

Evaluatie gebiedsteams Weststellingwerf

Onderzoeks- en adviesrapport



gemeente
Weststellingwerf

Rapport

Gemeente Weststellingwerf
T.a.v. mevrouw S. Sytsma
Postbus 60
8470 AB WOLVEGA
Datum: 31-3-2016

Contactpersoon: Han Riksten
h.riksten@radaradvies.nl | 06 - 5347 2464
Onze referentie: wovevgeb16

RadarAdvies
Veemarkt 83, 1019 DB Amsterdam
T (020) 463 50 50 | www.radaradvies.nl



Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1 Inleiding	9
1.1 Achtergrond	9
1.2 De opdracht	9
2 Methodiek	12
2.1 Documentatie	12
2.2 Enquête	12
2.3 Interviews	12
2.4 Meeloopdagen	13
2.5 Terugkoppelbijeenkomst	14
2.6 Analyse	14
3 Resultaten evaluatie gebiedsteams 2015	15
3.1 Algemeen beeld	15
3.2 Opzet gebiedsteams	15
3.2.1 Vier taken van gebiedsteams	15
3.2.2 Verschillende specialismen in het gebiedsteam	17
3.2.3 Aandacht voor specialismen	18
3.2.4 Professionele ontwikkeling binnen de gebiedsteams	18
3.2.5 Onderdeel van gemeente	19
3.2.6 Werkzaamheden en werkwijze	19
3.3 Externe kant van de gebiedsteams	20
3.3.1 Bereikbaarheid gebiedsteams	20
3.3.2 Zichtbaarheid en positionering gebiedsteams	21
3.3.3 Samenwerking met (keten)partners	22
3.3.4 Gebiedsteams vanuit de burger	22
3.3.5 Verbinding met jeugdtafel en crisistafel	23
3.4 Doelrealisatie van de gebiedsteams	23
3.5 Financiële en operationele kaders	25
3.5.1 Algemeen	25
3.5.2 Formatie gebiedsteams	26
3.5.3 Werkdruk	26
3.5.4 Aansturingsstructuur	27
3.6 Weststellingwerf t.o.v. Nederland	27
3.6.1 Algemeen	27
3.6.2 Vergelijking met Nederland	28
3.6.3 Best practices	29
4 Advies doorontwikkeling gebiedsteams 2016-2017	31
4.1 Advies 1: versterk de gebiedsteams	31



4.2	Advies 2: teamindeling gebiedsteam en positionering aanscherpen.	32
4.3	Advies 3: onderzoek en verminder administratieve lasten	32
4.4	Advies 4: verbeter de zichtbaarheid en bereikbaarheid	33
4.5	Concrete ideeën en tips	34
5	Bijlagen	36
	Bijlage 1: Uitgenodigde deelnemers vragenlijst	36
	Bijlage 2: Vragenlijst	38



Samenvatting

Het algemene beeld dat naar voren komt uit de evaluatie van de gebiedsteams in Weststellingwerf is positief. Het eerste jaar van de gebiedsteams is ervaren als een bouwjaar waarin het gelukt is om de teams te vormen en de transitie te realiseren. Er zijn geen incidenten geweest naar aanleiding van de nieuwe werkwijze. Er is hard gewerkt om te zorgen dat inwoners nauwelijks iets van de wisseling hebben gemerkt en goed zijn ondersteund bij hun hulpvragen. Daarnaast ziet iedereen die we gesproken hebben de kansen die de gebiedsteams bieden om een betere samenleving te realiseren. Tevens wordt het als positief ervaren dat de gemeente de verantwoordelijkheid heeft genomen om dit te organiseren en het niet op afstand te plaatsen. Ook in de regio komt Weststellingwerf goed naar voren, met name op gebied van werk en met de crisis- en jeugdtafel.

Zoals verwacht kan worden na een ontwikkeljaar, wordt door velen ook de hectiek benoemd die hiermee gepaard gaat. De gemeente begon met de insteek om procesarm te werken. Echter lijkt dit erg lastig te zijn met interne onduidelijkheid over processen en systemen en externe druk door onder andere herindicaties. Dit heeft veel energie gekost en veroorzaakt verwarring en soms ook fouten. Er liggen kansen om in de doorontwikkeling van de teams verbeterlagen te maken.

Uitkomsten evaluatie

1. Opzet gebiedsteams

- Vier taken van gebiedsteams

In de contourennotitie en het draaiboek van de gebiedsteams worden vier kerntaken beschreven die door de gebiedsteams ingevuld dienen te worden: 1. het versterken van de zorgzame samenleving, 2. vraagverheldering, informatie en advies, 3. het bieden van lichte vormen van ondersteuning en 4. het opstellen van een maatwerkplan (doorverwijzing/indicering).

Uit de enquête onder de teamleden blijkt dat het grootste deel van de werktijd bestaat uit administratie (34,2%) en dat de minste tijd wordt besteed aan het versterken van een zorgzame en samenwerkende gemeenschap (1,9%). Dit ligt in lijn met het beeld uit de interne en externe interviews dat taak I minder gezien wordt. De externe partners zien en herkennen vooral de hulpgerelateerde taken (II, III, IV), de focus ligt op problemen en hulpvragen.

- Verschillende specialismen in het gebiedsteam

Vanuit de verschillende teams wordt positief gekeken naar de rol van specialisten in de teams. Het zorgt voor korte lijntjes en het makkelijk delen van expertise. Het biedt ook vlechtwerkers de kans om van meerdere werkterreinen te leren.

Er komt een beeld naar voren dat de participatie niet automatisch onderdeel van de dienstverlening is binnen de teams.



Voor sommige van de specialisten (inkomen, sociale recherche en verhaal) kan hun rol in het gebiedsteam lastig zijn.

- **Aandacht voor specialismen**

Een aandachtspunt voor de toekomst is de ontwikkeling van specialismen binnen de teams. Door de diverse samenstelling van de teams zitten de specialisten niet meer in een directe omgeving waarin ze hun specialisme kunnen blijven onderhouden (qua kennis en vaardigheden), hetgeen wel het geval was toen ze nog in specialistische organisaties werkten. Uit de interviews blijkt dat er wel lijnen liggen naar partnerorganisaties waar bijvoorbeeld gespard kan worden over ingewikkelde casussen (anoniem).

- **Professionele ontwikkeling binnen de gebiedsteams**

Uit de enquête blijkt dat de gebiedsteams over het algemeen tevreden zijn over de trainingen en opleidingen en de ruimte voor ontwikkeling.

- **Onderdeel van gemeente**

In de enquête geeft een ruime meerderheid (96,15 %) van de teamleden aan dat het fijn is om voor de gemeente te werken. Partners en burgerorganisaties zijn ook positief over het feit dat de teams onder de gemeente vallen. Er is op dit moment geen aanleiding om dit te heroverwegen. Daarnaast denkt niemand binnen de teams dat het negatief is voor klanten dat de gebiedsteams onder de gemeente vallen.

- **Werkzaamheden en werkwijze**

Zowel uit de enquête als uit de interviews met de teams blijkt dat de werkprocessen onvoldoende uitgekristalliseerd zijn. Daarnaast zijn de huidige ICT-systemen ter ondersteuning en om informatie te delen nog niet efficiënt en effectief. Hierdoor wordt relatief gezien teveel tijd besteed aan administratie.

2. Externe kant van de gebiedsteams

- **Bereikbaarheid gebiedsteams**

Wat betreft bereikbaarheid komen er verschillende beelden naar voren. Uit de enquête onder de teams blijkt dat de locaties van de gebiedsteams (Wolvega Oost en West in het gemeentehuis, Noordwolde in een eigen ruimte gekoppeld aan een buurthuis) over het algemeen positief worden beoordeeld. Vanuit de ouderenbond is aangegeven dat het gemeentehuis niet laagdrempelig genoeg is. Wanneer het gaat om wie binnen de gebiedsteams bereikt moet/kan worden, wordt door ketenpartners aangegeven dat de wisselingen en snelle doorloop van medewerkers in de teams in 2015 niet goed waren voor het bouwen van de samenwerking en persoonlijke relaties.

- **Zichtbaarheid en positionering gebiedsteams**

Met betrekking tot de zichtbaarheid van de gebiedsteams is er in 2015 een aantal zaken ondernomen. Uit de interviews met ketenpartners en burger vertegenwoordiging en uit de enquête onder de teams, komt het beeld naar voren dat de zichtbaarheid en



positionering van de teams een verbetering kunnen gebruiken. Met name het weten waar de gebiedsteams voor zijn heeft aandacht. De gebiedsteams worden tot nu toe gepositioneerd met een grotere focus op problemen en hulpvragen dan op eigen kracht, zelf- en samenredzaamheid en talentontwikkeling.

- Samenwerking met (keten)partners

Zowel uit de enquête onder de teamleden als uit de interviews met teamleden en ketenpartners (ondernemers, vrijwilligersorganisaties, jeugdorganisaties, zorgorganisaties, welzijnsorganisaties, 2^e lijnsorganisaties, politie, scholen, woningcorporaties) komt een overwegend positief beeld over de samenwerking. Sterker nog, uit de interviews met ketenpartners komt een sterke bereidheid naar voren om met de gebiedsteams samen te werken. Daarnaast dagen ze de teams uit om ook meer naar buiten te komen en verbindingen te leggen met collectieve voorzieningen en vrijwilligers.

Uit de enquête blijkt dat de gebiedsteams te weinig samenwerken met ondernemers. De verbinding met het welzijnswerk (Timpaan) kan ook versterkt worden. Een ander verbeterpunt is de terugkoppeling van de gebiedsteams.

- Gebiedsteams vanuit de burger

De Vereniging Kleine Dorpen heeft een positief beeld van de gebiedsteams. Ze zouden wel iets zichtbaarder kunnen zijn in de dorpen en meer gebruik kunnen maken van de bestaande initiatieven, voorzieningen en infrastructuur in de dorpen (bijvoorbeeld een spreekuur in het buurthuis).

Ook de ouderenbond is in principe positief over de gebiedsteams. Uit het interview bleek wel dat de gebiedsteams niet echt toegankelijk overkomen en dat ouderen niet goed weten wat de gebiedsteams voor hen kunnen doen. Ook weten ze niet hoe ze signalen aan de gebiedsteams kunnen doorgeven. Ze zijn wel erg bereid om bijvoorbeeld via hun ledenkrantje meer nieuws aan de achterban te verspreiden.

Het Wmo-platform is ook positief over de teams. Ze zouden wel graag meer vernieuwing willen zien in de werkwijze en meer outreachend werk. Ook vragen ze zich af of alle specialisaties wel in het team zitten, bijvoorbeeld op het gebied van psychiatrie.

- Verbinding met jeugdtafel en crisistafel

Veel van de ketenpartners geven aan blij te zijn met hun plek aan de jeugd- en/of crisistafel. Vanuit de gebiedsteams komt er een minder positief beeld naar voren voortkomend uit spanningen die ervaren worden tussen de tafels en de teams.



3. Doelrealisatie van de gebiedsteams

Er komt een algemeen beeld naar voren dat het transformatiedenken nog weinig prioriteit heeft kunnen krijgen binnen de teams. Dit komt doordat 2015 een jaar was waarin hoofdzakelijk is gewerkt aan de opbouw van de teams (afhandelen aanvragen, herindicaties, implementeren systemen).

Wat sterk naar voren komt uit de meeloopdagen en de interviews is dat er behoefte is aan een stip aan de horizon, een idee waar de gebiedsteams zich naartoe ontwikkelen. Er is wel veel bereidheid om op een andere manier te gaan werken, maar hoe je dat doet blijft een uitdaging. Het zogenaamde 'kansdenken' of 'omdenken' lukt nog niet altijd en de drukte zorgt ook voor oude reflexen.

4. Financiële en operationele kaders

- **Formatie gebiedsteams**

Wanneer de gemeente invulling wil geven aan alle taken van de gebiedsteams en de wens 2016 als ontwikkeljaar te zien, dan is uitbreiding van de gebiedsteams noodzakelijk. Uit de enquête blijkt dat 75% van de respondenten denkt dat de huidige formatie onvoldoende is. Een te onderzoeken vraag is in welke mate er extra formatie nodig is als de administratieve last verlaagd is en de werkprocessen en systemen beter ingericht zijn.

- **Werkdruk**

64% van de respondenten ervaart de werkdruk in de gebiedsteams als hoog en 36% ervaart de werkdruk als gemiddeld. In veel reacties wordt aangegeven dat er pieken en dalen zijn. Veel van de werktijd wordt besteed aan administratie (78% vindt dat teveel tijd aan administratieve taken wordt besteed) en aan intern overleg en bijeenkomsten.

- **Aansturingsstructuur**

Elk gebiedsteam wordt aangestuurd door een teamleider. Het merendeel van de medewerkers (64%) vindt deze aansturingsstructuur goed of erg goed passen bij de ontwikkelingen voor de komende jaren.



Adviezen doorontwikkeling gebiedsteams 2016-2017

Een belangrijk doel van het onderzoek was om een advies te geven over de verdere doorontwikkeling van de gebiedsteams en daar handvatten voor aan te reiken.

Twee algemene adviezen zijn:

Maak gebruik van het enthousiasme! Alle teamleden hebben er (nog steeds) zin in.

Maak gebruik van het aanbod! Ouderen, het Wmo-platform en Timpaan dagen jullie uit.

Advies 1: versterk de gebiedsteams

Ga vlechten! Stel ambities en doelen vast.

De vier kerntaken zijn nog niet volledig ontwikkeld, staan nog niet scherp genoeg op het netvlies van de teamleden. Voor een verdere doorontwikkeling is het noodzakelijk dat iedereen er voldoende van doordrongen is wat zijn of haar taken zijn. Dit vraagt om een heldere vaststelling van de ambities en doelen. Manieren om de teams te versterken zijn:

- voeg twee tot vier fte's toe aan de teams. Werf specifiek op inzet transformatieopdracht;
- werk aan continuïteit teams;
- investeer in teambuilding;
- opleiding en trainingen differentiëren: niet iedereen heeft dezelfde behoefte en interesses (denk ook aan werkdruk);
- investeer meer in intervisie.

Advies 2: teamindeling gebiedsteam en positionering aanscherpen

Het tweede advies luidt: scherp de teamindeling en positionering van de teams aan.

Specifiek hebben we daarbij de volgende aanbevelingen:

- De gebiedsteams kunnen meer betekenen in het kader van de participatie van de burgers.
- Bij projecten en pilots in de gemeente moeten de gebiedsteams een grotere rol of verantwoordelijkheid krijgen.
- Maak de sociaal onderzoeker onderdeel van de stafafdeling.
- Verhaal en leerplichtambtenaar onderdeel laten blijven van de teams.
- De inkomensconsulent onderdeel laten blijven van de gebiedsteams.
- (Her)formuleer de werkafspraken tussen de teams en de crisistafel en de jeugdtafel.



Advies 3: onderzoek en verminder administratieve lasten

Het derde advies luidt: onderzoek en verbeter de werkprocessen en ICT-systemen

Om te goed te achterhalen wat de oorzaken en oplossingen voor de hoge administratielast zijn, is aanvullend onderzoek noodzakelijk. Daarnaast is het belangrijk om te achterhalen wat de teamleden precies als administratie betitelen, bijvoorbeeld: is het bellen met een inwoner achter het bureau ook administratie? Binnen deze evaluatie is het niet mogelijk om precies aan te geven op welke wijze de werkprocessen en ICT-systemen verbeterd moeten worden. Dit vraagt nader onderzoek.

De systemen moeten de teamleden ondersteunen bij het werk. Kwaliteit heeft een impuls nodig. Aandacht voor goede beschikkingen (opdrachtverlening) en leesbare beschikkingen (voor burger) moeten de speerpunten zijn.

Advies 4: verbeter de zichtbaarheid en bereikbaarheid

Het vierde advies luidt: verbeter de zichtbaarheid en bereikbaarheid van de gebiedsteams

In de contourennotitie en het draaiboek van de gebiedsteams worden vier kerntaken beschreven die door de gebiedsteams ingevuld dienen te worden: 1. het versterken van de zorgzame samenleving, 2. vraagverheldering, informatie en advies, 3. het bieden van lichte vormen van ondersteuning en 4. het opstellen van een maatwerkplan (doorverwijzing/indicering). Belangrijk is om met de vier taken naar buiten te treden. Hierbij hebben we de volgende specifieke adviezen:

- Ga naar buiten met een verhaal (PR).
- Vlechtwerkers moeten meer de wijk in. Dit kan op locaties in de wijken, in de dorpen én bij de burgers thuis.
- Maak gebruik van de contacten en kanalen van de netwerkpartners (bereik en PR).

Zorg dat in de communicatie helder naar voren komt dat de gebiedsteams één gezicht hebben, maar wel met twee kanten: 1. poort voor zorg en 2. participatie. Beide kanten dienen voldoende duidelijk te zijn voor de burger. Met name de participatiekant is nu nog weinig zichtbaar en moet dus meer aandacht krijgen bij de externe communicatie.



1 Inleiding

1.1 Achtergrond

Vanaf 1 januari 2015 werkt de gemeente Weststellingwerf met drie gebiedsteams. De taak van de teams is toegang tot (1); en de zorg voor toeleiding (2) naar specialistische zorg en (gemeentelijke) voorzieningen en het bieden van lichte ambulante hulp en begeleiding (3). Daarnaast hebben de gebiedsteams als kerntaak om een bijdrage te leveren aan het versterken van een zorgzame en samenwerkende samenleving (4). De teams zijn dicht bij de burger georganiseerd en laagdrempelig.

De gemeente heeft voor de ontwikkeling van de gebiedsteams twee jaar uitgetrokken. Het jaar 2015 is de start geweest. Vervolgens staat het jaar 2016 in het teken van sociale innovatie en nieuwe werkwijzen om te komen tot een vaste organisatie per 1 januari 2017. In het kader van deze ontwikkeling van de gebiedsteams heeft de gemeente begin 2016 RadarAdvies de opdracht gegeven om te reflecteren op het functioneren van de gebiedsteams tot nu toe en na te gaan welke verbeteringen er doorgevoerd kunnen worden.

1.2 De opdracht

De gemeente Weststellingwerf heeft RadarAdvies opdracht gegeven om een evaluatie van de drie gebiedsteams uit te voeren. Daarbij was de opdracht geformuleerd als: onderzoek doen naar de opzet en aanpak van de gebiedsteams en aanbevelingen doen voor verdere ontwikkeling van de gebiedsteams. De evaluatie heeft betrekking op de periode januari 2015 t/m februari 2016. Binnen dit onderzoek is dit vertaald naar de volgende onderzoeksvraag:

Hoe effectief is de samenstelling en werkwijze van de huidige gebiedsteams voor de periode 2015 tot heden en welke verbeteringen zijn er mogelijk?

Het doel van deze evaluatie is dus tweeledig:

1. Inzicht bieden in de effectiviteit van de huidige samenstelling en werkwijze van de gebiedsteams en nagaan of deze past bij de geformuleerde doelstellingen in de visie en het draaiboek;
2. Advies geven over wat dit betekent voor de verdere ontwikkeling van de gebiedsteams en daar handvatten voor aanreiken.



De gemeente Weststellingwerf had daarnaast een aantal specifieke vragen geformuleerd waar ze graag antwoord op wilde hebben. Wij hebben deze vragen onderverdeeld in vier thema's: opzet van de gebiedsteams, de externe kant van de gebiedsteams, doelrealisatie van de gebiedsteams en financiële & operationele kaders. Tabel 1 geeft dit weer.

Tabel 1: onderzoeksthema's met de daarbij behorende vragen van de opdrachtgever.

Thema	Toelichting	Vragen van de opdrachtgever
Opzet gebiedsteams	Dit thema heeft betrekking op de opzet van de gebiedsteams zelf. Hoe ervaren zij hun werkzaamheden, hun vier taken? Wat gaat goed en wat kan beter? Speciaal zal hierbinnen aandacht worden besteed aan het werkproces, het onderlinge leren van elkaar en het werken als T-shaped professional (generalist naar buiten, specialist naar binnen).	<ul style="list-style-type: none"> • In Weststellingwerf maken de gebiedsteams deel uit van de gemeentelijke organisatie. De medewerkers zijn in dienst van de gemeente. Hoe wordt dit beoordeeld door inwoners/medewerkers /ketenpartners? • Is er voldoende ruimte en gelegenheid voor de medewerkers om met en van elkaar te leren? Wordt er voldoende aandacht besteed aan de verdere ontwikkeling van het vak vlechtwerker? • In de gebiedsteams werken verschillende specialisten. Hoe wordt de inzet van de inkomensconsulenten, orthopedagoog, de fraudepreventiemedewerkers, de opbouwwerker en andere specialismen in deze beoordeeld?
De externe kant van de gebiedsteams	Er zijn een aantal stakeholders die in verband staan met de gebiedsteams, te weten de gemeente, de ketenpartners en de burgers. Het is belangrijk om ook vanuit hun perspectief te horen hoe zij de gebiedsteams vinden opereren, wat gekoesterd moet worden en waar ruimte voor verbetering ligt.	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn de gebiedsteams voldoende zichtbaar en bereikbaar voor de inwoners? Wordt de toegang als voldoende laagdrempelig ervaren? Worden hierin verschillen opgemerkt tussen de teams Wolvega Oost en Wolvega West enerzijds en Noordwolde anderzijds? • Werkt het opschalen en afschalen naar de tweedelijnsvoorzieningen en het kader van dwang en drang? Hoe wordt de positionering van de crisistafel (sociaal team) in deze beoordeeld? • Hoe gaat de samenwerking met ketenpartners in relatie tot de integrale aanpak?
Doelrealisatie van de	De gebiedsteams zijn in het leven geroepen om beter	<ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre wordt er integraal gewerkt in



Thema	Toelichting	Vragen van de opdrachtgever
gebiedsteams (transformatie kracht)	invulling te kunnen geven aan principes van de transformatie. Zoals aangegeven in de visie van de gemeente staat hierin de burger centraal, gaat het om eigen kracht en het versterken van het eigen netwerk en staat preventie voorop. Dit thema gaat over de mate waarin de gebiedsteams deze transformatie al handen en voeten weten te geven in de praktijk.	de teams? Is er voldoende kennis aanwezig in de teams? Wordt door de inzet van de gebiedsteams het beroep op specialistische zorg teruggedrongen? <ul style="list-style-type: none">• In hoeverre wordt eigen kracht en netwerk gebruikt? Is er sprake van het bevorderen van participatie en wederkerigheid door de gebiedsteams? Is er voldoende aandacht voor de samenhang met informele ondersteuning?• Is er voldoende balans tussen kaders en experimenteerruimte t.b.v. de transformatie?
Financiële en operationele kaders	Binnen dit thema ligt de focus op de randvoorwaarden die nodig zijn om de gebiedsteams zo optimaal mogelijk te laten functioneren. Er wordt onder andere aandacht besteed aan de werkdruk, de formatie, de administratieve verplichtingen en de financiën.	<ul style="list-style-type: none">• In hoeverre is er een uitspraak te doen over of er met deze werkwijze binnen de financiële kaders kan worden gewerkt (inzet formatie, middelen en kosten interventies)• Is de formatie in evenwicht met de kerntaken voor het gebiedsteam zoals omschreven in het draaiboek? Zijn de werkprocessen voldoende duidelijk en efficiënt ingericht? Hoe gaat het met doorlooptijden en eventuele 'wachlijsten'? Hoe hoog is de administratieve lastendruk?• Ieder team heeft een eigen teamleider. Past deze aansturingsstructuur bij de ontwikkelingen in de komende jaren?



2 Methodiek

Voor de evaluatie is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden welke hieronder nader worden toegelicht.

2.1 Documentatie

De onderzoekers hebben een breed scala aan relevante documentatie bestudeerd. De documentatie bestond uit:

- draaiboek gebiedsteams Weststellingwerf;
- beleidsdocumenten;
- managementrapportages;
- lokale kranten;
- websites;
- documentatie van netwerkpartners;
- sociale (wijk)teams in beeld, Movisie.

2.2 Enquête

Er is een enquête uitgezet onder alle medewerkers van de gebiedsteams. Daarnaast hebben de medewerkers van Dienst in Bedrijf de vragenlijst toegestuurd gekregen. Het totaal aantal aangeschreven medewerkers is 49 (zie bijlage 1). De totale respons op de enquête is 32 (65%). We hebben begrepen dat Dienst in Bedrijf de enquête niet heeft ingevuld. De respons onder de teamleden ligt dan rond de 73% en kan bestempeld worden als hoog.

De enquête is uitgezet via het programma SurveyMonkey. De enquêtevragen zijn eerst ter controle aan de gemeente voorgelegd. In bijlage 2 is de vragenlijst terug te vinden.

2.3 Interviews

Er hebben in totaal 16 interviews plaatsgevonden van gemiddeld een uur tot anderhalf uur. In het overzicht hieronder is weergegeven wie er zijn geïnterviewd. Het interviewprotocol is ter controle aan de gemeente voorgelegd. De interviews hadden een semigestructureerd karakter.

Tabel 2: gesprekspartners

	Naam en functie
Gebiedsteams	<ul style="list-style-type: none">• Boukje Dalstra (teamleider)• Joy Doelwijt (fraudepreventie)• Christina Herder (inkomen)• Klaas Ozinga (teamleider)



	<ul style="list-style-type: none">• Femke Tiemersma (orthopedagoog)• Geeske Visser (opbouwwerker)
Gemeente	<ul style="list-style-type: none">• Regina Ponne (coördinator Crisis- en Jeugdtafel)• Wike Swart (teamleider Dienst in Bedrijf)• Cor Trompetter (wethouder Weststellingwerf)
Ketenpartners	<ul style="list-style-type: none">• Anke van Gorkum (Timpaan Welzijn, regiomanager)• Gerrit Gunnink (politie, jeugdzaken)• Sandra Huizenga (pedagoge, GGD)• Geertje Oostenbrink (jeugdverpleegkundige, GGD)• Thea Vermeulen (jeugdarts, GGD)• Hinderijke Willemse (Comperio, zorg coördinator)
Burgers	<ul style="list-style-type: none">• Eddy Lania (Vereniging Kleine Dorpen)• Teun Los (vice-voorzitter)• Roelie Seinstra (Onafhankelijke Seniorenvereniging Wolvega, afg. WMO)• Klaas van Weperen (Onafhankelijke Seniorenvereniging Wolvega, voorzitter)• Joke Westbroek (voorzitter WMO-platform)

2.4 Meeloopdagen

Om een goed beeld te vormen van de manier waarop de gebiedsteams werken, is elk team 1 dag geobserveerd/ is er bij elk team 1 dag meegelopen. Tijdens deze dagen hebben ook casuoverleggen plaatsgevonden. Daarnaast was er een informatiemiddag met het FSU die bijgewoond is.





2.5 Terugkoppelbijeenkomst

Na het veldwerk en het uitwerken van de bevindingen is er een sessie gehouden waarin de onderzoeksbevindingen teruggekoppeld zijn aan de leden van de teams. Deze sessie heeft plaatsgevonden op donderdag 10 maart van 10:00-12:00. Er waren rond de 25 mensen aanwezig bij deze sessie. De feedback die in deze sessie naar voren kwam is meegenomen bij het uitwerken van de rapportage.

2.6 Analyse

Voor de analyse van de data hebben de onderzoekers uitvoerig de data bestudeerd en met elkaar in overleg vastgesteld wat de bevindingen en conclusies zijn. Daarbij is ingezet op triangulatie waarbij meerdere bronnen en/of methoden de bevindingen en conclusies bevestigen. Dit vergroot de geldigheid van de bevindingen. Van alle interviews en meeloopdagen zijn verslagen gemaakt. Bij de analyse van de enquête is waar nodig gebruik gemaakt van analysetools van Excel en SPSS.



3 Resultaten evaluatie gebiedsteams 2015

3.1 Algemeen beeld

Het algemene beeld dat naar voren komt uit de evaluatie van de gebiedsteams in Weststellingwerf is positief. Het eerste jaar van de gebiedsteam is ervaren als een bouwjaar waarin het gelukt is om de teams te vormen en de transitie te realiseren. Er zijn geen incidenten geweest naar aanleiding van de nieuwe werkwijze. Er is hard gewerkt om te zorgen dat inwoners nauwelijks iets van de wisseling hebben gemerkt en goed zijn ondersteund bij hun hulpvragen. Daarnaast ziet iedereen die we gesproken hebben de kansen die de gebiedsteams bieden om een betere samenleving te realiseren. Tevens wordt het als positief ervaren dat de gemeente de verantwoordelijkheid heeft genomen om dit te organiseren en het niet op afstand te plaatsen. Ook in de regio komt Weststellingwerf goed naar voren, met name op gebied van werk en met de crisis- en jeugdtafel.

Zoals verwacht kan worden na een ontwikkeljaar, wordt door velen ook de hectiek benoemd die hiermee gepaard gaat. De gemeente begon met de insteek om procesarm (met weinig procedures en vaste richtlijnen) te werken. Echter lijkt dit erg lastig te zijn met interne onduidelijkheid over processen en systemen en externe druk door onder andere herindicaties. Dit heeft veel energie gekost en veroorzaakt verwarring en soms ook fouten. Er liggen kansen om in de doorontwikkeling van de teams verbeterlagen aan te brengen. In dit hoofdstuk zal echter eerst dieper worden ingegaan op de uitkomsten van de evaluatie.

Als onafhankelijke onderzoekers hebben we veel enthousiasme en bereidheid ervaren van iedereen die gevraagd is om aan de evaluatie mee te werken.

3.2 Opzet gebiedsteams

3.2.1 Vier taken van gebiedsteams

In de contourennotitie en het draaiboek van de gebiedsteams worden vier kerntaken beschreven die door de gebiedsteams ingevuld dienen te worden:

- I. het versterken van de zorgzame samenleving;
- II. vraagverheldering, informatie en advies;
- III. het bieden van lichte vormen van ondersteuning;
- IV. het opstellen van een maatwerkplan (doorverwijzing/indicering).

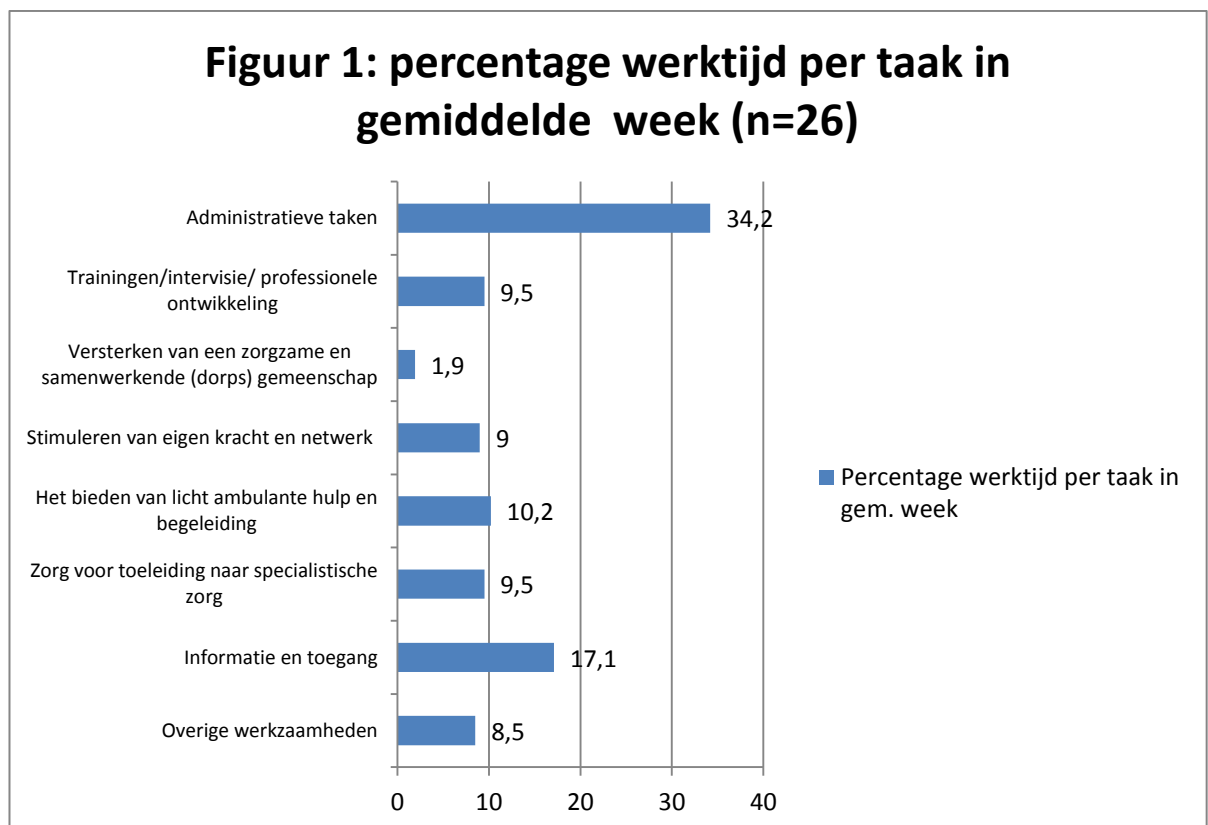
Uit de enquête die is uitgezet onder de teamleden blijkt, dat het grootste deel van de werktijd wordt besteed aan administratie en de minste tijd aan het versterken van een zorgzame en samenwerkende gemeenschap.



Wanneer alle ingevulde antwoorden rondom de werkverdeling als 100% worden beschouwd, is zichtbaar dat gemiddeld 34,2% besteed wordt aan administratieve taken (zie figuur 1). Met trainingen/opleidingen en overige werkzaamheden daaraan toegevoegd is dit 52,3% van de tijd. De overige 47,7% van de tijd wordt derhalve besteed aan de 'vier taken' van de gebiedsteams. Van die taakverdeling wordt 1,9% besteed aan het versterken van de zorgzame samenleving, 17,1% wordt besteed aan informatie en toegang. Voor de overige taken (waarin ook het stimuleren van de eigen kracht is meegenomen) geldt een gemiddelde van 9 a 10%. Overigens kan de tijd die besteed wordt aan trainingen/opleidingen gezien worden als een investering om de vier taken beter uit te voeren.

Dit ligt in lijn met het beeld uit de interne en externe interviews dat taak I minder gezien wordt. Door externe partners worden vooral de hulpgerelateerde taken (II, III, IV) gezien en herkend, de focus ligt op problemen en hulpvragen.

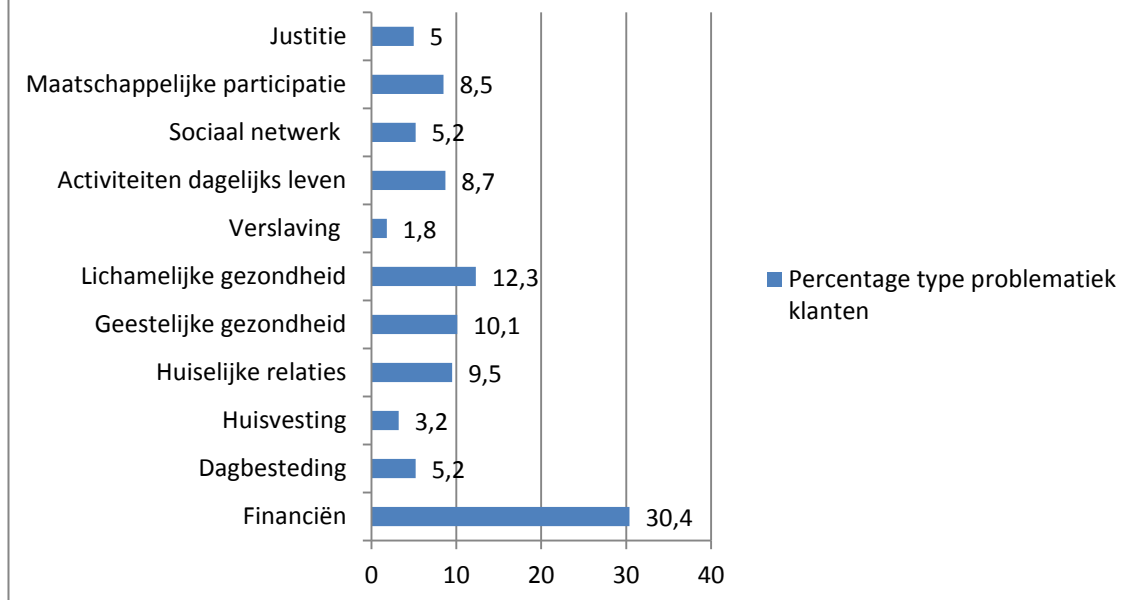
Figuur 1: percentage werktijd per taak in gemiddelde week (n=26)



Uit de enquête onder de teamleden komt naar voren, dat de meest voorkomende problematiek van de klanten van de gebiedsteams financiën is. Lichamelijke en geestelijke gezondheid staan op de 2^e en 3^e plek wat betreft de meest voorkomende problematiek van de klanten (zie figuur 2).



Figuur 2: percentage type problematiek klanten (n=26)



3.2.2 Verschillende specialismen in het gebiedsteam

Weststellingwerf heeft een relatief unieke vorm gekozen voor de samenstelling van de gebiedsteams, in vergelijking met veel andere sociale teams in Nederland, door werk & inkomen juist in het team onder te brengen. Het gebiedsteam is de toegang voor alle inwoners met vragen over zorg en ondersteuning op de terreinen wonen, welzijn, zorg, werk & inkomen en jeugd & gezin. In de praktijk betekent dit dat de teams bestaan uit:

- specialisten (specialisten inkomen, fraudepreventie, verhaal, orthopedagogiek, leerplicht en opbouwwerk);
- vlechtwerkers (met ook een eigen specialisme Jeugd, Wmo en Werk en Inkomen);
- administratieve ondersteuning;
- stagiaires.

Vanuit de verschillende teams wordt positief gekeken naar de rol van specialisten in de teams. Het zorgt voor korte lijntjes en het makkelijk delen van expertise. Het biedt ook vlechtwerkers de kans om op meerdere werkterreinen te leren. Een illustratief citaat is:

“Het is goed en fijn dat specialismes ‘in huis’ zijn. De kennis en korte lijnen leveren mijns inziens zéker een meerwaarde op en zijn erg handig. Het vergroot de effectiviteit qua werk en 't werkt daarnaast erg prettig! Wel zou ik me voor kunnen stellen dat een vlechtwerker meer in de wijk fungeert en meer op locatie bij de mensen thuis komt bijvoorbeeld. Ik kan me voorstellen dat cliënten dat contact, of gesprekken wellicht, soms liever iets nabijer hebben. Voor de specialismes als Handhaving/Fraudepreventie, Verhaal, Inkomen et cetera is dit veel minder aan de orde. Veel van dit werk kan mijns inziens prima op 't



gemeentehuis gedaan worden. Zichtbaarheid in die zin en 't naar buiten treden is denk ik 't belangrijkste in de 'vlechtwerkersrol'!"

Er komt een beeld naar voren dat de participatie niet automatisch onderdeel van dienstverlening is binnen de teams. Onder participatie worden de activiteiten verstaan die bijdragen aan het zetten van stapjes op de participatieladder, die stapsgewijs loopt van geïsoleerd zijn (geen betaald of onbetaald werk, geen sociale contacten, geen activiteiten) tot betaald werk. Verder is participatie met name bij andere partijen belegd zoals Dienst en Bedrijf (werk) en Timpaan (vrijwilligerswerk). In verhouding lijkt dit domein daardoor wat weinig aandacht te krijgen binnen de teams. Binnen de gebiedsteams is momenteel één opbouwwerker actief die zich deels bezighoudt met participatietrajecten/ vrijwilligerswerk. Het is echter niet specifiek de opdracht voor de opbouwwerker om hieraan invulling te geven.

Voor sommige van de specialisten (inkomen, sociale recherche en verhaal) kan hun rol in het gebiedsteam lastig zijn. De volgende redenen worden genoemd:

- De algemene trainingen zijn meer gericht op de vlechtwerkers.
- Er zijn soms spanningen tussen het werk van de vlechtwerkers en het handhaven van de wet (met name bij informatiedeling kan dit naar voren komen, hier kunnen verschillende perspectieven en beroepswaarden botsen);
- Veiligheid is een belangrijker thema voor deze specialisten in vergelijking met vlechtwerkers die beter dichterbij de burger kunnen zitten. Een illustratief citaat is:

"Goed dat alles in huis is. Echter zie ik dat handhaving, inkomen, verhaal en leerplicht een andere plek binnen het gebiedsteam moeten krijgen."

3.2.3 Aandacht voor specialisten

Een aandachtspunt voor de toekomst is de ontwikkeling van specialisten binnen de teams. Door de diverse samenstelling van de teams zitten de specialisten niet meer in een directe omgeving waarin ze hun specialisme kunnen blijven onderhouden (qua kennis en vaardigheden), hetgeen wel het geval was toen ze nog in specialistische organisaties werkten. Uit de interviews blijkt dat er wel lijnen liggen naar partnerorganisaties waar bijvoorbeeld gespard kan worden over ingewikkelde casussen (anoniem).

3.2.4 Professionele ontwikkeling binnen de gebiedsteams

Uit de enquête blijkt dat de gebiedsteams over het algemeen tevreden zijn over de trainingen en opleidingen en de ruimte voor ontwikkeling. 80% antwoordt in de enquête dat er genoeg steun is om de noodzakelijke kennis en vaardigheden te verkrijgen om taken goed uit te kunnen voeren. Hierbij wordt on-the-job leren en trainingen/opleidingen als de prettigste manier van ontwikkelen ervaren.



Uit de interviews blijkt dat de trainingen vooral inhoudelijk worden ingestoken. Daarnaast is er weinig geformaliseerde intervisie binnen de gebiedsteams. Binnen het jeugdoverleg zijn ze daar dit jaar wel mee begonnen.

3.2.5 Onderdeel van gemeente

In de enquête geeft een ruime meerderheid (96,15 %) van de teamleden aan dat het fijn is om voor de gemeente te werken. Illustratieve citaten zijn:

“Goede (werk)sfeer, prettige collega's, vrijheden, mogelijkheden voor ontwikkeling.”

“Uitdagend om zorg te implementeren binnen de gemeente”

Partners en burgerorganisaties zijn ook positief over het feit dat de teams onder de gemeente vallen. Er is op dit moment geen aanleiding om dit te heroverwegen. Mocht er in de toekomst een gemeentelijke fusie plaatsvinden kan dit wel een punt van aandacht zijn.

Daarnaast denkt niemand binnen de teams dat het negatief is voor klanten dat de gebiedsteams onder de gemeente vallen. Meer dan 50% is neutraal hierover. De opmerkingen geven een wisselend beeld:

“Het hangt af aan wie je het vraagt. De 'gemeente' heeft over het algemeen een minder goede naam. Wanneer er een gesprek is geweest valt het de meeste cliënten allemaal reuze mee en vinden ze het fijn dat er met ze meegedacht wordt.”

“Cliënten zijn nog niet voldoende op de hoogte van de mogelijkheden van de gebiedsteams.”

3.2.6 Werkzaamheden en werkwijze

Zoals eerder aangegeven was procesarm werken een uitgangspunt. Vlechtwerkers moeten niet teveel gebonden zijn door regels en procedures, maar in staat zijn op maat gemaakte hulpverlening te bieden. De praktijk in 2015 geeft het beeld dat dit een behoorlijke uitdaging was in de ontwikkelfase en dat er systemen nodig zijn voor het goed en zorgvuldig verwerken en delen van gegevens en casussen, en het afhandelen van aanvragen en herbeoordelingen.



Zowel uit de enquête als uit de interviews met de teams blijkt dat de werkprocessen onvoldoende uitgekristalliseerd zijn. Daarnaast zijn de huidige ICT-systemen ter ondersteuning en nog niet efficiënt en effectief genoeg om informatie te delen. Hierdoor wordt relatief gezien teveel tijd besteed aan administratie. 78% van de respondenten vindt dat er teveel tijd wordt besteed aan administratieve taken. De gemeente onderneemt al stappen om de administratieve last voor de teamleden te verminderen en de systemen te verbeteren.

Tot slot is het belangrijk om op te merken dat de oorzaak van de administratieve last vaak ligt bij ontwikkelingen buiten het team en de gemeente. De ontwikkelingen rondom herindicaties spelen bijvoorbeeld een grote rol en voeren de administratieve druk op.

3.3 Externe kant van de gebiedsteams

3.3.1 Bereikbaarheid gebiedsteams

Wat betreft bereikbaarheid komen er verschillende beelden naar voren. Vanuit de enquête onder de teams blijkt dat de locaties van de gebiedsteams (Wolvega Oost en West in het gemeentehuis, Noordwolde in een eigen ruimte gekoppeld aan een buurthuis) over het algemeen positief worden beoordeeld. Argumenten die naar voren komen uit de enquête en interviews zijn:

- Het gemeentehuis is al een bekende plek voor veel inwoners.
- Het gemeentehuis biedt meer anonimiteit dan een locatie als Noordwolde, omdat je als burger voor allerlei zaken (en niet alleen het gebiedsteam) naar het gemeentehuis komt.
- Het gemeentehuis is een veilige locatie. In Noordwolde zijn er met betrekking tot veiligheid enkele problemen geweest in 2015.
- Twee teams bij elkaar op dezelfde locatie biedt voordelen rondom kennisuitwisseling, invallen bij ziekte en meer specialisaties.
- De locatie in Noordwolde is daarentegen laagdrempelig en echt tussen de mensen.

De enquêtevraag over de vormen van contact met bestaande en nieuwe cliënten vanuit de gebiedsteams, geeft het beeld dat telefonisch contact en contact in de woning van de klant het meeste plaatsvindt. Tegelijkertijd geeft meer dan 50% van de respondenten aan dat er nagenoeg onvoldoende ruimte is om proactief outreachend te werken.

Vanuit de ouderenbond is aangegeven dat het gemeentehuis niet laagdrempelig genoeg is. Via internet zullen weinig ouderen bij de teams terechtkomen. Het telefonisch contact is voor deze groep de belangrijkste manier om de teams te bereiken. Er zijn wisselende ervaringen met de ontvangst bij de gemeente en het doorverbinden van telefonische contacten. De vertegenwoordigers van de ouderenbond zouden de gebiedsteams liever in de wijk zien.



Wanneer het gaat om wie binnen de gebiedsteams bereikt moet/kan worden, wordt door ketenpartners aangegeven dat de wisselingen en snelle doorloop van medewerkers in de teams in 2015 niet goed was voor het bouwen aan de samenwerking en persoonlijke relaties. Vanuit de gemeente is aangegeven dat er ook veel tijdelijke krachten in de teams zijn gezet in verband met de herindicaties. Voor externe partners was dit niet altijd duidelijk en is de indruk gewekt dat het veel 'komen en gaan' was binnen de teams.

3.3.2 Zichtbaarheid en positionering gebiedsteams

Met betrekking tot de zichtbaarheid van de gebiedsteams zijn er in 2015 een aantal zaken ondernomen. Er is een pagina voor de gebiedsteams op de gemeentewebsite, er is begin 2015 een flyer ontworpen, er wordt aandacht aan de teams besteed in de gemeentekrant en tijdens verschillende fora komen leden van de gebiedsteams vertellen wie ze zijn en wat ze doen.

Uit de interviews met ketenpartners, burger vertegenwoordiging en uit de enquête onder de teams, komt het beeld naar voren dat de zichtbaarheid en positionering van de teams een verbeteringslag kunnen gebruiken. Er wordt daarbij gefocust op:

1. weten dat de gebiedsteams bestaan;
2. weten waar de gebiedsteams voor zijn.

Met name het tweede element, weten waar de gebiedsteams voor zijn, behoeft aandacht. Voorbeelden van citaten van teamleden waar dit uit blijkt zijn:

"Ik denk dat mensen die nog geen weet hebben van de gebiedsteams, niet goed weten waar zij moeten zijn en wat zij kunnen verwachten. Veelal merk ik dat cliënten vooral naar de gemeente komen voor 'een potje'."

"Voor mij persoonlijk hadden de bestaande klanten beter geïnformeerd kunnen worden over de veranderingen."

"Website onvoldoende. Zichtbaarheid onvoldoende."

Wanneer teamleden, ketenpartners en burgerplatforms wordt gevraagd naar wat de gebiedsteams doen, komt er een gedeeld beeld naar voren dat de teams vooral probleemoplossers/hulpverleners zijn. Vertaald naar de taken uit de contourenvisie zijn dit de laatste drie taken (II. Vraagverheldering, informatie en advies, III. Het bieden van lichte vormen van ondersteuning, IV. Het opstellen van een maatwerkplan (doorverwijzing/indicering). Ook werd tijdens een interview aangegeven *"Als mensen zien dat je naar het gebiedsteam gaat, weten ze meteen dat je een probleem hebt."*

Informatie over en van de teams op de gemeentewebsite is moeilijk te vinden, alleen via de zoekknop maar er is geen directe link vanaf de homepage.



Zie ter illustratie:

'Centraal in de ondersteuning staat het Gebiedsteam. Deze ondersteunt inwoners van de gemeente Weststellingwerf met vragen en problemen op het gebied van zorg en welzijn, jeugd en gezin, en wonen, werk en inkomen.'

De gebiedsteams worden gepositioneerd met een grotere focus op problemen en hulpvragen dan op eigen kracht, zelf- en samenredzaamheid en talentontwikkeling.

3.3.3 Samenwerking met (keten)partners

Zowel uit de enquête onder de teamleden als uit de interviews met teamleden en ketenpartners (ondernemers, vrijwilligersorganisaties, jeugdorganisaties, zorgorganisaties, welzijnsorganisaties, 2^e lijnsorganisaties, politie, scholen, woningcorporaties) komt een overwegend positief beeld naar voren over de samenwerking. Sterker nog, uit de interviews met ketenpartners komt een sterke bereidheid naar voren om met de gebiedsteams samen te werken. Daarnaast dagen ze de teams uit om ook meer naar buiten te komen en verbindingen te leggen met collectieve voorzieningen en vrijwilligers.

Uit de enquête blijkt dat er weinig samenwerking is vanuit de gebiedsteams met ondernemers. Dit ligt meer bij Dienst in Bedrijf. De verbinding met het welzijnswerk (Timpaan) kan ook versterkt worden. Momenteel is er één opbouwwerker voor de drie teams.

Een ander verbeterpunt is de terugkoppeling vanuit de gebiedsteams. Vanuit meerdere ketenpartners wordt aangegeven dat als zij casussen neerleggen bij de teams, ze er weinig van terug horen. Er is soms wat verwarring door de constructie met gebiedsteams en de jeugd- en crisistafel. Hier wordt op teruggekomen in paragraaf 3.3.5.

3.3.4 Gebiedsteams vanuit de burger

Er is gesproken met drie verschillende burgervertegenwoordigingen: het Wmo-platform, de ouderenbond en de Vereniging Kleine Dorpen. Van deze drie was het Wmo-platform het meest op de hoogte van de ontwikkelingen en werkzaamheden van de gebiedsteams. De Vereniging Kleine Dorpen heeft een positief beeld van de gebiedsteams. Ze zouden wel iets zichtbaarder kunnen zijn in de dorpen en meer gebruik kunnen maken van de bestaande initiatieven, voorzieningen en infrastructuur in de dorpen (bijvoorbeeld een spreekuur in het buurthuis).

Ook de ouderenbond is in principe positief over de gebiedsteams. Uit het interview bleek wel dat de gebiedsteams niet echt toegankelijk overkomen en dat ouderen niet goed weten wat de gebiedsteams voor hen kunnen doen. Ook weten ze niet hoe ze signalen aan de gebiedsteams kunnen doorgeven. Ze zijn wel erg bereid om bijvoorbeeld via hun ledenkrantje meer nieuws aan de achterban te verspreiden.



Het Wmo-platform is ook positief over de teams. Ze zouden wel graag meer vernieuwing willen zien in de werkwijze en meer outreachend werk. Ook vragen ze zich af of alle specialisaties wel in het team zitten, bijvoorbeeld op het gebied van psychiatrie.

3.3.5 Verbinding met jeugdtafel en crisistafel

Naast de gebiedsteams bestaat er binnen de gemeente een jeugdtafel en een crisistafel. De jeugdtafel is voor zware, complexe casussen waar minderjarigen bij betrokken zijn en de crisistafel voor volwassenen (23+).

Een groot aantal ketenpartners (zoals de politie, woningcorporaties, onderwijs) heeft een vaste plek aan de jeugd- en/of crisistafel. Veel van de ketenpartners geven aan blij te zijn met hun plek aan de jeugd- en/of crisistafel. Vanuit de gebiedsteams komt er een minder positief beeld naar voren. De spanning voor zowel teams als ketenpartners komt voort uit een aantal zaken:

- *Vertegenwoordiging*: de personen die vanuit de ketenpartners aan de tafels zitten, zijn niet altijd dezelfde contacten als waar de gebiedsteams mee werken. Hierdoor ontstaan soms onduidelijkheden.
- *Casussen*: de criteria wanneer casussen op de jeugd- of crisistafel komen zijn niet duidelijk. Bij sommige casussen vragen teamleden zich af of ze niet alleen bij de gebiedsteams thuishoren.
- *Privacy*: er zijn zorgen geuit over hoe casussen op de tafels terechtkomen en hoe met privacygevoelige informatie wordt omgegaan.
- *Geen duidelijke afspraken*: het is niet helder hoe de tafels en teams zich met elkaar verhouden, terugkoppeling vindt nog te weinig plaats en de systemen werken onvoldoende/worden niet door iedereen gebruikt.
- *Rol van de coördinator*: deze rol is driedig: de coördinator is onderdeel van de staf sociaal domein, opdrachtgever aan onder andere de gebiedsteams en heeft een coachende rol binnen de gebiedsteams. Deze drie rollen in één kunnen soms tegenstrijdig zijn. Daarnaast hebben zowel teamleden als ketenpartners aangegeven dat het ook kwetsbaar is als dit bij één coördinator is belegd.

3.4 Doelrealisatie van de gebiedsteams

De gebiedsteams zijn in het leven geroepen om beter invulling te kunnen geven aan principes van de transformatie. Zoals aangegeven in de visie van de gemeente staat hierin de burger centraal, gaat het om eigen kracht en het versterken van het eigen netwerk en staat preventie voorop. In de evaluatie hebben we onderzocht in welke mate de gebiedsteams deze transformatie al handen en voeten weten te geven in de praktijk.

Er komt een algemeen beeld naar voren dat het transformatiedenken nog weinig prioriteit heeft kunnen krijgen binnen de teams. Dit komt doordat 2015 een jaar was waarin hoofdzakelijk is gewerkt aan de opbouw van de teams (afhandelen aanvragen, herindicaties, implementeren systemen). In tegenstelling tot de pilot in Noordwolde van



2014. Het team bestond toen geheel uit vlechtwerkers en was daardoor sterk outreachend en preventief ingestoken.

Wat sterk naar voren komt uit de meeloopdagen en de interviews, is dat er behoefte is aan een stip aan de horizon, een idee van waar de gebiedsteams zich naartoe ontwikkelen. Zowel de teamleiders als de teamleden hebben daar geen helder beeld bij en worden daardoor makkelijk meegezogen in de waan van de dag. Het is afhankelijk van deze stip aan de horizon hoe ver de transformatieprincipes doorgevoerd moeten worden.

Uit de enquête blijkt dat op de meeste vragen rondom inzet eigen kracht, inzet eigen netwerk, integraal werken en 1 gezin-1 plan- 1 regisseur, er een gemiddelde score wordt gegeven. Uit de interviews blijkt dat deze onderdelen nog erg in ontwikkeling zijn. Voor sommige teammedewerkers die vanuit de zorgsector de kanteling hebben meegemaakt, zijn veel van de uitgangspunten van de transformatie al gemeengoed geworden. Voor anderen vraagt het toch een grote gedragsverandering.

Voor de huidige gebiedsteams komt uit de enquête en interviews naar voren dat sterker kan worden ingezet op preventie. Er wordt nog veel doorverwezen en er is nog te weinig ruimte voor het leveren van kortdurende begeleiding. Ook komt het signaal naar voren dat de teams pas in actie komen als er hulpvragen naar voren komen.

Daar waar preventie plaatsvindt is dit veelal op individueel niveau. De teams hebben nog onvoldoende ruimte om op strategisch collectief niveau te werken aan een preventieve aanpak. Er is een voorbeeld gegeven van een teamlid die opmerkte dat het aantal echtscheidingen substantieel aan het stijgen was. Dit teamlid wilde daar graag collectief naar kijken om te zien of hier al in een vroeg stadium een aanpak voor opgesteld kon worden. Hier was op dat moment geen tijd/ inzet voor.

Er is wel veel bereidheid om op een andere manier te gaan werken, maar hoe je dat doet blijft een uitdaging. Het zogenaamde 'kansdenken' of 'omdenken' lukt nog niet altijd en de drukte zorgt ook voor oude reflexen.

Het delen van successen gebeurt op kleine schaal. Zo heeft team Wolvega West het 'kippenvol moment' waarin een teamlid een succes verhaal deelt. In de enquête is ook aan teamleden gevraagd om succesverhalen te delen. Voorbeelden daarvan zijn:

“Door het dorp het Buurthuis te geven. Is er een werkgroep geformeerd. Deze werkgroep is een bestuur geworden, waar in no time van alles werd opgepakt. Zij zijn heel goed bezig. Vanuit DIB is er vrijstelling van sollicitatieplicht en dergelijke gegeven aan beheer voor bepaalde tijd, zodat hij de boel goed draaiende kan houden. Er zijn diverse mensen daar naar toe geleid. Er is door mensen die in de bijstand zitten, bijna niet kunnen lezen of schrijven een kinderclub opgezet. Welke heel goed draait. De allochtonen hebben wat extra Nederlandse coaching lessen gehad. De allochtonen worden gestimuleerd om vrijwilligerswerk op te pakken. Er is een wandelgroep opgezet in samenwerking met



buurtsportwerk. Er zijn diverse activiteiten georganiseerd, in samenwerking met Woonfriesland hebben we met de bewoners een tuindag georganiseerd et cetera.”

“Een moeder die een vriendin laat aanschuiven bij een intakegesprek om mee te denken over oplossingen.”

“Gezin moest ontlast worden door problematiek van oudste dochter. In plaats van nog meer specialistische zorg in te zetten is het gelukt om het meisje naar de kinderopvang te krijgen. Op deze manier wordt de situatie meer genormaliseerd, is de oplossing in de buurt en voor de gemeente iets goedkoper.”

“Regelmatig tot vaak komt het voor dat de lijntjes zeer kort zijn met de collega's op de kamer. Hierdoor kunnen gemakkelijk en snel afspraken gemaakt worden ten voordele van de klant en de burger.”

“Ja heel veel; o.a. gezin waarbij twee dochters met de een ernstige medische problematiek, de andere psychiatrische problematiek zijn, ouders zwaar overbelast, in hun netwerk opvang gezocht en gevonden, wat ouders als veel beter aansluitend dan voorheen de specialistische zorg. Ander gezin waarbij goed gekeken is wat gezin nu eigenlijk nodig heeft en wat passend is, wel verwijzing naar zorg, maar gezin geeft aan dat ze nog nooit het gevoel hebben gehad dat er naar hen geluisterd is over wat passend is, en sinds betrokkenheid gebiedsteam wel.”

Uit bovenstaande voorbeelden en de pilot wordt duidelijk dat de wil en kunde bij de verschillende teamleden van de gebiedsteams aanwezig zijn om de transformatie vorm en inhoud te geven. Ook in gesprekken en tijdens de meeloopdagen is dit naar voren gekomen.

3.5 Financiële en operationele kaders

3.5.1 Algemeen

In de evaluatie is aandacht besteed aan de financiële en operationele randvoorwaarden om de gebiedsteams effectief te laten zijn. Daarbij zijn een aantal algemene bevindingen:

- Op basis van de evaluatie is het niet mogelijk om uitspraak te doen over of de begrote kosten voldoende zijn om de hulpvragen van bewoners te dekken. Door de wethouder wordt aangegeven dat hij geen reden tot onrust ziet over de kosten.
- De maandrapportages (Maraps) worden opgesteld vanuit de backoffice en bevatten vooral cijfermatige informatie. Er is geen managementinformatie over de gebiedsteams hierin te vinden en daar is wel behoefte aan. Bijvoorbeeld over het functioneren van de teams en de geleverde kwaliteit. Daarbij is een belangrijke kwestie dat er geen duidelijkheid is over wanneer de teams het goed gedaan hebben.



- De gebiedsteams hebben geen inzicht in de kosten. Tijdens de terugkoppelbijeenkomst kwam naar voren dat ze dit wel graag meer zouden willen hebben, omdat het kan helpen bij de teamaansturing.
- De enquête laat zien dat de medewerkers voldoende mandaat ervaren om hun werk te kunnen doen. Ook vinden ze dat er genoeg ruimte is voor opleiding en ontwikkeling.

In de volgende paragrafen gaan we dieper in grotere onderdelen zoals formatie, werkdruk en aansturingsstructuur.

3.5.2 Formatie gebiedsteams

Momenteel bestaan de gebiedsteams uit 13 fte's per gebied (+/- 8000 inwoners per gebied). Het aantal medewerkers ligt hoger in verband met parttimecontracten.

Uit de enquête blijkt dat 75% van de respondenten denkt dat de huidige formatie onvoldoende is. Onderstaand zijn een aantal illustratieve citaten weergegeven. Hierop doorvragend in de interviews wordt dit beeld iets genuanceerder. De werkdruk (zie ook volgende paragraaf) komt onder andere door administratie en nog niet goed werkende systemen en processen.

Daarnaast constateren we dat er te weinig ruimte en tijd is voor:

- invulling geven aan participatie, door vrijwillige inzet of wederkerigheid;
- het meer vormgeven aan eigen kracht en inzetten netwerk;
- vernieuwing door individueel omzetten naar collectieve ondersteuning;
- het versterken van samenredzaamheid.

In interviews, ook bij partners, is naar voren gebracht dat in het in geval van ziekte of uitval, teams kwetsbaar zijn. De conclusie lijkt gerechtvaardigd, dat wanneer de gemeente invulling wil geven aan alle taken van de gebiedsteams en de wens 2016 als ontwikkeljaar te zien, uitbreiding van teams noodzakelijk is.

“Lastig te bepalen. Er gaat nu nog veel tijd verloren in verband met praktische zaken, systemen die niet optimaal werken, onduidelijkheid met betrekking tot processen, inbedding administratieve krachten.”

“Nee met de huidige niet optimaal efficiënte werkwijze, als alle medewerkers daadwerkelijk generalistisch werken, dan is er voldoende formatie. De context is dus bepalend voor mij voor de beantwoording van deze vraag.”

“Zoals het nu ingericht is en loopt wel. Ga je evt. nader kijken naar rolverdeling of dingen in die zin qua functie-invulling herijken,....dan zul je dit ook weer onder de loep moeten nemen.”

3.5.3 Werkdruk

64% van de respondenten ervaart de werkdruk in de gebiedsteams als hoog en 36% ervaart de werkdruk als gemiddeld. In veel reacties wordt aangegeven dat er pieken en



dalen zijn. Veel van de werktijd wordt besteed aan administratie (78% vindt dat teveel tijd aan administratieve taken wordt besteed) en aan intern overleg en bijeenkomsten. Een illustratief citaat is:

“Werkdruk is best hoog. Er is veel te doen,...veelal onder tijdsdruk. Sommige dingen zijn ingewikkeld en vergen veel tijd - soms ben je afhankelijk van anderen (cliënt of collega) en dan schiet je in de tijd alweer op. Daarnaast veel mail/stukken binnen de organisatie, veel overleg/vergaderingen, bijeenkomsten, cursus/training etc. En dat beperkt je dan weer in de afhandeling van zaken soms. Maar volgens mij vertel ik niks nieuws.”

3.5.4 Aansturingsstructuur

Elk gebiedsteam wordt aangestuurd door een teamleider. Het merendeel van de medewerkers (64%) vindt deze aansturingsstructuur goed of erg goed passen bij de ontwikkelingen voor de komende jaren. Een enkeling geeft aan interesse te hebben om naar een zelfsturend team te ontwikkelen.

Uit de interviews blijkt dat de aansturingstijl van de teamleiders verschillend is en voor sommige medewerkers is meer afstemming wenselijk. Ook meer afstemming met Dienst in Bedrijf levert voordelen op.

Er is veel aandacht voor inhoudelijke trainingen. Het is wenselijk trainingen in te zetten op teambuilding. Daarnaast kunnen trainingen vanaf nu meer op de wens van individuele teamleden afgestemd worden.

Vanuit de teamleden en teamleiders komt de behoefte aan duidelijk omschreven opdracht(en) en doelen naar voren. In 2015 had ieder team een deelopdracht: West Jeugd, Oost Inkomen en Noordwolde Werk. Wanneer er veel druk op de teams staat, vallen de teamleden en leiders terug op hun eigen kracht en specialisme waardoor het lastiger aansturen is op een bredere doelstelling. Voor 2016 is het goed de doelen te herijken en meer algemene doelen te stellen.

3.6 Weststellingwerf t.o.v. Nederland

3.6.1 Algemeen

Met de invoering van de drie decentralisaties zijn heel veel gemeenten gestart met sociale (wijk)teams. In deze paragraaf beschrijven we ervaringen in andere gemeenten en wat Weststellingwerf daarmee zou kunnen doen. Zeer recent heeft Movisie een rapport gepresenteerd *Sociale (wijk)teams in beeld*. Weststellingwerf heeft meegedaan aan dit onderzoek. Daarnaast maken we gebruik van ervaringen van Radar in andere gemeenten.

In 87% van de gemeenten in Nederland wordt nu gewerkt met sociale (wijk)teams. Enkele kleinere gemeenten werken zonder teams. Kleinere tot middelgrote gemeenten hebben gemiddeld twee teams.



3.6.2 Vergelijking met Nederland¹

Hoe zien de meeste sociale (wijk)teams in Nederland eruit?

- Doel: de belangrijkste doelstellingen van de teams zijn het voorkomen van zwaardere zorg (46%), een integrale aanpak van multiproblematiek (46%), preventie en problematiek (45%), betere zorg en ondersteuning én het vergroten van zelfredzaamheid van burgers (beiden 43%).
- Vorm: het meest voorkomende model (46%) zijn brede integrale teams voor alle hulpvragen.
- Toegang: verwijzing via de huisarts of wijkverpleegkundige (86%) komt het meest voor. Ook scholen en het gemeentelijke loket worden vaak gebruikt om door te sturen (70%).
- Samenstelling: 74% werkt met een T-shaped professional in een team. Eén derde werkt met een combinatie van specialisten, generalisten en T-shaped professionals.
- Partijen: maatschappelijk werk (84%), Wmo-consulent (83%), MEE-consulent (81%) en de wijkverpleegkundige (58%) maken het meest deel uit van een breed integraal team.
- Betrokkenheid: de meest voorkomende vorm van burgerbetrokkenheid is meedenken. Het meest geraadpleegd worden cliëntenorganisaties of –raden (56%), vrijwilligers (36%) en mantelzorgers (32%). Meedoen (deel uit maken van team) komt nauwelijks voor.
- Capaciteit: 8% geeft aan dat de teams voldoende tijd en capaciteit hebben. 92% erkent dat de teams nog niet aan alle taken toekomen. Outreachend werken (46%), organiseren van nuldelijnszorg; informele netwerken, buurthulp (43%) preventief werken/vroeg signalering (38%) en het ondersteunen en faciliteren van collectieve voorzieningen in de wijk (38%) zijn taken die onvoldoende worden uitgevoerd.
- Resultaat: 68% van de gemeenten maakt afspraken met het team over de inzet (input), 22% over de werkzaamheden (output) en 53% over de doelstellingen en maatschappelijke veranderingen (outcome).
- Monitoring en evaluatie: 96% onderneemt activiteiten op dit terrein. Meetinstrumenten die het meest worden ingezet zijn interviews (44%), klantervaringsonderzoeken (43%) en prestatie-indicatoren (28%).
- Kwaliteit: er wordt actief gewerkt aan kwaliteit. 77% gebruikt resultaten uit monitoring en evaluatie voor kwaliteitsbevordering. 74% werkt aan deskundigheidsbevordering door bij- en nascholing. 72% houdt methodische casuïstiekbesprekingen en in 71% is sprake van teamcoaching.
- Ondersteuning: 23% van de gemeenten wenst extra ondersteuning. Vooral op het vlak van registratie, meten en monitoren (51%), bij het betrekken van bewoners/cliënten (37%) en bij de samenwerking met wijkverpleegkundigen en huisartsen (33%).

¹ Bron: Sociale (wijk)teams in beeld, Movisie maart 2016



Het beeld uit het onderzoek is zeer herkenbaar. De belangrijke vraagstukken en knelpunten uit het rapport benoemen we voor nadere focus in 2016:

De top vier van taken waaraan het team nog onvoldoende toekomt:

Outreaching werken, organiseren van nuldelijnszorg; informele netwerken, buurthulp preventief werken/vroeg signalering en het ondersteunen en faciliteren van collectieve voorzieningen in de wijk.

De meest genoemde knelpunten:

1. integraliteit; onderlinge afstemming om als één team tot een integrale aanpak te komen;
2. werkbeheersing; hoge werkdruk en caseload;
3. veel tijd kwijt aan administratie en registratie.

Een kwart van de gemeenten geeft aan behoefte te hebben aan ondersteuning. De behoefte is dan met name gelegen in registratie, meten en monitoren.

Tot slot. In veel gemeenten zijn sociale (wijk)teams een samenwerkingsverband van meerdere partijen. De teamleden van de gebiedsteams in Weststellingwerf zijn in gemeentelijke dienst. Teamleden komen derhalve niet in een spagaat tussen twee organisaties. Het verschil in opvatting/visie tussen de professionals vanuit beroepsethiek, is daarmee nog niet verholpen.

3.6.3 Best practices

Wat valt er te leren uit andere gemeenten? Een succesformule bestaat niet. Radar is bij veel gemeenten betrokken geweest bij de transformatie en bij het opzetten van sociale teams. Succesfactoren kun je wel benoemen.

1. De professional, de vlechtwerker en specialisten bepalen het succes. Zij hebben het contact met de burgers, zij stimuleren, ontwikkelen kracht, zetten het netwerk in, bieden (tijdelijke) ondersteuning, zetten in of verwijzen door naar de 2^e lijn. Succesvolle professionals hebben de juiste houding en het juiste gedrag, krijgen veel vrijheid in handelen, zijn ondernemend en outreachend.
2. Een team met een verhaal. Een team heeft een kader, een opdracht, een missie nodig die richting geeft en wordt ondersteund door het management / bestuur.
3. Het team is zo succesvol als het succes van de samenwerking met burgers, ketenpartners en netwerkpartners.

We lichten de drie punten nog kort toe.

De professional:

De houding en het eigen gedrag van de professional is vaak belangrijker dan het werken met een methodiek. Erop afgaan, ondernemend zijn en oprecht geïnteresseerd zijn, zijn belangrijke aspecten die invulling geven aan de transformatie. De professional stelt en realiseert eigen doelen, geeft deze vorm binnen een ruim kader waarin voldoende vrijheid is. Omarm weerstand. Weerstand is kracht. Ga met burgers in gesprek. Een volgende stap is actieonderzoek. Dan leg je verhalen van burgers vast als input voor



verder beleid en doorontwikkeling van het team. Een extra budget voor innovatie of nood kan ook meer ruimte bieden om met vernieuwende oplossingen te komen.

Verhaal:

Een goed team heeft een verhaal, een missie met doelen. De teamleden kunnen het verhaal vertellen, ieder lid met eigen persoonlijke invulling. Weststellingwerf heeft het Vlechten, een sterk symbool. Het welzijn van de burgers is de stip op de horizon, de gemeente stelt doelen, de professional vult verder in. Benoem (nieuwe) meetbare doelen. Voorbeelden zijn: preventiequote en percentage zelfstandig afgehandelde vragen ten opzichte van doorverwijzingen. Alleen cijfers is als informatie onvoldoende, verhalen verklaren en ondersteunen de resultaten: tellen en vertellen. Durf fouten te maken. Timmer niet dicht met regeltjes en administratie.

Samenwerking:

Het succes wordt bepaald door het functioneren van een sociaal team, maar ook door het samenwerken van burgers, het sociaal team en de keten- en gebiedspartners met elkaar. Het succes van het geheel. Burgers zijn de deskundigen en hebben middelen andere burgers te helpen. Geef burgers een grotere rol bij het ondersteunen van burgers en het gebiedsteam. Vraag bij gesprekken met burgers direct of zij iemand mee kunnen nemen, die graag wil dat het goed met ze gaat. Maak platform(s) van bewoners op een onderwerp dat hen aangaat, bijvoorbeeld opvoeding, financiën, rouwverwerking, gezondheid.

Samenwerking met gebiedspartners vergt een investering en goede afstemming en afspraken. Wijk bij Duurstede is een goed voorbeeld van het organiseren van gebiedssamenwerking. Burgers doen mee (bijvoorbeeld op thema taal, voortijdig schoolverlaters en burenhulp); met de welzijnsorganisatie wordt nauw samengewerkt en daarnaast is er een apart samenwerkingsprogramma met de eerstelijnszorg.



4 Advies doorontwikkeling gebiedsteams 2016-2017

Een belangrijk doel van de opdracht is om een advies te geven over de verdere doorontwikkeling van de gebiedsteams en daar handvatten voor aan te reiken. In dit hoofdstuk worden de adviezen en bijbehorende handreikingen besproken.

Eerst willen we twee algemene adviezen geven:

1. Maak gebruik van het enthousiasme! Alle teamleden hebben er (nog steeds) zin in.
2. Maak gebruik van het aanbod! Ouderen, het Wmo-platform en Timpaan dagen jullie uit.

Dit lijkt een open deur, maar het geeft vooral aan dat er ruimte is voor doorontwikkeling.

4.1 Advies 1: versterk de gebiedsteams

Ga vlechten! Stel ambities en doelen vast.

De vier kerntaken zijn nog niet volledig ontwikkeld, staan nog niet scherp genoeg op het netvlies van de teamleden. Voor een verdere doorontwikkeling is het noodzakelijk dat iedereen er voldoende van doordrongen is wat zijn of haar taken zijn. Dit vraagt om een heldere vaststelling van de ambities en doelen.

Bij excellente teams schetst het management een ruim kader. Weststellingwerf heeft met de term Vlechtwerken een sterk symbool in handen, gebruik dit. De teamleden stellen vervolgens zelf doelen vast. Ga vlechten!

De conclusie lijkt gerechtvaardigd, dat wanneer de gemeente invulling wil geven aan alle taken van de gebiedsteams en de wens 2016 als ontwikkeljaar te zien, uitbreiding van teams noodzakelijk is. De principes van de transformatie (zoals integraal en outreachend werken, inzetten op participatie, kortdurende begeleiding door teams) zijn manieren om dit realiseren:

- a. Voeg twee tot vier fte's toe aan de teams. Werf specifiek op inzet transformatieopdracht. Dit geldt voor alle teamleden, werf niet hoofdzakelijk op specialisme maar op transformatiekracht. Daarnaast ontbreekt nu opbouwwerkcapaciteit en de drie teams hebben extra inzet nodig op het inzetten van eigen kracht, het netwerk en kortdurende begeleiding. Deze investering verdient zich (gedeeltelijk) terug door verminderde inzet inkoop ondersteuning en begeleiding.
- b. Werk aan continuïteit teams (vaste teams, in gemeentedienst, minimale wisselingen).
- c. Investeer in teambuilding: leer elkaar kennen, heb aandacht voor verschil in waarden en normen, versterk samenwerken, zorg voor ontspanning.
- d. Opleiding en trainingen differentiëren: niet iedereen heeft dezelfde behoefte en interesses (denk ook aan werkdruk).
- e. Investeer meer in intervisie. Lessen uit het land leren dat intervisie heel belangrijk is. Daarbij kan intervisie helpen om de stap naar meer outreachend werken te maken,



door ervaringen te delen en een cultuur te ontwikkelen waarbij dit hoog op de agenda staat.

4.2 Advies 2: teamindeling gebiedsteam en positionering aanscherpen.

Het tweede advies luidt: scherp de teamindeling en positionering van de teams aan.

Specifiek hebben we daarbij de volgende aanbevelingen:

- a. De gebiedsteams kunnen meer betekenen in het kader van de participatie van de burgers. Uitkeringsgerechtigden worden binnen de gemeente in drie groepen onderscheiden: 1. Kansrijken, 2. Doorstromers en 3. Aandachtsgroepen. De gebiedsteams spelen een belangrijke rol bij activering: vrijwillige inzet en wederkerigheid. Meer en nauwere samenwerking met Timpaan en andere partners in de wijk is daarvoor nodig.
- b. Bij projecten en pilots in de gemeente moeten de gebiedsteams een grotere rol of verantwoordelijkheid krijgen. In bijvoorbeeld Bestemming Noordwolde, gezondheidsprojecten en wijkonderzoeken zijn de teams nog onvoldoende betrokken.
- c. Maak de sociaal onderzoeker onderdeel van de stafafdeling. Deze functionaris komt beter tot zijn recht op afstand van de gebiedsteams. De sociale onderzoeker heeft specifieke trainingen nodig en de sociale onderzoeker komt pas in actie als er misstanden zijn. Hij is niet zozeer voor het oplossen van problemen en het activeren van de burger zoals de andere teamleden. In de praktijk blijkt de sociaal onderzoeker een repressieve rol te hebben.
- d. Verhaal en Leerplichtambtenaar onderdeel laten blijven van de teams. Zij dragen bij aan maken van plannen per gezin.
- e. De inkomensconsulent onderdeel laten blijven van de gebiedsteams. Inkomensconsulent is een duidelijk onderdeel van de aanpak in Weststellingwerf en het is ook logisch aangezien het onderdeel is van de leefgebieden van burgers in Weststellingwerf.
- f. (Her)formuleer de werkafspraken tussen de teams en de crisistafel en de jeugdtafel: criteria voor in te brengen casussen; privacyafspraken; terugkoppeling en rol en taken coördinator.

4.3 Advies 3: onderzoek en verminder administratieve lasten

Het derde advies luidt: onderzoek en verbeter de werkprocessen en ICT-systemen

Een belangrijke bevinding van de evaluatie is dat de teammedewerkers (te) veel tijd kwijt zijn aan administratie. Dit belemmert hen in de uitvoering van hun andere taken en dan met name in de ontwikkeling van de transformatieprincipes. Om te goed te achterhalen wat de oorzaken en oplossingen voor de hoge administratielast zijn, is aanvullend onderzoek noodzakelijk. Daarnaast is het belangrijk om te achterhalen wat de teamleden precies als administratie betitelen, bijvoorbeeld: is het bellen met een inwoner achter het bureau ook administratie? Binnen deze evaluatie is het niet mogelijk om precies aan te geven op welke wijze de werkprocessen en ICT-systemen verbeterd moeten worden. Dit



vraagt nader onderzoek. Wel kunnen we zeggen dat aandacht voor de werkprocessen al belangrijke inzichten kan opleveren en verbetermogelijkheden laat zien. Door bijvoorbeeld de vijf belangrijkste werkprocessen in kaart te brengen en te analyseren kan al winst gemaakt worden. Dit punt heeft overigens reeds de aandacht in de organisatie.

De systemen moeten de teamleden ondersteunen bij het werk. Kwaliteit heeft een impuls nodig. Aandacht voor goede beschikkingen (opdrachtverlening) en leesbare beschikkingen (voor burger) moeten de speerpunten zijn (Wmo-platform biedt meelesondersteuning aan!).

4.4 Advies 4: verbeter de zichtbaarheid en bereikbaarheid

Het vierde advies luidt: verbeter de zichtbaarheid en bereikbaarheid van de gebiedsteams

In de contourennotitie en het draaiboek van de gebiedsteams worden vier kerntaken beschreven die door de gebiedsteams ingevuld dienen te worden: 1. het versterken van de zorgzame samenleving, 2. vraagverheldering, informatie en advies, 3. het bieden van lichte vormen van ondersteuning en 4. het opstellen van een maatwerkplan (doorverwijzing/indicering). Belangrijk is om met de vier taken naar buiten te treden.

Hierbij hebben we de volgende specifieke adviezen:

- a. Ga naar buiten met een verhaal (PR). Wij adviseren het Vlechten verder uit te werken. Het huidige beeld, focus op problemen en hulpvragen, moet omgebogen worden naar eigen kracht, zelf- en samenredzaamheid en talentontwikkeling.
- b. Vlechtwerkers moeten meer de wijk in. Dit kan op locaties in de wijken, in de dorpen én bij de burgers thuis.
- c. Maak gebruik van de contacten en kanalen van de netwerkpartners (bereik en PR).

Om de PR een goede stimulans te geven is een extra investering daarin noodzakelijk. Een vernieuwde folder, verbeterde website met het Vlechtverhaal is nodig. Huisvesting en (telefonische) bereikbaarheid kunnen verbeterd worden. Wanneer we specifiek naar locaties gaan kijken is het van belang dat het verhaal om de wijk in te gaan duidelijk is. Wat komt het team in de wijk doen? Groepsbijeenkomsten, nieuwe collectieve voorzieningen, buurthulp, taalhulp, papierfabriek en dergelijke opzetten, worden landelijk (en lokaal) als succesvol, wenselijk en nodig geacht. Een locatie moet voor deze zaken dan ook geschikt zijn. Het pand of de locatie moet aansluiten en passen bij het doel van het gebiedsteam. Door meer de wijken in te gaan is een apart telefoonnummer voor de teams niet noodzakelijk. Wanneer de teamleden bekend zijn in de wijk, is (telefonische) bereikbaarheid geen onderwerp meer.

Zorg dat in de communicatie helder naar voren komt dat de gebiedsteams één gezicht hebben, maar wel met twee kanten: 1. poort voor zorg en 2. participatie. Beide kanten dienen voldoende duidelijk te zijn voor de burger. Met name de participatiekant is nu nog weinig zichtbaar en moet dus meer de aandacht krijgen bij de externe communicatie.



4.5 Concrete ideeën en tips

Tot slot willen we enkele losse ideeën en tips een plek geven, die soms ook al eerder vermeld staan maar waar nog concretere suggesties voor gedaan kunnen worden:

- Geef klanten en/of inwoners een rol. Zij zijn deskundig en onderdeel van de oplossingen. Ieder team heeft de opdracht dit zelf vorm te geven. Ideeën: straatbenadering; klantenpanel gezonder leven; financiën op orde; dorpsgesprek/ buurtgesprek over kansen in de buurt of wat mist. Ook kunnen tips gevraagd worden om de dienstverlening te verbeteren; het team kan zichzelf nog eens neerzetten (het Vlechtverhaal). Daarnaast kun je een keer per maand een activiteit voor of met buurtbewoners organiseren om verbinding te vergroten, kennis van het dorp/de buurt te vergroten.
- Klant Tevredenheid Onderzoek (KTO): binnen dit onderzoek is een aantal bewoners gesproken maar er is veel bij gebaat om een diepere analyse over mening van burgers op te halen.
- Een effectieve vorm van onderzoek onder bewoners is het actie-onderzoek. In deze methodiek worden bewoners zelf de onderzoekers. Een team van bewoners wordt begeleid en getraind om dit onderzoek goed uit te kunnen voeren. Het voordeel hiervan is dat het laagdrempeliger overkomt en er vaak eerlijke antwoorden en daarmee meer betrouwbare resultaten uit komen.
- Vrijwilligers een rol geven. Binnen de gebiedsteams vrijwilligers inzetten die ondersteuning aan het werk van buurtteams leveren. Denk aan maatjes bij ouderen, formulierenbrigade, schuldhulpmaatje (Papierwinkel) en zo meer.
- Geef invulling aan 'Groepsgewijs waar mogelijk, individueel waar het moet'. In Weststellingwerf is samenwerking met Timpaan, kerken, ouderenbonden, huisartsen, GGD daarin een logische stap.
- Creativiteit en innovatie stimuleren:
 - Iemand de rol geven om de omdenker te zijn en de gebaande paden te doorbreken – deze persoon heeft in die rol wel veel ruimte nodig, omdat er ook door weerstanden gebroken moet worden;
 - De opdracht aan het team geven om te innoveren. Het team geeft hier zelf invulling aan;
 - Extra budget/ innovatiepot meer promoten, als innovatie erkennen en verhalen hierover delen.
- Normen en waardenshow: bijeenkomst waarin wordt gekeken naar hoe je persoonlijke normen en waarden van invloed zijn in je werk. Het doel is om elkaar beter te leren begrijpen, vooral als je uit verschillende vakgebieden komt. Bewustzijn



van verschillen in denk- en zienswijze kan helpen om gezamenlijke oplossingen en compromissen te bereiken.

- Procesoptimalisatie: er komt steeds meer aandacht in het publieke veld voor de Scrum methodiek . Afkomstig uit het Rugby gaat Scrum over het in een korte tijd, met een vooraf samengestelde groep een bepaalde taak volbrengen. Het wordt veel gebruikt om heel gericht en met focus bepaalde processen in kaart te brengen met de betrokkenen en tegelijkertijd te kijken naar hoe dit kan worden verbeterd.



5 Bijlagen

Bijlage 1: Uitgenodigde deelnemers vragenlijst

Team	Naam	functie
Noordwolde		
	• Jannes Boonstra	BBZ
	• Audrey de Jager	Administratief ondersteuner
	• Mary Strampel	Vlechtwerker WMO/ouderen
	• Margje de With	Vlechtwerker WMO/ouderen
	• Jeanette Hofman	Vlechtwerker Jeugd/algemeen
	• Wouter Oud	Vlechtwerker Jeugd/algemeen
	• Riëtte Oostra	Vlechtwerker Werk/inkomen
	• Geeske Visser	Opbouwwerk
	• Dirk Westerhof	Jobhunter
	• Ouarda Ahammar	Activeringscoach
	• Mirjam Kooman	Activeringscoach
	• Lise Hoekstra	Activeringscoach
	• Bianca Banga	Vlechtwerker Jeugd/Algemeen
	• Celia Marijanan	T-Shaper
	• Sandra van der Zwan	T-Shaper
	• Gemma Sannes	i-sam
	• Jolanda Kindermans	Specialist Inkomen
	• Saskia Hoomans	Stagiaire Inkomen
	• Nynke Heida	Specialist Inkomen
	• Wike Swart	Teamleider DIB
Wolvega Oost	• Boukje Dalstra	Teamleider
	• Barbara Hoekstra	Administratieve ondersteuning
	• Rogier Smilde	Specialist inkomen
	• Christina Herder	Specialist inkomen
	• Monique Werkman	Vlechtwerker WMO/ouderen
	• Jantina Huitema	Vlechtwerker WMO/ouderen
Zwangerschapsverlof	• Wemanda Teunissen	Vlechtwerker Jeugd/algemeen
tijdelijke vervanger	• Brecht Witteveen	Vlechtwerker Jeugd/algemeen
	• Tim Terreehorst	Vlechtwerker Jeugd/algemeen
	• Joy Doelwijt	Medewerker fraudepreventie



	• Tobi Schokker	Medewerker verhaal
	• Femke Hitman	WMO/herindicaties
	• Ashelina Rosa	WMO/herindicaties
Wolvega West	• Klaas Ozinga	Teamleider
	• Barbara Hoekstra	Administratieve ondersteuning
	• Ilonka Duijff-Heinen	Specialist inkomen
	• Renate Smits	Specialist inkomen
	• Jacob Platje	Specialist inkomen
	• Marleen de Vries	Jeugd/WMO
	• Anja Binnema	Leerplichtambtenaar
	• Ietsje Jongma	Herindicaties jeugd
	• Douwien van der Hout	Vlechtwerker WMO/ouderen
	• Ingeborg Massier	Vlechtwerker WMO/ouderen
	• Manon Heida	Vlechtwerker LVB
	• Natasja Ferwerda	Vlechtwerker Werk/inkomen
	• Femke Tiemersma	Orthopedagoog
Piketdienst crisis	• Jurre Engelsman	Vlechtwerker Jeugd/algemeen
	• Wandena Bipat	Stagiaire Inkomen
	• Renata Rozendal	Stagiaire Inkomen



Bijlage 2: Vragenlijst

Vragenlijst in het kader van de evaluatie gebiedsteams Weststellingwerf

Inleiding

Aan de teamleden van de gebiedsteams van de gemeente Weststellingwerf,

Deze enquête is opgesteld in het kader van de evaluatie van de gebiedsteams van Weststellingwerf in opdracht van de gemeente. Je bent hier onlangs over ingelicht. De evaluatie bestaat uit meerdere onderdelen en er wordt gekeken zowel vanuit het perspectief van de teamleden als dat van ketenpartners, de gemeente en inwoners. Deze enquête is specifiek voor de medewerkers van de gebiedsteams. Omdat de schaal van de evaluatie het niet toelaat iedereen apart te spreken, dekt deze enquête een groot aantal onderwerpen. Het invullen ervan duurt ongeveer 20-25 minuten. De resultaten worden anoniem verwerkt en alleen de uiteindelijke uitkomsten worden in het evaluatieverslag gedeeld (in het rapport niet naar de persoon te herleiden).

Wij stellen het zeer op prijs als je deze enquête zorgvuldig en uiterlijk voor zondagavond 14 februari invult zodat de resultaten een goede basis bieden voor de verdere evaluatie. Bij voorbaat dank voor je medewerking.

Het evaluatieteam van RadarAdvies,
Han Riksten, Merel Molenkamp en Lieske van der Torre

Achtergrond

1. In welk gebiedsteam werk je? (een van de drie opties aanvinken)
 - a. Noordwolde
 - b. Wolvega West
 - c. Wolvega Oost
2. Wat is je functie/specialisme? (een van de opties aanvinken)
 - a. Teamleider
 - b. Specialist vakgebied Inkomen
 - c. Specialist vakgebied Opbouwwerk
 - d. Vlechtwerker WMO/ouderen
 - e. Vlechtwerker Jeugd
 - f. Vlechtwerker W&I
 - g. Vlechtwerker LVB
 - h. Stagiaire
 - i. Orthopedagoog
 - j. Administratief medewerker
 - k. Fraudepreventieambtenaar met Boa
 - l. Leerplichtambtenaar
 - m. Anders, namelijk:
3. Voor hoeveel uur per week heb je een contract? (aantal uur invullen)



Opzet gebiedsteams

Taken gebiedsteams

4. Wat is gemiddeld je werkvoorraad in de week? Aantal aangeven
 5. In hoeverre deel je deze werkvoorraad (cliënten) met andere medewerkers uit het team?
 - a. 0% gedeeld
 - b. Ongeveer 20% gedeeld
 - c. Ongeveer 40% gedeeld
 - d. Ongeveer 60% gedeeld
 - e. Ongeveer 80% gedeeld
 - f. 100% gedeeld
 6. Geef een procentuele inschatting van de gemiddelde duur van de ondersteuning waar je werkvoorraad uit bestaat:
 - a. Eenmalige ondersteuning
 - b. Kortdurende (0-12 weken)
 - c. Middel (12-20 weken)
 - d. Langdurend (meer dan 20 weken)
- NB: bij elkaar opgeteld moet dit 100% zijn.*
7. Geef een procentuele inschatting van het type problematiek waar jouw klanten mee te maken hebben (volgens domeinen ZRM):
 - a. Financiën
 - b. Dagbesteding
 - c. Huisvesting
 - d. Huiselijke relaties
 - e. Geestelijke gezondheid
 - f. Lichamelijke gezondheid
 - g. Verslaving
 - h. Activiteiten dagelijks leven
 - i. Sociaal netwerk
 - j. Maatschappelijke participatie
 - k. Justitie
 - l. Anders, namelijk: ...

NB: bij elkaar opgeteld moet dit 100% zijn.



8. Geef met een procentuele inschatting aan hoe in een gemiddelde week, je je werktijd besteedt aan de volgende taken:
 - a. Informatie en toegang
 - b. Zorg voor toeleiding naar specialistische zorg
 - c. Het bieden van licht ambulante hulp en begeleiding
 - d. Stimuleren van eigen kracht en netwerk
 - e. Versterken van een zorgzame en samenwerkende (dorps) gemeenschap
 - f. Trainingen/ intervisie / professionele ontwikkeling
 - g. Administratieve taken
 - h. Overige werkzaamheden
 - i. Toelichting

NB: bij elkaar opgeteld moet dit 100% zijn.

Opzet gebiedsteams

9. Hoe vind je het persoonlijk om voor de gemeente te werken? (1 t/m 5 - zeer negatief, negatief, neutraal, positief, zeer positief)
10. Hoe vinden cliënten het, naar jouw inschatting, dat de gebiedsteams onderdeel zijn van de gemeente? (1 t/m 5 - zeer negatief, negatief, neutraal, positief, zeer positief)
11. Hoe ervaar je het werken met de inzet van verschillende specialismen binnen de gebiedsteams? (1t/m 5 - zeer negatief, negatief, neutraal, positief, zeer positief).

Samenwerking in het sociale domein

Zichtbaarheid en bereikbaarheid gebiedsteams voor de burgers

12. Hoe beoordeel je de zichtbaarheid van de gebiedsteams voor *bestaande* klanten? (zeer negatief, negatief, neutraal, positief, zeer positief) + toelichting
13. Hoe beoordeel je de zichtbaarheid van de gebiedsteams voor *nieuwe* klanten? (zeer negatief, negatief, neutraal, positief, zeer positief) +toelichting
14. In hoeverre is er voldoende tijd en ruimte om proactief, outreachend kan werken? (1 t/m 5 , onvoldoende t/m meer dan voldoende)
15. Geef een inschatting hoeveel procent van de *bestaande* klanten contact heeft met jullie via:
 - a. De website/ email
 - b. Telefonisch
 - c. Face to face op de locatie van de gebiedsteams
 - d. Face to face in de publieke ruimte (straat, school)
 - e. Face to face in het privédomein van de klant

NB: bij elkaar opgeteld moet dit 100% zijn.

16. Geef een inschatting hoeveel procent van de *nieuwe* klanten contact heeft met jullie via:
 - a. De website/ email
 - b. Telefonisch
 - c. Face to face op de locatie van de gebiedsteams
 - d. Face to face in de publieke ruimte (straat, school)
 - e. Face to face in het privédomein van de klant



NB: bij elkaar opgeteld moet dit 100% zijn.

17. Hoe beoordeel je de fysieke locatie van je eigen gebiedsteam in het kader van de bereikbaarheid? (zeer negatief, negatief, neutraal, positief, zeer positief) + toelichting

Samenwerking met de ketenpartners

18. Onderstaand worden tien ketenpartners benoemd. Hoe verloopt de samenwerking met deze ketenpartners? (niet van toepassing kan ingevuld worden als je niet met deze ketenpartner werkt)

- a. Ondernemers(verenigingen) (n.v.t., zeer slecht, slecht, gemiddeld, goed, zeer goed)
 - i. Toelichting: graag invullen wat goed/slecht gaat
- b. Vrijwilligersorganisaties (n.v.t., zeer slecht, slecht, gemiddeld, goed, zeer goed)
 - i. Toelichting: graag invullen wat goed/slecht gaat
- c. Jeugdorganisaties (n.v.t., zeer slecht, slecht, gemiddeld, goed, zeer goed)
 - i. Toelichting: graag invullen wat goed/slecht gaat
- d. Zorgorganisaties (n.v.t., zeer slecht, slecht, gemiddeld, goed, zeer goed)
 - i. Toelichting: graag invullen wat goed/slecht gaat
- e. Welzijnsorganisaties (n.v.t., zeer slecht, slecht, gemiddeld, goed, zeer goed)
 - i. Toelichting: graag invullen wat goed/slecht gaat
- f. 2^e lijnorganisaties zoals GGZ (n.v.t., zeer slecht, slecht, gemiddeld, goed, zeer goed)
 - i. Toelichting: graag invullen wat goed/slecht gaat
- g. Politie (n.v.t., zeer slecht, slecht, gemiddeld, goed, zeer goed)
 - i. Toelichting: graag invullen wat goed/slecht gaat
- h. Scholen (n.v.t., zeer slecht, slecht, gemiddeld, goed, zeer goed)
 - i. Toelichting: graag invullen wat goed/slecht gaat
- i. Woningcorporaties (n.v.t., zeer slecht, slecht, gemiddeld, goed, zeer goed)
 - i. Toelichting: graag invullen wat goed/slecht gaat

19. Geef een inschatting van het percentage van jouw klanten dat wordt doorverwezen naar:

- a. Collectieve voorzieningen
- b. Specialistische Jeugdzorg
- c. Specialistische WMO zorg (maatwerkvoorzieningen)
- d. VNN
- e. GGZ
- f. Eigen netwerk
- g. Anders

Transformatie binnen de gebiedsteams

Werkwijze gebiedsteams -Toelichting bij elke vraag

20. In welke mate wordt er integraal gewerkt in de gebiedsteams? (zeer veel, veel, weinig, zeer weinig, niet)



21. In welke mate lukt het om voor cliënten met meervoudige problematiek met één regisseur en één plan te werken? (zeer veel, veel, weinig, zeer weinig, niet)
 22. In welke mate wordt er gebruik gemaakt van de eigen kracht en eigen vaardigheden van de burger? (zeer veel, veel, weinig, zeer weinig, niet)
 23. In welke mate wordt het eigen netwerk van de burgers (informele zorg) aangesproken? (zeer veel, veel, weinig, zeer weinig, niet)
 24. In welke mate wordt er wederkerigheid (zoals het uitvoeren van vrijwilligerswerk) ingezet? (zeer veel, veel, weinig, zeer weinig, niet)
 25. Hoeveel ruimte is er voor de gebiedsteams om te experimenteren met nieuwe manieren van werken? (zeer veel, veel, weinig, zeer weinig, niet)
- Resultaten van de nieuwe werkwijze- elke vraag toelichting*
26. Is de samenwerking met de ketenpartners veranderd met de invoering van de gebiedsteams? (zeer veel, veel, weinig, zeer weinig, niet)
 27. Heb je een indruk van de mate waarin het lukt om de inzet van specialistische zorg te verminderen door de inzet van alternatieven zoals eigen netwerk, collectieve voorzieningen etc. (zeer slecht, slecht, gemiddeld, goed, zeer goed)
 28. Hoe beoordeel je de effectiviteit van de huidige organisatie van de crisistafel en jeugdtafel? (zeer slecht, slecht, gemiddeld, goed, zeer goed) n.v.t. toevoegen + toelichting
 29. Ken je in je eigen werkpraktijk mooie voorbeelden waarin de principes van de transformatie (zoals integraal werken, meer gebruik maken van de kracht van burgers en het eigen netwerk) goed tot uiting kwamen en succesvol waren? Indien je een dergelijk voorbeeld weet, willen we je vragen deze in het volgende tekstvlak te beschrijven: (open vraag)
 30. De gemeente wil in de toekomst de effectiviteit van de gebiedsteams optimaliseren. We willen je vragen om onderstaand een aantal aanbevelingen te geven aan de gemeente hoe dit te realiseren. (open vraag)

Financiële en operationele kaders

31. Heb je voldoende mandaat om je taken goed uit te kunnen voeren?
 - a. Ja
 - b. Nee
 - c. toelichting ...
32. Zijn de werkprocessen voldoende duidelijk en efficiënt ingericht?
 - a. Ja
 - b. Nee,
 - c. toelichting
33. Is de formatie van de gebiedsteams groot genoeg om de taken (zoals omschreven in het Draaiboek) goed uit te kunnen voeren?
 - a. Ja
 - b. Nee
 - c. toelichting
34. Is er voldoende ruimte om te leren?
 - a. Ja



- b. Nee
 - c. toelichting
35. Krijg je voldoende steun om de noodzakelijke kennis en vaardigheden te verkrijgen om je taken goed uit te kunnen oefenen?
- a. Ja
 - b. Nee
 - c. toelichting
36. Wil je aangeven welke twee leermethoden je het meeste helpen bij de uitvoering van je taken?
- a. Intervisie
 - b. On the job uitwisseling met collega's
 - c. Trainingen en cursussen
 - d. Opleiding
 - e. Presentaties/ interne kennissessies
 - f. Anders:
37. Ben je van mening dat je te veel tijd kwijt bent aan administratieve werkzaamheden om je kerntaken voldoende uit te kunnen voeren?
- a. Ja
 - b. Nee
 - c. Toelichting
38. Werk je wel eens buiten kantoortijden? (vaak, soms, nooit, overige (geef nadere toelichting))
39. Hoe ervaar je de werkdruk? (1 t/m 5 erg laag – erg hoog) + toelichting
40. Past de aansturingsstructuur van een eigen teamleider bij de ontwikkelingen in de komende jaren? (1 t/m 5 – past niet goed – past erg goed) + toelichting

Blok voor algemene opmerkingen over de enquête of om mee te geven aan de onderzoekers.