

Bijlage 3

Omvang, samenstelling en werkgebieden sociale teams

Voor de organisatie en inrichting van de sociale teams voor de komende jaren is het nodig om de omvang en samenstelling van de teams tegen het licht te houden. De afgelopen drie jaren zijn veel dingen 'werkendeweg' ontwikkeld. Dat betekent dat er beperkt managementinformatie beschikbaar is, op basis waarvan een analyse gemaakt kan worden of een advies voor de toekomst gegeven kan worden.

Er zijn wel veel ervaringsgegevens beschikbaar, er zijn gegevens over het gebruik van zorg en ondersteuning en er liggen een aantal uitgangspunten en adviezen voor de komende periode. Op basis daarvan presenteren we een denklijn met een aantal stappen waarlangs samenstelling en omvang teams voor de komende periode inzichtelijk gemaakt kan worden.

DEEL 1: INVENTARISATIE HUIDIGE SITUATIE

Stap 1: Aantal fte per team

We starten met een overzicht van het huidige aantal fte per team. Zo maken we verschillen in de omvang en inrichting van de teams inzichtelijk. Hierbij merken we op dat de beschrijving van het type medewerker verschilt per team. In onderstaande tabel zijn de medewerkers per onderverdeeld in een aantal categorieën.

Onder Volwassenen rekenen we casemanagers Wmo, maatschappelijk werk, wijkverpleging, MEE en medewerkers sociale activering. Maatwerkspecialisten zijn in dit overzicht niet meegenomen, zij vallen in de huidige situatie onder de backoffice.

Sommige medewerkers doen zowel gezinszaken als volwassenenzaken, zij zijn opgenomen onder volwassenen.

In team Slochteren werken twee medewerkers aardbevingsproblematiek, zij kunnen ook in de andere gebieden werken. Verder is in Slochteren een aantal medewerkers actief in de schil. Zij voeren taken uit in overleg met het sociaal team (POH GGZ, Opvoedondersteuning), maar zij zijn geen casemanagers.

Tabel 1: Aantal fte en aantal medewerkers in de teams mei 2018, naar type medewerker

	West	Zuid	Oost	Menterwolde	Slochteren
Fte Volwassenen	8,81	6,04	8,46	6,60	4,88
Fte Jeugd	4,82	4,13	4,78	6,17	3,22
Fte Werk en inkomen	0,58	0,89	0,67	0	0
Fte Opbouwwerk	1,00	0,67	0,67	0,58	0
Fte Jongerenwerk	0	0	0	0	0,89
Fte Teamleiding	0,78	0,78	0,78	0,78	1,00
Fte Loket	0,86	0,89	0,89	0	0
Fte GGZ Aardbev. probleem	0	0	0	0	2,00
Fte Onderwijsbegeleiding	0	0	0	0	1,28

Fte Admin. medewerker	0	0	0	0,94	0
Totaal fte	16,85	13,40	16,25	15,07	13,27
Aantal medewerkers (inclusief teamleiding)	23	18	22	20	17

Stap 2: Aantal fte per 1000 inwoners

In de volgende tabel geven we het totaal aantal fte per team weer, in verhouding tot het aantal inwoners per werkgebied. Om een vergelijking te maken tussen de teams geven we ook het aantal fte per 1000 inwoners weer. Zo maken we inzichtelijk in hoeverre verschillen in omvang van de teams passen bij verschillen in omvang van het werkgebied van de teams.

Tabel 2: formatie en aantal inwoners 2017-2018

	West	Zuid	Oost	Menterwolde	Slochteren
Totaal fte (2018)	16,85	13,40	16,25	15,07	13,27
Totaal aantal inwoners (2018)	9.649	9.330	15.173	12.018	14.786
Fte per 1000 inwoners totaal	1,75	1,44	1,07	1,25	0,90

In bovenstaande tabel valt het volgende op:

- De teams verschillen erg in het aantal fte per werkgebied (omgezet naar per 1000 inwoners om vergelijking mogelijk te maken). Team West heeft het meest fte per 1000 inwoners, team Slochteren het minst. Team Oost heeft bijna eenzelfde formatie als Team West, maar kent ook het hoogste aantal inwoners van het werkgebied.

Stap 3: Aantal meldingen per fte

In de volgende tabel geven we het aantal meldingen weer per team, en dit relateren we aan het aantal fte. Zo brengen we in beeld of verschillen in het aantal fte per werkgebied aansluiten bij de vraag vanuit de inwoners in het werkgebied.

Daarbij merken we op dat meldingen pas sinds 2017 geregistreerd worden door de teams. Uit de gesprekken komt naar voren dat deze cijfers nog niet volledig zijn. Ze geven echter wel een indicatie van de verschillen tussen de teams.

Bij voorkeur hanteren we in deze stap een caseload per team, waarbij gewerkt wordt op basis van een scherpe definitie van actieve casus en een afgesloten casus. Eenzelfde analyse op basis van die cijfers is een ontwikkeling voor de toekomst.

Tabel 3: formatie en aantal meldingen 2017-2018

	West	Zuid	Oost	Menterwolde	Slochteren
Totaal fte (2018)	16,85	13,40	16,25	15,07	13,27
Aantal meldingen (2017)	969	481	1051	540	448
Aantal meldingen (2017) per fte	58	36	65	36	34

In bovenstaande tabel valt het volgende op:

- Het aantal meldingen per fte ligt in teams Oost en West hoger dan in de andere werkgebieden (ongeveer een derde hoger). Dit kan voortkomen uit de kwaliteit van de registratie door deze teams in vergelijking met de andere teams, door een verschil in het feitelijke aantal meldingen tussen de teams óf door een combinatie van deze factoren.

Stap 4: uitwerking specifiek voor Wmo

In de volgende tabel geven we het totaal aantal fte per team weer, het aantal fte volwassenen (maatschappelijk werk, Wmo, GGZ, wijkverpleging, sociale activering en maatwerksspecialist), het aantal indicaties Wmo en het aantal cliënten Wmo-begeleiding. Hiermee maken we verschillen tussen de teams inzichtelijk op deze onderdelen, en relateren we deze verschillen aan de vraag vanuit de inwoners in de werkgebieden van de teams.

Daarbij moeten we opmerken dat een aanzienlijk deel van de Wmo-indicaties worden verwerkt door de maatwerksspecialisten Wmo. De maatwerksspecialisten zijn echter niet opgenomen in onderstaand overzicht; zij maken geen deel uit van de formatie van het team maar vallen onder de backoffice. Onderstaande gegevens zijn dan ook geen caseload per medewerker, maar geven een indicatie van de verschillen tussen de teams voor wat betreft de werkvoorraad.

Het aantal cliënten individuele ambulante begeleiding is apart benoemd in de tabel. Dit is de categorie Wmo-clieënten waar casemanagers volwassenen mogelijk zelf een deel van de ondersteuning bieden, in plaats van een gecontracteerde aanbieder. Bovendien vergen deze cliënten vaak meer van het casemanagement (tussentijds evalueren, vinger aan de pols) dan cliënten met hulp bij het huishouden of een woon-, rol- en vervoersvoorziening.

Slochteren kent nog 2 fte medewerkers GGZ aardbevingsproblematiek in het team. Deze medewerkers zijn echter geen casemanager, en daarom niet in deze berekening opgenomen.

Tabel 4: formatie volwassenen en Wmo-clieënten 2017-2018

	West	Zuid	Oost	Menterwolde	Slochteren
Totaal fte	16,85	13,40	16,25	15,07	13,27
Fte Volwassenen ¹	8,81	6,04	8,46	6,60	4,88
Aantal cliënten Wmo (2017)	1464	844	1403	838	662
Aantal cliënten Wmo (2017), Per 1000 inwoners	185	112	115	85	56
Aantal cliënten Wmo (2017) per Fte Volwassenen	166	140	166	127	136
Aantal Wmo indicaties (2017)	2.022	1.133	1957	1.140	901
Aantal Wmo indicaties (2017), Per 1000 inwoners	255	150	160	116	77
Aantal Wmo indicaties (2017) per Fte Volwassenen	230	188	231	173	185
Aantal cliënten begeleiding (2017)	326	157	392	167	180

¹ Maatschappelijk werk, Wmo, GGZ, MEE, wijkverpleging, sociale activering

Aantal cliënten begeleiding (2017) per Fte Volwassenen	37	26	46	25	37
---	----	----	----	----	----

Uit bovenstaande tabel blijkt:

- In het stedelijk gebied van de teams West en Oost is het Wmo-gebruik het grootst. Deze gebieden kennen ook het meeste formatie Volwassenen. In vergelijking met de andere teams is het aantal cliënten per fte hier echter toch hoger. In team Oost is het aantal cliënten Wmo-begeleiding per fte Volwassen het hoogst. In de teams Zuid en Menterwolde ligt deze waarde aanmerkelijk lager.

Stap 5: Uitwerking specifiek voor jeugd

In tabel 5 geven we het aantal jeugdigen per werkgebied van de teams weer, het aantal fte jeugd per team, het aantal cliënten jeugd en het aantal cliënten ambulante jeugdhulp.

Hiermee maken we verschillen tussen de teams inzichtelijk op deze onderdelen, en relateren we deze verschillen aan de vraag vanuit de inwoners in de werkgebieden van de teams.

Het aantal cliënten ambulante jeugdhulp hebben we apart benoemd. Dit type jeugdhulp geven casemanagers jeugd in sommige gevallen ook zelf, als het kortdurend is. We hebben alleen de cliënten opgenomen die zijn verwezen door de teams zelf. Met het oog op de toekomst ligt hier een opgave voor de teams: welke van deze cliënten verwijzen we nog door, en met welk type vragen kunnen we zelf aan de slag? In de registratie wordt niet vastgelegd of een medewerker zelf hulp biedt aan een jongere of een gezin.

Voor een scherpere analyse van de huidige werkbelasting van medewerkers is meer inzicht nodig in (de zwaarte van) casuïstiek per medewerker.

Van het totaal aantal unieke cliënten Jeugd kan 8% niet worden toegedeeld aan een van de sociale teams. Op basis van het berichtenverkeer is wel vast te stellen dat deze casuïstiek onder de voormalige gemeente Hoogezand-Sappemeer valt, en niet onder Slochteren of Menterwolde.

Tabel 5: formatie en cliënten Jeugd 2017-2018

	West	Zuid	Oost	Menterwolde	Slochteren
Aantal jeugdigen 0-18 (2018)	1722	1784	2937	2177	3009
Fte Jeugd	4,82	4,13	4,78	6,17	3,22
Fte jeugd per 1000 jeugdigen	2,80	2,32	1,63	2,83	1,07
Aantal cliënten jeugd (2017)	558	526	685	536	547
Aantal cliënten jeugd (2017) per Fte Jeugd	116	127	143	87	170
Aantal cliënten jeugd (2017) per 1000 jeugdigen (0-18 jaar)	324	295	233	246	182
Aantal cliënten amb. Jeugdh. verwezen door gemeente (2017)	282	200	230	127	116
Aantal cliënten amb. Jeugdh. verwezen door gemeente (2017), per Fte Jeugd	59	48	48	21	36

Aantal cliënten ambulante jeugdhulp (2017), verwezen door gemeente, per 1000 jeugdigen	164	112	78	58	39
--	-----	-----	----	----	----

In bovenstaande tabel valt het volgende op:

- Slochteren kent het grootste aantal jeugdigen in het werkgebied, maar het laagste aantal fte Jeugd. Het aantal fte per 1000 jeugdigen ligt in Slochteren dus ook lager dan in de andere teams. Het absolute aantal cliënten is echter niet lager dan in de andere teams. Daarbij moeten we wel opmerken dat er functies in de schil van team Slochteren zijn opgenomen, die hier een deel van de werkzaamheden kunnen opvangen (POH-GGZ, Opvoedondersteuning gezinnen). Het aantal cliënten per fte in Slochteren geeft hier een vertekend beeld in de vergelijking met andere teams.
- In team Oost is het aantal cliënten aanzienlijk hoger dan in de andere gebieden. In de werkgebieden van de andere teams is het absolute aantal redelijk vergelijkbaar.
- Het aantal cliënten *ambulante jeugdhulp*, de doelgroep waar medewerkers van het team ook zelf hulpverlening kunnen uitvoeren, ligt in team West hoger dan in de andere teams. De verschillen met andere teams kunnen komen door verschillende factoren: mogelijk verwijzen medewerkers in team west sneller door (door werkdruk, gebrek aan specifieke kennis, onder druk van ouders, etc), of mogelijk pakken medewerkers in andere teams meer hulpverleningstaken zelf op vanuit het casemanagement, of een combinatie van deze factoren.

DEEL 2: TOEKOMSTIGE SAMENSTELLING EN OMVANG TEAMS

Stap 1: Uitgangspunten voor samenstelling van de teams

De uitgangspunten zijn gebaseerd op de ambities van hoofdstuk 3 en de adviezen uit hoofdstuk 4 van de eindrapportage sociale teams.

Met de samenstelling van de teams moeten de volgende ambities gerealiseerd worden:

- Sociale teams voeren toegangstaken uit én leveren ondersteuning;
- Sociale teams werken integraal;
- Aansluiten op vraag en draagkracht van inwoners;
- Sociale teams hebben een rol in preventie (opgevat als voorkomen van escalatie);
- Sociale teams passen bij de vraag vanuit populatie;
- Sociale teams voeren taken uit binnen beschikbare budgettaire kaders.

De teams werken integraal voor inwoners van alle leeftijden, op de volgende levensgebieden:

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)

Het takenpakket van de teams wordt aangepast:

- Naast de toegangstaken leveren medewerkers van de teams op het gezin of individu gericht vormen van ondersteuning (laagdrempelig en/ of kortdurend)

- Medewerkers van de teams leveren geen op het collectief gerichte activiteiten (collectieve preventie, opbouwwerk, jongerenwerk, onderwijsbegeleiding)
- Er worden ten opzichte van de huidige werkwijze een aantal taken toegevoegd op het gebied van werk en inkomen, schuldhulpverlening en armoede
- De toegangstaken van maatwerkspecialist (hoort nu nog officieel bij de backoffice), zullen in de teams gepositioneerd worden wanneer de teams op meer afstand van de ambtelijke organisatie opereren.

Vanuit de uitgangspunten zoals benoemd in het eindrapport hoofdstuk 4, heeft ieder team tenminste de volgende type medewerkers nodig:

- Casemanagers Volwassenen
 - Wmo (incl. loket, maatschappelijk werk en begeleiding LVB, maatwerkspecialist Wmo)
 - Participatiewet (incl. sociale activering en werk, armoede en schulden)
 - Wijkverpleging
- Casemanagers Jeugd
 - Bieden ambulante Jeugdhulp
 - Toegangstaken jeugdhulp
- Administratieve ondersteuning
- Teamleiding

Op basis van het zorggebruik en de populatie in de verschillende delen van de gemeente kunnen we stellen dat deze type medewerkers in *alle* teams vertegenwoordigd moeten zijn.

Daarbij zijn de volgende functies van belang voor de teams, maar deze expertise kan mogelijk gedeeld worden over verschillende teams, afhankelijk van de omvang van de teams:

De gedragswetenschappers Jeugd en Volwassenen (psychiatrie, verslaving) Zij ondersteunen de casemanagers met zorginhoudelijke afwegingen.

De werkbegeleiders Jeugd. Zij ondersteunen casemanagers met het proces rond (de aanvraag van) Jeugdzorg.

De backoffice blijft gepositioneerd binnen de ambtelijke organisatie, waarbij alle beschikkingen administratief verwerkt worden. De toegangstaken (maatwerkspecialisten) worden onderdeel van de teams. Daarbij moet er vanuit de backoffice wel voldoende aandacht blijven voor rechtmatigheid. Dit kan worden gedaan door een kwaliteitsmedewerker, die genomen besluiten kan toetsen aan verordeningen en beleidsregels.

Voor taken BWRI en GKB moet inzichtelijk worden gemaakt welke taken tot de backoffice behoren, en welke toegangstaken (frontoffice) een logische plek hebben in de integraal werkende sociale teams. Hiervoor kan het werkproces rond de klant van deze afdelingen worden uitgelijnd, waarbij er een knip wordt gemaakt tussen de front- en backoffice. De frontofficemedewerkers GKB kunnen eventueel vanuit een schil rond de teams werken.

Onafhankelijke cliëntondersteuning vervult een belangrijke rol voor inwoners die niet zelfstandig hun weg in het zorg- en ondersteuningslandschap weten te vinden. Hun wettelijke taak is gericht op het ondersteunen van inwoners bij vinden van toegang en toeleiding naar zorg. Dat is iets anders dan ambulante begeleiding van mensen met een verstandelijke beperking. Dat pleit er voor om goede

afspraken te maken over de onafhankelijkheid van cliënt-ondersteuners binnen teams ten opzichte van collega's die deze toegangstaken verzorgen.

Stap 2: Omvang van de teams passend bij de uitgangspunten

De volgende stap is het vertalen van de uitgangspunten vanuit de ambities en adviezen naar de omvang van de teams. De uitgangspunten uit Stap 1 zijn als volgt van invloed op de omvang van de teams:

1. De teams worden kleiner, omdat de collectieve taken er uit gaan (opbouwwerk, jongerenwerk, onderwijsbegeleiding)
2. De teams worden groter omdat de kortdurende en/of laagdrempelige ondersteuning wordt toegevoegd, er taken op het gebied van werk en inkomen, schuldhulpverlening en armoede bijkomen.
3. De teams worden groter omdat de maatwerkspecialisten hun thuisbasis in de sociale teams krijgen.
4. De teams worden groter, omdat er in alle teams administratieve ondersteuning voor teamleiding en medewerkers beschikbaar komt.

Uit de evaluatie blijkt dat de huidige bezetting van de teams krap is. Er zijn geen wachtlijsten, maar meerdere medewerkers geven aan dat de huidige belasting eigenlijk te zwaar is. Bovendien blijkt uit de gesprekken dat casemanagers (met name jeugd) nu niet altijd toekomen aan *alle* toegangstaken. Uit onze adviezen volgt dat casemanagers Wmo en Jeugd meer ondersteuning zelf zullen bieden, in plaats van een beschikking afgeven voor specialistische ondersteuning door zorgaanbieders. Dat betekent dat deze casemanagers meer tijd aan deze casuïstiek gaan besteden.

Om wachtlijsten te voorkomen, is een uitbreiding van de formatie in de teams nodig op het casemanagement Jeugd en casemanagement Volwassenen, gekoppeld aan de extra taken. Met de huidige formatie betekent een uitbreiding van het takenpakket dat casemanagers niet meer aan *alle* toegangstaken zullen toekomen (vraagverheldering op alle levensgebieden, evaluatie met aanbieder en cliënt samen, etc).

De consequenties van de toe te voegen taken op de omvang van de teams is op dit moment niet exact te berekenen. Hiervoor moeten eerst de uitgangspunten nader uitgewerkt worden. Maar ook is extra informatie vanuit de inventarisatie (deel 1 uit deze notitie) nodig.

Een laatste aandachtspunt voor een teamomvang die past bij de uitgangspunten zoals bovenstaand beschreven, is de *span of control* voor de dagelijkse aansturing van de teams. De teams vervullen een belangrijke rol in een ingewikkelde veranderopgave in het sociaal domein. Voor een effectieve begeleiding van deze verandering in houding en gedrag moet het team aanvankelijk niet groter worden dan 20 personen. Uit de literatuur blijkt dat het in grotere teams moeilijker is om tot doelgerichte samenwerking te komen². Bij een goed ingewerkt en taakvolwassen team kan dit aantal eventueel toenemen tot zo'n 25 personen. Indien de omvang van teams het aantal van 25 medewerkers overstijgt, adviseren we om meerdere kleine teams te formeren.

Stap 3: Teams en werkgebieden aanpassen

² Teamkenmerken en gepercipieerde prestaties van wijkteams. Erasmus Universiteit en Universiteit Leiden, via: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwjcrrioivfbAhUNMewKH XpFCw0QFggMAE&url=https%3A%2F%2Frepub.eur.nl%2Fpub%2F99022%2Fgepercipieerde_prestaties_van_wijkteams.pdf&usq=AOvVaw168ufKn-QQdG9FI0bV5tiF

Indien er meer inzicht is in stap 1 en 2, kan in stap 3 de vertaalslag worden gemaakt naar de werkgebieden van de teams en de omvang per team.

Op basis van de huidige beschikbare informatie voorzien wij wel dat het nodig zal zijn om een extra sociaal team te formeren.

Tabel 6: aantal medewerkers per team

	West	Zuid	Oost	Menterwolde	Slochteren
Huidig aantal medewerkers <i>exclusief teamleiding</i>	22	17	21	19	16
Aantal medewerkers toekomst <i>excl. opbouwwerk/jongerenwerk excl. teamleiding</i>	21	17	20	18	15

In bovenstaande tabel zien we dat het wegvallen van de collectieve taken (opbouwwerk/jongerenwerk) in 4 teams een medewerker minder in de teams betekent. Bovenstaande punten 2 t/m 4 uit stap 2 zullen echter leiden tot een toename van het benodigde aantal medewerkers. Voor de teams West en Oost betekent dit dat de teams het gewenste maximale aantal van 25 medewerkers zeer waarschijnlijk zal overstijgen.

De huidige werkgebieden Menterwolde en Slochteren sluiten aan bij de gemeentelijke indeling van voor 2018. Bij het eventueel uitbreiden van het aantal teams kunnen voormalige gemeentegrenzen worden losgelaten, zolang de werkgebieden van de teams nog maar wel aansluiten bij culturele grenzen binnen de gemeente. Dit is van belang vanuit het perspectief van de inwoner én vanuit het perspectief van de professionals in de teams. Om aan te sluiten bij de leefwereld van de inwoner moeten teams vanuit hun dagelijks werk aangehaakt zijn op deze leefwereld.

In het advies 'Verbreiding basisteams in Hoogezand-Sappemeer' van 2014, is een scenario verkend waarin de voormalige gemeente in vier gebieden is verdeeld.

De kwantitatieve analyse van deze evaluatie wijst in eenzelfde richting: de teams West en Oost kennen beiden het hoogste aantal meldingen en cliënten, zowel Wmo als jeugd. Een herverdeling van deze problematiek tot een vierde team voor het stedelijk gebied zou ruimte bieden om de ambities binnen een werkbare teamomvang te realiseren.

In het advies uit 2014 zijn nog niet de toegangstaken op alle levensdomeinen betrokken. De teams waren in die scenario's dan ook kleiner dan de huidige teams.

De onderbouwing voor een keuze voor drie teams luidde toen:

- Meest efficiënte inzet van (schaars beschikbare) expertise
- Jaarlijkse kosten € 90.000 euro lager dan 4 teams voor Hoogezand-Sappemeer
 - o €61.000 Teamleiding;
 - o €7.500 opleidingskosten;
 - o € 19.700 Huisvestingskosten.

De groei van de formatie binnen de teams vanwege het bieden van laagdrempelige en kortdurende ondersteuning, zien we als een verschuiving van het budget. Waar eerst gecontracteerde aanbieders binnen de (regionale) inkoop leverden, vindt zo meer ondersteuning plaats vanuit de teams. Op termijn moet dit ook leiden tot een besparing op de uitgaven aan gecontracteerde zorg.

