

Evaluatie Integraal Dienstverleningsmodel Sociaal Domein

BUCH-gemeenten

Evaluatie Integraal Dienstverleningsmodel Sociaal Domein

BUCH-gemeenten

Ter attentie van

Marleen Wijnker en Eline van Braak

Auteurs

Eveline Bal en Laureen Hulskamp

Datum

5 september 2018

nAutus

de BUCH

Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
1.1	Aanleiding	4
1.2	Onderzoeksdoelstelling	4
1.3	Onderzoeksvragen en aanpak	4
1.4	Afbakening	5
1.5	Leeswijzer	5
2	De beoogde werkwijze	6
2.1	Uitgangspunten	6
2.2	Beoogde werkwijze	7
2.3	Doelgroepen	8
2.4	Formatie frontoffice	9
3	Voorzieningengebruik	10
3.1	Hoeveel inwoners doen een beroep op ondersteuning van de gemeenten?	10
3.2	Welke capaciteit is binnen de sociaal teams nodig om de beoogde werkwijze uit te voeren?	10
3.3	Welke ontwikkelingen zijn van invloed op het ondersteuningsgebruik en de benodigde capaciteit in de toekomst?	12
4	Het dienstverleningsmodel in de praktijk	15
5	Aanbevelingen	19
5.1	Ontwikkel een gemeenschappelijk kader voor de uitvoering binnen de toegang van het sociaal domein	19
5.2	Onderzoek hoe de rol van de casusregisseur belegd kan worden	19
5.3	Breidt de huidige formatie van de frontoffice uit	19
5.4	Monitor het werkelijke voorzieningengebruik en de gerealiseerde urennormen	20
Bijlage 1	Onderzoeksaanpak	21
Bijlage 2	Toetskader	23
Bijlage 3	Toelichting cijfers paragraaf 3.1	28
Bijlage 4	Toelichting op formatieberekening frontoffice	29

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De gemeenten Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo (de BUCH-gemeenten) bieden ondersteuning aan kwetsbare inwoners op het gebied van zorg, welzijn, werk en inkomen. De gemeenten organiseren die ondersteuning sinds 1 januari 2015 via één brede toegang voor het hele sociaal domein. De brede toegang zorgt ervoor dat inwoners op één laagdrempelige plek terecht kunnen met al hun vragen en dat de gemeenten die vragen integraal kunnen beantwoorden. Uitgangspunt in de ondersteuning is één huishouden, één plan, één regisseur (contactpersoon).

Het Integraal Dienstverleningsmodel beschrijft hoe de gemeenten de werkwijze binnen de toegang tot het sociaal domein organiseren. Het is nu ruim drie jaar geleden dat de gemeenten startten met deze werkwijze. De invoering van de nieuwe werkwijze ging gepaard met een andere belangrijke verandering. Op 1 januari 2017 zijn de gemeenten ambtelijk gefuseerd en stelden de gemeenten gezamenlijk beleid vast in het Integraal Beleidskader Sociaal Domein 2016 – 2018.

Het integraal beleidskader geeft de uitgangspunten voor de ontwikkeling van nieuw beleid in het sociaal domein weer: (1) het bevorderen van de zelfredzaamheid en eigen regie, (2) preventie en vroegsignalering en (3) een integrale aanpak van ondersteuningsvragen. De uitgangspunten vormen ook de basis voor de manier waarop de gemeenten hun beleid uitvoeren en beïnvloeden daarmee dus de werkwijze binnen de toegang tot het sociaal domein.

De gemeenten willen de koers die met het integraal beleidskader is ingezet de komende jaren voortzetten. De gemeenten hebben daarom behoefte aan een evaluatie van het Integraal Dienstverleningsmodel. Een evaluatie die inzicht geeft in mate waarin de werkwijze van het Integraal dienstverleningsmodel bijdraagt aan de ondersteuning van inwoners, gebaseerd op de uitgangspunten uit het integraal beleidskader. De BUCH-gemeenten hebben Nautus gevraagd deze evaluatie samen met hen uit te voeren. Dit rapport is het resultaat van de gezamenlijke evaluatie.

1.2 Onderzoeksdoelstelling

Het doel van het evaluatieonderzoek is om inzichtelijk te maken hoe het integraal dienstverleningsmodel bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van het Integraal Beleidskader Sociaal Domein 2016 – 2018. Die doelstellingen zijn:

- Het versterken van de eigen regie en zelfredzaamheid van inwoners.
- Het versterken van preventie en vroegsignalering van problemen bij inwoners.
- Een integrale aanpak van de ondersteuningsvragen van inwoners.

1.3 Onderzoeksvragen en aanpak

In het onderzoek beantwoorden we de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoeveel inwoners doen een beroep op ondersteuning van de gemeenten?
2. Welke capaciteit is binnen de sociaal teams (frontoffice) nodig om de beoogde werkwijze uit te voeren?
3. Welke ontwikkelingen zijn van invloed op het ondersteuningsgebruik en de benodigde capaciteit in de toekomst?
4. In welke mate komt de werkwijze van het integraal dienstverleningsmodel in de praktijk overeen met de beoogde werkwijze?

5. Welke tools biedt het integraal dienstverleningsmodel de sociaal teams om te werken volgens de beoogde werkwijze?
6. Wat zijn de ervaringen van de medewerkers in de uitvoering van de toegang met de werkwijze?
7. Welke overwegingen kunnen een rol spelen in de keuze van de gemeenten om het huidige model te handhaven danwel aan te passen?

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden gebruikten we verschillende onderzoeksmethoden. In bijlage 1 lichten we onze onderzoeksaanpak toe.

1.4 Afbakening

De evaluatie gaat over het integraal dienstverleningsmodel. Het dienstverleningsmodel bestaat uit verschillende onderdelen. De evaluatie heeft alleen betrekking op de volgende onderdelen:

- De frontoffice: de sociaal teams, kernpartners en ketenpartners.
- Het team experts: jeugd en gezinscoaches, consulenten intensieve casusregie, gedragsdeskundigen, jobhunters en kwaliteitsmedewerkers.
- De backoffice: consulenten backoffice.

De administratief medewerkers en beleidsmedewerkers– die beide onderdeel uitmaken van de backoffice- vallen buiten de scope van het onderzoek. Deze medewerkers zijn wel onderdeel van het Integraal dienstverleningsmodel maar zijn niet direct betrokken bij de ondersteuning van inwoners.

1.5 Leeswijzer

De evaluatie is als volgt opgebouwd:

- In hoofdstuk 2 lichten we de beoogde werkwijze van het integraal dienstverleningsmodel toe. We gaan in op de doelen, uitgangspunten en de doelgroepen. Verder lichten we de verschillende onderdelen binnen het model toe en bieden we inzicht in de formatie van de frontoffice.
- Hoofdstuk 3 biedt inzicht in het huidige voorzieningengebruik. Daarna gaan we in op de benodigde formatie in de frontoffice om alle ondersteuningsvragen adequaat op te kunnen pakken. We sluiten dit hoofdstuk af met een beschrijving van relevante ontwikkelingen die het voorzieningengebruik in de toekomst kunnen beïnvloeden. We beantwoorden onderzoeksvraag 1 tot en met 3.
- In hoofdstuk 4 presenteren we de uitkomsten van de groeps gesprekken. We beantwoorden onderzoeksvraag 4 tot en met 6.
- Tenslotte sluiten we in hoofdstuk 5 af met enkele aanbevelingen. We geven antwoord op onderzoeksvraag 7.

2 De beoogde werkwijze

In dit hoofdstuk geven we de doelstellingen weer die de BUCH-gemeenten voor ogen hebben en waaraan het integraal dienstverleningsmodel een bijdrage moet leveren.

2.1 Uitgangspunten

De gemeenten beschrijven hun missie en visie op het sociaal domein in het Integraal Beleidskader Sociaal Domein 2016 – 2018. De missie staat daarin als volgt verwoord:

“We zetten in op een samenleving waarin het welzijn van onze inwoners centraal staat en waarin inwoners zich bij elkaar betrokken voelen. Daar waar nodig faciliteert de gemeente dat inwoners ondersteuning vinden/krijgen, zodat zij zoveel mogelijk zelfredzaam worden of blijven en eigen regie kunnen voeren over hun leven.”

De visie van de gemeenten bestaat uit een aantal uitgangspunten. Die uitgangspunten vormen de basis voor al het handelen van beleidsmakers en uitvoerders in het sociaal domein. En daarmee dus ook voor de werkwijze binnen het integraal dienstverleningsmodel. De uitgangspunten staan in tabel 2.1.¹

Doelstellingen voor de werkwijze binnen het Integraal Dienstverleningsmodel	
Versterken zelfredzaamheid en eigen regie van inwoners	Daar waar onze inwoners kwetsbaar zijn bieden wij ondersteuning om hun zelfredzaamheid te vergroten. Als gemeenten willen we mensen helpen zelf regie te houden. Doel is dat zij bijdragen naar eigen kunnen. We laten inwoners en hun netwerk zelf meedenken en meewerken aan een oplossing. Bij gebrek aan een netwerk faciliteren we bij het ontwikkelen ervan. We hanteren geen standaard instrument om de mate van zelfredzaamheid te meten. We gaan bij het bepalen van de mate van zelfredzaamheid uit van de professionaliteit van de generalist.
Preventie en vroegsignalering van problemen bij inwoners	We voorkomen dat vragen uitgroeien tot problemen en dat kleine problemen escaleren. Preventie heeft meerdere facetten: het voorkomen van problemen, maar ook het voorkomen van erger. We zetten in op preventie door: <ul style="list-style-type: none">• Een laagdrempelige toegang tot voorzieningen te bieden.• Bewustwording te creëren bij inwoners over hun situatie en mogelijke risico's op het ontstaan van problemen.• Inwoners op te zoeken op plekken in de wijk waar zij regelmatig komen.• Ruimte te bieden voor creatieve oplossingen en te experimenteren met pilots en nieuwe initiatieven.
Integrale aanpak van ondersteuningsvragen van inwoners	We hebben bij de ondersteuning van inwoners aandacht voor alle levensgebieden. We zorgen voor verbinding tussen de domeinen zorg, werk, inkomen, welzijn, onderwijs, jeugd en economische zaken om integrale ondersteuning te bieden waar nodig. Professionals uit verschillende disciplines en organisaties werken samen in de aanpak van problemen van inwoners.

Tabel 2.1. Uitgangspunten voor de werkwijze binnen het Integraal Dienstverleningsmodel.

¹ In het Integraal Beleidskader Sociaal Domein 2016 – 2018 staan in totaal 5 uitgangspunten. Naast de uitgangspunten in tabel 2.1 zijn dit 'Ruimte bieden aan maatschappelijke initiatieven om zich te ontplooiën' en 'Ruimte bieden aan experimenten die helpen om invulling te geven aan de transformatie binnen het sociaal domein'. Deze uitgangspunten hebben geen betrekking op de werkwijze binnen de toegang van het sociaal domein. We laten deze uitgangspunten in het onderzoek daarom buiten beschouwing.

2.2 Beoogde werkwijze

Hieronder beschrijven we op hoofdlijnen hoe de toegang van het sociaal domein is ingericht en welke rollen er binnen het integraal dienstverleningsmodel bestaan. Een uitgebreide toelichting op de taken- en verantwoordelijkheden van de rollen binnen het model staat in het toetskader in bijlage 2.

De frontoffice

Ondersteuningsvragen van inwoners komen binnen bij de frontoffice. De frontoffice is niet één plek, maar een verzameling van alle fysieke en digitale plekken (vindplaatsen) waar inwoners met een ondersteuningsvraag terecht kunnen (zoals het sociaal team, het maatschappelijk werk of de huisarts). De frontoffice geeft informatie en advies aan inwoners met een ondersteuningsvraag en verwijst inwoners waar mogelijk door naar algemene voorzieningen. Wanneer blijkt dat een inwoner zijn probleem niet zelfstandig kan oplossen en er individuele ondersteuning nodig is, voert de frontoffice een gesprek met de inwoner om zijn vraag en situatie te verhelderen. Op basis van de vraag en situatie van de inwoner bepaalt de medewerker welke ondersteuning passend is. De frontoffice medewerker maakt hierover afspraken met de inwoner in een ondersteuningsplan.

Een andere taak van de frontoffice is om te signaleren welke ondersteuningsbehoefte leeft in de verschillende wijken en hier passende (algemene) voorzieningen op in te richten. De frontoffice bouwt en onderhoudt een netwerk met inwoners, vrijwilligers en maatschappelijke organisaties in de wijk dat inspeelt op de vragen en problemen die daar leven.

De frontoffice wordt gevormd door de sociaal teams en ketenpartners. De sociaal teams bestaan uit consultants van de gemeenten en professionals die werken bij kernpartners van de gemeenten (Stichting Welzijn, MEE & de Wering en Socius). De kernpartners voeren net als de consultants van de gemeenten vraagverhelderingsgesprekken met inwoners en verwijzen inwoners door naar passende ondersteuning. Een verschil is dat de kernpartners geen indicaties voor individuele voorzieningen kunnen afgeven. De consultants van de gemeenten zijn hier wel toe bevoegd.

Ketenpartners zijn huisartsen, scholen en medische professionals. Zij mogen wel direct een indicatie voor individuele ondersteuning afgeven.

Het aantal sociaal teams dat actief is verschilt per gemeente. De gemeente Bergen en Castricum hebben beide 3 sociaal teams. In Heiloo en Uitgeest is per gemeente 1 team actief.

De backoffice

De belangrijkste taak van de backoffice is om de activiteiten die staan beschreven in het ondersteuningsplan (de aanvraag van de inwoner) in gang te zetten. De backoffice zorgt ervoor dat de inwoner een beschikking krijgt voor de aan hem toegewezen voorzieningen en brengt de inwoner in contact met de partij die de voorziening uitvoert. Enkelvoudige aanvragen in het kader van de participatiewet worden geheel zelfstandig door de backoffice in behandeling genomen en afgehandeld. Daarnaast zorgt de administratie voor het controleren en verwerken van facturen en het daadwerkelijk verstrekken en betalen van de uitkeringen. Andere taken van de backoffice zijn onder andere handhaving op rechten en plichten van inwoners, terugvordering en verhaal en het verwerken van mutaties.

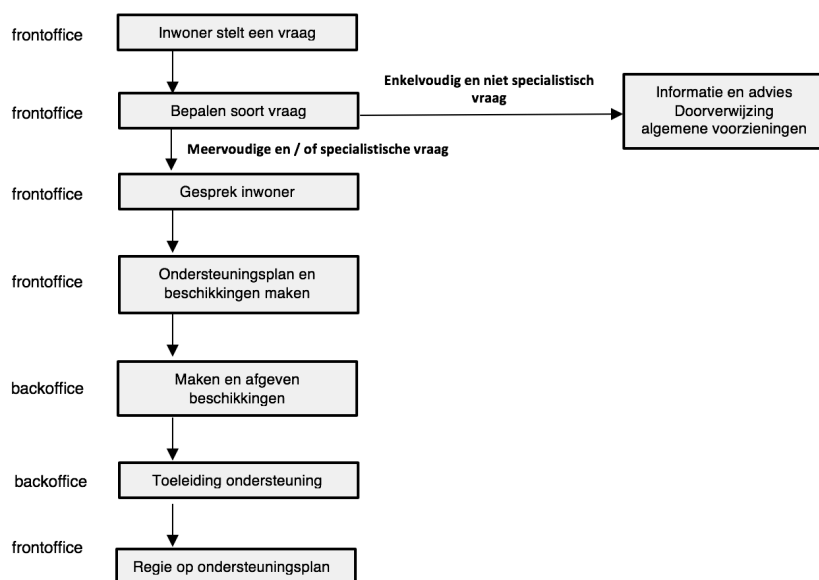
Team experts

De uitvoerders in de frontoffice kunnen de hulp inroepen van experts wanneer zij zelf niet voldoende kennis of expertise hebben om te bepalen welke ondersteuning passend is bij de vraag van een inwoner (voorbeelden van experts zijn de jobhunter, gedragsdeskundige Jeugd en Jeugd en Gezinscoach en kwaliteitsmedewerkers). De experts ondersteunen de frontoffice in deze situatie met advies. De experts kunnen ook een rol spelen in de uitvoering van de ondersteuning

zelf. (Bijvoorbeeld: de jobhunter begeleidt een inwoner in zijn re-integratietraject naar werk. De Jeugd en Gezinscoach biedt een gezin opvoedondersteuning). Andere taken van het team experts zijn onder andere het juridisch toetsen van de rechtmatigheid van toekenningen en het juridisch afhandelen van bezwaren.

Het toegangsproces

Figuur 2.1 toont de verschillende stappen – van de vraag van de inwoner tot aan de regie op de ondersteuning - in het toegangsproces. Daarbij is de betrokkenheid van de verschillende partijen (rollen) bij elke stap aangegeven.



Figuur 2.1. Toegangsproces Integraal Dienstverleningsmodel

2.3 Doelgroepen

Niet alle inwoners in de BUCH-gemeenten doen een beroep op ondersteuning. Om een inschatting te maken van het aantal inwoners met een ondersteuningsvraag delen de gemeenten inwoners in 3 categorieën in (zie tabel 2.2).

Ondersteuningsbehoefte inwoners	
Categorie 1	Inwoners die in staat zijn hun ondersteuningsvragen zelfstandig of met behulp van algemene voorzieningen op te lossen. Zij weten de weg naar de algemene voorzieningen zelf te vinden. Deze inwoners hebben geen contact met de frontoffice.
Categorie 2	Inwoners die informatie en advies van de frontoffice vragen om zelfredzaam te blijven. Deze inwoners hebben contact met de sociaal teams en kunnen gebruik maken van algemene voorzieningen. Zij maken geen gebruik van individuele voorzieningen.
Categorie 3A	Inwoners met een ondersteuningsvraag die een beroep doen op individuele voorzieningen van de gemeenten zonder regie vanuit de sociaal teams. Dit betekent dat deze huishoudens na de toekenning van een voorziening slechts korte contactmomenten hebben met de sociaal teams (bijvoorbeeld met een vraag over een lopende voorziening of in het kader van een herindicatie).
Categorie 3B	Inwoners met een ondersteuningsvraag die een beroep doen op individuele voorzieningen van de gemeenten, waarbij het sociaal team vanuit een regiefunctie betrokken blijft. Het sociaal team heeft intensief contact met de inwoner, volgt de ondersteuning, houdt vinger aan de pols en stelt de ondersteuning indien nodig tussentijds bij.

Tabel 2.2. Inwoner categorieën.

Inwoners in categorie 2 en 3 vormen samen de doelgroep van de gemeenten. Deze inwoners doen een beroep op de gemeenten voor ondersteuning.

2.4 Formatie frontoffice

De gemeenten hebben in het implementatieplan verschillende formatievarianten voor de frontoffice² uitgewerkt, gebaseerd op het verwachte aantal huishoudens met een ondersteuningsvraag en het aantal ondersteuningsuren door de frontoffice per huishouden. De gemeenteraden besloten uiteindelijk voor de minimale formatievariant en verwachtten dat er 64,0 fte nodig was in de frontoffice om alle huishoudens met een ondersteuningsvraag te helpen. Er was binnen de bestaande frontoffice reed 20,6 fte aanwezig. De raden stelden daarnaast voor 13,3 fte extra budget³ beschikbaar voor extra inzet per 1 januari 2015.

Op 1 januari 2015 startten de gemeenten met 33,9 fte in de frontoffice. De overige benodigde capaciteit zou op basis van ervaringen met de werkelijke ondersteuningsbehoeften van inwoners en de gemiddelde ureninzet vanaf 1 januari 2015 geleidelijk aan de beschikbare formatie toegevoegd worden (zie tabel 2.3).

Beoogde fte's per 1-1-2015	
Aanwezige formatie voor 1-1-15	20,6
Extra capaciteit per 1-1-15	13,3
<i>Startsituatie 1-1-15</i>	<i>33,9</i>
Nader te realiseren vanaf 1-1-2015	30,1
Totaal	64,0

Tabel 2.3. Beoogde formatie van de frontoffice, conform Implementatieplan Integraal Dienstverleningsmodel Sociaal Domein.

Tabel 2.4 biedt inzicht in de vaste formatie (exclusief externe inhuur) van de frontoffice per 1 juli 2018, afgezet tegen de startsituatie op 1 januari 2015. De vaste formatie per 1 juli 2018 was 43,5 fte. De vaste formatie is vanaf 1 januari 2015 tot aan 1 juli 2018 dus met 9,6 fte uitgebreid.

	Startsituatie per 1-1-2015	Gerealiseerd per 1-7-2018	Vershil
Vaste formatie frontoffice in fte's	33,9	43,5	+ 9,6

Tabel 2.4. Vaste formatie frontoffice integraal dienstverleningsmodel, afgezet tegen de startsituatie per 1-1-15.

Tabel 2.5 geeft inzicht in de *totale* formatie van de frontoffice per 1 juli 2018, afgezet tegen de startsituatie op 1 januari 2015. In de totale formatie is de inhuur van externen meegenomen (in totaal 6,2 fte). De totale formatie is vanaf 1 januari 2015 tot aan 1 juli 2018 met 15,8 fte uitgebreid.

	Startsituatie per 1-1-2015	Gerealiseerd per 1-7-2018	Vershil
Totale formatie frontoffice in fte's	33,9	49,7	+ 15,8

Tabel 2.5. Totale formatie frontoffice integraal dienstverleningsmodel, afgezet tegen de startsituatie per 1-1-15.

Tabel 2.6 biedt inzicht in de *totale* formatie van de frontoffice per 1 juli 2018, afgezet tegen beoogde formatie in het implementatieplan. De *totale* formatie per 1 juli 2018 ligt 14,3 fte lager dan het beoogde aantal fte's.

	Beoogd in implementatieplan	Gerealiseerd per 1-7-2018	Vershil
Formatie frontoffice in fte's	64,0	49,7	-14,3

Tabel 2.6. Totale formatie frontoffice integraal dienstverleningsmodel, afgezet tegen de beoogde formatie conform het Implementatieplan Integraal Dienstverleningsmodel Sociaal Domein.

² De formatie van het team experts en backoffice zijn in dit rapport buiten beschouwing gelaten.

³ De extra capaciteit per 1 januari 2015 werd gefinancierd uit de uitvoeringsbudgetten Jeugd en Awbz, behorende bij de taken die op 1 januari 2015 werden overgeheveld naar de gemeenten.

3 Voorzieningengebruik

In dit hoofdstuk brengen we het voorzieningengebruik in de BUCH-gemeenten in beeld. We beantwoorden onderzoeksvraag 1 tot en met 3.

3.1 Hoeveel inwoners doen een beroep op ondersteuning van de gemeenten?

In paragraaf 2.3 hebben we de inwoners van de BUCH-gemeenten verdeeld over 3 categorieën. In tabel 3.1 geven we – voor zover mogelijk - aan hoeveel inwoners er in de verschillende categorieën zitten. Zie voor een toelichting op de cijfers bijlage 3.

	aantal
Inwoners categorie 1	onbekend
Inwoners categorie 2	onbekend
Inwoners categorie 3A	4.940
Inwoners categorie 3B	3.980
totaal	8.920

Tabel 3.1. Aantal inwoners per categorie. Zie voor een toelichting op de cijfers bijlage 3. Bron: Suite, BUCH-gemeenten.

Er zijn jaarlijks ongeveer 8.930 inwoners met een lopende voorziening (totaal van categorie 3A en categorie 3B).

Verder hebben de gemeenten inzicht in het aantal *nieuwe* inwoners dat in een kalenderjaar een voorziening bij de gemeenten aanvraagt en krijgt toegekend (tabel 3.2). Het gaat om 750 inwoners in categorie 3A en 890 inwoners in categorie 3B. Deze inwoners zijn meegeteld in het aantal inwoners met een lopende voorziening.

	aantal
Nieuwe inwoners categorie 3A	750
Nieuwe inwoners categorie 3B	890
totaal	1.640

Tabel 3.2. Aantal nieuwe cliënten dat in een kalenderjaar een individuele voorziening aanvraagt. Zie voor een toelichting op de cijfers bijlage 3. Bron: Suite, BUCH-gemeenten.

Antwoord vraag 1: Hoeveel inwoners doen een beroep op ondersteuning van de gemeenten?

In een jaar zijn er ongeveer 8.920 inwoners met een lopende individuele voorziening (bestaande cliënten). Gedurende een kalenderjaar vragen ongeveer 1.640 nieuwe inwoners een individuele voorziening binnen het sociaal domein aan bij de gemeente (categorie 3A en 3B). Deze 1.640 zijn meegeteld in de 8.920 inwoners met een lopende voorziening.

3.2 Welke capaciteit is binnen de sociaal teams nodig om de beoogde werkwijze uit te voeren?

De gemeenten willen weten of de huidige formatie binnen de sociaal teams voldoende is om de preventieve activiteiten uit te voeren en alle huidige inwoners met een ondersteuningsvraag te helpen. Om dat te kunnen bepalen maken we een doorrekening van de benodigde formatie. We gebruiken hiervoor de volgende variabelen:

- het huidige aantal inwoners⁴ met een individuele voorziening (zie paragraf 3.1)
- het aantal benodigde ondersteuningsuren per inwoner
- de benodigde uren voor preventieve activiteiten
- de niet-casusuren

Een toelichting op deze variabelen en de aannames onder de formatieberekening staan in bijlage 4.

Tabel 3.3 biedt inzicht in de benodigde uren voor de ondersteuning van cliënten in categorie 3A en 3B, gebaseerd op het huidige voorzieningengebruik en het benodigde aantal ondersteuningsuren per inwoner (zie bijlage 4). Er zijn jaarlijks 55.290 uren binnen de sociale teams nodig om de cliënten uit deze categorie te ondersteunen.

	Benodigde uren				totaal
	Wmo	Jeugdwet	Participatie wet	Woning urgentie	
nieuwe cliënten (3A en 3B)	7.920	1.190	3.670	360	13.140
bestaande cliënten (3A en 3B)	9.430	11.110	21.610	0	42.150
totaal categorie 3	17.350	12.300	25.280	360	55.290

Tabel 3.3. Benodigde uren voor ondersteuning cliënten door sociaal teams per jaar, gebaseerd op het huidige voorzieningengebruik.

In tabel 3.4 geven we het totaal aantal benodigde uren van de sociaal teams weer (zie voor een toelichting op de ondersteuningsuren voor inwoners in categorie 2 en de niet-casus uren bijlage 4). Op basis van het aantal benodigde uren kunnen we het aantal benodigde fte's berekenen. Uitgaande van 1.496 productieve uren per fte, is er in de frontoffice 58,1 fte nodig.

	Benodigde uren	Benodigde fte's
Ondersteuning inwoners categorie 2	20.650	13,8
Ondersteuning inwoners categorie 3	55.290	37,0
Niet-casus uren	10.980	7,3
totaal	86.920	58,1

Tabel 3.4 Benodigde uren en fte's in de frontoffice, gebaseerd op het huidige voorzieningengebruik.

Het verschil met de huidige vaste formatie is – 14,6 fte (tabel 3.5). Het verschil met de huidige *totale* formatie (inclusief externe inhuur) is –8,4 fte (tabel 3.6).

	Benodigde fte's
Huidige <i>vaste</i> bezetting frontoffice	43,5
Benodigde fte's frontoffice	58,1
Verschil	-14,6

Tabel 3.5. Verschil huidige vaste formatie en benodigde formatie.

	Benodigde fte's
Huidige <i>totale</i> bezetting frontoffice	49,7
Benodigde fte's frontoffice	58,1
Verschil	- 8,4

Tabel 3.6. Verschil huidige totale formatie en benodigde formatie.

⁴ In de formatieberekening kan gerekend worden met het aantal inwoners of het aantal huishoudens dat gebruik maakt van een individuele voorziening. Er zijn geen nauwkeurige cijfers over het voorzieningengebruik op het niveau van huishoudens beschikbaar. We rekenen daarom met het aantal inwoners dat gebruik maakt van een individuele voorziening.

In bijlage 4 staat ook per domein hoeveel capaciteit er nodig is voor de ondersteuning van nieuwe en bestaande cliënten met regie-uren.

Antwoord vraag 2: Welke capaciteit is binnen de sociaal teams nodig om de beoogde werkwijze uit te voeren?

Uitgaande van *het huidige voorzieningengebruik* in de BUCH-gemeenten is er in de frontoffice 58,1 fte nodig om de preventie activiteiten uit te voeren en alle ondersteuningsvragen op te pakken. De huidige vaste bezetting binnen de frontoffice is 43,5 fte. Het verschil tussen het benodigde aantal fte's en de beschikbare vaste capaciteit is dus – 14,6 fte. Wanneer we rekening houden met de inzet van externe inhuur binnen de sociaal teams (6,2 fte per 1 juli) is het verschil tussen de beschikbare capaciteit en benodigde capaciteit – 8,4 fte.

3.3 Welke ontwikkelingen zijn van invloed op het ondersteuningsgebruik en de benodigde capaciteit in de toekomst?

In deze paragraaf beschrijven we enkele ontwikkelingen die van invloed zijn op het beroep op ondersteuning van inwoners op de BUCH-gemeenten – en daarmee dus op de benodigde capaciteit binnen de frontoffice- in de toekomst.

Vergrijzing en langer thuis wonen

Tabel 3.7 geven inzicht in het aandeel 65-plussers in de totale bevolking in de BUCH-gemeenten en Nederland in de periode 2017 – 2040. We zien dat er in de BUCH-gemeenten naar verhouding meer 65-plussers wonen dan in Nederland. In 2017 was 25,5% van de totale bevolking ouder dan 65 jaar (circa 25.700 inwoners). Tegelijkertijd zien we dat het percentage 65-plussers in de BUCH-gemeenten tot 2040 minder hard stijgt dan in Nederland. Het percentage 65-plusser stijgt tot 2040 naar verwachting met 6,3 procentpunten (circa 33.600 inwoners), terwijl dit percentage in Nederland 8,0 procentpunten stijgt.

De vergrijzing gaat gepaard met de ontwikkeling dat mensen steeds langer thuis blijven wonen. We verwachten dat een groeiende groep ouderen gebruik maakt van Wmo-voorzieningen, zoals dagbesteding of huishoudelijke hulp en woningaanpassingen. Die toename is in de BUCH-gemeenten naar verwachting wel kleiner dan in Nederland, omdat het aandeel ouderen in de BUCH-gemeenten minder hard stijgt.

	2017	2040 (prognose)	stijging 2017 - 2040 in procentpunten
BUCH-gemeenten	25,5%	31,8%	6,3
Nederland	18,5%	26,5%	8,0

Tabel 3.7. Ontwikkeling van percentage 65-plussers in procenten van de totale bevolking.

Afname van het aantal mantelzorgers

Volgens het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) en het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP)⁵ loopt het aantal mantelzorgers de komende jaren terug. In 2015 waren er voor elke 85-plusser in Bergen, Castricum en Heiloo nog 15 potentiële mantelzorgers beschikbaar. In Uitgeest waren dat er meer dan 20. In 2040 zijn er per 85-plusser in Castricum en Uitgeest nog maar 5 tot 10 mantelzorgers. In Bergen en Heiloo is dat zelf minder dan 5 (zie figuur 3.1).

⁵ SCP (2018) Regionale ontwikkelingen in het aantal potentiële helpers van oudere ouderen tussen 1975-2040.

We verwachten dat de afname van het aantal mantelzorgers leidt tot een krimp van het informele netwerk dat ouderen om zich heen hebben. Ouderen kunnen door de krimp van hun informele netwerk in mindere mate een beroep doen op een familielid, vriend of kennis. Zij zijn hierdoor vaker aangewezen op ondersteuning van de gemeenten.

Verdere decentralisatie van beschermd wonen en maatschappelijke opvang

Sinds 1 januari 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor het organiseren van beschermd wonen en maatschappelijke opvang. Op dit moment wordt het budget hiervoor verdeeld over 43 centrumgemeenten. De centrumgemeenten voeren de regie op de organisatie en uitvoering van beschermd wonen en maatschappelijke opvang in hun regio. De BUCH-gemeenten zijn aangesloten bij centrumgemeente Alkmaar.

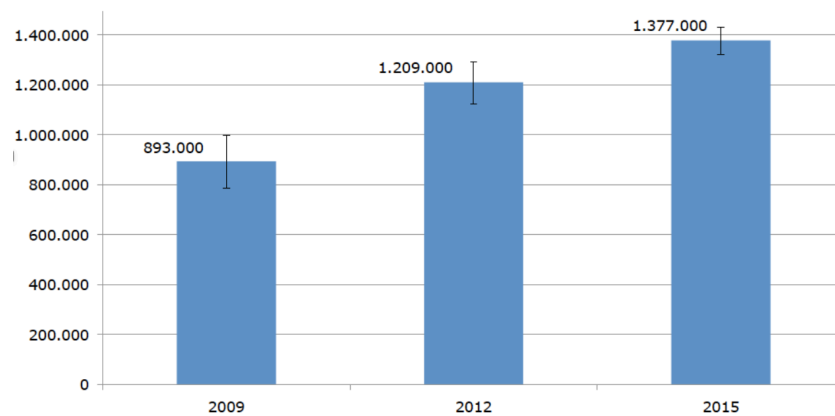
Vanaf 1 januari 2020 wordt de uitvoering van beschermd wonen en maatschappelijke opvang verder gedecentraliseerd. Dat houdt in dat iedere individuele gemeente budget krijgt en verantwoordelijk wordt voor de uitvoering van deze taken. Deze verandering past in de bredere ontwikkeling van de ambulantisering van de GGZ. De intramurale zorg voor GGZ cliënten wordt afgebouwd, waardoor meer mensen met psychische of psychiatrische klachten thuis gaan wonen met ambulante begeleiding.

De BUCH-gemeenten krijgen met deze ontwikkeling de kans om de ondersteuning dichtbij inwoners te organiseren, zodat zij een zo normaal mogelijk leven kunnen leiden. Maar de veranderingen nemen ook uitdagingen met zich mee. De gemeenten krijgen er een nieuwe kwetsbare groep bij die kan vragen om zeer specialistische vormen van ondersteuning. De sociaal teams moeten hun kennis van psychische en psychiatrische problematiek daarom vergroten en verbindingen leggen met specialistische zorgaanbieders.

Naar schatting zijn er in de BUCH ongeveer 150 inwoners die gebruik maken van beschermd wonen en / of maatschappelijke opvang. Deze inwoners hebben vaak langdurige begeleiding nodig. De decentralisaties leiden dus tot een toename van het aantal inwoners dat een beroep doet op de gemeente. Bovendien gaat het om een groep die om intensieve ondersteuning vraagt.

Toename schuldenproblematiek

De armoede- en schuldenproblematiek is de afgelopen jaren toegenomen. In 2012 had 14,7% tot 20% van alle huishoudens een risicovolle of problematische schuld. In 2015 lag dit percentage tussen 15,2% en 21,3%. De toename van deze problematiek zorgt voor extra druk op de sociaal teams.



Grafiek 3.1. Totaal aantal onzichtbare huishoudens met (een risico op) problematische schulden in 2009, 2012 en 2015. Bron: Huishoudens in de rode cijfers 2015, Panteia.

Opvallend is dat het aantal onzichtbare huishoudens met (een risico op) problematische schulden sinds 2009 is gestegen (zie grafiek 3.2). Het gaat hier om huishoudens die geen gebruik maken van formele schuldhulpverlening. Tegelijkertijd is het bereik van de schuldhulpverlening in de periode 2012 – 2015 juist licht afgenomen van 30% naar 29%.⁶ Verder blijkt dat bij ongeveer 80% van de Nederlanders dat een beroep doet op een sociaal wijkteam financiële problemen of schulden heeft.⁷ Financiële problemen hebben grote impact op andere leefgebieden. De aanpak van deze problemen is vaak de sleutel tot het oplossen van andere problemen. Aandacht voor financiële problemen en schulden binnen de teams en een sterke aanpak van schulden is daarom van groot belang.

Nieuw inburgeringsstelsel in 2020

Sinds 2014 hebben gemeenten te maken met een verhoogde asielinstroom en een toename van het aantal statushouders dat zich vestigt. Met deze ontwikkeling nam het gebruik van voorzieningen in het sociaal domein toe. In de afgelopen jaren werd de ondersteuning van statushouders met name georganiseerd door maatschappelijke partners zoals Vluchtelingenwerk, taalbureaus, opleidingscentra en aanbieders van inburgeringscursussen. Minister Koolmees legt de regie op het inburgeringstraject vanaf 2020 bij gemeenten. Volgens zijn plan maken gemeenten voor iedere statushouder straks een persoonlijk Plan Inburgering en Participatie. Dat plan beschrijft hoe de gemeente de statushouder ondersteunt bij zijn integratie in de Nederlandse samenleving en op welke levensgebieden daarbij ondersteuning vanuit de gemeente nodig is. Door deze ontwikkeling wordt de rol van de sociaal teams bij de ondersteuning van statushouders groter.

Antwoord vraag 3: Welke ontwikkelingen zijn van invloed op het ondersteuningsgebruik en de benodigde capaciteit in de toekomst?

We zien een aantal ontwikkelingen die naar verwachting leiden tot een toename van het ondersteuningsgebruik en de complexiteit van de ondersteuningsvragen. Die ontwikkelingen zijn:

- De vergrijzing
- Een afname van het aantal mantelzorgers
- De decentralisatie van beschermd wonen en de maatschappelijke opvang.
- De toename van de schuldenproblematiek
- Een nieuw inburgeringsstelsel in 2020

Het is niet mogelijk om te bepalen hoe groot de toename van het voorzieningengebruik als gevolg van bovenstaande ontwikkelingen precies zal zijn. We kunnen de toename daarom niet meenemen in de berekening van de benodigde formatie. We verwachten wel dat er door de toename van het aantal inwoners met een ondersteuningsvraag een verdere uitbreiding van de huidige capaciteit van de sociaal teams nodig is.

⁶ Bron: De eindjes aan elkaar knopen. *De update*. Platform 31, februari 2017.

⁷ Bron: Vierde voortgangsrapportage Toetsingscommissie Sociaal Domein (maart 2016).

4 Het dienstverleningsmodel in de praktijk

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe de medewerkers in de toegang van het sociaal domein de beoogde werkwijze van het integraal dienstverleningsmodel in de praktijk uitvoeren. Dat doen we aan de hand van de uitkomsten van de kwalitatieve groepsinterviews. We geven antwoord op de onderzoeksvragen 4 tot en met 6.

4.1 In welke mate komt de werkwijze van het integraal dienstverleningsmodel in de praktijk overeen met de beoogde werkwijze?

In de groepsinterviews bespraken we met de medewerkers hoe zij in de praktijk invulling geven aan de beleidsdoelstellingen binnen het integraal dienstverleningsmodel. De meeste geïnterviewden kennen het integraal dienstverleningsmodel en beleidsdoelstellingen daarbinnen niet als zodanig. Zij gaven daarnaast aan dat zij geen gezamenlijk kader hebben dat beschrijft wat hun doelen zijn en hoe zij daarnaar handelen. Door sommigen wordt dat gemist. Tegelijkertijd weten de geïnterviewden over het algemeen wel te benoemen dat het stimuleren van zelfredzaamheid, integraal werken en preventie en vroegsignalering belangrijke aandachtspunten binnen hun werk zijn. Hieronder beschrijven we hoe de geïnterviewden invulling geven aan de beleidsdoelstellingen.

Versterken zelfredzaamheid en eigen regie van inwoners

De geïnterviewden zien het als één van hun belangrijkste taken om de ondersteuningsvragen van inwoners helpen op te lossen en hen hun zelfredzaamheid te stimuleren. Zij coachen en begeleiden inwoners zelfstandig of verwijzen inwoners door naar algemene- of maatwerkvoorzieningen. Het doel van de ondersteuning is dat de consulent zichzelf uiteindelijk overbodig maakt. Veel geïnterviewden schatten de ondersteuningsbehoefte nu in op basis van de eigen ervaring:

'We doen wat goed voelt. We bepalen aan de hand van een gesprek hoeveel draagkracht een inwoner heeft en of hij nog dingen zelf kan organiseren. De indruk die je krijgt leg je langs een meetlat in je hoofd: vraagt de inwoner om ondersteuning bij gebruikelijke zorg die hij zelf moet organiseren of heeft hij daadwerkelijk een zorgvraag die de gemeente moet oppakken?'

Bij meervoudige problematiek is er veelvuldig overleg. In eerste instantie met het gezin en daarna ook met alle betrokken partners die een rol spelen bij het oplossen van het vraagstuk. De toegang voor inwoners is laagdrempelig en medewerkers sturen zoveel mogelijk op de inzet van algemene voorzieningen.

Preventie en vroegsignalering van problemen bij inwoners

Preventief werken betekent volgens de consultants in de sociaal teams dat zij zichtbaar zijn in de wijk en zien wat daar gebeurt. Zodat zij daar vervolgens op in kunnen spelen. De sociaal teams vinden het belangrijk om contacten te leggen met alle inwoners uit de wijk en zichtbaar te zijn op plekken waar inwoners komen (zoals bij sport- en cultuurverenigingen en buurthuizen).

De sociaal teams vinden dat zij dit moment nog niet voldoende zichtbaar zijn in de wijken. Dat heeft onder andere te maken met het feit dat de sociale teams veel bevraagd worden op het (intensief) ondersteunen en begeleiden van inwoners met maatwerkvoorzieningen. Doordat zij hier veel tijd aan besteden, komen hun preventieve activiteiten nog niet voldoende van de grond. De preventieve activiteiten worden nu veelal overgelaten aan kern- en ketenpartners die zich meer in de wijk bevinden. Zoals bijvoorbeeld scholen, huisartsen en de GGD. Veel consultants uit de sociaal

teams geven aan dat zij het jammer vinden dat zij te weinig tijd en aandacht kunnen besteden aan de ontwikkeling van preventieve aanpakken.

De consulenten in de sociaal teams merkten op dat preventief werken soms kan botsen met de andere doelen die zij nastreven. De consulenten willen een gezicht zijn in de wijk, waar inwoners zonder drempel op af kunnen stappen. Zij zijn tegelijkertijd ook het gezicht van de gemeente die besluit op aanvragen, soms moeten handhaven of tegen te wil van een inwoner een maatregel inzet (bijvoorbeeld bij een crisis met een jeugdige). Hierdoor kunnen inwoners juist weer een drempel ervaren om contact te zoeken met de teams:

'Het voelt soms tegenstrijdig. Je treft soms ouders op het schoolplein, waarmee je de dag ervoor nog een lastig gesprek hebt gevoerd. We vragen ons af of het bestuur zich dit bij de uitwerking van de werkwijze voldoende heeft gerealiseerd.'

Integrale aanpak van ondersteuningsvragen van inwoners

Een aantal geïnterviewden gaf aan dat de oorspronkelijk gedachte bij integraal werken was dat een consulent kennis heeft van alle leefgebieden binnen het sociaal domein en inwoners daarop kan ondersteunen. Gaandeweg zijn teams hiervan teruggekomen en hebben de gemeenten hun verwachtingen bijgesteld. Het blijkt al een uitdaging om op één specifiek domein op de hoogte te blijven van alle ontwikkelingen. Iedere consulent binnen het team heeft daarom een specifiek aandachtsgebied (Wmo, Jeugdzorg of Participatiewet). En maakt een plan op het deel van de ondersteuningsvraag waarvan hij specialistische kennis heeft. Iedere consulent voert vervolgens regie op dat plan. Dat betekent dat er in de praktijk dus meerdere regievoerders betrokken kunnen zijn bij één inwoner.

Hoewel de gemeenten terug zijn gekomen van het idee dat een consulent een inwoner op alle levensgebieden moet kunnen ondersteunen, zoeken de teams nog wel naar een werkwijze waarbij één consulent regie voert op alle ondersteuningsplannen van een inwoner (dus ook de plannen die door collega consulenten met een ander expertisegebied zijn opgesteld). De teams hebben hier nog geen goede modus voor gevonden.

De geïnterviewden vertelden dat het werken in sociale teams waarin verschillende expertisegebieden samenkomen bijdraagt aan integraal werken. Door casussen met elkaar te bespreken en te horen hoe anderen met een ondersteuningsvraag omgaan, leren de consulenten breder te kijken. De opgedane ervaringen nemen zij weer mee in volgende gesprekken met inwoners.

Vrijwel alle consulenten geven aan dat zij in het vraagverhelderingsgesprek wel aandacht besteden aan meerdere leefgebieden. Wanneer zij signaleren dat er een probleem speelt op een leefgebied waarvan zij zelf niet voldoende afweten, schakelen zij hiervoor een collega in. Als er sprake is van een meervoudige ondersteuningsvraag voeren de consulenten het vraagverhelderingsgesprek vaak ook samen. Op die manier hoeft de inwoner niet twee keer zijn verhaal te vertellen maar wordt hij direct door de consulenten naar de juiste voorziening doorverwezen.

Een kanttekening die de consulenten bij dit uitgangspunt maken is dat niet iedere casus vraagt om een integrale blik. Wanneer iemand bijvoorbeeld een bijstandsuitkering aanvraagt, is het volgens hen niet altijd nodig om een breed vraagverhelderingsgesprek te voeren. Tegelijkertijd herkennen zij ook dat er casussen zijn waarin vaak wel meerdere problemen spelen die vragen om een integrale aanpak. Dit geldt bijvoorbeeld voor veel jeugdzorg casussen.

Beantwoording vraag 4: In welke mate komt de werkwijze van het integraal dienstverleningsmodel in de praktijk overeen met de beoogde werkwijze?

De BUCH-gemeenten streven drie doelen na in de ondersteuning van inwoners binnen het sociaal domein: (1) het versterken van de zelfredzaamheid van inwoners, (2) preventie en vroegsignalering en (3) een integrale aanpak van ondersteuningsvragen. Een algemene conclusie is dat de medewerkers in de toegang van het sociaal domein bij de uitvoering van hun werk aandacht hebben voor de drie doelen. Wat wel opvalt is dat de medewerkers niet handelen vanuit één gemeenschappelijke invulling van de doelen: zij krijgen geen gemeenschappelijke kader mee van waaruit zij werken. De medewerkers handelen naar de beleidsdoelen op basis van eigen inzicht en gevoel.

De werkwijze van het integraal dienstverleningsmodel vraagt daar gedeeltelijk om: iedere casus is anders en vraagt om maatwerk. Een vaststaand kader dat voorschrijft hoe een medewerker met handelen past daar niet bij. Tegelijkertijd hebben de medewerkers wel behoefte aan een breed kader dat richting biedt. En dat helpt in de afweging van wat een inwoner nodig heeft. Daarnaast helpt een kader leidinggevend om te sturen op de juiste invulling van de werkwijze. We concluderen het volgende ten aanzien van de drie afzonderlijke doelen:

Het versterken van zelfredzaamheid

Volgens de werkwijze van het integraal dienstverleningsmodel bepaalt een consulent in een vraagverhelderingsgesprek met de inwoner wat een inwoner zelf kan doen en wanneer gemeentelijke ondersteuning nodig is. De sociaal teams passen dit in de praktijk toe. Iedere consulent heeft een eigen manier om inzicht krijgen in de mate van zelfredzaamheid van een inwoner. Om te toetsen of een consulent passende ondersteuning voor een inwoner heeft gekozen, voeren de consulenten casuïstiekoverleg.

Preventie en vroegsignalering

De consulenten willen zichtbaar zijn in de wijken en inwoners ontmoeten om te signaleren wat daar speelt, zodat zij daar vervolgens op in kunnen spelen. We zien dat de medewerkers belemmerd worden in het ontwikkelen van een preventieve aanpak door de tijd die zij kwijt zijn aan het behandelen van casussen. Zij komen hier nog te weinig aan toe, omdat het zwaartepunt van hun werk ligt op het behandelen van zwaardere ondersteuningsvragen en begeleiden van inwoners met een maatwerkvoorziening.

Integrale aanpak van ondersteuningsvragen

Bij de start van de nieuwe werkwijze hield integraal werken in dat een consulent kennis heeft van alle leefgebieden en inwoners op al die gebieden ook kan ondersteunen. Eén huishouden, één ondersteuningsplan, één regisseur was het uitgangspunt. Gaandeweg zijn teams hiervan teruggekomen en hebben de gemeenten hun verwachtingen bijgesteld. Het blijkt al een uitdaging om op één specifiek domein op de hoogte te blijven van alle ontwikkelingen. Iedere consulent binnen het team heeft daarom een specifiek aandachtsgebied (Wmo, Jeugdzorg of Participatiewet). De integrale aanpak van ondersteuningsvragen uit zich in de samenwerking tussen de consulenten met verschillende expertises die betrokken zijn bij een inwoner. De consulenten geven dus invulling aan integraal werken door bij de behandeling van een casus collega's met andere expertises te betrekken.

De samenwerking in teams heeft het integraal werken bevorderd. Door samen te werken met consulenten met andere expertises leert iedere individuele consulent problemen op andere levensgebieden beter herkennen en bespreekbaar te maken.

Hoewel de gemeenten terug zijn gekomen van het idee dat een consulent een inwoner op alle levensgebieden moet kunnen ondersteunen, zoeken de teams nog wel naar een werkwijze waarbij één consulent regie voert op alle ondersteuningsplannen van een inwoner (dus ook de plannen die door collega consulenten met een ander expertisegebied zijn opgesteld). De teams hebben hier nog geen goede modus voor gevonden.

4.2 Welke tools biedt het integraal dienstverleningsmodel de sociaal teams om te werken volgens de beoogde werkwijze?

Iedere medewerker kan gebruik maken van een verschillende tools die hem ondersteunen bij de uitvoering van zijn werk. Hieronder vallen bijvoorbeeld trainingen en opleidingen, een inwerkmap, de sociale kaart en informatie over wetten en regelingen in Kluwer Schulinck (zie ook de tools in bijlage 2). Deze tools geven de medewerkers een basis.

De basistools komen niet altijd tegemoet aan de grote verscheidenheid aan casussen en vragen uit de verschillende wijken. Iedere situatie is anders en de complexiteit per casus verschilt. De beste aanpak voor het ontwikkelen van preventieve aanpakken en het oplossen ondersteuningsvragen is daarom niet af te leiden uit de basistools. De medewerkers gaven aan dat vooral het casuïstiekoverleg hierbij een belangrijke middel is. In het casuïstiekoverleg voeren medewerkers met expertise op verschillende domeinen inhoudelijk overleg over het opzetten van preventieve activiteiten en de aanpak van meervoudige en complexe ondersteuningsvragen. Het doel van het casuïstiekoverleg is om gezamenlijk te bepalen hoe een situatie in de wijk of individuele casus het beste aangepakt kan worden. De medewerkers maken daarbij gebruik van elkaars kennis, ervaringen en netwerk.

Antwoord vraag 5: Welke tools biedt het integraal dienstverleningsmodel de sociaal teams om te werken volgens de beleidsuitgangspunten van het model?

Er zijn verschillende basistools beschikbaar die medewerkers ondersteunen in de uitvoering van hun werk (zoals trainingen, een inwerkprogramma, de sociale kaart en Kluwer Schulinck). Die tools zijn niet altijd voldoende om een goede inschatting te maken over de ontwikkeling van geschikte preventieactiviteiten of passende ondersteuning voor een inwoner. Het casuïstiekoverleg biedt voor de medewerkers een belangrijke bron van aanvullende kennis die nodig is om ondersteuningsvragen op te lossen en preventieve aanpakken te ontwikkelen. De medewerkers maken gebruik van elkaars kennis, ervaringen en netwerk om goed in te spelen op de behoeften van inwoners.

4.3 Wat zijn de ervaringen van de medewerkers in de uitvoering van de toegang met de werkwijze?

In de gesprekken met de geïnterviewden hebben we niet alleen stilgestaan bij de wijze waarop de medewerkers invulling geven aan de beleidsdoelstellingen en de taken en rollen. Wij vroegen hen ook naar hun ervaringen met de werkwijze en de kansen en verbeterpunten die zij daar nog in zien.

Een algemeen beeld dat we ophaalden uit de gesprekken is dat de medewerkers tevreden zijn over de werkwijze binnen de toegang van het sociaal domein. Zij herkennen dat het werken in sociale teams die bestaan uit professionals met verschillende expertisegebieden bijdraagt aan ondersteuning die inspeelt op wat inwoners echt nodig hebben. Door de komst van de sociaal teams zijn de lijnen tussen professionals in de teams en de flexibele schil van partners daaromheen korter geworden. Professionals weten elkaar beter en sneller te vinden. Een ander voordeel van de werkwijze dat de geïnterviewden benoemden was dat zij door in een team samen te werken met andere disciplines zelf breder hebben leren kijken naar ondersteuningsvragen. Deze zaken zorgen niet alleen voor betere ondersteuning van inwoners, maar maken het werk zelf ook plezieriger.

Antwoord vraag 6: Wat zijn de ervaringen van de medewerkers in de uitvoering van de toegang met de werkwijze?

De medewerkers in de toegang van het sociaal domein zijn over het algemeen positief over de werkwijze van het integraal dienstverleningsmodel. De meerwaarde van het werken in sociaal teams zit volgens hen met name in de korte lijnen tussen professionals uit verschillende disciplines. Een ander ervaring is dat de medewerkers door de samenwerking in de teams met een integrale blik hebben leren kijken naar de ondersteuningsvragen van inwoners.

5 Aanbevelingen

Om de uitvoering binnen de toegang van het sociaal domein te versterken en de medewerkers daarbinnen nog beter in staat te stellen om bij te dragen aan de beleidsdoelstellingen geven we een aantal aanbevelingen mee. We geven daarmee antwoord op de laatste onderzoeksvraag.

5.1 Ontwikkel een gemeenschappelijk kader voor de uitvoering binnen de toegang van het sociaal domein

De medewerkers in de toegang van het sociaal domein hebben behoefte aan een kader dat richting en invulling geeft aan hun rol, de doelen die zij nastreven en hun handelingswijzen. Deze staan in het implementatieplan van het integraal dienstverleningsmodel en het integraal beleidskader sociaal domein. Er is dus wel een kader, maar dat is niet doorvertaald een gemeenschappelijk kader voor de medewerkers in de uitvoering. Daarom doen we de aanbeveling om de uitvoering op hoofdlijnen een kader mee te geven.

Het doel van het gemeenschappelijk kader is om de uitvoering (zowel individuele medewerkers als de verschillende teams als geheel) richting te geven en niet om de hele werkwijze in beton te gieten. We stellen voor om het kader samen met de uitvoering vorm te geven, op basis van het implementatieplan van het integraal dienstverleningsmodel (het toetskader in bijlage 2) en het integraal beleidskader sociaal domein. Het casuïstiek overleg en intervisies zijn een sterk middel om kennis en ervaringen uit te wisselen. We stellen voor het casuïstiekoverleg daarom te benutten en aan de hand van casussen een gezamenlijke werkwijze uit te werken.

5.2 Onderzoek hoe de rol van de casusregisseur belegd kan worden

Uit de interviews met de uitvoering haalden we op dat het beleidsuitgangspunt één huishouden, één ondersteuningsplan, één regisseur (nog) niet in de praktijk wordt toegepast. Iedere consulent maakt een plan op het deel van de ondersteuningsvraag waarvan hij specialistische kennis heeft. En iedere consulent voert vervolgens regie op dat plan.

Hoewel de gemeenten terug zijn gekomen van het idee dat een consulent een inwoner op alle levensgebieden moet kunnen ondersteunen, zoeken de teams nog wel naar een werkwijze waarbij één consulent regie voert op alle ondersteuningsplannen van een inwoner (dus ook de plannen die door collega consulenten met een ander expertisegebied zijn opgesteld). De teams hebben hier nog geen goede modus voor gevonden en zoeken elkaar intern en extern nog veelvuldig op. Dit geeft druk op de inzet en benodigde formatie binnen het integraal dienstverleningsmodel. We adviseren de gemeenten daarom om samen met de teams te onderzoeken hoe hieraan in de praktijk invulling gegeven kan worden en wat daarvoor nodig is.

5.3 Breidt de huidige formatie van de frontoffice uit

Uitgaande van het huidige voorzieningengebruik is er in de sociaal teams 58,1 fte nodig om alle ondersteuningsvragen van inwoners op te pakken. Het verschil tussen het benodigde aantal fte's en de beschikbare vaste capaciteit binnen de sociaal teams is 14,6 fte. Een gedeelte hiervan wordt nu ingevuld via externe inhuur (6,2 fte).

We adviseren om de vaste capaciteit uit te breiden met minimaal 14,6 fte. Op die manier creëren de gemeente een goede basis van waaruit de sociaal teams de werkwijze van het integraal dienstverleningsmodel kunnen doorontwikkelen en versterken. Op deze manier ontstaat ook ruimte om onderwerpen als preventie en vroegsignalering in de sociale teams verder op te pakken.

De verwachting is dat het beroep op ondersteuning van de sociaal teams de komende jaren stijgt door demografische en beleidsmatige ontwikkelingen. De gemeenten kunnen de gevolgen van de decentralisatie van beschermd wonen en de maatschappelijke opvang voor de benodigde formatie in de sociaal teams berekenen door een inschatting te maken van het benodigde aantal ondersteuningsuren per cliënt en deze te vermenigvuldigen met de geschatte omvang van de nieuwe doelgroep (jaarlijks circa 150 inwoners).

De overige ontwikkelingen zijn niet één op één cijfermatig door te vertalen in een toename van het voorzieningengebruik in de BUCH-gemeenten. Daarnaast is de impact van de ontwikkelingen ook afhankelijk van de wijze waarop de gemeenten de uitvoering van de toegang, het integraal werken (waaronder de inzet van casusregie) en preventie en vroegsignalering in het sociaal domein in de toekomst gaat organiseren.

5.4 Monitor het werkelijke voorzieningengebruik en de gerealiseerde urennormen

Met dit evaluatieonderzoek hebben we veel tijd en aandacht besteed aan het maken van aannames en het inzichtelijk maken van cijfers over het voorzieningengebruik ten behoeve van de formatieberekening. De gemeenten hebben hiermee een basis gelegd die zij in het vervolg kunnen benutten om het voorzieningengebruik en de druk op de uitvoering van het sociaal domein te blijven volgen. We adviseren de gemeenten om het werkelijke voorzieningengebruik in de komende jaren goed te monitoren, zodat de gemeenten goed inzicht hebben in het werkelijke gebruik en de benodigde capaciteit hierop kunnen bijsturen.

Bijlage 1 Onderzoeksaanpak

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden gebruikten we verschillende onderzoeksmethoden. We lichten die hieronder toe.

Documentenanalyse en opstellen toetskader (voorbereiding)

We zijn het onderzoek gestart met een documentenanalyse om een goed beeld te krijgen van de wijze waarop het Integraal Dienstverleningsmodel is ingevoerd binnen de BUCH-gemeenten. Gedurende deze analyse bleek dat model zoals uitgewerkt in het implementatieplan en zoals vastgesteld door de gemeenteraden in september 2014 niet één op één in de praktijk is ingevoerd. Om inzicht te krijgen in de daadwerkelijke situatie per 1 januari 2015 hebben we in samenwerking met de managers van de frontoffice, backoffice en het team experts en een beleidsadviseur Samenleven een toetskader opgesteld.

Het toetskader beschrijft de beoogde werkwijze per 1 januari 2015 en verwachtingen van de uitvoerders binnen het model. Het toetskader gaat in op:

- De beleidsdoelstellingen waarop de werkwijze binnen het model gebaseerd is.
- De verschillende rollen binnen het model.
- De taken en verantwoordelijkheden die horen bij de verschillende rollen.
- De tools die de medewerkers binnen het model tot hun beschikking hebben om hun taken en verantwoordelijkheden uit te voeren.

Het toetskader vormt het uitgangspunt voor de evaluatie. Het toetskader staat in bijlage 2.

Voorzieningengebruik (vraag 1 en 2)

Om onderzoeksvragen 1 en 2 te kunnen beantwoorden analyseerden we verschillende cijfers. De analyse startte met een oriëntatie op de beschikbare informatiebronnen, cijfers en indicatoren die we konden gebruiken om het voorzieningengebruik in beeld te brengen. We hebben gezocht naar cijfers over het gebruik van de algemene voorzieningen en individuele voorzieningen (voorzieningen waarvoor een beschikking nodig is). Er zijn geen gegevens beschikbaar over algemene voorzieningen. Voor het gebruik van de individuele voorzieningen maakten we gebruik van cijfers uit de Suite van de gemeenten. De cijfers uit de Suite zijn samengesteld door de manager van de backoffice, met ondersteuning van een applicatiebeheerder.

Om inzicht te geven in ontwikkelingen die relevant zijn voor het toekomstige voorzieningengebruik (onderzoeksvraag 2) putten we uit actuele rapporten en analyses over de ontwikkeling van de bevolking en risicogroepen van onder andere het Centraal Bureau voor de Statistiek, het Sociaal en Cultureel Planbureau en het Planbureau voor de Leefomgeving.

Formatie van de frontoffice (vraag 3)

Om onderzoeksvraag 3 te beantwoorden hebben de managers van de sociaal wijkteams samen met de consultants een inschatting gemaakt van de tijd die zij nodig hebben om inwoners van een individuele ondersteuningsvraag te ondersteunen. De managers organiseerden hiervoor enkele overleggen met de consultants. Op basis van de ureninschatting van de consultants en het voorzieningengebruik in 2017 en 2018 berekenden we vervolgens de benodigde formatie (een toelichting op de gedane aannames staat in bijlage 4).

Groepsinterviews (vraag 4 t/m 6)

Om inzicht te krijgen in de ervaringen van de medewerkers met het dienstverleningsmodel voerden we groepsgesprekken met consulenten, experts en medewerkers van kernpartners. In de gesprekken kwam onder andere aan de orde hoe de medewerkers hun rol zien en invulling geven aan die rol. Daarnaast bespraken we met hen wat de doelen van het Integraal Dienstverleningsmodel volgens hen zijn en hoe hun inzet bijdraagt aan die doelen. We hebben de verslagen van de groepsinterviews gebruikt voor de beantwoording van de onderzoeksvragen 4 tot en met 6.

Aanbevelingen (vraag 7)

De aanbevelingen (het antwoord op onderzoeksvraag 7) zijn gebaseerd op de uitkomsten van de verschillende onderdelen van het onderzoek.

Bijlage 2 Toetskader

Doelstellingen Integraal Beleidskader Sociaal Domein 2016 - 2018	
Versterken zelfredzaamheid en eigen regie van inwoners	<p>Daar waar onze inwoners kwetsbaar zijn bieden wij ondersteuning om hun zelfredzaamheid te vergroten. Als gemeenten willen we mensen helpen zelf regie te houden. Doel is dat zij bijdragen naar eigen kunnen.</p> <p>We laten inwoners en hun netwerk zelf meedenken en meewerken aan een oplossing. Bij gebrek aan een netwerk faciliteren we bij het ontwikkelen ervan.</p> <p>We hanteren geen standaard instrument om de mate van zelfredzaamheid te meten. We gaan bij het bepalen van de mate van zelfredzaamheid uit van de professionaliteit van de generalist.</p>
Preventie en vroeg-signalering van problemen bij inwoners	<p>We voorkomen dat vragen uitgroeien tot problemen en dat kleine problemen escaleren. Preventie heeft meerdere facetten: het voorkomen van problemen, maar ook het voorkomen van erger. We zetten in op preventie door:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een laagdrempelige toegang tot voorzieningen te bieden • Bewustwording te creëren bij inwoners over hun situatie en mogelijke risico's op het ontstaan van problemen • Inwoners op te zoeken op plekken in de wijk waar zij regelmatig komen. • Ruimte te bieden voor creatieve oplossingen door te experimenteren met nieuwe pilots/initiatieven
Integrale aanpak van ondersteuningsvragen van inwoners	<p>We hebben bij de ondersteuning van inwoners aandacht voor alle levensgebieden. We zorgen voor verbinding tussen de domeinen zorg, werk, inkomen, welzijn, onderwijs, jeugd en economische zaken om integrale ondersteuning te bieden waar nodig. Professionals uit verschillende disciplines en organisaties werken samen in de aanpak van problemen van inwoners.</p>

Taken en verantwoordelijkheden van de sociaal teams	
FRONTOFFICE	
Rollen	Tools
<p>Consulenten van de gemeenten in het sociaal team (consulenten Wmo, klantmanagers, leerplichtambtenaar, CJG coördinator, gedragsdeskundige Jeugd)</p> <ul style="list-style-type: none"> Breed uitvragen van de ondersteuningsvraag van een inwoner, met aandacht voor alle leefgebieden Motiveren van inwoners om problemen waar mogelijk – of met ondersteuning van hun netwerk- zelf op te lossen Geven van informatie en advies, doorverwijzen naar collectieve voorzieningen bij eenvoudige vragen Sociale activering van inwoners stimuleren (m.n. in het geval van ondersteuningsvragen op het gebied van werk en inkomen) Indiceren van de inwoner voor maatwerkvoorzieningen Opstellen ondersteuningsplan o.b.v. het uitgangspunt 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur Regie voeren op het ondersteuningsplan Beoordelen wanneer opschaling dan wel afschaling van ondersteuning nodig of mogelijk is Nazorg leveren na afronding van het ondersteuningstraject Zichtbaar zijn in de wijk en inwoners actief opzoeken. Veel voorkomende ondersteuningsvragen signaleren en aankaarten, gericht op het ontwikkelen van nieuwe collectieve voorzieningen die individuele maatwerkvoorzieningen kunnen vervangen. 	<p>Training & Opleiding</p> <ul style="list-style-type: none"> Inwerkprogramma Training gesprekstechnieken (gericht op vraagverheldering en motiveren inwoners) Opleiding en training op specifiek vakgebied Casusstiekoverleg binnen het team en / of met kwaliteitsmedewerkers <p>Informatie en werkinstructies</p> <ul style="list-style-type: none"> Werkprotocollen (gericht op het stellen van de juiste vragen) Beschrijving van verschillende werkprocessen Registratiesysteem MensCentraal Sociale kaart Format ondersteuningsplan <p>Instrumenten</p> <ul style="list-style-type: none"> Aanbod van collectieve en maatwerkvoorzieningen Zelfredzaamheidsmatrix in MensCentraal Veiligheidslijst (Jeugd)
<p>Kernpartners in het sociaal team (Stichting Welzijn, MEE & de Wering, Socius)</p> <ul style="list-style-type: none"> Breed uitvragen van de ondersteuningsvraag van een inwoner, met aandacht voor alle leefgebieden Motiveren van inwoners om problemen waar mogelijk – of met ondersteuning van hun netwerk- zelf op te lossen Geven van informatie en advies, doorverwijzen naar collectieve voorzieningen bij eenvoudige vragen Kennis overdragen aan het sociaal team vanuit een bepaalde deskundigheid (zoals eenzaamheid, mantelzorgers, ouderen en de inzet van vrijwilligers) Bewaken van de draaglast van de inwoner en de mensen in zijn netwerk Inzetten van vrijwilligers Zichtbaar zijn in de wijk en inwoners actief opzoeken. Regie voeren op het ondersteuningsplan 	<p>Training & Opleiding <i>Verschilt per kernpartner</i></p> <p>Informatie en werkinstructies Sociale kaart</p> <p>Instrumenten Aanbod van collectieve en maatwerkvoorzieningen</p>
<p>Ketenpartners buiten het sociaal team (scholen, huisartsen etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> Zelf maatwerk ondersteuning leveren vanuit eigen expertise Geven van informatie en advies, doorverwijzen naar collectieve voorzieningen bij eenvoudige vragen Doorverwijzen naar specialistische ondersteuning (2e lijnszorg) 	<p>Training & Opleiding <i>Verschilt per ketenpartner</i></p> <p>Informatie en werkinstructies Sociale kaart</p> <p>Instrumenten Aanbod van collectieve en maatwerkvoorzieningen</p>

Taken en verantwoordelijkheden van de sociaal teams	
EXPERTS	
Rollen	Tools
<p>Jeugd en gezinscoaches</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inwoners indiceren voor jeugdhulp • Het leveren van maatwerk ondersteuning vanuit de eigen expertise • Inbrengen specifieke kennis in de sociaal teams met betrekking tot het herkennen van (gedrags)problemen en opvoedingsvraagstukken van kinderen en ouders • Regionaal team werkzaam in V(S)O en MBO's 	<p>Training & Opleiding</p> <ul style="list-style-type: none"> • Functie van J&G coach wordt vaak gecombineerd met een functie als schoolmaatschappelijk werker of bij Bureau Jeugdzorg • Expertise om binnen schoolstructuren te werken <p>Informatie en werkinstructies Handboek met werkinstructies Jeugd.</p> <p>Instrumenten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aanbod van collectieve en maatvoorzieningen • Veiligheidstoets • SKJ Opleiding
<p>Jobhunter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matching tussen actuele vacatures en werkzoekenden • Het voeren van wekelijkse 10-minuten gesprekken met cliënten • Eens per kwartaal het organiseren van een werkcafé • Het organiseren van groepsgewijze informatiebijeenkomsten voor inwoners met een uitkering • Relaties opbouwen met (lokale) werkgevers • Invulling geven aan Social Return On Investment (SROI) afspraken binnen de gemeenten 	<p>Training & Opleiding</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inwerkprogramma • Overleg binnen de regio met alle jobhunters en het UWV <p>Informatie en werkinstructies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beschrijving van verschillende werkprocessen <p>Instrumenten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Re-integratie instrumenten Participatiewet • WSP faciliteert bij het inzetten van instrumenten: (Harry helpt, banenplan, no riskpolis, social return, beschut werk, workshops etc.) • Samenwerking met IJmond Werkt! en Inzet Werkt
<p>ICR (Intensieve Casus Regie)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspringen bij gezinnen met complexe problematiek: langdurig en intensief begeleiden • Expertise hebben op het vlak van regievoering, veiligheid (huiselijk geweld en kindermishandeling), het beschermen van jeugdigen en het motiveren tot hulpverlening • Doen wat nodig is / gezinnen langdurig volgen • Versterken eigen kracht / eigen regie van het gezin • Voorkomen zwaardere zorg 	<p>Training & Opleiding</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voldoende getraind blijven op veiligheid • Voldoende expertise • Intensieve werkbegeleiding <p>Informatie en werkinstructies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samenwerkingsafspraken moeten duidelijk zijn gemonitord • Nauwe samenwerking met ST • Aansluiting bij casuïstiek van jeugdconsulenten <p>Instrumenten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibele beschikbaarheid • Voldoende tijd om pilot uit te voeren • Normering caseload
<p>Gedragsdeskundigen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expertise op specifieke onderwerpen • Begeleiden van J&G coaches • Casuïstiek besprekingen • Ondersteuning aan medewerkers van het ST (individueel of groepsgewijs) 	<p><i>Niet als zodanig benoemd</i></p>

Taken en verantwoordelijkheden van de sociaal teams	
EXPERTS	
Rollen	Tools
<p>Kwaliteitsmedewerker:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeren van kwaliteitscontroles (waaronder toetsen belangrijke beschikkingen (levensonderhoud en afwijzingen) • Klankbord voor sociale teams bij casuïstiek bespreking • Juridische afhandeling bezwaar en beroep • Ontwikkelen formats beschikkingen en rapportages • Bijdragen leveren aan beleidsontwikkeling • Maakt inzichtelijk wat de invloed is van nieuw beleid op de uitvoering • Uitvoeren van beleid waarbij sprake is van een grote interpretatieruimte • Inzicht geven in zowel theoretische als maatschappelijke context van het beleid • Signaleren, evalueren en ontwikkelen van methoden, procedures en technieken • Rapporteren over de uitvoering van beleid • Zorgdragen voor de intake, toetst en beoordeelt aanvragen en verzoeken aan de hand van beleid, wet- en regelgeving • Adviseren over prioritering, toekenning en afhandeling van aanvragen en verzoeken • Initiëren en stuurt en draagt zorg voor de afhandeling van de formele besluitvorming • Zorgdragen voor het opstellen van beschikkingen, (advies-)rapportages, beoordelingen en correspondentie • Verzamelen en beheren van data en gegevens voor beleidsuitvoering 	<p>Training & Opleiding</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inwerkprogramma • Casuïstiekoverleg <p>Informatie en werkinstructies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beschrijving van verschillende werkprocessen • Sociale kaart • Registratiesysteem MensCentraal • Civision <p>Instrumenten Verordeningen en beleidsregels</p>
BACKOFFICE	
Rollen	Tools
<p>Administratief medewerker (bij Participatiewet: Uitkeringsadministratie)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verstrekken en uitbetalen uitkeringen en inkomensondersteuning • Handhaving Participatiewet • Administratie en facturatie aanbieders 	<p>Training & Opleiding</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inwerkprogramma • Casuïstiekoverleg <p>Informatie en werkinstructies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beschrijving van verschillende werkprocessen • Sociale kaart • Registratiesysteem MensCentraal • Suite • Civision <p>Instrumenten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aanbod van maatwerkvoorzieningen • Instrumenten i.h.k.v. handhaving Participatiewet • Contracten zorgaanbieders / ketenpartners

Taken en verantwoordelijkheden van de sociaal teams	
BACKOFFICE	
Rollen	Tools
<p>Backoffice Consulents:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verstrekken van voorzieningen waarvoor een indicatie nodig is op basis van het ondersteuningsplan • Afhandelen van aanvragen waarbij geen klantcontact nodig is (bijvoorbeeld: bekende klanten, minima, individuele inkomens toeslag, beëindiging uitkering wegens AOW, werkaanvaarding of verhuizing) • Besluiten van consulenten over behandeling registreren in Suite • Zorgdragen voor het opstellen van beschikkingen, rapportages en correspondentie • Uitvoeren van beleid waarbij sprake is van een beperkte interpretatieruimte (bijvoorbeeld het afhandelen van de aanvragen voor de collectieve zorgverzekering) • Zorgdragen voor de intake, toetsen en beoordelen van aanvragen en verzoeken aan de hand van beleid, wet- en regelgeving • Verzorgen van de afhandeling van de formele besluitvorming door het maken van de beschikking voor een uitkering en andere voorzieningen • Zorg dragen voor het opstellen van beschikkingen, rapportages en correspondentie • Verzamelen en beheert data en gegevens voor beleidsuitvoering • Geven van voorlichting en verstrekken van informatie aan de medewerkers van het Sociaal team • Beheren en bewaken digitale bestanden en systemen • Uitvoeren van themacontroles • Signalerende functies voor wat betreft kwijtschelding • Samenwerken met veel verschillende uitvoeringsinstanties waaronder; sociaal.nl/ Consensus etc.,; informatie aan medewerkers van sociaal team vertrekken over wat deze partijen kunnen betekenen • Terugvordering en verhaal 	<p>Training & Opleiding</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inwerkprogramma • Casuïstiekoverleg <p>Informatie en werkinstructies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beschrijving van verschillende werkprocessen • Sociale kaart • Registratiesysteem MensCentraal • Specifiek Keurmerk (Jeugdconsulent) • Civision <p>Instrumenten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aanbod van maatwerkvoorzieningen • Verordeningen en beleidsregels
<p>Beleidsadviseurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adviseren ontwikkelen, herijken van beleid- en beleidsprocessen • Nieuw beleid toetsen aan politieke keuzes, maken nieuwe budgettaire afwegingen, onderzoeken wet- en of regelgeving, kwaliteitsnormen en effectmetingen • Verantwoordelijk voor de afstemming en samenhang ten aanzien van beleid binnen de gehele keten • Voeren regie over beleidsprogramma's en projecten • Ontwikkelen beleids- en beheersinstrumenten ter implementatie en uitvoering van beleid • Zoeken draagvlak voor beleidsstrategieën zowel binnen de keten als bij doelgroepen en presenteert effecten en beleidsdoelstellingen • Signaleren en analyseren knelpunten in beleid en presenteert oplossingsmodellen en verbetervoorstellen • Initiëren en bevorderen van de samenwerking met organisaties/partijen en ontwikkelt een relatienetwerk 	<p>Training & Opleiding <i>Niet als zodanig benoemd</i></p> <p>Informatie en werkinstructies <i>Niet als zodanig benoemd</i></p> <p>Instrumenten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Netwerk van partijen • Beleidskaders/adviezen van andere gemeenten

Bijlage 3 Toelichting cijfers paragraaf 3.1

Toelichting cijfers tabel 3.1 en 3.2.

- De cijfers geven het gemiddelde van het werkelijke voorzieningengebruik in 2017 en verwachte voorzieningengebruik in 2018 weer.
- De cijfers over 2018 zijn beschikbaar over de periode 1 januari tot 1 juli. Om een inschatting te maken van het verwachte voorzieningengebruik in heel 2018 extrapoleerden we de cijfers van het eerste half jaar 2018 naar heel 2018.
- Iedere cliënt komt per categorie één keer voor. Het is mogelijk dat een cliënt in meerdere domeinen voorkomt (bijvoorbeeld Wmo en Participatiewet).
- De cijfers gaan over het aantal unieke cliënten per domein dat jaarlijks wordt ondersteund door de sociaal teams. Voor de jeugdzorg geldt dat een deel van de cliënten direct door ketenpartners wordt geïndiceerd en ondersteund. Deze groep cliënten is in bovenstaand overzicht buiten beschouwing gelaten. We tonen alleen de cliënten die door de sociaal teams geïndiceerd en ondersteund worden.

Voorzieningengebruik per domein

In paragraaf 3.1 brengen we – voor zover mogelijk - het aantal inwoners per categorie in beeld. Hieronder specificeren we deze aantallen per domein.

In tabel A staat het aantal nieuwe inwoners dat jaarlijks een voorziening bij de gemeenten aanvraagt en krijgt toegekend.

	Wmo	Jeugdwet	Participatie wet	Woning urgentie	totaal
Nieuwe inwoners categorie 3A	710	0	0	40	750
Nieuwe inwoners categorie 3B	280	150	460	0	890
totaal	990	150	460	40	1.640

Tabel A. Aantal nieuwe inwoner dat jaarlijks een voorziening bij de gemeenten aanvraagt en krijgt toegekend. Bron: Suite, BUCH-gemeenten.

In tabel B staat het aantal bestaande cliënten met een lopende voorziening gedurende een kalenderjaar. Een lopende voorziening is een voorziening waarvan een inwoner gedurende een jaar gebruik maakt.

	Wmo	Jeugdwet	Participatie wet	Woning urgentie	totaal
Bestaande inwoners categorie 3A	4.940	0	0	0	4.940
Bestaande inwoners categorie 3B	910	1.820	1.250	0	3.980
Totaal	5.850	1.820	1.250	0	8.920

Tabel B. Bestaande inwoners met een lopende voorziening gedurende een kalenderjaar. Bron: Suite, BUCH-gemeenten.

Bijlage 4 Toelichting op formatieberekening frontoffice

In paragraaf 3.3 bieden we inzicht in de benodigde formatie voor de frontoffice. Hieronder lichten we toe welke aannames we toepasten in die berekening.

Aantal inwoners met een individuele voorziening

In de formatieberekening zijn we uitgegaan van het gemiddelde voorzieningengebruik in 2017 en 2018. We bepaalden het aantal inwoners dat gebruik maakt van een individuele voorziening als volgt:

- We maakten een uitdraai van alle besluiten (voor Jeugdwet en Wmo) en werkprocessen (voor Participatiewet) uit de Suite voor individuele voorzieningen. Dat resulteerde in 3 lijsten van besluiten en werkprocessen (één lijst per domein).
- We filterden uit iedere lijst de dubbele cliënten (cliënten met meer dan één besluit of werkproces op de lijst). Zo ontstond per domein een lijst met unieke cliënten.
- We rekenden uren per unieke cliënt per lijst. Bijvoorbeeld: Voor een cliënt die een voorziening heeft op grond van de Participatiewet en de Wmo rekenden we 2 keer basisuren en regie-uren.
- Om het aantal *nieuwe* inwoners in categorie 3A te bepalen filterden we op de cliënten met een besluitdatum of werkproces gestart in 2017. Hieruit filterden we vervolgens de cliënten met een voorziening zonder regiefunctie.⁸
- Voor inwoners in categorie 3A *met een lopende voorziening*, gestart voor 1 januari 2017, rekenden we geen uren, mits er geen herindicatie voor de voorziening heeft plaatsgevonden. Wanneer een inwoner een herindicatie heeft gekregen rekenden we 3 uur.
- Om het aantal *nieuwe* inwoners in categorie 3B te bepalen filterden we op cliënten met een besluitdatum of werkproces gestart in 2017. Hieruit filterden we vervolgens de cliënten met een voorziening met regiefunctie.⁹
- ¹⁰
- Om het aantal inwoners in categorie 3B *met een lopende voorziening*, gestart voor 1 januari 2017, te bepalen filterden we op cliënten met een besluitdatum of werkproces gestart voor 1 januari 2017. Hieruit filterden we vervolgens de cliënten met een voorziening met regiefunctie.
- Voor cliënten die zowel een voorziening in categorie 3A als categorie 3B hebben rekenen we dubbele basisuren.

De bovenstaande cijfers zijn zo nauwkeurig mogelijk samengesteld en geven een beeld van het voorzieningengebruik in de BUCH-gemeenten. We benoemen dat de ambtelijke fusie per 1 januari 2017 en de samenvoeging van de systemen van de gemeenten van invloed zijn geweest op de nauwkeurigheid van de gegevens.

Ondersteuningsuren per inwoner

We maakten een inschatting van het gemiddelde aantal benodigde ondersteuningsuren per inwoner met een individuele voorziening per jaar op basis van ervaringen de consultants en het management.

Categorie 2

We gaan voor de ondersteuning van inwoners uit categorie 2 uit van in totaal 448 uur per week. Dit uren aantal is als volgt opgebouwd:

⁸ Voorzieningen *zonder* regiefunctie zijn: hulpmiddelen (Wmo), huishoudelijke hulp (Wmo), rolstoelvoorziening (Wmo), vervoersvoorziening (Wmo), woningaanpassingen (Wmo), diagnostiekvragen (Jw), enkelvoudige jeugdfragen (Jw), casussen waarbij de J&G coach ingezet wordt (Jw), langdurige pleegzorg (Jw), jeugdhulpbepalingen (Jw).

⁹ Voorzieningen *met* regiefunctie zijn: begeleiding (Wmo), beschermd wonen (Wmo), persoonlijke verzorging (Wmo), tijdelijk verblijf (Wmo), meervoudige en multiprobleem casussen Jeugd en alle voorzieningen op grond van de Participatiewet.

	Aantal uur per week
Preventieve activiteiten	168
Bureaudienst	200
Inloopsprekuren	48
Coördinatie sociaal teams	32
totaal	448

Tabel C. Benodigde uren voor de ondersteuning van categorie 2.

Voor de formatieberekening rekenden het aantal uren per week om naar het aantal uren per jaar. Het totaal benodigd aantal uren komt daarmee op 20.653.¹¹

Categorie 3

We maken in de berekening van het aantal ondersteuningsuren per inwoner in categorie 3 onderscheid tussen:

- Basisuren: uren voor vraagverheldering en toekenning van een voorziening.¹²
- Regie-uren: uren die een consultant gedurende de looptijd voor een voorziening aan de casus van een cliënt besteedt.¹³

We rekenden op basis van de ervaringen van de consultants met het volgende aantal ondersteuningsuren per inwoner:

	Wmo		Participatiewet		Jeugdwet		Woningurgentie	
	<i>basis uren</i>	<i>regie uren</i>	<i>basis uren</i>	<i>regie uren</i>	<i>basis uren</i>	<i>regie uren</i>	<i>basis uren</i>	<i>regie uren</i>
Categorie 1	0	0	0	0	0	0	0	0
Categorie 2	20.653 uren (geen ureninschatting op per individuele inwoner per domein)							
Categorie 3A	8	3	nvt	nvt	8	0	9	0
Categorie 3B	8	8	8	20 of 4	8	20 of 2	nvt	nvt

Tabel D. Ondersteuningsuren per inwoner per categorie.

Om tot het totaal aantal benodigde uren per categorie per domein te komen vermenigvuldigden we het aantal inwoners met een individuele voorziening (tabel 3.1 en 3.2) met het aantal ondersteuningsuren per inwoner (tabel D).

Opmerkingen bij tabel D:

- We rekenden 20 regie-uren voor inwoners (casussen) met een voorziening op grond van de Participatiewet. Wanneer er 2 inwoners onder één casus vallen, rekenden we 4 regie-uren per jaar extra.
- We rekenden 20 regie-uren voor inwoners met een voorziening op grond van de Jeugdwet. Wanneer een inwoner geïndiceerd is door een ketenpartner, rekenden we 2 regie-uren per jaar.

¹¹ Uitgaande van 41,6 werkbare weken in een kalenderjaar. Bron: BUCH-gemeenten.

¹² Onder basisuren voor de Wmo en Jeugd consultants vallen de volgende activiteiten: afspraak met inwoner plannen, huisbezoek voorbereiden, huisbezoek afleggen, informatie opvragen bij ketenpartners, ondersteuningsplan en toekenningsbrief opstellen, aanbieder bepalen, afronden aanvraag en overdracht.

Onder de basisuren voor de Participatiewet consultants vallen de volgende activiteiten: voeren dienstverlenend gesprek (en vervolggelsgesprek), beoordeling gegevens client, adviserend gesprek, administratieve afhandeling van de aanvraag

¹³ Onder de regie-uren voor de Participatiewet consultants vallen de volgende activiteiten: mutaties doorvoeren, administratieve processen, handhavingsonderzoeken, begeleiding naar werk / dagbesteding.

- We rekenden 3 uren voor cliënten met een Wmo-voorziening uit categorie 3A. Dit is de gemiddelde tijd die de consulenten nodig hebben voor herindicaties voor deze groep cliënten.

Niet-casus uren

Op basis van ervaringen van de sociaal teams schatten we in dat de teams per week 264 niet-casus uren maken.

Onder niet-casusuren vallen de volgende activiteiten: werkoverleg, afstemmingsoverleg, casuïstiekbesprekingen, werkgroepen. Voor de formatieberekening rekenden het aantal uren per week om naar het aantal uren per jaar. Het totaal benodigd aantal uren komt daarmee op 10.982.¹⁴

¹⁴ Uitgaande van 41,6 werkbare weken in een kalenderjaar. Bron: BUCH-gemeenten.