

# Organisatie en inrichting sociale teams Midden-Groningen

Eindrapport 5 juli 2018

## Inhoud

Hoofdstuk 1: Inleiding .....	2
Aanpak deel 1: evaluatie sociale teams .....	2
Aanpak deel 2: organisatie en inrichting sociale teams .....	2
Hoofdstuk 2: Samenvatting evaluatie sociale teams 2015-2017 .....	4
Samenvatting.....	4
Ambities 2015.....	4
Hoofdstuk 3: Ambities sociale teams 2019 en verder.....	6
1. Sociale teams voeren toegangstaken uit en leveren ondersteuning.....	6
2. Sociale teams werken integraal .....	6
3. Aansluiten op de vraag en draagkracht van inwoners.....	6
4. Sociale teams hebben een rol in preventie.....	6
5. Sociale teams passend bij populatie .....	6
6. Sociale teams voeren taken uit binnen de beschikbare budgettaire kaders .....	7
Analyse .....	7
Hoofdstuk 4: Advies organisatie en inrichting sociale teams.....	8
1. Sturen op sociaal domein.....	8
2. Sturen op resultaat voor inwoners.....	8
3. Doorontwikkelen van het opdrachtgeverschap.....	8
4. Integraal werken .....	9
5. Aanscherpen van de opdracht/ taken van het team.....	10
6. Methodische ontwikkeling en vernieuwing .....	11
7. Harmoniseren van werkprocessen.....	11
8. Omvang, samenstelling en werkgebied van de teams.....	12
Hoofdstuk 5: Advies organisatievorm sociale teams .....	14
Bijlage 1 Kwantitatieve analyse (dashboard) .....	15
Bijlage 2 Evaluatie (tussenrapportage) .....	15
Bijlage 3 Samenstelling, omvang en werkgebieden sociale teams .....	15
Bijlage 4 Sturingsstrategieën .....	15
Bijlage 5 Modellen organisatievorm sociale teams.....	15
Bijlage 6 Matrix met afwegingscriteria per organisatievorm.....	15

## Hoofdstuk 1: Inleiding

De decentralisaties in het sociaal domein betekenen een grote veranderopdracht voor de gemeente Midden-Groningen. Het gaat niet alleen om nieuwe taken, maar ook een nieuwe manier van werken en met nieuwe samenwerkingspartners of in een andere relatie met bestaande partners. Dit alles tegen de achtergrond dat de ondersteuning aan de inwoners niet in de knel mag komen en dat de nieuwe taken binnen een krappere budget gerealiseerd moeten worden.

Met de gemeenteraden van de drie voormalige gemeenten is afgesproken dat de werkwijze met de sociale teams in 2018 geëvalueerd zal worden. Deze evaluatie is echter geen eindstation; de gemeente Midden-Groningen wil de uitkomsten van de evaluatie inzetten om keuzes te maken over de beste passende (inhoudelijke) werkwijze en organisatiewijze van de sociale teams vanaf 2019.

Dit heeft geleid tot een onderzoek en advies in twee delen.

Deel 1: Wat is het effect van de (inhoudelijke) werkwijze van de vijf sociale teams?

Deel 2: Welke organisatiewijze faciliteert de gewenste manier van werken in de sociale teams?

### Aanpak deel 1: evaluatie sociale teams

In de periode februari tot en met april 2018 heeft BMC onderzoek gedaan naar het functioneren van de sociale teams. Lukt het de teams de opdracht uit te voeren die hen is gegeven? Wat zijn de ervaringen van de teams zelf en hoe kijken (vertegenwoordigers van) inwoners, inwonerinitiatieven, aanbieders van hulp en ondersteuning en de gemeente hier tegenaan? Met al deze partijen zijn (groeps)gesprekken gevoerd, bij 25 cliënten zijn huisbezoeken afgelegd en aan alle medewerkers van de sociale teams is een schriftelijke enquête voorgelegd.

Daarnaast is de voortgang op wekelijkse basis besproken in een projectgroep en is tweemaal een bijeenkomst geweest met de klankbordgroep. Directie, portefeuillehouders en college zijn geïnformeerd over de tussenresultaten. Voor alle gesprekken zijn gespreksleidraden en verslagen gemaakt. Ook zijn meerdere presentaties beschikbaar waarin tussenresultaten zijn opgenomen. Ook is een kwantitatieve analyse gemaakt. De informatie van de kwantitatieve analyse is beschikbaar in een dashboard dat via onderstaande link benaderd kan worden:

<https://onderzoek.bmc.nl/middengroningensocialeteams/1>

De belangrijkste resultaten van de kwantitatieve analyse zijn opgenomen in Bijlage 1.

Het evaluatieonderzoek is uitgevoerd door BMC. De volledige rapportage van de evaluatie is terug te vinden in bijlage 2.

### Aanpak deel 2: organisatie en inrichting sociale teams

De evaluatie van de sociale teams schetst een beeld van de stand van zaken. In het tweede deel is dit als uitgangspunt genomen voor de vervolgstappen. Het gaat om:

- Vaststellen van de ambities voor de sociale teams voor de komende jaren

---

<sup>1</sup> Wachtwoord is te verkrijgen bij de projectgroep van de evaluatie

- Adviezen over organisatie en inrichting van de sociale teams
- Advies over de organisatievorm
- Advies over samenstelling en omvang sociale teams

Naast de evaluatie heeft BMC ook de huidige omvang en samenstelling van de teams doorgerekend en een voorstel geformuleerd voor omvang en samenstelling voor de komende periode. Uitgebreide informatie hierover is te vinden in bijlage 3.

De adviezen voor organisatie en inrichting van de sociale teams en het advies over de gewenste organisatievorm zijn opgesteld door een projectgroep onder leiding van de directeur sociaal domein en ondersteund door adviseurs van BMC.

## Hoofdstuk 2: Samenvatting evaluatie sociale teams 2015-2017

### Samenvatting

Op basis van de kwalitatieve en kwantitatieve analyse van de evaluatie sociale teams kunnen we concluderen dat de basis staat.

- De (toegang tot) ondersteuning aan inwoners is gecontinueerd
- Cliënten zijn tevreden
- Er zijn geen wachtlijsten bij de teams
- De teams zijn operationeel en opereren ook echt als teams.
- De samenwerking tussen organisaties verloopt naar behoren

Met andere woorden: de nieuwe taken zijn opgepakt en worden samen met de reeds bestaande taken uitgevoerd. Dat is een knappe prestatie. Immers, tijdens de verbouwing ging het werk gewoon door. Ook waren veel zaken bij de start van de teams nog onduidelijk en was het belangrijk om pragmatisch te handelen (bijvoorbeeld wat een goede caseload is, hoe werkprocessen in te richten en welke formatie nodig is).

Met het neerzetten van de sociale teams is een belangrijke ambitie gerealiseerd. Inwoners kunnen dichtbij terecht met hun ondersteuningsvragen. Ze worden zoveel mogelijk op 1 plek geholpen.

### Ambities 2015

Dat de basis op orde is, betekent nog niet dat de klus geklaard is. In aanloop naar 2015 zijn de volgende ambities geformuleerd:

1. Er is een netwerk aan sociale teams binnen de gemeente dat (toegang tot) ondersteuning levert
2. De teams werken integraal vanuit alle levensdomeinen en vanuit 1 plan, 1 huishouden, 1 regisseur
3. Door de inzet van laagdrempelige voorzieningen en door aan te sluiten bij de draagkracht van inwoners, wordt minder snel of vaak een beroep gedaan op maatwerkvoorzieningen en/of individuele voorzieningen
4. De teams hebben een rol in samenlevingsopbouw
5. De teams werken aan preventie en het voorkomen van escalatie
6. De taken worden uitgevoerd binnen de nieuwe budgettaire kaders

Voor het realiseren van de ambities 2 tot en met 6 geldt telkens dat er stappen zijn gezet maar dat ze nog niet volledig zijn gerealiseerd. Meestal gaat het om een samenspel van factoren dat maakt dat de gewenste vernieuwing nog niet lukt, de makkelijke oplossing of het simpele antwoord bestaat dan ook niet.

Hoewel deze tussenrapportage voornamelijk terugkijkt op de afgelopen 3 jaar, geven gesprekspartners ook al een doorkijkje naar de doorontwikkeling van de teams in de komende periode. Dit doorkijkje vatten wij samen als:

- Van een periode van pionieren en pragmatisch werken naar een aanpak met een veranderagenda
- Ambities aanscherpen en nieuwe afspraken maken om deze te realiseren

- Inzetten op vernieuwing: veranderen gaat niet vanzelf
- Doorontwikkeling van het opdrachtgeverschap om te kunnen sturen op vernieuwing
- Continuïteit geven aan betrokkenheid van alle partijen

De volledige evaluatie is opgenomen als bijlage 2 van dit rapport.

## Hoofdstuk 3: Ambities sociale teams 2019 en verder

Op basis van de uitkomsten van de evaluatie hebben directie, beleidsmedewerkers en teamleiders sociale teams in een werksessie de ambities voor de sociale teams voor 2019 en verder uitgelijnd. Hierbij zijn de beleidsuitgangspunten (ambities 2015)<sup>2</sup> zoals die bij de start van de sociale teams golden als referentiekader gebruikt. Voor al deze uitgangspunten is gekeken of, gezien de resultaten van de evaluatie, deze nog actueel en passend zijn en/ of deze aangepast moeten worden. Voor de komende jaren zijn de volgende ambities geformuleerd.

### 1. Sociale teams voeren toegangstaken uit en leveren ondersteuning

Zowel toegangstaken (informatie en advies, vraagverheldering, het maken van een ondersteuningsplan met doelen en casusregie) als het leveren van (kortdurende) ondersteuning is een taak van het sociaal team. Deze ondersteuning kan verschillende vormen hebben: vinger aan de pols houden, contact maken en stap voor stap starten met ondersteunen, minder complexe vragen oplossen.

### 2. Sociale teams werken integraal

Integraal werken betekent dat medewerkers actief zijn op alle levensdomeinen van inwoners. Medewerkers zijn in staat om vraagverheldering op alle levensdomeinen te doen en dit te vertalen in een ondersteuningsplan met doelen. Inwoners worden zo weinig mogelijk verwezen naar andere loketten.

### 3. Aansluiten op de vraag en draagkracht van inwoners

De sociale teams leveren maatwerk door aan te sluiten op de mogelijkheden en kansen van inwoners. Daarbij staat het behalen van een resultaat gekoppeld aan participatie en zelfredzaamheid centraal. Hoe dat resultaat behaald wordt, is maatwerk. Medewerkers zijn in staat om breder te kijken dan vanuit de bril van hulpverlener, zij verbinden met netwerken en inwonerinitiatieven in hun werkgebied.

### 4. Sociale teams hebben een rol in preventie

De sociale teams richten de ondersteuningsplannen voor inwoners zo in dat escalatie en zwaardere zorg voorkomen kan worden. Dit is een vorm van individuele preventie. Collectieve vormen van preventie vormen geen onderdeel van de opdracht aan de sociale teams (zoals bijvoorbeeld gezondheidsbeleid, algemene welzijnstaken en activiteiten van de GGD).

### 5. Sociale teams passend bij populatie

Niet alle werkgebieden hebben dezelfde vraagstukken en dezelfde caseload. Per gebied wordt gekeken wat een toekomstbestendige vorm van het sociaal team is.

---

<sup>2</sup> Zie voor deze ambities ook hoofdstuk 2 van deze rapportage.

## 6. Sociale teams voeren taken uit binnen de beschikbare budgettaire kaders

Door hun rol in de toegang (integraal) en casusregie bevinden de sociale teams zich op een sleutelpositie in het sociaal domein. Deze rol vraagt niet alleen methodische en agogische kennis maar ook kennis en inzicht van werkprocessen en financiën. Medewerkers kunnen de verbinding maken tussen inhoudelijke doelen en de beschikbare financiële ruimte. Naast kennis van werkprocessen en financiën vraagt dit ook om bepaalde competenties. Het is belangrijk om medewerkers hier actief in te ondersteunen en faciliteren.

### Analyse

Als we kijken naar de oorspronkelijke uitgangspunten (bij de start van de teams in 2015) en de ambities zoals geformuleerd voor 2019 en verder, dan vallen de volgende zaken op:

- De ambities uit 2015 zijn op hoofdlijnen nog actueel en passend;
- De afgelopen jaren is veel aandacht besteed aan het realiseren van (toegang tot) zorg en ondersteuning. De aanpak was daarbij vooral op continuïteit gericht;
- De ambities gericht op vernieuwing (werken op alle levensdomeinen, aansluiten bij draagkracht, verbinden met netwerken en samenleving) zijn (nog) niet gerealiseerd;
- De ambities voor 2019 en verder vormen een aanscherping op de ambities van 2015;
- Om de ambities te realiseren is het nodig om te kiezen voor een aanpak die niet (alleen) op continuïteit van het bestaande is gericht maar die (ook) is gericht op verandering en vernieuwing.

In het volgende hoofdstuk geven we een aantal adviezen hoe die doorontwikkeling van de teams gericht op verandering en vernieuwing opgepakt kan worden.

## Hoofdstuk 4: Advies organisatie en inrichting sociale teams

Van de basis op orde naar transformatie en vernieuwing; dat is de opgave voor de komende periode. In dit hoofdstuk volgt een aantal adviezen om deze opgave concreet in te vullen.

### 1. Sturen op sociaal domein

De gemeente is stelselverantwoordelijke voor het gehele sociaal domein. In het behalen van de resultaten spelen de sociale teams weliswaar een belangrijke rol maar dat geldt ook voor de ingekochte zorg, de algemene voorzieningen en de voorzieningen die vanuit aanpalende wetgeving worden geleverd (langdurige zorg en zorgverzekering).

De resultaten die de sociale teams kunnen boeken, zijn mede afhankelijk van de inzet van andere partijen op andere onderdelen in het sociaal domein.

Om als gemeente te kunnen sturen op dit geheel, is een sturingsstrategie nodig die laat zien hoe gestuurd wordt op het geheel en hoe de onderdelen van het sociaal domein elkaar hier versterken. Op dit moment beschikt de gemeente Midden-Groningen niet over een dergelijke strategie.

Onze opdracht over evaluatie en toekomst van de sociale teams voorziet niet in het werken aan een overkoepelende sturingsstrategie. Omdat het denken hierover wel van belang is, ook bij de keuze voor een organisatievorm van de sociale teams, is er in een werksessie op hoofdlijnen aandacht aan besteed. In bijlage 3 vindt u extra informatie over sturingsstrategieën.

#### Advies

Ontwikkel een overkoepelende sturingsstrategie voor het sociaal domein waar de sturing op de sociale teams een onderdeel van is.

### 2. Sturen op resultaat voor inwoners

De sociale teams vervullen een spilfunctie in het sociaal domein. Zij zijn het eerste aanspreekpunt voor inwoners, voeren toegangstaken uit en leveren zelf ondersteuning. De teams geven hiermee vorm aan de 'scharnier'-functie tussen nulde lijn (voorliggend veld, informele netwerken, samenleving) en tweede lijn (maatwerkvoorzieningen, specialistische voorzieningen). Deze brede functie komt het best tot z'n recht als het resultaat voor inwoners (een doel gericht op participatie en zelfredzaamheid) centraal staat.

#### Advies

- In ondersteuning(splan) en toegang het resultaat voor inwoner benoemen
- Resultaat voor inwoner volgen (doorontwikkelen van casusregie)
- Verbind de ondersteuning met dagelijks leven van de inwoner waardoor afronden en/ of afschalen makkelijker wordt
- Organiseer mogelijkheden om op casusniveau flexibel op/ en af te schalen met de geïndiceerde vormen van zorg en ondersteuning

### 3. Doorontwikkelen van het opdrachtgeverschap

Het opdrachtgeverschap is al doende vormgegeven met partners (pionieren). De gemeente geeft aan nu de overgang te willen maken naar een nieuwe fase (herijken van taken, rollen en



verantwoordelijkheden). Dit is nodig om proactiever te kunnen sturen op het behalen van de gewenste resultaten door de teams. Dit vraagt een sturingsaanpak waarin inhoud en financiën allebei aandacht krijgen en elkaar versterken. Door budgetten gericht in te zetten en waar mogelijk te verschuiven naar laagdrempelige voorzieningen en informele vormen van ondersteuning, wordt de weg vrijgemaakt voor innovatie. Dat geldt bijvoorbeeld voor het sturen op de beweging 'naar de voorkant' en het monitoren van doelbereik voor inwoners.

Om het opdrachtgeverschap door te ontwikkelen is een heldere scheiding nodig tussen de rol en verantwoordelijkheid van opdrachtgever en opdrachtnemer. De opdrachtgever richt zich primair op de kaderstelling (financieel en inhoudelijk) en de opdrachtnemer richt zich op de vormgeving en uitvoering.

#### Advies

Richt binnen de gemeente een team in gericht op inhoudelijke en financiële sturing en vraagarticulatie dat bestaat uit:

- Strateeg (sturing sociale teams in relatie tot sturing sociaal domein breed)
- Contractmanager sociaal domein
- Operationeel opdrachtgever sociale teams (accounthouder plus)
- Medewerker bedrijfsvoering (harmoniseren werkprocessen, HR, juridische vraagstukken, financieel, managementinformatie)

Dit team is een onderdeel van het team sociale uitvoering en vormt de brug tussen bestuurlijk/ambtelijk opdrachtgever en opdrachtnemer en werkt onder verantwoordelijkheid van de directeur sociaal domein.

#### 4. Integraal werken

De opdracht aan de sociale teams is om inwoners van 0 tot 100 te ondersteunen op alle levensdomeinen. Daarvoor moeten de volgende domeinen vertegenwoordigd zijn in de teams:

1. Ondersteuning bij opvoeden en opgroeien in een veilige (gezins)omgeving
2. Ondersteuning bij scholing, dagbesteding, vrijwilligerswerk en arbeid
3. Ondersteuning bij zelfredzaamheid (dagstructuur, regievoering, huishouden)
4. Ondersteuning bij meedoen (activeren, sociaal netwerk, ontmoeting)
5. Ondersteuning bij inkomen en financiën (armoede, schulden, administratie)
6. Ondersteuning bij (zelfstandig) wonen (woonsituatie, mobiliteit)

Op dit moment zijn de teams vooral samengesteld vanuit de wettelijke taken op het gebied van de Jeugdwet en de Wmo. Dit geeft een te smalle taakopvatting aan de teams doordat:

- Primair geredeneerd wordt vanuit de wettelijke taken en niet vanuit het resultaat voor de inwoners;
- De opdracht aan de teams tot nu toe mede is bepaald door de wijze waarop taken binnen de gemeentelijke organisatie zijn belegd;
- Een aantal domeinen niet voldoende zijn vertegenwoordigd. Dat geldt voor (onderdelen van) domein 2, 4, en 5.

## Advies

Formuleer de opdracht aan de teams op basis van opgaven in de levensdomeinen waar de sociale teams actief op zijn. Dit helpt om integraal te kijken, inwoners stellen hun vraag immers niet langs de lijn van wettelijke kaders of gemeentelijke afdelingen.

### 5. Aanscherpen van de opdracht/ taken van het team

#### *Toegangstaken op alle levensdomeinen*

Voor een toelichting op de omschrijving van de levensdomeinen, zie integraal werken. Onder toegangstaken verstaan we de volgende taken:

- Informatie en advies aan inwoners, zowel persoonlijk, telefonisch als digitaal (sociale kaart).
- Vraagverheldering (als eerste stap om een ondersteuningsplan te maken of om inwoner direct naar juiste informatiebron, voorziening of activiteit te leiden).
- Onderzoek (bijvoorbeeld medisch)
- Het maken van een ondersteuningsplan met doelen en resultaten (als lichte toets in de toeleiding naar algemene voorzieningen of als onderdeel van de toegang tot een maatwerkvoorziening).
- Het – indien nodig- toekennen van een maatwerkvoorziening.
- Het volgen van de inwoner bij het behalen van de doelen en resultaten uit het ondersteuningsplan in de vorm van casusregie.
- Het afschalen, verlengen of afronden van de ondersteuning.

#### *Kortdurende en/ of laagdrempelige uitvoering op alle levensdomeinen*

Naast toegangstaken leveren de sociale teams ook ondersteuning. Deze ondersteuning kan in hoofdlijnen drie vormen beslaan:

1. kortdurende ondersteuning gericht op het verder verhelderen van de vraag
2. ondersteuning gericht op het voorkomen van escalatie en/ of waakvlamcontact (deze ondersteuning is niet intensief maar kan wel langere tijd duren)
3. kortdurende ondersteuning gericht op het oplossen van de vraag

#### *Op het individu of gezin gerichte preventie*

Deze activiteiten richten zich op het voorkomen van escalatie (denk hierbij aan de OGGZ zorg) en het inschakelen van (specialistische) ondersteuning om een zwaardere zorgvraag te voorkomen (bijvoorbeeld vormen van jeugdhulp).

#### *Geen 'op het collectief' gerichte activiteiten*

De inzet van de sociale teams is gericht op de ondersteuning van individuen en gezinnen. Deze ondersteuning kan ook in groepsverband worden aangeboden. Buiten de taakstelling van de sociale teams ligt de collectieve ondersteuning. Dit is ondersteuning gericht op netwerken, groepen en de buurt/ de wijk. Dit met de kanttekening dat een scherpe grens tussen ondersteuning op het individu/ gezin en het collectief/ de buurt/ de wijk lastig te maken is. Samenlevingsopbouw (vanuit bijvoorbeeld opbouwwerk en jongerenwerk), collectieve preventie en het ondersteunen van organisaties (bijvoorbeeld onderwijsbegeleiding) vormen geen taak van de sociale teams.

### *Signaleren/ verbinden/ samenwerken met bewoners en voorzieningen in de wijk*

De teams zijn een belangrijke schakel tussen inwoners, informele netwerken, voorliggende voorzieningen en specialistische hulp. Medewerkers kennen de sociale kaart binnen hun eigen werkgebied goed en onderhouden contacten met sleutelfiguren. Op deze manier ontvangen zij signalen en maken ze gebruik van de mogelijkheid om ondersteuning af te schalen.

### *Samenwerken met aanbieders en maatschappelijke partners*

In het werkgebied onderhouden de sociale teams contact met aanbieders van specialistische zorg en met samenwerkingspartners. Denk hierbij aan onderwijsinstellingen, huisartsen, woningcorporaties, GGD en politie.

### *Kostenbewustzijn*

Medewerkers in de sociale teams leveren ondersteuning die nodig is. Inhoudelijk resultaat voor de inwoner staat daarbij centraal. Daarbij is het mede een verantwoordelijkheid van de sociale teams om inwoners de ondersteuning te bieden die zij het hardst nodig hebben. Financiële afwegingen en kostenbewustzijn spelen hierbij ook een rol. De teams moeten gefaciliteerd worden met kennis en informatie zodat zij afwegingen kunnen maken waar ook het zuinig omgaan met publiek geld een rol in speelt.

### *Advies*

Maak heldere afspraken over de taken die de sociale teams uitvoeren. De onderdelen van het takenpakket die hierboven genoemd zijn, komen het best tot hun recht als ze in onderlinge samenhang worden uitgevoerd. Het advies is dan ook om alle genoemde onderdelen op te nemen in de opdrachtformulering aan de sociale teams.

## 6. Methodische ontwikkeling en vernieuwing

Teamleiders en medewerkers geven aan dat zij nog lerend zijn in het methodisch werken. Daarbij gaat het onder andere om: ontwikkelingsgericht en activerend werken, aansluiten bij draagkracht van inwoners, werken vanuit doelen en resultaten, ontwerpen van een plan dat stapsgewijs toewerkt naar de gestelde doelen, kiezen voor onorthodoxe oplossingen.

### *Advies*

Creëer binnen de teams ruimte voor het doorontwikkelen van de werkwijze. Naast bestaande activiteiten als intervisie en scholing kan een werkbegeleider of coach (vanuit een onafhankelijke rol en/ of tijdelijk toegevoegd aan de organisatie) hier als aanjager een rol in spelen.

## 7. Harmoniseren van werkprocessen

Om de sociale teams verder te kunnen doorontwikkelen is de aansluiting op beleid en werkprocessen binnen de gemeente belangrijk. In de huidige situatie wordt pragmatisch gehandeld en worden de meeste problemen opgelost. Dit vraagt echter veel afstemming, levert niet altijd een eenduidige werkwijze op en betekent ook regelmatig dubbel werk. Het harmoniseren van (werk)processen, zowel binnen de gemeentelijke organisatie als in aansluiting op het werk van de sociale teams is een voorwaarde om het opdrachtgeverschap door te ontwikkelen. Als de gemeente meer wil gaan sturen op hoofdlijnen dan vraagt dat kwalitatief hoogwaardige informatie.

## Advies

- Zorg voor een heldere 'knip' tussen activiteiten in de sociale teams en de backoffice
- Organiseer het samenspel tussen beleid en uitvoering en geef dit een plek in de wijze waarop het opdrachtgeverschap ingevuld wordt
- Als de uitvoering in de teams integraal is, zorg dan ook voor integrale werkprocessen binnen het team sociale uitvoering
- Breng de managementinformatie op peil (type vragen/ instroom/ uitstroom/ resultaat voor de inwoner/ doorlooptijd/ beschikkingen/ verschillen op teamniveau)  
Koppel financiële informatie aan gegevens over resultaten voor inwoners zodat meer grip ontstaat op financiële sturing.

## 8. Omvang, samenstelling en werkgebied van de teams

De samenstelling en omvang van de teams is op basis van praktijkervaringen gedaan. Zo zijn in de loop van de afgelopen 3 jaar teams ontstaan op basis van vraagstukken over caseload op teamniveau. Daarnaast is de samenstelling van de teams gebaseerd op historie. In de kwantitatieve analyse (zie hiervoor informatie uit de tussenrapportage) is in beeld gebracht wat het aantal inwoners per werkgebied van de teams is, het aantal meldingen, het aantal cliënten, het aantal beschikkingen en het aantal fte's per team. Ook is in beeld gebracht hoe de samenstelling van het team eruit ziet. Gezien de wens van de gemeente Midden-Groningen om het opdrachtgeverschap te professionaliseren, ligt het voor de hand de samenstelling van de teams te harmoniseren en de omvang nauwer te laten aansluiten bij de ondersteuningsvraag in het betreffende werkgebied. Op basis van de aanscherping van de opdracht aan de teams (zie advies 5 in dit hoofdstuk), kunnen we concluderen dat een aantal functies minder passend zijn in de teams omdat deze niet gericht zijn van op het individu of op het gezin. Het gaat dan om:

- Opbouwwerk
- Jongerenwerk
- Onderwijsbegeleiding

## Advies

- Harmoniseer de samenstelling van de teams (bijvoorbeeld wat betreft administratieve ondersteuning, POH, taken maatwerkspecialist gericht op toegang, op het individu gerichte ondersteuning)
- Laat de omvang van de teams aansluiten op de ondersteuningsvraag (met aandacht voor type en zwaarte ondersteuningsvraag) in het betreffende werkgebied. De kwantitatieve analyse geeft hier aanknopingspunten voor. Er is echter nog onvoldoende informatie beschikbaar om op basis daarvan richtinggevende uitspraken te doen.
- Gezien de veranderopgave voor de komende jaren, adviseren wij een maximale omvang van de teams op 25 medewerkers.
- Als de teams zelf (meer) lichte ondersteuning gaan geven (en daardoor budgetten sociaal domein verschoven worden), dan moet de formatie van de teams daar op aangepast worden. Gezien het vorige punt (maximale omvang team 25 medewerkers) kan dit betekenen dat het aantal teams groeit van 5 naar 6 en hierdoor de indeling in werkgebieden herzien moet worden. Nader onderzoek moet uitwijzen welke deel van de ondersteuning en budgetten verschoven kunnen worden naar de sociale teams. Omdat de veronderstelling is dat een deel van de ondersteuning die nu bij zorgaanbieders is belegd beter en goedkoper

door de teams geleverd kan worden is een kosten-baten analyse onderdeel van dit onderzoek.

Een uitgebreide analyse van de omvang en samenstelling teams is opgenomen in bijlage 3.

## Hoofdstuk 5: Advies organisatievorm sociale teams

De adviezen uit hoofdstuk 4 zijn ook richtinggevend voor de juridische organisatievorm. Om de afweging voor de organisatievorm zorgvuldig te maken zijn de inhoudelijke adviezen vertaald in een aantal afwegingscriteria. Vervolgens zijn deze criteria beoordeeld voor een vijftal mogelijke organisatievormen. De hoofdlijn van de afwegingen is:

- De gemeente kiest voor partnerschap met inwoners en aanbieders. De kracht van de gemeente ligt in haar positie om belangen te verbinden en regie te voeren.
- Vanuit de rol van regievoerder en stelselverantwoordelijke investeert de gemeente in het strategisch opdrachtgeverschap waarin de samenhang tussen de verschillende onderdelen van het sociaal domein centraal staat.
- De gekozen organisatievorm moet voldoende flexibel zijn om zich aan te passen in geval van een veranderende vraag.
- De gemeente heeft niet primair de deskundigheid en competenties die nodig zijn om uitvoering te geven aan de begeleiding van inwoners bij hun problemen.
- De gemeente moet in staat zijn om naast het strategische opdrachtgeverschap ook haar rol als operationeel opdrachtgever in te vullen. Hiervoor zijn heldere afspraken nodig op het gebied van governance zodat politieke en operationele verantwoordelijkheden goed onderscheiden kunnen worden.
- De gekozen organisatievorm kan consequenties hebben voor het voortbestaan van huidige organisaties (en hun personeel). Dit moet in de afweging worden meegenomen.

In bijlage 5 is een matrix opgenomen waarin de afwegingscriteria voor vijf organisatievormen zijn uitgewerkt.

### Advies

Werk toe naar een netwerkmodel waarbij een hoofdaannemer verantwoordelijk is voor de uitvoering en coördinatie van de sociale teams.

Vertaald naar de praktijk betekent dit:

- Hoofdaannemer
- Partijen (gemeente en zorgaanbieders) detacheren naar deze hoofdaannemer
- Gemeente stuurt op de inhoudelijke opdracht aan netwerkpartijen
- Met een governancestructuur die voorziet in sturing op verschillende niveaus (bestuurlijk, management, operationeel) en verschillende accenten heeft (contractmanagement, vraagarticulatie, ontwikkelopdrachten)

Neem een periode van twee jaar (2019 en 2020) om deze situatie te realiseren. In deze twee jaar kan gewerkt worden aan:

- Uitwerken van een sturingsstrategie
- Het doorontwikkelen van het opdrachtgeverschap
- Omvang, samenstelling en werkgebieden teams verder uitwerken
- Een scherpe opdracht voor de sociale teams uitwerken
- Taken participatiewet, schulden, armoedebeleid toevoegen aan de teams
- Rechtspositie personeel
- Werkprocessen verbeteren en harmoniseren

Bijlage 1 Kwantitatieve analyse (dashboard)

Bijlage 2 Evaluatie (tussenrapportage)

Bijlage 3 Samenstelling, omvang en werkgebieden sociale teams

Bijlage 4 Sturingsstrategieën

Bijlage 5 Modellen organisatievorm sociale teams

Bijlage 6 Matrix met afwegingscriteria per organisatievorm