

***Toekomstige vormgeving Sociaal Team
Woudenberg
Ontwikkelplan Toegang gemeente
Woudenberg***

Spacelab 4
3824 MR Amersfoort

POSTADRES
Postbus 490
3800 AL Amersfoort

TELEFOON
033 - 496 52 00

WEBSITE
www.bmcadvies.nl

**Rapport
Gemeente Woudenberg**

BMC Advies B.V.
Maart 2016
drs. W. Top
I. Stemkens MSc
Projectnummer: 470024
Correspondentienummer: AD-2903-79251

INSCHRIJVING KVK
nr. 32078667

ABN-AMRO
NL91ABNA0504035754

BTW
NL80.86.63.598 B.01

INHOUD

Inleiding	2
Hoofdstuk 1 Doel Sociaal Team/dienstverleningsconcept	3
Hoofdstuk 2 Organisatie Toegang (Loket De Kleine Schans en Sociaal Team)	5
2.1 Organisatie	5
2.2 De samenstelling van de teams	5
2.3 Werkwijze toegang (op- en afschalen).....	6
Hoofdstuk 3 De ontwikkeling van de teams	7
3.1 Ontwikkeling teams	7
3.2 Samenwerking	9
3.3 Resultaten	10
3.4 Analyse.....	10
Hoofdstuk 4 Context: de gemeentelijke organisatie en de moederorganisaties	12
4.1 Gemeentelijke sturing en management	12
4.2 Afdeling Beleid	12
4.3 Werk en Inkomen	12
4.4 De moederorganisaties	12
Hoofdstuk 5 Bouwstenen voor doorontwikkeling; de ontwikkelagenda	14
5.1 Tussenstand.....	14
5.2 Ontwikkelagenda.....	15
Hoofdstuk 6 Advies ontwikkelplan	18
6.1 Vormgeving organisatie	18
6.2 De opdracht aan het Sociaal Team	19

Inleiding

Deze rapportage gaat in op de toekomstige vormgeving van het Sociaal Team in de gemeente Woudenberg. Het Sociaal Team in de gemeente Woudenberg is gestart als een pilot met een tijdelijk samenwerkingsverband van zorginstellingen en de gemeente. Deze pilotfase wordt in 2016 afgerond. De gemeente Woudenberg is gestart met een onderzoek naar een toekomstbestendige vormgeving van het Sociaal Team; een Sociaal Team dat ervoor zorgt dat de gemeente samen met de inwoners komt tot lokale passende en integrale antwoorden op ondersteuningsvragen. BMC Advies voert het onderzoek naar de toekomstige vormgeving van het Sociaal Team voor de gemeente Woudenberg uit.

Het Sociaal Team staat voor een complexe opgave. Het is daarom belangrijk om de organisatie, na een periode van lerend ontwikkelen, nu verder in te richten, zodat het Sociaal Team een goede basis heeft om zijn rol verder in te vullen. Het is belangrijk voor de professionals – die nu op tijdelijke basis in Woudenberg werken – om te weten hoe de organisatie zich verder zal ontwikkelen. Tenslotte bezinnen ook de gemeenten in de regio zich op de toekomstige positionering van de sociale teams. Het is belangrijk dat de gemeente Woudenberg de mogelijkheden en kansen van samenwerking met andere gemeenten overweegt vóórdat de besluiten van andere gemeenten die ruimte te veel inperken.

Opzet van het onderzoek

Het onderzoek naar de toekomstige vormgeving is gestart met een verkennende fase (fase 1), waarin de huidige situatie geanalyseerd is. De relevante stukken zijn bestudeerd. Er zijn vervolgens gesprekken gevoerd met bestuurders, leidinggevendenden, beleidsmedewerkers, medewerkers van het Sociaal Team, medewerkers van Loket De Kleine Schans en leden van de klankbordgroep sociaal domein (zorgaanbieders die vertegenwoordigd zijn in het Sociaal Team: 'moederorganisaties'). Parallel aan deze gesprekken is er een cliëntervaringsonderzoek uitgevoerd, om ook de ervaringen van de inwoners van de gemeente Woudenberg met het Sociaal Team mee te nemen in de keuzes voor de toekomst. De conclusies uit het onderzoek zijn in dit ontwikkelplan opgenomen. De rapportage is als bijlage bij dit plan gevoegd.

Op basis van de verkenning is deze rapportage in de vorm van een 'ontwikkelplan' opgesteld. In de rapportage gaan we in hoofdstuk 1 eerst in op de koers die gemeente Woudenberg heeft uitgezet ten aanzien van de dienstverlening. Daarna volgt in hoofdstuk 2 een beschrijving van de Toegang. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 ingegaan op de ontwikkeling van Loket De Kleine Schans en het Sociaal Team die samen invulling geven aan de toegang. In hoofdstuk 4 wordt de relatie met de gemeentelijke organisatie en met de 'moederorganisaties' van de professionals beschreven. Daarna wordt in hoofdstuk 5 een ontwikkelagenda uitgewerkt. De notitie wordt afgesloten met een advies over de doorontwikkeling van de Toegang en daarmee van Loket De Kleine Schans en het Sociaal Team.

Hoofdstuk 1

Doel Sociaal Team/dienstverleningsconcept

In dit hoofdstuk staat de vraag centraal welke keuze de gemeente Woudenberg maakt als het gaat om de rol en functie van het Sociaal Team samen met Loket De Kleine Schans. Gezamenlijk vormen zij de Toegang van de gemeente Woudenberg. De keuze en visie is concreet uitgewerkt in het 'Handboek Sociaal Team Woudenberg' (juni, 2015). We vatten de kern als volgt samen:

'Uitgangspunt in de transformatie van het welzijnsdomein is het vermogen van mensen – en hun eigen netwerken – om zelf problemen op te lossen. Waar mogelijk zal een verschuiving plaatsvinden van formele, professionele, individuele zorgarrangementen naar informele zorg en collectief georganiseerde oplossingen. Sociale teams kunnen daarin een belangrijke schakel vormen'.

De werkwijze van het Sociaal Team gaat uit van de volgende principes:

- Vraaggestuurde aanpak.
- Mensen zijn zelf verantwoordelijk voor hun welzijn en deelname aan de samenleving.
- Integrale benadering en laagdrempelig.
- Generalistische visie.
- Inzet van vrijwilligers en het versterken van sociale netwerken zijn cruciaal.
- Welzijn gaat voor zorg; collectieve oplossingen gaan voor individuele zorgarrangementen.
- Het Sociaal Team werkt op een nieuwe manier die andere competenties en persoonlijk contact met inwoners vraagt.

Ook de gewenste resultaten van het Sociaal Team zijn geformuleerd:

- Het Sociaal Team is toegankelijk en leidt tot aantoonbaar actievere burgers met sociale netwerken.
- Het Sociaal Team richt zich op preventie en substitutie en reduceert zo kosten voor zwaardere vormen van ondersteuning.
- Het Sociaal Team werkt met partners langs korte lijnen, waardoor er snel wordt geschakeld.
- Het aanbod van algemene voorzieningen met combinaties van welzijn en zorginstellingen is gevarieerder geworden.
- Per saldo is er minder professionele ondersteuning en begeleiding en dus is er ook sprake van kostenreductie.

De uitgangspunten zijn vertaald naar de inrichting van de Toegang. In Woudenberg is gekozen voor één centrale toegang, die leidt tot ondersteuning en zorg via Loket De Kleine Schans.

Uit de kaders wordt duidelijk dat de gemeente Woudenberg het Sociaal Team beschouwt als hét centrale instrument om de gewenste kanteling in het sociaal domein te realiseren. Het Sociaal Team is samen met het Loket De Kleine Schans de organisatie die de transformatie in de uitvoering daadwerkelijk gaat invullen.

Het Sociaal Team heeft daarmee een veranderopdracht die complex is en een grote inhoudelijke en financiële impact heeft op inwoners en op de gemeenten. We hebben in gesprekken met de portefeuillehouder, de gemeentesecretaris, de betrokken leidinggevenden en de afdeling Beleid deze nadrukkelijke keuze besproken. Uit de gesprekken wordt duidelijk dat alle betrokkenen die visie delen en onderschrijven.

Voor dit ontwikkelplan betekent deze conclusie dat we bij het opstellen van een ontwikkelagenda voor de 'Toegang' (het Sociaal Team en het Loket De Kleine Schans) uitgaan van deze complexe en ingrijpende veranderopdracht. Deze opdracht stelt hoge eisen aan de positionering en inrichting van toekomstige organisatie.

Hoofdstuk 2

Organisatie Toegang (Loket De Kleine Schans en Sociaal Team)

In dit hoofdstuk beschrijven we organisatie en werkwijze van Loket De Kleine Schans en van het Sociaal Team.

2.1 Organisatie

De uitvoering van gemeentelijke taken in het sociaal domein is onderverdeeld in een loket (Loket De Kleine Schans) met daarachter vakspecialisten en het Sociaal Team. Het loket krijgt ondersteuning van een administratieve kracht. De medewerkers van Loket De Kleine Schans voeren de taken vanuit de Participatiewet en de 'oude' Wmo-taken uit. De klantmanagers voeren de taken vanuit de Participatiewet uit, de Wmo-consultanten de Wmo-taken. Het loket richt zich op informatie & advies en activering. Ze doen dit samen met diverse ketenpartners: schuldhulpverlening, vrijwilligers, coördinator, werkgeversdienstverlening en vluchtelingenwerk. Ook de leerplichtambtenaar maakt deel uit van het team van Loket De Kleine Schans, maar deze heeft geen taken in informatie, advies en activering. Het Sociaal Team wordt ingezet als een casus complex en/of langdurig en/of intensief is of gericht is op jeugd. In het loket is namelijk geen expertise op het gebied van jeugd aanwezig. De taken van het Sociaal Team zijn op hoofdlijnen hulpverlening, casusregie, beschikkingen maken en preventie.

2.2 De samenstelling van de teams

Formatie Loket De Kleine Schans

Tot de vaste formatie van het loket behoren twee klantmanagers, twee Wmo-consultanten, een leerplichtambtenaar, een frontofficemedewerker en een administratief medewerker. Daarnaast zijn een klantmanager en een Wmo-consultant ingehuurd vanwege de toegenomen werkzaamheden. Er wordt een structurele uitbreiding van de vaste formatie van klantmanagers voorzien. Naast het afdelingshoofd werken er in totaal negen medewerkers bij het loket.

Formatie Sociaal Team; moederorganisaties

In het Sociaal Team zijn medewerkers vanuit verschillende zorginstellingen ('moederorganisaties') gedetacheerd. Vanuit de volgende instellingen is één medewerker in het Sociaal Team aanwezig: Bureau Jeugdzorg, Centraal Zorg, Abrona, De Schuilplaats en MEE. Vanuit Eleos werken twee medewerkers in het Sociaal Team. Daarnaast werkt er ook een Wmo-consultant, een wijkverpleegkundige, een casemanager dementie en een stagiaire in het Sociaal Team. Naast de teamleider bestaat het Sociaal Team op dit moment dus uit elf medewerkers.

Management

Loket De Kleine Schans en het Sociaal Team vallen onder één afdelingshoofd Publiekszaken. Het Sociaal Team wordt direct aangestuurd door een teamleider. De rol van de teamleider wordt tijdelijk vervuld en is nog in ontwikkeling. Naast de direct leidinggevende taken zijn er in het Sociaal Team ook verschillende ontwikkeltaken, zoals het ontwikkelen van de relatie met partners en met de maatschappelijke organisaties. Het is belangrijk om in het ontwikkelplan nader te onderzoeken welke functies nodig zijn om de professionals in Loket De Kleine Schans en het Sociaal Team te ondersteunen.

Backoffice

Het Loket De Kleine Schans heeft een eigen administratief medewerker. Daarnaast zit de backoffice voor Werk en Inkomen in Barneveld. De backoffice van Wmo en Jeugd zit in Amersfoort.

2.3 Werkwijze toegang (op- en afschalen)

Vragen van inwoners komen in eerste instantie bij het Loket De Kleine Schans terecht. Het Loket is zowel fysiek als telefonisch bereikbaar. Zowel het Loket De Kleine Schans als het Sociaal Team werkt met een bureaudienst. Deze bureaudienst is 'eerste aanspreekpunt' voor zowel Sociale Zaken, Wmo als het Sociaal Team. Medewerkers van het loket beschouwen deze bureaudienst als een belangrijke schakel in het 'anders werken'.

Wanneer inwonersvragen verder gaan dan informatie en advies en activering en er een complexere ondersteuningsvraag is, worden ze doorgezet naar het Sociaal Team. Hiertoe wordt een uitvraag uitgevoerd. Als het Sociaal Team vragen krijgt die enkelvoudig en eenvoudig zijn of die binnen drie contacten kunnen worden opgelost, zet het Sociaal Team deze door naar het loket, behalve wanneer het jeugdvrage betreft, anders dan informatie en advies. De rol van het Sociaal Team is ook om, waar dat passend is, de vraag van de inwoners te verbinden met de mogelijkheden van de basisvoorzieningen in de gemeente en met de aanwezige (in)formele netwerken. Uitgangspunt is dat alle mogelijkheden om inzet en ondersteuning daar te koppelen maximaal worden benut.

De insteek bij het Sociaal Team is dat een casus wordt opgeschaald naar specialistische hulp als deze casus langer dan zes maanden gemiddeld meer dan twee uur per week kost. Een medewerker van het Sociaal Team blijft na opschalen wel nog vaak betrokken als casusregisseur. Beide teams hebben hun eigen deskundigheid en zetten deze mede in om elkaar te helpen bij het vinden van de juiste aanpak voor een ondersteuningsvraag.

Uit bestudering van de stukken wordt duidelijk dat de werkprocessen en de daaruit voortvloeiende taakverdeling duidelijk zijn beschreven. Ze sluiten aan bij de doelstellingen van de gemeente en bieden een heldere instructie voor de medewerkers. Daarmee zijn op de organisatie en vormgeving de randvoorwaarden voor een effectieve aanpak goed ingevuld.

Hoofdstuk 3

De ontwikkeling van de teams

Dit hoofdstuk beschrijft de huidige stand van zaken met betrekking tot het Sociaal Team en Loket De Kleine Schans. Centraal staat de vraag hoe het Sociaal Team en het Loket De Kleine Schans zich hebben ontwikkeld in de afgelopen anderhalf jaar. Daarna analyseren we wat dit beeld betekent voor de doorontwikkeling van de toegang.

3.1 Ontwikkeling teams

In bijeenkomsten met de medewerkers is gesproken over de ontwikkeling van het Loket De Kleine Schans en het Sociaal Team. Deze gesprekken vormen een belangrijke bron voor onderstaande beschrijving. Ook werden de leidinggevendenden over dit thema geïnterviewd. In beide teams werken enthousiaste, betrokken medewerkers, die met trots en plezier vertellen over hun werk en graag willen meedenken over de toekomst van de Toegang.

3.1.1 Werkbelasting

Het werk is in ontwikkeling: natuurlijk vervult het Sociaal Team in Woudenberg een nieuwe functie. Het is interessant hoe de werkzaamheden zijn verdeeld en waar druk wordt ervaren.

Sociaal Team

In dat kader wordt als eerste thema de *administratieve belasting* door medewerkers van het Sociaal Team genoemd. Deze taak kost tijd en de meeste professionals geven aan dat zij dit geen interessante taak vinden. Daarnaast wordt gaandeweg duidelijk dat ook als de professional 'opschaalt' en dus taken onderbrengt bij een andere zorgverlener, er toch nog veel tijd besteed wordt aan de cliënt, omdat de professionals tijd blijven besteden aan de *casusregie*. In het Sociaal Team wordt daarnaast veel tijd besteed aan *intensieve hulpverlening*. Dat is voor een aantal professionals ook een interessant deel van het takenpakket. Ook is het Sociaal Team bezig met de verbinding leggen met *informele netwerken*. Medewerkers geven echter aan dat in deze verbinding nog veel winst te behalen is; er ligt nog te weinig nadruk op, mede door tijdsgebrek.

Loket De Kleine Schans

Bij het Loket De Kleine Schans wordt de *werkbelasting* vooral ervaren vanwege de groei van het aantal vragen bij Sociale Zaken. In het gesprek wordt ook duidelijk dat er nog vragen liggen rond de invulling van een van de kerntaken: activering. De medewerkers pleiten voor een verdere stroomlijning van werkprocessen.

Aandachtspunten ontwikkelagenda:

- In het Sociaal Team is veel tijd nodig voor intensieve hulpverlening, te weinig tijd om te werken aan andere hoofdtaken, zoals netwerkontwikkeling en de verbinding met basisvoorzieningen en in formele netwerken.
- De professionals in het Sociaal Team hebben het gevoel dat ze te veel tijd kwijt zijn aan administratieve taken
- In Loket De Kleine Schans is werkdruk door veel aanvragen; daardoor raken taken op het terrein van activering onder druk.

3.1.2 Ontwikkeling van de medewerkers/professionalisering

Sociaal Team

De professionals in het Sociaal Team geven aan dat ze in het team daadwerkelijk anders zijn gaan werken. Ze doen meer dan voorheen een beroep op de zelfstandigheid van cliënten.

Ook geven ze aan dat ze vragen anders benaderen dan voorheen: de insteek is oplossingsgericht werken, breder werken en 'één gezin, één plan, één regisseur'. Vroeger was het doel om 'er voor de cliënt zo veel mogelijk uit te halen'. Dat ligt nu anders. Medewerkers zijn ook oplettend naar zorgaanbieders door kritisch te kijken naar wat er nodig is.

Er is de afgelopen periode gezocht naar een invulling van de rol van de generalist. Inmiddels is in het Sociaal Team het beeld losgelaten dat alle medewerkers van alle onderdelen van het sociaal domein verstand moeten hebben. De inzet is erop gericht dat ze in staat zijn om vanuit een breed, generalistisch perspectief in gesprek te gaan met inwoners die een vraag hebben. Generalist zijn betekent voor het Sociaal Team niet 'alles zelf weten', maar: de persoon weten te vinden die de kennis heeft.

De professionals werken in de hulpverlening vanuit hun eigen specialisme en onderhouden dat ook. Dat is noodzakelijk om alle kwaliteit in het Sociaal Team te houden. Ook moeten hulpverleners in bijvoorbeeld de jeugdzorg geregistreerd worden en hun kennis onderhouden. Het is in de beleving van de professionals lastig om de specialistische kennis en ervaring over te dragen. Dat vergroot de neiging om als specialist zelf dingen te blijven doen. De professionals vinden allemaal dat zij voldoende zeggenschap hebben om hun taak goed uit te oefenen. Uit de gesprekken wordt duidelijk dat ze resultaatgericht werken. Er is sprake van kostenbewustzijn. Het Sociaal Team zou graag zicht hebben op de ontwikkeling van het budget: ze zijn benieuwd naar de cijfers en zouden graag nog meer invloed willen hebben.

Loket De Kleine Schans

De medewerkers in Loket De Kleine Schans zien positieve veranderingen: het werkveld is nu breder en er zijn kortere lijnen. Er wordt nadrukkelijker uitgegaan van de eigen kracht van inwoners. Toch geven zij aan dat ze niet echt anders te zijn gaan werken. Hun indruk is dat veel veranderingen, zoals de gekantelde werkwijze, al waren ingevoerd voor de decentralisaties. Daarnaast lijkt het niet voor iedereen duidelijk te zijn wat er met transformatie wordt bedoeld. De Wmo-consulenten voelen zich generalist, maar geven daarbij aan dat ze zich voor 2015 ook al generalist voelden. Alle deelnemers zijn van mening dat ze voldoende ruimte hebben om hun taak uit te voeren. Er is ruimte om ideeën aan te dragen en iedereen heeft een mandaat tot € 10.000,—. Ook de medewerkers van het loket geven aan resultaatgericht en kostenbewust te werken.

Aandachtspunten ontwikkelagenda

- Investeren in doorgaande professionalisering.
- Sociaal Team heeft helder beeld van vernieuwingsopgave en werkt gericht aan verandering.
- Bij het Loket De Kleine Schans is de vraag in hoeverre de gewenste nieuwe aanpak daadwerkelijk wordt ingevuld.

3.1.3 Ontwikkeling van de organisatie en positionering

Sociaal Team

In het Sociaal Team werd aangegeven dat er behoefte is aan personele stabiliteit. In de praktijk zijn er de afgelopen periode veel personele wisselingen geweest en dat maakt de teamvorming moeilijker. Het is moeilijk om diepgang te ontwikkelen en het verkleint de mogelijkheden om te vernieuwen. Het Sociaal Team is bewust niet opgenomen in gemeentegids. Het team vormt als het ware de 'tweede lijn' achter het loket. De professionals geven aan dat ze herkenbaar en bereikbaar willen zijn voor verwijzers en niet voor inwoners.

Loket De Kleine Schans

Met name in het gesprek met de medewerkers van De Kleine Schans is ingegaan op de organisatieontwikkeling. Opvallend in het gesprek was de waardering daarvoor. De aanstelling van een administratief medewerker (naar aanleiding van signalen van de medewerkers) is een voorbeeld, maar ook de organisatie van een bureaudienst. Het team van De Kleine Schans geeft aan bereikbaar en herkenbaar te zijn voor de inwoners van Woudenberg. Dat is ook een voorwaarde; De Kleine Schans vormt immers het loket.

Aandachtspunten ontwikkelagenda

- Het Sociaal Team heeft (bewust) geen positie naar de buitenwereld. De vraag is of dit aansluit bij de integrale veranderopgave.
- Het gemis aan personele stabiliteit wordt als een belemmering ervaren bij de medewerkers.
- Er is vanuit het Sociaal Team nog weinig (functionele) verbinding met de gemeentelijke organisatie.
- Waardering van medewerkers van het Loket De Kleine Schans voor inzet op de organisatie en personele uitbreiding.

3.2 Samenwerking

In de praktijk verloopt de samenwerking tussen Loket De Kleine Schans en het Sociaal Team moeizaam. Hoewel beide teams aangeven dat de verbinding tussen de teams in de afgelopen periode is verbeterd, signaleren beide teams knelpunten. De samenwerking wordt als stroef omschreven. Dat beeld wordt duidelijk als het gaat om de werkwijze. De Kleine Schans heeft het gevoel dat (de bureaudienst van) het Sociaal Team onvoldoende bereikbaar is voor vragen. In het Sociaal Team bestaat de indruk dat Loket De Kleine Schans alle vragen direct verwijst naar het Sociaal Team en niet zelf de eigen taken oppakt. Er is daarnaast discussie over de functie en invulling van de bureaudiensten. Alle medewerkers geven aan dat er onvoldoende afstemming is. Er wordt wel aangegeven dat individuele contacten tussen leden van de teams goed lopen. Een positieve ervaring is bijvoorbeeld het gezamenlijk op huisbezoek gaan. Er zijn voorbeelden dat medewerkers elkaar daarbij aanvullen. Echter, de medewerkers schetsen de schakel als kwetsbaar en onvoldoende werkzaam.

In het gesprek met het Sociaal Team komt ook de samenwerking met de afdeling Beleid aan de orde. Het Sociaal Team heeft de behoefte om meer informatie te delen. In de huidige werkverdeling heeft de afdeling Beleid zicht op de budgetten. Het Sociaal Team is benieuwd wat de (financiële) effecten zijn van hun werkwijze. Zo onderhoudt de afdeling Beleid ook de contacten met (welzijns)instellingen en organisaties in Woudenberg. Het Sociaal Team zou dat netwerk graag meer gebruiken voor de werkontwikkeling dan nu het geval is.

Vanuit de beleidsmedewerkers wordt aangegeven dat de leden van het Sociaal Team nog vaak een beroep doen op de beleidsmedewerkers om inhoudelijke vragen in de uitvoering op te pakken. Bij de beleidsmedewerkers is het de wens om die expertise over te dragen aan de uitvoering..

Aandachtspunten ontwikkelagenda

- Ontbreken effectieve Samenwerking Loket De Kleine Schans en Sociaal Team is een belangrijk risico voor de doorontwikkeling.
- Samenwerking tussen Sociaal Team en afdeling Beleid niet meer voldoende effectief.

3.3 Resultaten

Hoewel de resultaten van het Sociaal Team nadrukkelijk zijn beschreven is het nog te vroeg om daarover een gedetailleerd beeld te geven.

Het Sociaal Team bevindt zich nog in een ontwikkelfase. Wel is er via het cliëntervaringsonderzoek informatie beschikbaar over de beleving van cliënten. Dat geeft een positief beeld. De inwoners zijn tevreden zijn over de bejegening door het Sociaal Team. Zij waarderen de vriendelijkheid, de bereidheid om mee te denken en het empathisch vermogen van de medewerkers van het Sociaal Team. De inwoners zijn ook tevreden over de snelheid waarmee het Sociaal Team werkt, onder meer bij het inplannen van een eerste gesprek en de termijn waarop het eerste gesprek plaatsvindt. Het Sociaal Team is wel herkenbaar voor professionals. Dat blijkt uit het feit dat er verschillende inwoners uit het onderzoek via de huisarts of een andere verwijzer bij het Sociaal Team terechtgekomen zijn. De uitgebreide resultaten en conclusies van het cliëntervaringsonderzoek zijn terug te lezen in een aparte rapportage.

Er is in deze fase nog onvoldoende informatie beschikbaar om te bepalen of de inzet van het team leidt tot vermindering van de kosten voor specialistische hulp. Uit de gesprekken wordt duidelijk dat het Sociaal Team is gestart met de opbouw van een netwerk met voorzieningen en met burgers.

3.4 Analyse

Op basis van de gesprekken kan geconcludeerd worden dat twee teams in ontwikkeling zijn langs verschillende sporen. Beide teams zijn betrokken en hebben ingezet op effectiviteit en vernieuwing. Er spelen twee thema's die een risico kunnen vormen voor de doorontwikkeling:

1. Samenwerking Loket De Kleine Schans en Sociaal Team

Het beeld is ontstaan dat de toegang bestaat uit twee organisaties met verschillende culturen. Niet alleen de taken verschillen, maar ook de taakopvatting, het beeld van de transformatie en de feitelijke rechtspositie en achtergrond (wel of niet in dienst van de gemeente en hulpverlener – dienstverlener, oude taken – nieuwe taken). Dit laatste punt zorgt voor een kloof, die door beide teams ervaren wordt. Er is een kloof tussen hulpverlener – dienstverlener, ofwel leefwereld – systeemwereld. Deze kloof ontstaat onder andere door onvoldoende kennis van elkaars functie en uitgangspunten. De verschillen vormen een potentiële bron voor belemmeringen daarmee een risico voor ontwikkeling richting de toekomst. De samenwerking tussen het loket en het Sociaal Team is dan ook een belangrijk thema om op te pakken.

2. *Veranderkracht Loket De Kleine Schans*

De omvang, impact, de nieuwe opgaven en urgentie van doorontwikkeling zijn niet bij alle medewerkers van Loket De Kleine Schans in beeld. Als Loket De Kleine Schans beschouwd wordt als onderdeel van de veranderopgave en van de veranderorganisatie moet dit wel gebeuren.

Aandachtspunten ontwikkelagenda

- Enthousiaste betrokken teams met veel positieve energie; grote ontwikkeling ingezet en ingevuld, niet alleen continuïteit, maar ook vernieuwing.
- Aandachtspunten doorontwikkeling:
 - veranderkracht Loket De Kleine Schans;
 - samenwerking Loket De Kleine Schans en Sociaal Team;
 - veranderende rol beleid.

Hoofdstuk 4

Context: de gemeentelijke organisatie en de moederorganisaties

4.1 Gemeentelijke sturing en management

De lijnen met het bestuur van de gemeente Woudenberg zijn kort. De portefeuillehouder is direct betrokken geweest bij keuzes met betrekking tot de inrichting van de organisatie. De gemeentesecretaris is direct betrokken bij de organisatie en de uitvoering. Beiden zijn ervan overtuigd dat de veranderingen in het sociaal domein een grote impact hebben op de inwoners en de gemeente en delen de opvatting dat het Sociaal Team daarin een strategische veranderrol vervult.

4.2 Afdeling Beleid

De afdeling Beleid heeft de decentralisaties en de implementatie van het Sociaal Team in Woudenberg voorbereid. Vanuit die rol vervult de afdeling nog steeds de rol van ondersteuner en adviseur. De afdeling Beleid beschikt vanuit haar eigen taken over veel cruciale informatie, zoals informatie over financiën, regionale ontwikkelingen, inkoop bij zorgaanbieders en netwerken met maatschappelijke organisaties. Nu de afdeling Beleid de taken overdraagt aan het Sociaal Team is een vraag hoe de toekomstige verhouding tussen de beleidsafdeling en het Sociaal Team wordt ingevuld.

Aandachtspunt ontwikkelagenda:

Samenwerking met en rolopvatting van de afdeling Beleid.

4.3 Werk en Inkomen

Deze afdeling is in het huidige Sociaal Team nog niet vertegenwoordigd. De taken worden uitgevoerd in Loket De Kleine Schans. Daar bestaat de indruk dat de taken van Werk en Inkomen niet bij de integrale aanpak horen. Vanuit het veranderperspectief zou meer verbinding (schulddienstverlening, minimabeleid, integrale aanpak) wenselijk zijn.

Aandachtspunt ontwikkelagenda:

Aansluiting Werk en Inkomen.

4.4 De moederorganisaties

Het Sociaal Team in Woudenberg is samengesteld uit professionals die zijn gedetacheerd vanuit verschillende zorgorganisaties/werkgevers. We noemen de leveranciers van professionals 'moederorganisaties'. In het kader van dit onderzoek is een gesprek gevoerd met de klankbordgroep, waarin de managers van de betrokken moederorganisaties met de gemeente meedenken over de ontwikkeling van het Sociaal Team. Daarnaast is in de bijeenkomst met het Sociaal Team met de professionals gesproken over hun relatie met de moederorganisaties.

Vernieuwing

De betrokken moederorganisaties zijn positief over de aanpak in Woudenberg. Ze herkennen dat een andere manier van benadering wordt gebruikt. Positief is het signaal dat sinds het Sociaal Team is ingezet ook andere groepen worden bereikt; Tegelijkertijd geven moederorganisaties aan dat er nog veel moet gebeuren om echt nieuwe arrangementen tot stand te brengen. Er is in de ontwikkelfase nog te veel druk op dagelijks werk.

Ook de winst op het terugdringen van specialistische hulp moet grotendeels nog worden ingevuld. Nadrukkelijk geven de moederorganisaties aan dat zij de inbreng van Werk en Inkomen missen in de aanpak.

Inzet op hulpverlening

Een vraag is wat er nu feitelijk door de professionals gebeurt aan hulpverlening langs twee lijnen:

- Worden er trajecten opgepakt die ook in voorliggende voorzieningen kunnen worden opgepakt?
- En wordt er niet te veel tijd aan langdurige en zware hulp besteed, zodat professionals vollopen en onvoldoende kunnen inzetten op preventie en de verbinding met informele netwerken?

Contact met moederorganisaties

De moederorganisaties onderhouden over het algemeen nog regelmatig contact met hun medewerkers in het Sociaal Team, maar zien wel dat hun rol kleiner wordt. De meerwaarde van de moederorganisaties zit in het behoud en ontwikkelen van expertise. Betrokken leidinggevendenden geven aan dat zij het nog vroeg vinden voor een definitieve keuze in de positionering. Alle organisaties adviseren om in ieder geval geen structuur voor een lange termijn vast te stellen. Er moet ruimte blijven om bij te stellen. De relatie met de moederorganisaties is ook besproken met het Sociaal Team, omdat daar de meeste medewerkers een dienstverband hebben met andere werkgever (de moederorganisatie) dan de gemeente. Over het algemeen (uitgezonderd de wijkverpleging) werkt de relatie met de moederorganisatie niet versterkend. De professionals hebben met twee managers te maken (in Woudenberg én in de moederorganisatie) en ze moeten vaak voor beide organisaties een aparte administratie voeren. Wel geven betrokkenen aan dat de specialistische kennis, die via de moederorganisaties beschikbaar is, van belang is voor de doorontwikkeling van werk in het Sociaal Team.

Aandachtspunten ontwikkelagenda:

- Moederorganisaties positief over ontwikkeling vernieuwing.
- Moederorganisaties missen Werk en Inkomen als 'partner' in integrale aanpak.
- Onduidelijkheid over de effectiviteit van de huidige inzet op hulpverlening door Sociaal Team.
- Personele verbinding is voor de meeste professionals geen noodzaak.
- Moederorganisaties staan flexibel in positioneringsdiscussie.
- Belangrijk is behoud van input op expertise, die nu bij de moederorganisaties wordt geborgd.

Hoofdstuk 5

Bouwstenen voor doorontwikkeling; de ontwikkelagenda

5.1 Tussenstand

Als we de thema's uit het onderzoek samenvatten in een tussenstand ontstaat voor ons het volgende beeld:

- De opdracht voor het Sociaal Team voor de komende periode is bestuurlijk en ambtelijk vastgesteld en beschreven. Het Sociaal Team is voor alle betrokkenen in Woudenberg dé organisatie die in de praktijk invulling geeft aan de transformatie: aan een nieuwe aanpak in het sociaal domein, samen met inwoners en met zorgaanbieders. De aanpak van het Sociaal Team moet leiden tot een verschuiving van specialistische hulp naar het benutten van de kracht van inwoners zelf en hun netwerk. Deze keuze bepaalt ook hoe wij aankijken tegen de ontwikkeling van het team. Om de verander- en ontwikkelrol goed te kunnen vervullen is voorwaarde dat het team in een centrale positie wordt gebracht. De andere gemeentelijke onderdelen staan dan voor de opgave om die positie te ondersteunen en te versterken.
- Het Sociaal Team heeft samen met Loket De Kleine Schans een goede start gemaakt in 2015. Als pilot, gepositioneerd als 'ontwikkelwerkplaats dicht bij de gemeente', is het gelukt een goede invulling te geven aan de nieuwe taken in het sociaal domein. We treffen in het Sociaal Team enthousiaste, gemotiveerde en betrokken professionals. En ze hebben samen met de collega's van Loket De Kleine Schans zichtbare resultaten bereikt. De toegang tot voorzieningen is ingevuld; inwoners van Woudenberg kunnen met hun vragen terecht bij professionals. Er is niet alleen sprake van continuïteit, maar ook van een nieuwe aanpak. De professionals voeren met inwoners het brede gesprek en sluiten meer dan in het verleden aan bij de mogelijkheden van de mensen zelf. Er worden in Woudenberg andere inwoners bereikt, die nu op maat hulp of zorg ontvangen.
- De professionals in het Sociaal Team en Loket De Kleine Schans worden in hun werk ondersteund door een expliciete opdracht vanuit het bestuur. Daarnaast is er in de vorm van een 'Handboek Sociaal Team Woudenberg' een uitgebreide beschrijving van de werkprocessen en instructies. Daarin wordt de opgave vertaald naar de werkpraktijk van de professionals. Het handboek biedt de professionals een kader om hun werk goed uit te voeren en geeft ruimte voor vernieuwing. De professionals worden in hun nieuwe werk ondersteund door hun 'moederorganisaties', die waar nodig ondersteuning leveren op het onderhoud en de ontwikkeling van expertise.
- Er is een managementstructuur ingevuld, waarbij het Sociaal Team wordt ondersteund door een ervaren en deskundig leidinggevende, die naast de leidinggevende taken ook invulling geeft aan de opgaven gericht op ontwikkeling en vernieuwing. De samenwerking met de gemeentelijke leidinggevende is goed. Daarmee is op management-niveau de sturing op de opgaven van het Sociaal Team geborgd.
- Uit het cliëntervaringsonderzoek wordt duidelijk dat inwoners tevreden zijn over de bejegening door het Sociaal Team. Inwoners waarderen onder meer de vriendelijkheid, de bereidheid om mee te denken en het empathisch vermogen van de medewerkers van het Sociaal Team. Wel wordt aangegeven dat medewerkers vaak 'zoekend' overkomen, onder meer zoekend naar passend (regionaal) aanbod of naar het antwoord op vragen van inwoners, bijvoorbeeld over zorgaanbod of wet- en regelgeving. Enkele inwoners geven expliciet aan hiervoor begrip te hebben, omdat 'voor het Sociaal Team ook alles nieuw is'.

De inwoners zijn ook tevreden over de snelheid waarmee het Sociaal Team werkt, onder meer bij het inplannen van een eerste gesprek en de termijn waarop het eerste gesprek plaatsvindt. Opvallend is dat er vaak andere zorgaanbieders betrokken zijn bij trajecten vanuit het Sociaal Team. Dat valt op, omdat de professionals in het Sociaal Team zelf aangeven dat zij veel werken aan zware casuïstiek/intensieve hulpverlening. Verder blijkt dat inwoners niet goed weten waarvoor ze bij het Sociaal Team terecht kunnen. Herkenbaarheid en vindbaarheid lijkt dus nog een aandachtspunt en dat sluit aan bij het beeld dat de leden van het Sociaal Team zelf geven. Het Sociaal Team vormt in feite de tweede lijn en Loket De Kleine Schans vormt de toegang tot zorg. Het Sociaal Team is wel herkenbaar voor professionals. Dat blijkt uit het feit dat er verschillende inwoners uit het onderzoek via de huisarts of een andere verwijzer bij het Sociaal Team zijn terechtgekomen. De uitgebreide resultaten en conclusies van het cliëntervaringsonderzoek zijn terug te lezen in een aparte rapportage.

- Samengevat is het beeld dat in en rond het Sociaal Team de professionals werken aan een duidelijke vastgestelde doelstelling en dat ze daarin voldoende worden ondersteund. In het onderzoek wordt ook duidelijk dat het Sociaal Team toe is aan de volgende stap in de ontwikkeling. Het team komt nu in de fase waarin het niet meer past om 'ontwikkelwerkplaats' te zijn. Bij de veranderopgave hoort een steviger positie. De volgende fase in de vernieuwing vraagt om een meer definitieve vormgeving. De grenzen van ontwikkeling binnen de huidige kaders zijn bereikt. Het is nodig om stappen te zetten in de organisatieontwikkeling.

We adviseren het Sociaal Team te om te bouwen van 'ontwikkelwerkplaats' naar 'veranderorganisatie'.

5.2 Ontwikkelagenda

Om de organisatie voor de Toegang (Loket De Kleine Schans en Sociaal Team) in Woudenberg stevig te positioneren zijn een aantal vervolgstappen nodig, die we vertalen in de volgende ontwikkelagenda:

- **Vergroten veranderkracht Loket De Kleine Schans**
In de huidige situatie beschikt het Loket De Kleine Schans over onvoldoende kwaliteit en competenties om de kanteling/transformatie verder in te vullen. Er is onvoldoende zicht op de gewenste verandering. Daarnaast zijn de medewerkers belast met een breed takenpakket op hun deelterrein (Wmo en Werk en Inkomen). Daardoor zijn ze minder in de gelegenheid om aansluiting te maken met de integrale aanpak in het Sociaal Team. Bovendien zijn alle nieuwe taken juist ondergebracht bij het Sociaal Team. Dus daar ligt ook de eerste uitdaging om te werken aan vernieuwing. Er is een aanpak nodig die het mogelijk maakt voor de medewerkers om 'door te groeien' ook in de nieuwe rol en taken van de gemeente.
- **Positioneren Werk en Inkomen in Sociaal Team**
In de aanpak van het Sociaal Team ontbreekt een belangrijk onderdeel. Dat is de inzet op Werk en Inkomen. De taken op dit terrein zijn nu ondergebracht bij Loket De Kleine Schans en ze worden in de praktijk los van de overige hulpverlening afgehandeld. Dit beperkt de mogelijkheden van het Sociaal Team om integraal te werken. Werk en inkomen vormt in een aantal gevallen een belangrijk onderdeel van de vraag van inwoners.

- **Versterken samenwerking Loket De Kleine Schans en Sociaal Team**
In de huidige organisatievorm is doelbewust gekozen voor een knip tussen de toegang (Loket De kleine Schans) en het Sociaal Team. Uit ons onderzoek blijkt dat dat onderscheid in de startfase functioneel was. De eigen gemeentelijke organisatie kon in redelijke continuïteit doorwerken aan de bestaande dienstverlening. De nieuwe organisatie van het Sociaal Team werd niet 'gehinderd' door grote cultuurverschillen en kon groeien in de nieuwe taak. Dat heeft geleid tot een krachtige ontwikkeling, maar het leidt nu tot een kloof tussen beide afdelingen. Dat vormt een bedreiging voor de voortgang. In plaats van synergie tussen de gemeentelijke benadering en de hulpverlenersbenadering dreigen de verschillen nu belemmerend te gaan werken. Er is voor de inrichting van de gewenste veranderorganisatie een route nodig die de verbinding snel en onomkeerbaar versterkt.
- **Aanscherpen kerntaken Sociaal Team**
Het Sociaal Team is in de praktijk ontwikkeld. Dat betekent ook dat de hulpverleners vanuit de moederorganisaties zijn overgekomen met hun bestaande werk en caseload. In de praktijk betekent dit dat zij veel werk op het terrein van hulpverlening in hun pakket hebben. Dat gaat niet in alle gevallen om werk dat ook past binnen de opgaven van het Sociaal Team. De vraag is of al die hulpverlening ook vanuit het Sociaal Team moet worden uitgevoerd vanuit twee perspectieven. In de eerste plaats is de vraag of in de toekomst de expertise van de hulpverleners voor hulp in complexe gevallen voldoende geborgd kan blijven. Het kan omwille van de kwaliteit en de kosten van de hulpverlening beter zijn om op tijd op te schalen naar specialistische aanbieders.
De gemeente Woudenberg heeft de omvang van de formatie van het Sociaal Team gebaseerd op het uitgangspunt dat 80% van de vragen in het team kan worden afgehandeld. Een snellere verwijzing naar specialistische hulp zou ertoe kunnen leiden dat de kosten voor specialistische hulp gaan toenemen. In de praktijk zijn de taken van de professionals nu nog niet scherp afgebakend (nog werk aan oude cliënten van de moederorganisatie). Bovendien is er nog niet voldoende routine om ook zaken te verwijzen naar basisvoorzieningen en (in)formele netwerken. Daarom is het niet opportuun om nu, met deze nieuwe aanpak, de formatie bij te stellen. Wel is het belangrijk om de ontwikkeling te monitoren, zodat aanpassingen mogelijk zijn als ze zich voordoen.
De tweede reden om hiernaar te kijken is dat het Sociaal Team als 'veranderorganisatie' meer taken heeft. Als de hulpverleners te veel tijd besteden aan de uitvoering van hulpverlening blijft er te weinig tijd over voor de andere taken, zoals casusregie, en de samenwerking met de basisvoorzieningen. De professionals 'lopen vol'. Het is daarom belangrijk om de taken van het Sociaal Team goed te beschrijven.
- **Doorontwikkelen samenwerking met beleid**
In de voorbereiding van de decentralisaties is de afdeling Beleid gericht geweest op advisering van het bestuur, gericht op goede en zorgvuldige besluitvorming over de aanpak van de nieuwe taken en de nieuwe vorm van dienstverlening. Met de inrichting van het Sociaal Team hoort het Sociaal Team die veranderopgave over te nemen. Dat geeft immers samen met inwoners vorm aan de bedoelde kanteling. Die overgang van verantwoordelijkheid voor de veranderopgave van 'beleid' naar 'uitvoering' is ingewikkeld en nog niet afgerond. Nu worden nog veel vragen van en over de uitvoering bij de afdeling Beleid neergelegd. De oorspronkelijk leidende rol van beleid moet overgaan naar een faciliterende en dienstverlenende rol. Dat vraagt een andere oriëntatie (bijvoorbeeld het delen van contacten en informatie, het leveren van informatie over effecten en resultaten) en herijking van taken.

- **Versterken aansturing Sociaal Team**
Het Sociaal Team is begonnen vanuit het perspectief van ontwikkeling, als lerende organisatie. Daarbij passen horizontale informele vormen van aansturing. Die zijn in de praktijk ook zo ingevuld. In de volgende fase wordt het Sociaal Team gepositioneerd als veranderorganisatie. Het is belangrijk om vanuit die invalshoek ook te onderzoeken welke vorm van aansturing daarbij past.
- **Extern positioneren Sociaal Team**
Een thema voor nadere overweging is de positionering van het Sociaal Team naar buitenwereld. Nu vormt Het Loket De Kleine Schans de toegang voor inwoners. Het Sociaal Team hoeft daarom niet bekend te zijn bij inwoners. Tegelijkertijd ligt er bij het Sociaal Team wel de opdracht om het netwerk met basisvoorzieningen en (in)formele netwerken te versterken. De vraag is of deze taakverdeling voldoende aansluit bij de veranderopgave voor het Sociaal Team.
- **Inrichten management en ondersteuning Sociaal Team**
In het Sociaal Team vormen de professionals de kern. Zij geven invulling aan de veranderopgave van Woudenberg, Het is belangrijk om te onderzoeken welke ondersteuning er nodig is voor de professionals.
Deelonderwerpen zijn in ieder geval:
 - invulling van het management;
 - organiseren taken staf en ondersteuning (ook in relatie tot de taken van de afdeling Beleid);
 - organiseren doorgaande professionalisering (onder andere de relatie met de moederorganisaties, om het behoud en de ontwikkeling van expertise te borgen);
 - sturing op vernieuwing en transformatie.

We adviseren om de volgende ontwikkelagenda vast te stellen:

- Vergroten veranderkracht Loket De Kleine Schans.
- Positioneren Werk en Inkomen in Sociaal Team.
- Versterken samenwerking Loket De Kleine Schans en Sociaal Team.
- Aanscherpen kerntaken Sociaal Team.
- Doorontwikkelen samenwerking met beleid.
- Versterken aansturing Sociaal Team.
- Extern positioneren Sociaal Team.
- Inrichten management en ondersteuning Sociaal Team.

Hoofdstuk 6

Advies ontwikkelplan

In het vorige hoofdstuk hebben we de agenda voor de doorontwikkeling van het Sociaal Team geformuleerd. In dit hoofdstuk werken op basis van die agenda een advies uit voor de doorontwikkeling.

6.1 Vormgeving organisatie

In ontwikkelagenda zijn drie vraagstukken benoemd die gekoppeld zijn aan de vormgeving van de organisatie. Het betreft:

- vergroten veranderkracht Loket De Kleine Schans;
- versterken samenwerking Loket De Kleine Schans en Sociaal Team;
- positioneren Werk en Inkomen

Bij de start van het Sociaal Team is doelbewust gekozen voor een knip tussen de Toegang en het Sociaal Team. De onderdelen zijn ondergebracht in twee organisatieonderdelen. We hebben aangegeven dat die keuze nu een bedreiging gaat vormen voor de effectiviteit van Loket De Kleine Schans en van het Sociaal Team.

Er is, uitgaande van de inrichting van een sterke veranderorganisatie een route nodig, die de verbinding tussen het Loket De Kleine Schans en het Sociaal Team snel versterkt.

We adviseren om het Loket De Kleine Schans samen te voegen met het Sociaal Team. De opdracht van het Sociaal Team breidt zich daardoor uit. Het Sociaal Team gaat één integrale toegang voor alle inwoners vormen

Met deze beweging wordt de samenwerking onomkeerbaar voor de professionals. De structurele beperkingen voor samenwerking zijn opgeheven en er kan worden gestuurd op samenwerking. We schatten in dat er met deze aanpassing voor de huidige medewerkers van het Loket De Kleine Schans ook alle ruimte ontstaat om zich te richten op de veranderingen en hun nieuwe rol in de integrale aanpak. Daarbij is een belangrijke voorwaarde dat ook hier de specifieke en specialistische kennis op het werkteerrein participatie wordt geborgd. We gaan ervan uit dat binnen de nieuwe organisatie voor de 'Toegang' de verschillende functies, zoals dienstverlener (vakspecialisten participatie en Wmo) en hulpverlener blijven bestaan.

Daarmee wordt de veranderkracht versterkt. Aansluitend bij die aanpak stellen we voor om mét de overgang van een aantal dienstverleners ook de taken op het terrein van Werk en Inkomen onder te brengen in het Sociaal Team, zodat die deel gaan uitmaken van de nieuwe toegang tot het sociale domein. Dat leidt tot meerwaarde, omdat vragen en antwoorden van inwoners dan ook op deze belangrijke terreinen integraal kunnen worden behandeld. Ten slotte ontstaat er door de verbinding ook een eenduidige externe positionering. Immers, het Sociaal Team vormt de toegang. We geven in overweging om de huidige organisatie zo om te bouwen dat er:

- één Sociaal Team ontstaat; een frontoffice die de hele toegang tot het sociaal domein uitvoert;
- een backoffice wordt ingericht waar de schakel met alle administratieve en financiële taken wordt ondergebracht.

Samenvattend adviseren wij de huidige taken van Werk en Inkomen van het Loket De Kleine Schans samen te voegen met het Sociaal Team en om één integrale toegang voor alle inwoners te vormen.

6.2 De opdracht aan het Sociaal Team

In het voorgaande is beschreven dat het Sociaal Team een centrale opdracht krijgt in de kanteling van het sociaal domein.

Het gaat om de volgende functie:

- de invulling van het (eerste) contact met inwoners, die een beroep op de gemeente doen (invullen dienstverlening);
- het ontwikkelen van nieuwe arrangementen die aansluiten bij de mogelijkheden van inwoners (invullen innovatie in het aanbod);
- het beheren van de middelen door kostenbewuste arrangementen (inperken financiële risico's).

Als we deze opgave vertalen naar de taken van het (nieuwe) Sociaal Team komen we tot de volgende ordening:

- geven van informatie en advies;
- verzorgen van de intake;
- het voeren van casusregie;
- het onderhouden van contacten met de algemene voorzieningen en met (in-)formele netwerken van inwoners;
- het aansturen van de inzet op specialistische hulp (vaak casusregie);
- het verlenen van kortdurende hulp.

In vergelijking met de huidige praktijk zit het grootste verschil in de inzet op hulpverlening. Daar besteden de professionals nu de meeste tijd aan. De hierboven beschreven 'kortdurende' hulp gaat vooral om hele korte trajecten waarvoor geldt dat een verwijzing naar anderen in de regel meer tijd en energie kost van de inwoners en de professional dan de route om zaken zelf op te pakken. Het zal in de praktijk gaan om een inzet die beperkt blijft tot enkele gesprekken. In het voorgaande hebben we aangegeven dat deze keuze mogelijk gevolgen heeft voor het uitgangspunt dat het Sociaal Team 80% van alle vragen oppakt. Omdat de gevolgen nu nog niet duidelijk zijn, adviseren we om het uitgangspunt nog niet aan te passen maar om wel de eventuele gevolgen voor de inkoop van specialistische hulp te monitoren. Als deze keuze wordt gemaakt, wordt ook de rol van het Sociaal Team aangescherpt. Het Sociaal Team ontwikkelt zich van uitvoeringsorganisatie (zorgaanbieder) naar regieorganisatie.

We adviseren om:

1. de opdracht aan het Sociaal Team aan te vullen en als volgt te beschrijven:
 - geven van informatie en advies;
 - verzorgen van de intake;
 - het voeren van casusregie;
 - het onderhouden van contacten met de algemene voorzieningen en met (in)formele netwerken van inwoners;
 - het aansturen van de inzet op specialistische hulp (vaak casusregie);
 - het verlenen van kortdurende hulp;
2. met de inperking van de hulpverleningstaak tot 'kortdurende hulp' het Sociaal Team vooral in positie te brengen als regisseur op de hulpverlening en minder op de uitvoering van hulpverlening en de effecten van deze aanscherping op de uitgaven voor specialistische hulp te monitoren.

6.3. Positionering van het Sociaal Team

In de positionering van het Sociaal Team in de gemeentelijke organisatie zijn twee elementen die aandacht vragen.

- De samenwerking met de afdeling Beleid
In het vorige hoofdstuk hebben we beschreven hoe er in feite ook in de verhouding tussen beleid en uitvoering een kanteling nodig is. Als het Sociaal Team sterk gepositioneerd moet worden aan het 'front' naast de inwoners, is de opgave van de afdeling Beleid om aansluitend daarop een faciliterende en dienstverlenende beleidsondersteuning aan te bieden. We gaan ervan uit dat vooral de taken op het terrein van monitoring en inkoop- en subsidiecontracten daarin centraal staan.
- Aansturing Sociaal Team
Vanwege de grote impact van de transformatie (inhoudelijk en financieel) is het belangrijk om de aansturing van het Sociaal Team goed te organiseren. Dat begint met het expliciet formuleren van de opdracht aan het Sociaal Team. In aansluiting daarop adviseren we om onderscheid te maken tussen de rol van 'opdrachtgever' (beleid of leidinggevende namens het college) en die van 'opdrachtnemer' (leidinggevende namens het Sociaal Team). Daarmee komen beide partijen in positie: de portefeuillehouder kan zich richten op zijn bestuurlijke verantwoordelijkheid en de leidinggevende van het Sociaal Team op de resultaten.

Samenvattend adviseren we om voor de interne positionering van het Sociaal Team:

- de afdeling Beleid opdracht te geven om voor het Sociaal Team een faciliterende, dienstverlenende rol in te vullen, met name op het terrein van de monitoring, inkoop en subsidiëring;
- de opdracht aan het Sociaal Team expliciet te formuleren en intern de rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer te onderscheiden.

6.4. Ondersteuning van het Sociaal Team

Op basis van de ontwikkelagenda adviseren we het volgende over de ondersteuning van het Sociaal Team:

1. Borgen management
Een sterk Sociaal Team met een ingrijpende veranderopdracht heeft een krachtige leidinggevende nodig. Er ligt een grote opgave in de teamontwikkeling (groei met gemeentelijke taken), in organisatieontwikkeling en ook in de ontwikkeling van externe contacten (netwerkrelaties). Op dit moment is het management van het Sociaal Team tijdelijk ingevuld. We adviseren om de managementfunctie voor een langere periode in te vullen, zodat de opgaven in continuïteit kunnen worden ontwikkeld.
2. Organiseren ondersteuning
In de uitwerking van de voorstellen zal het Sociaal Team zich ontwikkelen tot een uitvoeringsorganisatie met naar schatting 20 fte. Het is, vanwege de span of control, belangrijk om nader te onderzoeken hoe de leidinggevende ondersteund kan worden in zijn/haar taken. We schatten in dat er in ieder geval inzet nodig is op:
 - teamontwikkeling;
 - ondersteuning professionalisering/praktijkondersteuning (ook in relatie tot de expertise die nu via de moederorganisaties beschikbaar is);
 - toetsing en kwaliteit;
 - netwerkontwikkeling.

Wellicht kan een deel van de taken worden ingevuld door de leidinggevende.

We adviseren om de managementfunctie voor het Sociaal Team voor een langere periode in te vullen en om de leidinggevende(n) te vragen om een plan voor ondersteuning van het Sociaal Team uit te werken, waarin in ieder geval aandacht wordt besteed aan:

- teamontwikkeling;
- professionalisering;
- toetsing en kwaliteit;
- netwerkontwikkeling.