart gebracht. De ventielafspraken die hieruit volgden vormen het vertrekpunt voor de balans tussen taak en budget.

Rechtmatigheid:

- 12 **De omslag van controle naar vertrouwen:** dit vraagt tijd en afstemming. We werkten dit zorgvuldig uit in een position paper, zodat intern én extern duidelijk is hoe we rechtmatigheid vormgeven binnen deze opdracht. Daarbij hielpen voorbeelden van andere gemeenten, de accountant en collega's uit control.
- 13 **Het loslaten van uitgebreide productieverantwoording vraagt een cultuurverandering:** minder registreren betekent minder grip op details, maar geeft ook ruimte voor een gesprek over wat er écht toe doet. Een stevig accountteam en een open samenwerkingsrelatie met Wijkkracht Hengelo zijn hierbij onmisbaar.
- 14 **Met elkaar in gesprek:** we blijven samen in gesprek over welke informatie écht nodig is. Minder data kan efficiënter zijn, maar het vraagt ook om scherpte: wat hebben we nodig om het goede gesprek te voeren over prestaties, doelen en budget? Die balans zoeken we samen, stap voor stap.

Monitoring en sturing:

- 15 **Goed inrichten van dashboards:** dit begint al met

het zoeken naar welke informatie er nodig is om deze beweging te monitoren aan de hand van de doelstellingen die we hiervoor geformuleerd hebben. Wat voor ons belangrijke informatie blijkt te zijn, is het helder definiëren van de begrippen die we gebruiken. Vragen zoals 'wat is de sociale basis en wat valt hieronder?' hebben al tot veel discussie en afstemming geleid. Dit deel overslaan zorgt voor behoorlijk wat vertraging in een latere fase.

- 16 **De juiste informatie verzamelen:** er komt veel meer nadruk te liggen op de vraag naar informatie over de sociale basis en beweging van inwoners in de piramide van het Hengelo's Model. Dat is een uitdaging, want juist die informatie ontbreekt in onze eigen systemen en dashboards.

I&IT:

- 17 **Trendbreuk in informatie:** veel veranderingen in het sociaal domein zorgen voor een trendbreuk in informatie. Omdat er veel verandert in de hulp en ondersteuning hebben we daarover nog geen informatie opgebouwd. We beginnen op dat gebied opnieuw. Waar we gewend waren om trends te zien, deels te voorspellen en te onderbouwen kunnen we nu alleen maar werken met aannames. De onderbouwing daarvan is dan ook vaak kwalitatief. De informatie moeten we opnieuw opbouwen en pas over een aantal jaar kunnen we wellicht een trend daarin waarnemen die met cijfers onderbouwd wordt. We zien ook dat er nu een 'gat' in informatie ontstaat. We kunnen namelijk niet langer aangeven hoeveel Hengelose inwoners hulp en ondersteuning krijgen in totaal. Of hoeveel huishoudens meerdere vormen van ondersteuning hebben. Een deel van de inwoners wordt namelijk bij de gemeente geregistreerd en een ander deel bij derden. We kunnen die bestanden niet koppelen en zien of er overlap is. Over de gehele populatie inwoners kunnen we dus alleen gefragmenteerd informatie presenteren.
- 18 **Geïnformeerd vertrouwen:** voor een groot deel hebben we niet meer onze eigen gegevens om op te sturen. Doordat we afspraken maken met externe partijen over de informatie-uitwisseling,

is dat de stuurinformatie. Dit vraagt om een overeenkomst over gegevensuitwisseling. Voor het monitoren en sturen is de gemeente nu afhankelijk van een andere partij om aan te geven hoe het gaat in het sociaal domein. Dat vraagt om een nieuwe manier van sturen en vooral loslaten en accepteren dat we informatie minder in eigen hand hebben. Daarbij moeten we ook vertrouwen dat de juiste informatie tijdig wordt doorgegeven en compleet en betrouwbaar is. Dat is eenvoudig als het goed gaat, maar ingewikkeld als we op basis hiervan moeilijke besluiten moeten nemen. Hoe vertrouwen we op de registraties van de ander over de uit te voeren opdracht, als daaruit blijkt dat er tekorten ontstaan bij die ander? Vertrouwen we de informatie ook als het negatief uitpakt voor ons als gemeente? Nemen we die informatie over voor onze eigen verantwoording en is dat voldoende om ook politiek verantwoording te geven?

19 De spanning tussen monitoren en administratieve

last: een deel van de transformatie zit ook in minder administratieve lasten. Dat betekent dat er minder geregistreerd wordt. Dat heeft direct tot gevolg dat we minder cijfermatige informatie hebben dan voorheen. Dat is ingewikkeld als er een spannende verandering gaande is. Het is de

controleparadox van de transformatie. Voor de transformatie is vertrouwen nodig en minder administratie, tegelijkertijd willen we precies weten hoe het met de transformatie gaat. Juist het deel van algemene voorziening en voorliggende voorziening willen we zo weinig mogelijk belasten met administratie. Mensen moeten gewoon binnen kunnen komen bij de basisondersteuning. Toch blijven we zoeken naar houvast en cijfers.

20 Vanuit strategisch partnerschap doorontwik-

kelen: in dit meerjarige en complexe traject heeft informatiemanagement vanaf het begin aan tafel gezeten. Vaak eerst om te luisteren en te begrijpen om daarna gerichte vragen te kunnen stellen, een kader te kunnen schetsen en adviezen uit te brengen. Maar ook om de belangen zo goed mogelijk te verenigen. Dat is niet altijd makkelijk geweest, omdat behoeften functioneel logisch kunnen zijn maar de kaders beperkend. Tegelijk hebben we in een intensief traject goed samengewerkt en wederzijds begrip voor inhoud van werkvelden verkregen. Dat leidde tot gezamenlijk draagvlak op de mogelijkheden die er wel waren. De ingangsdatum van de nieuwe werkvorm is een startpunt. Vanuit strategisch partnerschap zal ook informatiemanagement doorontwikkelen.



6 We bewegen voort

In de vorige hoofdstukken hebben we onze visie beschreven. We hebben in beeld gebracht hoe we de beweging in gang hebben gezet en hoe we de nieuwe samenwerking vormgeven. We zijn er nog niet. Al doende leren en ontwikkelen we binnen het Hengelo's Model. Daar ligt de komende tijd ook onze focus.

We zullen hierbij vast en zeker tegen uitdagingen aanlopen, die we dan weer gezamenlijk moeten zien op te lossen: gemeente, partners én inwoners. Met het in gang zetten van de beweging, lopen we tijdens de uitvoering tegen nieuwe vraagstukken op; groot en klein. Een aantal van deze vraagstukken staan in dit hoofdstuk benoemd.

6.1 De invloed van de gemeenteraad op ontwikkeling

De gemeenteraad volgt de voortgang van de basisondersteuning via de P&C-producten en via ambtelijke bijpraatmomenten. Door de keuze het uitbesteden van een groot deel van het sociaal domein aan een aanbieder, die een grote mate van ruimte heeft het “hoe” te bepalen, wordt de politieke invloed van de gemeenteraad op de inhoud van het sociaal domein kleiner. Dit brengt ongemak met zich mee. We hebben dit ongemak voorgelegd aan collega's in Haarlem die ons in deze beweging voor zijn gegaan. Dat heeft geholpen bij het komen tot een aanvullende werkwijze waarin de gemeenteraad een rol heeft in het ontwikkelproces.

Stappen in het proces

- 1 Gemeente maakt een trendrapportage met de onderdelen:
 - a demografische ontwikkeling (aantal inwoners, leeftijdsopbouw, etc.);
 - b nieuw beleid (rijk, regio, lokaal); en
 - c reflectie op jaarverslag uitvoeringsorganisatie.
- 2 De concept trendrapportage wordt besproken met de uitvoeringsorganisatie.
- 3 De afgestemde concept-trendrapportage wordt gedeeld en besproken met de gemeenteraad, waarbij prioriteiten en/of accenten meegegeven kunnen worden (binnen de juridische, financiële en

inhoudelijke kaders van de opdracht). De gemeenteraad heeft in deze stap een adviserende rol.

- 4 Als de rapportage definitief is, dan maak de uitvoeringsorganisatie een jaarplan. Dit biedt houvast voor het goede gesprek over inzet van capaciteit en prioriteit.
- 5 Naast het moment over de concept-rapportage (voorjaar) heeft de gemeenteraad een jaarlijks werkbezoekmoment bij Wijkkracht Hengelo (najaar). Dit bezoek is met name gericht op de uitvoering van het jaarplan in de praktijk.

Gedurende het jaar zijn er dus twee bijeenkomsten, waarbij de ene meer technisch van aard is en de andere meer gericht is op de uitvoering. Het zal tijd kosten om dit proces soepel te laten lopen. Wij investeren samen met Wijkkracht Hengelo en de gemeenteraad in een kwalitatief en haalbaar proces.

6.2 Samenwerken vanuit een strategische agenda

Niet alles kan tegelijk. In het overgangsjaar merkten Gemeente Hengelo en Wijkkracht Hengelo behoefte te hebben aan het richten van aandacht. Zijn wij het met elkaar eens wat prioriteit heeft?

Dit gesprek heeft geleid tot een strategische agenda die richting gaat geven aan de gewenste ontwikkeling van het sociale domein. Op dit moment bevinden we ons in de voorbereidingsfase. Daarin stemmen we samen af hoe we dit proces aanpakken, wie wanneer aan tafel zit, en op welke manier we samen tot concrete keuzes komen. Want het is ook erg wennen aan nieuwe rollen.

De strategische agenda wordt het kompas voor de komende jaren. Het helpt ons vanuit partnerschap samen te werken aan maatschappelijke opgaven die voortkomen uit veranderende behoeften van

inwoners en ontwikkelingen in de samenleving.

Denk hierbij aan thema's als:

- de verdere uitwerking van integrale ingang;
- het versterken van de sociale basis;
- jeugdhulp;
- communicatie en participatie;
- monitoring en sturing; en
- randvoorwaarden zoals huisvesting.

We werken aan een agenda die recht doet aan: de diversiteit, de leefwereld en de eigen kracht van onze inwoners. Een agenda die ruimte biedt voor maatwerk én samenhang. En die richting geeft om vanuit zakelijk partnerschap de juiste dingen goed te doen – stap voor stap, lerend onderweg. Waarbij we de kaders die gesteld zijn door de gemeenteraad in acht nemen en in gesprek blijven met de gemeenteraad over de richting die we kiezen.

Het doel is om een stevig fundament neer te leggen waarop wij met Wijkkracht Hengelo, en samen met andere partners, verder kunnen bouwen aan een toekomstbestendig sociaal domein.

6.3 Versterken jeugdhulp: onze prioritaire opgave

We merkten al vroeg in het proces dat de transformatie binnen Jeugd een eigen aanpak vroeg, met een andere focus, extra aandacht en inzet - naast de ontwikkeling van de basisondersteuning. **Het versterken van de jeugdhulp is onze prioritaire opgave in Hengelo.** Zo zetten we met ingang van 2025 extra in op jeugd(hulp) om de voortdurend stijgende kosten in de jeugdzorg te kunnen dempen. De extra inzet op jeugd(hulp) kunnen wij vanuit Hengelo niet alleen, daarom hebben wij ook regionaal besloten tot extra inzet en sturing.

Regionale inkoop

Een groot deel van de jeugdhulp koopt de gemeente Hengelo (verplicht) regionaal in. In Twente doen we dat via de Organisatie voor Zorg en Jeugdhulp in Twente (OZJT). Het OZJT valt onder de bestuurlijke verantwoordelijkheid van het Algemeen Bestuur van SamenTwente, een organisatie waar de Twentse gemeenten samenwerken. Het Algemeen Bestuur wordt gevormd door de wethouders van de 14 Twentse Gemeenten.

Het AB van SamenTwente heeft besloten om de jeugdhulp per 2025 opnieuw in te kopen en gericht sturing te geven aan de gewenste ontwikkelingen in het zorglandschap. Omdat Hengelo gekozen heeft voor de basisondersteuning, komen er uit twee inkooptrajecten nieuwe definities voor hulp en ondersteuning. De definitie van wat de basisondersteuning inhoudt; waar inwoners met jeugdhulpvragen lokaal terecht kunnen, en de nieuwe definitie van regionaal ingekochte Jeugdhulp; waar inwoners gebruik maken van regionale aanbieders. De definitie van regionale jeugdhulp moest passen voor 14 Twentse gemeenten. Omdat deze twee trajecten gelijktijdig liepen, merken we nu in de praktijk dat we tegen definitievraagstukken aanlopen: Wat hoort waar? Wat is specialistisch? En wat verschuift er in het zorglandschap? De verschuiving die we voor ogen hebben is de verschuiving van wonen en verblijf naar ambulante jeugdhulp, van ambulante jeugdhulp naar de basisondersteuning en van de basisondersteuning naar de pedagogische sociale basis. Er wordt door de Organisatie voor Zorg en Jeugdhulp in Twente (OZJT) gewerkt aan een sturingsplan dat bovenstaande helpt uitvoeren.

Toekomstbestendig jeugdstelsel

Er wordt op deze manier gewerkt aan het verbeteren van de jeugdhulp en het zorgen voor een financieel houdbaar- en toekomstbestendig jeugdstelsel. Dat in verbinding staat tussen lokaal en regionaal en steeds meer vanuit één visie en strategie. De beweging is in lijn met de landelijke Hervormingsagenda Jeugd 2023-2028 en wordt momenteel regionaal verder uitgewerkt. Die uitwerking vindt plaats in afstemming met partners en met oog voor lokale uitvoerbaarheid.

6.4 Onderdeel van grotere bewegingen

Lokaal zetten we bewust in op: ruimte voor het werkveld, minder regels, ruimte voor innoveren en een andere vorm van overheidssturing. Onze beweging maakt onderdeel uit van het grotere speelveld waarin we regionaal samenwerken met: andere gemeenten, zorgverzekeraars en de Provincie Overijssel. Landelijk werken we samen met andere gemeenten en het Rijk. De keuzes die het Rijk maakt, kunnen effect hebben

op de beweging die de gemeente Hengelo heeft ingezet. Wanneer er bijvoorbeeld gekozen wordt voor meer regulering en rechtmatigheid, dan kan dit gevolgen hebben voor de wijze waarop wij de laagdrempelige ondersteuning in Hengelo hebben georganiseerd. Het is daarbij belangrijk om zoveel mogelijk als medeoverheden samen te werken in het belang van de inwoner van Hengelo.

6.5 Grenzen tussen fysiek en sociaal vervagen

In eerdere hoofdstukken hebben we al beschreven dat maatschappelijke vraagstukken zich niet laten begrenzen door wetgeving of domeinen. Dat geldt ook voor de verbinding tussen het fysiek en het sociaal domein. Ontwikkelingen in de ruimtelijke omgeving én in het sociale domein dragen samen bij aan een samenleving waarin het prettig wonen, werken en leven is. We werken met elkaar aan een veerkrachtige stad, waarin inwoners – ook toekomstige generaties – tot bloei kunnen komen.

Tegelijk kennen het fysiek en het sociaal domein elk een ander ritme. Fysieke projecten vergen vaak lange voorbereidingstijden en kennen een planmatige aanpak over de jaren heen. In het sociaal domein zijn we gewend aan kortere beleidscycli en sneller schakelen. Juist daarom is het belangrijk dat we samenwerken vanuit een gedeelde, langjarige visie op de stad en onze op inwoners. Ook als dat betekent dat we vandaag investeren in iets waarvan de opbrengst pas later zichtbaar wordt – sociaal én maatschappelijk.

Integrale Omgevingsvisie: ruimte maken voor samenleven

Een mooi voorbeeld hiervan is onze omgevingsvisie 'Stedelijk gebied Hengelo'. Deze is opgebouwd rond vijf thema's, waarin we opgaven centraal stellen in plaats van domeinen.

Eén van deze thema's is 'Hengelo als sociaal betrokken woonstad'. Waarbij we zorgen voor voldoende betaalbare, passende en duurzame woningen, waarin iedereen zichzelf kan zijn, kan meedoen en sociale verbinding ervaart. Ouderen en inwoners met een ondersteuningsvraag kunnen zo lang mogelijk

zelfstandig blijven wonen. In buurten met goede voorzieningen, ruimte voor ontmoeting en een openbare ruimte die uitnodigt tot contact.

Ter aanvulling op onze omgevingsvisie zullen we ook werken aan een samenlevingsvisie. Op deze manier willen we komen tot een totaalvisie waarmee gebiedsgericht, ten dienste aan de samenleving de werelden van het fysieke en sociale domein bij elkaar komen.

6.6 Eenduidige positionering als gemeente

We merken dat er met de uitbesteding van de basisondersteuning, en de inrichting van bijvoorbeeld het zakelijk partnerschap, een verandering in de gemeentelijke positie komt ten aanzien van het werkveld en de inwoner. We verschuiven ons perspectief van focus op rechtmatig en presterend, naar netwerk en responsiviteit. Deze herpositionering is niet alleen van invloed op de mensen die direct betrokken zijn bij de basisondersteuning. Het is een positioneringsvraagstuk die breed beschouwd dient te worden; welke positie kiest de gemeente Hengelo bewust in welke situatie, en welke implicaties heeft dat voor de ambtelijke organisatie als geheel?

6.7 De nieuwe werkwijze biedt kansen en brengt risico's

De nieuwe werkwijze die volgt uit de transformatie biedt kansen, maar brengt ook risico's met zich mee. Zoals het waarborgen van zorgcontinuïteit, bezwaar en beroepsprocedures, de overgang van personeel en zorgvuldige gegevensuitwisseling bij de inrichting van de nieuwe basisondersteuning.

De veranderingen hebben directe impact op onze inwoners - met name de inwoners met een ondersteuningsbehoefte. Samen met onze partner van de basisondersteuning en onze partners in de sociale basis, proberen we hier zo goed mogelijk op in te spelen door duidelijke communicatie, zakelijk partnerschap en een regiehoudende rol vanuit de gemeente. Tegelijkertijd geldt; tijdens de verbouwing blijft de winkel open. Inwoners met een hulp of ondersteuningsvraag kunnen terecht in de sociale basis, de wijkentree van de basisondersteuning of maatwerk (waar dat nodig is).



**Stap voor stap werken we
verder aan een sociaal Hengelo**

Nawoord

Met dit boekje hebben we u een inkijkje gegeven hoe wij in Hengelo werken aan een sociaal domein dat toekomstbestendig, mensgericht en betaalbaar is. Een sociaal domein waarin iedereen ertoe doet. Dat doen we niet met een blauwdruk, maar vanuit beweging, durf en samenwerking.

Voor Hengelo is de verandering die we doormaken groot. Het vraagt om een andere manier van denken, organiseren én samenwerken – binnen de gemeente, met onze partners, en vooral met onze inwoners. Dat is geen kwestie van een paar maanden. Een cultuuromslag als deze kost jaren en raakt alle lagen van de organisatie en van onze samenleving. Stap voor stap werken we samen met onze partners aan een sociaal domein. De beweging is al volop gaande, maar we zijn er nog niet.

We merken dat het spannend is. In dit bewerkelijke overgangsjaar 2025, staat Wijkkracht Hengelo ook voor de opgave om zich voor te bereiden op het eerste transformatiejaar in 2026. Een jaar waarin ook een fors besparingspotentieel is overeengekomen. Wij hebben als gemeente de ruimte gecreëerd, het is aan Wijkkracht Hengelo om die ruimte de komende jaren in te kleuren binnen de kaders die we samen hebben afgesproken. De ambitie is groot en het tempo is hoog. We zullen elkaar vast moeten houden op ambitie én haalbaarheid. In 2026 krijgen we ook een nieuw college en een nieuwe gemeenteraad. We hopen dat we met elkaar kunnen doorgaan op de weg die we samen de afgelopen jaren zijn ingeslagen. Samen bouwen vanuit vertrouwen met: een lange termijnvisie, een onderzoekende houding en consistent blijven – ook als het spannend wordt. Wij willen het huidige college en de gemeenteraad bedanken voor het politiek-bestuurlijk-ambtelijke samenspel dat nodig was om een dergelijke grote opgave waar te kunnen maken.

Het doel van dit boekje is om informatie breed met u te delen. U kunt hieruit meenemen wat voor u in uw context relevant en leerzaam is. Dit geldt ook andersom; u mag ook met ons delen wat wij van u kunnen leren.

Het maken van dit boekje bleek ook voor onszelf een helpend proces. Wat hebben we allemaal gedaan? Hoe hebben we dat gedaan? Wat is helpend geweest in het proces? En, wat kunnen we leren voor het vervolg? Om ook met elkaar te concluderen; we hebben met de inzet van velen, koersvast, een berg werk verzet. Daar mogen we best trots op zijn. Het Transformatieplan Sociaal Domein is in 2022 de start geweest voor dit veranderproces. Dit boekje geeft nu, in 2025, de volgende fase weer tijdens het overgangsjaar. We beseffen ons goed dat de resultaten voor inwoners en partners nog niet breed zichtbaar zijn. Een vervolg op dit boekje sluiten we dan ook zeker niet uit. Daarin delen we graag de resultaten, ook vanuit het inwonerperspectief.

We hopen dat dit boekje u niet alleen heeft geïnformeerd, maar ook heeft aangemoedigd om zelf aan de slag te gaan. De ontwikkelingen in hulp en ondersteuning vragen voortdurend om: aanpassingen, reflectie en actie. Dat geldt voor elke gemeente, groot of klein. Misschien herkent u zich in onze zoektocht. Misschien ziet u nieuwe mogelijkheden voor uw eigen organisatie of regio.

Wat uw situatie ook is; u hoeft het niet alleen te doen. Wij blijven in Hengelo delen, leren en samenwerken. Want de transformatie van het sociaal domein is van iedereen.

Namens de gemeente Hengelo, bedankt voor uw interesse en betrokkenheid.

Colofon

Tekst

Gemeente Hengelo

Agnes Becker, Renee Besselink, Nicole Brem, Shanon Dijk, Nicole Duinhouwer, Astrid Donderwinkel, Ben Franssen, Madelief Kanbier, Kelly Nijhof, Valerie Rings, Esther van Spall, Karolien Steen, Elke Tijkorte, Karlijn Veltjen, Aart de Vries, Annelyn te Wierik, Marcella Williams en Diana Zeelte.

Wijkracht Hengelo

Romy Noortman
Charlotte van de Wetering

Betrokken adviseurs

Annika van de Belt, Albertus Laan | Bureau HHM
Inge Busschers | Nautus
Isla Sint-Bouwman | Frisse Blik organisatieadvies

Verantwoordelijke opdrachtgever

Esther van Spall | Gemeente Hengelo

Redactie

Nicole Brem | Gemeente Hengelo
Isla Sint-Bouwman | Frisse Blik organisatieadvies

Communicatieadvies en productiebegeleiding

Isla Sint-Bouwman | Frisse Blik organisatieadvies

Vormgeving en lay-out

Ellen Swelheim | Ontwerpstudio Swelheim

Infographics

Ellen Swelheim | Ontwerpstudio Swelheim

Illustraties

Creative Bastards

Drukkerij

Koninklijke Van der Most

Copyright

© 4 -11-2025 Gemeente Hengelo. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd of openbaar worden gemaakt, zonder schriftelijke toestemming van de rechthebbende.



Gemeente
Hengelo

Hengelo.nl

Postbus 18

7550 AA Hengelo

T 074 - 24 51 40 74

E gemeente@hengelo.nl