



Toegangsproces 'klassieke' Wmo

Rapport

Doorontwikkeling naar brede basisteams Wmo

62148 – Vertrouwelijk

13 december 2019

Berenschot

Toegangsproces ‘klassieke’ Wmo

Doorontwikkeling naar brede basisteams Wmo

Wouter Poels
Sam Beenhakker
Christiaan Gort
13 december 2019

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1. Inleiding	6
1.1 Vraagstelling	7
1.2 Aanpak	7
1.3 Afbakening	8
1.4 Leeswijzer	8
1.5 Noot vooraf	8
2. Beschrijving van huidige situatie	9
2.1 De huidige inrichting in de gemeente Nijmegen	9
2.2 Beleidskaders en uitgangspunten	9
2.3 Beschrijving financiële situatie	10
2.4 Wat gaat goed?	10
2.5 Knelpunten in de uitvoering	10
3. Doorkijk herinrichting ‘klassieke’ Wmo	12
3.1 Ambities Sociaal Domein	12
3.2 Doelen voor klassieke WMO	12
3.3 Praktische uitgangspunten	13
4. Opties toekomstige inrichting ‘klassieke’ Wmo	14
4.1 Landelijke ontwikkelingen	14
4.2 Inrichtingskeuzes	14
5. Aanbevelingen	25
6. Implementatie	28
Bronnenlijst	30
Bijlage 1. Aanmeldingen en wachttijden	31
Bijlage 2. Overlap tussen huishoudelijke hulp en andere producten	34

Samenvatting

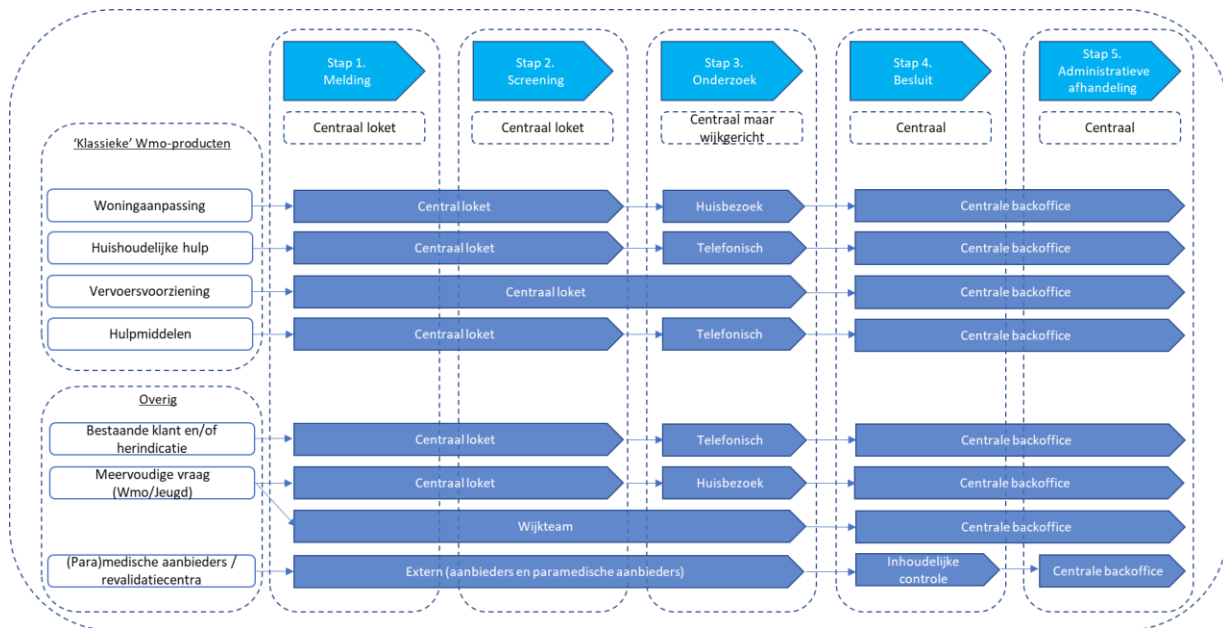
Vanuit de ambitie om zorg en ondersteuning dichtbij te organiseren, wordt er binnen de gemeente Nijmegen opnieuw gekeken naar de inrichting van het sociaal domein. De gemeente wenst zorg en ondersteuning op wijkniveau meer voorliggend aan te bieden waarbij op het moment van schrijven wordt verkend op welke wijze dit vormt krijgt. De huidige denkrichting is gebaseerd op de werkwijze van brede basisteams. Eén van de (andere) thema's in de herinrichting van het sociaal domein is het toegangsproces van de 'klassieke' Wmo. Dit onderzoek geeft antwoord op de vraag:

'Hoe zijn de 'klassieke' onderdelen van de Wmo, te weten huishoudelijke hulp, hulpmiddelen en woningaanpassingen, in te passen in de brede basisteams? Wat is wenselijk om op wijkniveau of op stedelijk niveau te regelen?'

Om de gestelde onderzoeksvraag te beantwoorden, hebben we zoveel mogelijk samenwerking gezocht met (beleids)medewerkers en professionals middels werksessies en interviews. We hebben gekozen voor een brede aanvieligroute, waarbij in eerste instantie is gekeken waar de (her)inrichting van het toegangsproces aan moet voldoen. Hiervoor hebben we alle relevante beleidsdocumenten als uitgangspunt genomen. Daarnaast hebben we ervaringen omtrent het toegangsproces van drie nauwkeurig geselecteerde referentiegemeenten in beeld gebracht. Deze inzichten hebben bijgedragen in de totstandkoming van ons advies.

De huidige inrichting van het sociaal domein is gebaseerd op klantpartnerschap (de klant centraal). Dit komt ook terug in de beleidsprincipes die de gemeente Nijmegen heeft geformuleerd zoals: uitgaan van de eigen kracht en het eigen netwerk, de inwoner centraal stellen en aansluiting vinden bij de leefomgeving. De vraag is echter of deze beleidsprincipes ook gelden voor het toegangsproces van de klassieke Wmo? De wensen op dit terrein zijn veel meer gericht op korte doorlooptijden, efficiënte procesinrichting en sturing. De conclusie die hieruit volgt, is dat de waardestrategie rondom de toegang tot de klassieke Wmo verschuift van klantpartnerschap naar operationele excellence (efficiency, grip op sturing). Dit heeft gevolgen met betrekking tot de inrichting en vraagt om andere keuzes, waarbij een efficiënte procesinrichting en adequate (snelle) hulpverlening belangrijker worden.

Voor de herinrichting van het toegangsproces hebben wij eerste gekeken welke processtappen worden doorlopen. Hierbij hebben wij vijf processtappen onderscheiden die beginnen bij een melding tot zorg en eindigen bij de administratieve verwerking (de processen kunnen op verschillende onderdelen in elkaar overlopen). Vervolgens is per processtap een afweging gemaakt of deze centraal of decentraal moet worden uitgevoerd. Daarna is onderzocht voor welke (combinatie van) ondersteuningsvragen het toegangsproces op een andere manier vorm moet worden gegeven. Hierbij hebben wij gezocht naar een balans tussen doelmatigheid (in welke mate draagt het bij aan een goed besluit) en efficiency (hoe zorgen we ervoor dat een inwoner snel geholpen wordt). Als uitgangspunt hebben wij hierbij genomen dat het proces zo eenvoudig mogelijk moet zijn, maar ook voldoende zorgvuldig om klantsituaties goed te kunnen beoordelen. In het volgende schema staat per soort hulpvraag beschreven hoe het toegangsproces wordt vormgegeven.



In het model hiervoor zien wij zoveel mogelijk integratie en samenwerking tussen de eerste drie processtappen en de laatste twee (administratieve) processtappen. Tegelijkertijd realiseren wij ons dat met alleen het herinrichten van het proces de doelstellingen niet worden gerealiseerd omdat het de professionals zijn die het moeten doen. Wij hebben daarom onder andere de volgende adviezen opgenomen om de voorgestelde procesinrichting mogelijk te maken.

Investeer in een stevig centraal loket: het uitgangspunt is om zoveel mogelijk hulpvragen meteen of zo snel mogelijk te beantwoorden. Dit betekent dat de professionals die de melding in behandeling moeten nemen voldoende toegerust moeten zijn (capaciteit en expertise) om een goede afweging te maken.

Positioneer de Wmo-professionals centraal maar met een wijkgerichte opdracht: ten einde kwaliteit, uniformiteit en continuïteit te waarborgen adviseren wij om de Wmo-professionals centraal te positioneren maar wel te koppelen aan één gebied. Concreet betekent dit dat ze werken vanuit een centrale werkomgeving maar ook zichtbaar en werkzaam zijn in de wijk. In de wijk moeten zij de aansluiting en verbinding maken met de wijkteams, zodat men elkaar goed weet te vinden en de werkprocessen goed in elkaar overlopen.

Het T-profiel: naast een wijkgerichte focus is het van belang om voldoende expertise te borgen rondom complexe vragen. Wij adviseren daarom dat Wmo-professionals zich specialiseren in bepaalde ondersteuningsvragen, waarbij ze geacht worden om hun expertise beschikbaar te stellen aan het gehele team.

Houd het proces eenvoudig en slim: het proces biedt structuur en richting aan de werkzaamheden van inwoners. Hoewel veel ondersteuningsvragen op elkaar lijken, is elke situatie uniek. Sommige vragen passen niet in een uitgelijnd proces. Hierbij wordt een beroep gedaan op de menselijke maat en het beoordelingsvermogen van de Wmo-professionals. Wij adviseren daarom om niet te rigide vast te houden aan het proces maar Wmo-professionals (hierbinnen) regelruimte te geven om zelf te bepalen wat de juiste stappen zijn. Monitoring en sturing helpen vervolgens om hier grip en zicht op te houden, maar moeten niet belemmerend werken.

U moet dit rapport lezen als een tussenstap in de besluitvorming. Hoewel getracht is volledig en gedetailleerd te werk te gaan, pretendeert dit rapport geen antwoord te geven op alle (inrichtings)vragen. Wij adviseren om op basis van uw keuzes omtrent de uitwerking het eigenaarschap hiervan zoveel mogelijk te beleggen bij de medewerkers die straks ook betrokken zijn bij de uitvoering. Op deze manier kan de herinrichting rekenen op betrokkenheid en draagvlak bij de mensen die betrokken zijn bij de praktijk.

1. Inleiding

Binnen de gemeente Nijmegen is in 2015 gekozen voor sociale (wijk)teams om zorg en ondersteuning dichtbij en aansluitend op de mogelijkheden van de inwoner te organiseren. In totaal zijn er tien (wijk)teams ingericht die het centrale aanspreekpunt vormen voor de inwoner.¹ De sociale (wijk)teams zijn ingericht vanuit een breed integraal perspectief. Bij de sociale (wijk)teams kunnen inwoners zich aanmelden. Er vindt nader onderzoek plaats naar hun behoeften, en het netwerk van de inwoners wordt er in kaart gebracht. Na het onderzoek kunnen de sociale (wijk)teams zelf kortdurende begeleiding uitvoeren of een maatwerkvoorziening indiceren. Het onderzoeksverslag van de screening vormt de basis voor de aanvraag. De gemeente heeft ervoor gekozen om de sociale (wijk)teams bij Stichting Sterker te beleggen. De professionals van Stichting Sterker en de gemeente geven indicaties af voor zorg als dat nodig is.

De gemeente Nijmegen heeft geconcludeerd dat zij er goed in geslaagd is om de zorgcontinuïteit, kwaliteit en klanttevredenheid te borgen. Maar de toegankelijkheid en betaalbaarheid van het huidige stelsel is afgelopen jaren onder druk komen te staan. Door lering te trekken uit het verleden en vanuit de gekozen koers en bijbehorende ambities, wordt er op dit moment onderzocht hoe het sociaal domein in de toekomst vorm gaat krijgen.

Een van de mogelijkheden die de gemeente Nijmegen onderzoekt, is de vorming van brede basis teams (BBT's).² Deze mogelijkheid borduurt voort op de wijkgerichte aanpak van de huidige wijkteams. De vorming van BBT's is een ontwikkeling vanuit de huidige sociale (wijk)teams waarbij er meer expertise in huis komt om basishulp te bieden in een passend en samenhangend aanbod. De aanvullende zorg moet worden geboden door zorgaanbieders en is geïndiceerd als er specifieke zorg nodig is. De BBT's moeten zorgen voor toegankelijke en snellere hulp, die beter past bij de vraag van de inwoner. Concreet betekent dit dat de knip met aanbieders van maatwerkvragen wordt verlegd doordat meer ondersteuningsvragen zonder beschikking binnen de BBT's worden opgelost. Inmiddels is de gemeente Nijmegen een pilot gestart met BBT's in de regio's Lindenholt en Zuid.

Bovenstaande ontwikkeling heeft primair betrekking op de taken uit de 'nieuwe' Wmo. Hiermee worden de taken bedoeld die vanaf 2015 zijn belegd bij gemeenten, bijvoorbeeld ambulante begeleiding en dagbesteding. Als onderdeel van de hervorming van het sociaal domein stelt de gemeente Nijmegen zich ook de vraag hoe men de 'klassieke' onderdelen uit de Wmo (huishoudelijke hulp, hulpmiddelen en woningaanpassingen) het beste kan inpassen binnen deze brede ontwikkeling. Zo heeft de gemeente Nijmegen onlangs een artikel³ gepubliceerd waarin zij aankondigt samen met Stichting Sterker een pakket aan interventies door te voeren om wachttijden te verkorten. Dit doel wordt gerealiseerd door middel van herindicaties en door eenvoudige WMO-vragen voor onder andere huishoudelijke hulp en vervoer sneller af te handelen. Om de inrichting van het sociaal domein verder vorm te kunnen geven, heeft de gemeente Nijmegen opdracht gegeven aan Berenschot om over dit vraagstuk te adviseren.

¹ Beleidsregels maatschappelijke ondersteuning en jeugdhulp 2019, gemeente Nijmegen

² Bijlage bij raadsvoorstel dec 2019: Toelichting op de doorontwikkeling naar brede basisteams. Gemeente Nijmegen.

³ Gemeente Nijmegen: Plan verkorten wachttijden Sociale Wijkteams

1.1 Vraagstelling

In het kader van de herinrichting van het sociaal domein heeft de gemeente Nijmegen aan Berenschot de volgende vraag gesteld.

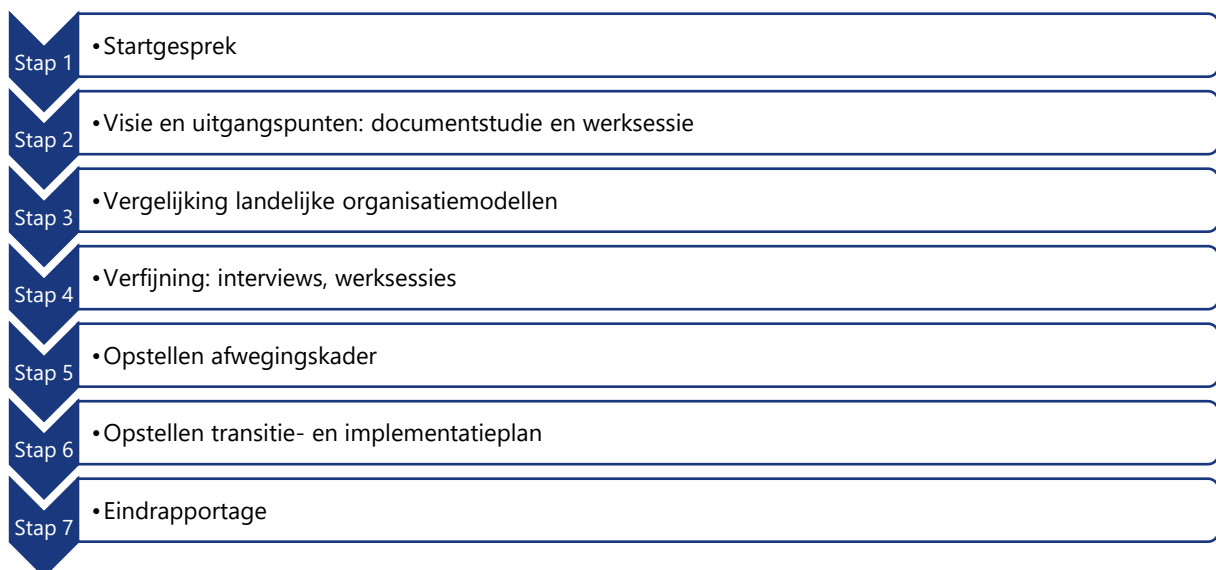
Hoe zijn de 'klassieke' onderdelen van de Wmo, te weten huishoudelijke hulp, hulpmiddelen en woningaanpassingen, in te passen in de brede basis teams? Wat is wenselijk om op wijkniveau of op stedelijk niveau te regelen?

Om deze vraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- Welke meerwaarde of nadelen heeft de deelname van 'klassieke' Wmo-professionals en ouderenadviseurs aan de Sociale Wijkteams gehad?
- In hoeverre is de potentie van integratie van de 'klassieke' Wmo voor een integrale aanpak benut?
- Hoe kan de integraliteit bij een combinatie van hulpvragen ('klassieke' en 'nieuwe' Wmo, inkomensvragen, welzijn, etc.) en samenwerking met wijkverpleging/huisarts worden geborgd in een decentraal (onderdeel BBT's) of centraal (Wmo-loket)model?

1.2 Aanpak

Om de gestelde onderzoeksvraag met bijbehorende deelvragen te beantwoorden, is gekozen voor een brede aanvieligroute. Dit wil zeggen dat er (i) eerst uitvoerig is stilgestaan bij de gemaakte huidige keuzes en overtuigingen, (ii) de kennis en ervaring van beleidsmedewerkers en consultants zoveel mogelijk is benut, en (iii) zorgvuldig is gekeken naar gemeenten die vergelijkbare keuzes hebben gemaakt. Deze aanvieligroute heeft geleid tot onderstaande processtappen (figuur 1).



Figuur 1. Onderzoeksopzet.

Als onderdeel van onze aanpak zijn beschikbare documenten en data bestudeerd. Er zijn twee werksessies georganiseerd waarbij verschillende beleidsmedewerkers en professionals uit de uitvoering aanwezig waren. Er zijn elf interviews afgenomen met vertegenwoordigers vanuit het bestuur, beleid en de uitvoering. Tot slot is er informatie ingewonnen bij drie gezamenlijk geselecteerde referentiegemeenten (Den Haag, Eindhoven en Tilburg).

Bij het doorlopen van deze processtappen is uitvoerig en veelvuldig afgestemd met opdrachtgever om zowel de inhoud als het proces te bespreken.

1.3 Afbakening

De gestelde onderzoeksvraag maakt deel uit van een brede herinrichting van het sociaal domein. Hoewel de inrichting van de toegang van de 'klassieke' Wmo in de praktijk niet geheel los kan worden gezien van de doorontwikkeling van de wijkteams richtten wij ons in het voorliggende rapport specifiek op de 'klassieke' Wmo. Dit wil onder andere zeggen dat wij bij het beantwoorden van de onderzoeksvragen de dienstverlening aan de inwoners (vanuit het perspectief van de inwoner) leidend hebben laten zijn. Volgens ons bevindt zich daar hoofdzakelijk de legitimiteit voor de verandering. Dit hebben we gedaan door de huidige situatie met bijbehorende knelpunten als vertrekpunt te nemen. Vervolgens hebben we op basis van de door de gemeente Nijmegen gestelde ambities gekeken hoe het toegangsproces van de 'klassieke' Wmo er idealiter uit zou moeten zien.

Over de inrichting van de BBTs zijn nog geen besluiten genomen. Daar waar in dit document wordt geschreven over wijkteams kunt u ook de BBT's lezen. Hoewel we dit hoofdstuk begonnen met een algemene inleiding vanuit de brede ontwikkeling spitst het vervolg van het document zich hoofdzakelijk toe op het kernonderwerp; de toegang tot de 'klassieke' Wmo.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 beschrijven wij de huidige situatie in de gemeente Nijmegen. Wij bekijken dit met een brede blik. Zo kijken we naar de huidige inrichting, beleidskaders, financiële taakstelling, huidige formatie en de succesfactoren en knelpunten in de huidige inrichting. In hoofdstuk 3 maken wij de doorkijk naar de toekomst: waar moet de (her)inrichting aan voldoen? Welke doelen en ambities zijn er? Vervolgens brengen we in hoofdstuk 4 de bevindingen van de documentenstudie, de werksessies en de referentiegemeenten bij elkaar tot verschillende inrichtingsopties. In hoofdstuk 5 worden de aanbevelingen en implementatie beschreven.

1.5 Noot vooraf

In dit document geven we antwoord op de gestelde onderzoeksvragen om op basis hiervan tot besluitvorming te kunnen komen over de fundamentele inrichtingskeuzes. Wij realiseren ons dat de uitwerking en implementatie hiervan de nodige verdiepingsvragen oplevert. Deze verdiepingsvragen hangen voor een groot deel samen met de geformuleerde inrichtingskeuzes en kunnen daarom aansluitend worden uitgewerkt.

2. Beschrijving van huidige situatie

2.1 De huidige inrichting in de gemeente Nijmegen

De huidige toegang tot de 'klassieke' Wmo is gelokaliseerd bij de tien sociale (wijk)teams en daarmee belegd bij Stichting Sterker. Inwoners van de gemeente Nijmegen kunnen bellen of mailen naar Stichting Sterker voor een aanvraag tot de 'klassieke' Wmo. De aanvragen voor de 'klassieke' Wmo komen terecht bij het Team Centrale Aanmeldingen (TCA) van Stichting Sterker. Bij het TCA vindt er een eerste screening plaats en worden vragen indien nodig afgevangen. Aanvragen waarbij er een inschatting wordt gemaakt dat er een huisbezoek of telefonisch consult nodig is, komen in de algemene werkvoorraad terecht. De aanvragen worden opgepakt door professionals die affiniteit hebben met aanvragen voor de 'klassieke' Wmo (hierna: 'klassieke' Wmo-professionals). De professionals zorgen voor screening middels een huisbezoek of een telefonische afspraak en stellen vervolgens een beschikking op.

De 'klassieke' Wmo-professionals maken deel uit van de (wijk)teams. Het aantal 'klassieke' Wmo-professionals varieert van één tot vier per wijkteam, afhankelijk van de grootte van de wijk. De dienstverbanden van de professionals die zich bezig houden met de 'klassieke' Wmo wisselen. Sommige professionals worden gedetacheerd vanuit de gemeente Nijmegen, andere professionals zijn in dienst van Stichting Sterker.

2.2 Beleidskaders en uitgangspunten

Binnen de Wmo (en jeugdhulp) legt de gemeente Nijmegen nadruk op eigenkracht en zelfredzaamheid van inwoners waarbij mensen geacht worden zoveel mogelijk zelf op te lossen. Daar waar de burger niet in staat is om zelf of samen met het netwerk te voorzien in zijn of haar zelfredzaamheid en participatie, kan een beroep worden gedaan op een Wmo-maatwerkvoorziening. Hierbij wordt gekeken naar:

- de mogelijkheden van de inzet van het netwerk van de inwoner en/of vrijwillige inzet
- of inwoners zelf verantwoordelijkheid nemen voor het eigen leven en zich zelf voorbereiden op nieuwe levensfasen
- of inwoners bereid zijn om zelf te investeren in bepaalde hulpmiddelen die openbaar verkrijgbaar zijn.

Als onderdeel van de beleidskaders heeft de gemeente Nijmegen een afwegingskader opgesteld om te kunnen beoordelen welke ondersteuning het meest passend is. Het proces start met het Plan ('mijn Plan') van de inwoner en het netwerk. Dit plan leidt mogelijk tot een rol voor een welzijns- of zorgorganisatie in de vorm van een algemene of maatwerkvoorziening. Dit plan gaat uit van de volgende onderdelen:⁴

1. Behoeften, persoonskenmerken en voorkeuren van de cliënt.
2. Gewenst resultaat.
3. Eigen kracht, gebruikelijke hulp of algemeen gebruikelijke voorzieningen.
4. Rol mantelzorger(s) en sociaal netwerk.
5. Mantelzorgondersteuning.
6. Algemene voorzieningen: met name algemene voorzieningen Wmo 2015 en overige voorzieningen Jeugdwet, Zorgverzekeringswet en Wlz.
7. Maatwerkvoorzieningen Wmo en individuele voorzieningen Jeugdwet.

⁴ Beleidsregels Maatschappelijke ondersteuning en Jeugdhulp 2019

2.3 Beschrijving financiële situatie

De gemeente Nijmegen wil inzetten op kwalitatief betere zorg voor minder kosten door de zorg beter te organiseren.⁵ Daar waar de kosten in het sociaal domein per capita in Nederland gemiddeld € 1.311 bedragen, ligt dit bij de gemeente Nijmegen op € 2.238.⁶ Gemeente Nijmegen geeft per hoofd dus flink meer geld uit in het sociaal domein. Er wordt een totaalbedrag van € 400 miljoen uitgegeven aan het sociaal domein. Dit is ongeveer de helft van de totale gemeentelijke begroting. Om het sociaal domein in de toekomst betaalbaar te houden, wordt er gewerkt aan een herinrichting van het sociaal domein met daarbij kostenbesparende veranderingen.

Een gebiedsgerichte samenwerking en bekostiging moet er toe leiden dat er ruimte is voor professionals om de (juiste) zorg te leveren, terwijl de gemeente de regie en sturing op de kosten en resultaten in handen heeft. Onderdeel van deze omslag in het sociaal domein is de hervorming van het stelsel zorg en welzijn, waarbij er meer aandacht is voor maatwerk en preventie, minder overproductie, afschaling van specialistische zorg en innovatieve oplossingen. Dit moet leiden tot een besparing van € 2 miljoen per jaar. Voor deze veranderingen is een transformatiefonds opgericht.

2.4 Wat gaat goed?

Wij willen lering trekken uit de punten die afgelopen jaren verbeterd zijn en verder borduren op de punten die goed gaan. Onderstaande punten zijn opgehaald in de werksessie met professionals, beleid- en backofficemedewerkers maar ook middels beleidsdocumenten, de kwartaalrapportages van Stichting Sterker en het door de Wmo-professionals opgestelde visie op de toekomst van 'Wmo-klassiek'. De volgende punten komen daarin naar voren:

- Snel en laagdrempelig contact: inwoners kunnen snel en laagdrempelig in contact komen met de Wmo-professionals.
- Samenwerking met andere professionals: vanuit de wijkteams wordt er met professionals vanuit verschillende domeinen en disciplines samengewerkt.
- Kennis van de wijk: professionals zijn redelijk tot goed op de hoogte van de voorzieningen in de wijk bij behorende sociale kaart.
- De samenwerking tussen verschillende afdelingen gaat goed: collega's van de uitvoering en staf weten elkaar goed te vinden.

2.5 Knelpunten in de uitvoering

Deze paragraaf beschrijft de knelpunten die in de huidige praktijk worden ervaren. Deze opsomming is tot stand gekomen op basis van de documentstudie (onder andere interventieplan Zorg en Welzijn), een werksessie met beleidsmedewerkers en Wmo-professionals (24 oktober) en de verschillende interviews die in het kader van dit onderzoek zijn afgenomen. De volgende knelpunten worden benoemd:

- Stijging van het aantal aanmeldingen: het aantal aanmeldingen voor de sociale wijkteams en de Wmo neemt toe. In het laatste kwartaal van 2018 kwamen er gemiddeld 1623 vragen per maand binnen, in het tweede kwartaal van 2019 lag dit gemiddelde 1949 vragen per maand. Daarbij moet worden vermeld dat het aantal vragen dat wordt afgevangen door het TCA toeneemt van 51% in september 2018 tot 60% in juni 2019. Zie Bijlage 1 voor meer informatie. Een van de mogelijke oorzaken is het abonnementstarief. Naast een stijging in de programmakosten zorgt dit ook voor een stijging in de werklust van de professionals.
- Wachttijden: door verschillende knelpunten is de totale wachttijd enorm toegenomen (tijd van melding tot eerste afspraak). Deze toename lijkt te worden veroorzaakt door de aanvragen van de 'nieuwe' Wmo. De gemiddelde wachttijd van januari t/m augustus 2019 is 7,4 weken voor 'klassieke' Wmo-aanvragen en 7,9

⁵ Coalitieakkoord 'Nijmegen: samen vooruit (2018-2022)

⁶ BDO-Benchmark (2019). Financiële positie gemeenten onder druk. De impact van het sociaal domein.

voor 'nieuwe' Wmo-aanvragen. Voor jeugdvragen ligt de wachttijd gemiddeld op 5,4 weken. In de huidige situatie lijkt de wachtlijst voor de 'nieuwe' Wmo te zorgen voor een vertraging van de 'klassieke' Wmo-aanvragen. Dit gaat ten kosten van de kwaliteit van het werk maar vooral van ook de dienstverlening aan de inwoners. Meer informatie over de wachttijden is te vinden in Bijlage 1.

- Bureaucratie in het toegangsproces: in het huidige toegangsproces moeten inwoners hun verhaal op verschillende momenten vertellen. Naast de negatieve invloed op de werklust is dit ook vervelend voor de inwoners.
- Onduidelijkheid voor inwoners omtrent vervolgacties: het toegangsproces is procesgericht (in plaats van persoonsgericht) ingericht. Hierdoor zijn verschillende betrokkenen verantwoordelijk voor een deel van het proces. Dit zorgt voor verschillende problemen waaronder het gegeven dat inwoners niet verteld kan worden wanneer de vervolgactie plaatsvindt.
- Meldingen worden ongelabeld doorgezet: het TCA zorgt voor een screening van binnenkomende meldingen. Er vindt een beperkte categorisering plaats van binnengekomen meldingen. Hierdoor komen alle meldingen op één hoop terecht waardoor het niet (altijd) mogelijk is cliënten adequaat te helpen en moeten alle inwoners wachten tot dat ze bovenop de stapel komen te liggen. Simpele vragen en vragen die niet thuis horen in de Wmo komen ook op deze stapel terecht (bijvoorbeeld een aanvraag voor plastic over rolstoelzitje), waardoor de wettelijke termijnen niet worden gehaald.
- Enkelvoudige vragen bij TCA: om inwoners met enkelvoudige vragen uit de 'klassieke' Wmo gerichter en sneller te kunnen helpen is eerder afgesproken dat het TCA deze vragen integraal oppakt. Door onderbezetting lukt dat op dit moment niet.
- Uniforme werkwijze ontbreekt: het aantal 'klassieke' Wmo-professionals verschilt per wijkteam, soms vier, in andere wijkteams één of twee. Het is niet makkelijk om met elkaar te overleggen en van elkaar te leren. Het is hierdoor mogelijk dat er beschikkingen worden toegekend in de ene wijk en dezelfde soort aanvragen in de andere wijk niet. Er is een vakgroep overleg, iedere twee weken op woensdag.
- Communicatie richting inwoners: er is weinig duidelijkheid richting de burger: er staat op internet dat er altijd een keukentafelgesprek plaatsvindt. Dit is niet nodig en schept verkeerde verwachtingen. Het is voor de inwoner ook onduidelijk hoe lang de wachttijd is.

3. Doorkijk herinrichting ‘klassieke’ Wmo

3.1 Ambities Sociaal Domein

Met oog op de toekomst heeft het college en raad leidende principes vastgesteld die als toetsingscriteria gelden voor het Sociaal Domein en ook voor de herinrichting bij het toegangsproces van de Wmo-klassiek.

Inhoud

- Preventie voor curatie, van zware zorg naar lichte zorg.
- Gewoon meedoen voor iedereen: deelname aan het gewone leven uitgaande van ieder zijn eigen mogelijkheden, toewerken naar herstel van een zo normaal mogelijke situatie in het huishouden.
- Zelfredzaamheid en sociale steun: versterken eigen regie en autonomie van de inwoners en versterken van het sociale netwerk.
- Veiligheid in huishoudens als harde ondergrens.

Vorm

- Eén gezin, één plan, één regisseur: samenwerking met de samenwerkingspartners en afspraken over casusregie en procesregie.
- Uitvoering dicht bij de leefomgeving: passende ondersteuning wordt zo dichtbij als mogelijk geboden, bij mensen thuis of op vindplaatsen (zoals scholen en wijken) met een vaste contactpersoon.
- Vertrouwen aan professionals.

Sturing

- Kwaliteit: kwaliteit van de geleverde ondersteuning onder andere door goede samenwerking tussen partijen en lange termijn relaties (keuze voor zo min mogelijk marktwerking en concurrentie).
- Toegankelijkheid: route naar hulp en wachttijden.
- Betaalbaarheid: beheersingsmaatregelen om binnen financiële kaders te blijven, kostenbewustzijn realiseren met een passende financieringsvorm.
- Lerend stelsel: experimenteren, evalueren en leren met data.

Afgelopen jaren is er in Nijmegen hard gewerkt om het huidige stelsel in te richten en verder te ontwikkelen. Er zijn belangrijke stappen gezet waardoor op verschillende fronten de continuïteit en kwaliteit van dienstverlening is verbeterd. Maar er is ook geconstateerd dat de toegankelijkheid en betaalbaarheid in toenemende mate onder druk komt te staan, en dat de huidige inrichting onvoldoende in staat stelt om invulling te geven aan de volgende principes: het versterken van zelfregie en samenredzaamheid, betere preventie, 1Gezin1Plan én ruimte voor de professional.

3.2 Doelen voor klassieke WMO

De doelen die aan bod zijn gekomen tijdens de werksessie met de werkgroep (23 oktober) en navolgende interviews zijn onder andere:

- alle aanvragen worden binnen de gestelde wettelijke termijn van zes weken afgehandeld
- het aanvraag- en toekenningsproces wordt op een uniforme wijze uitgevoerd. Alle professionals hanteren hierbij dezelfde werkwijze
- er is sprake van geprotocolleerde toetsing op de afgegeven beschikkingen en er is een evaluatiemoment na een vastgesteld moment (bijvoorbeeld na afloop van de beschikking)
- de informatievoorziening naar de inwoner is concreet en duidelijk weergegeven voor de ‘klassieke’ Wmo-aanvragen. De inwoner komt daardoor niet voor verrassingen te staan met betrekking tot de procesgang, wachttijden en afhandeling van de aanvraag

- de eerste screening zorgt voor een duidelijke afbakening van de vraag en zorgt ervoor dat de cliënten op de juiste plek belanden (routing)
- eenvoudige aanmeldingen worden op een eenvoudige manier afgehandeld.

3.3 Praktische uitgangspunten

De herinrichting van het toegangsproces van de Wmo-klassiek heeft invloed op de technische en inhoudelijke procesinrichting maar heeft ook een doorwerking op praktische zaken zoals arbeidsrelatie met medewerkers, het gebruik van ICT, huisvesting, etc. De herinrichting van het proces moet recht doen aan de gestelde principes en het belang van de inwoners centraal stellen. Er zijn door de gemeente vooraf geen beperkende praktische uitgangspunten geformuleerd ten aanzien van de herinrichting van de 'klassieke' Wmo-taken. Wij hebben bij de herinrichting van het proces op voorhand dan ook geen rekening gehouden met deze praktische zaken en vooral gekeken welke inrichting in staat stelt om de gewenste doelen optimaal te realiseren.

4. Opties toekomstige inrichting ‘klassieke’ Wmo

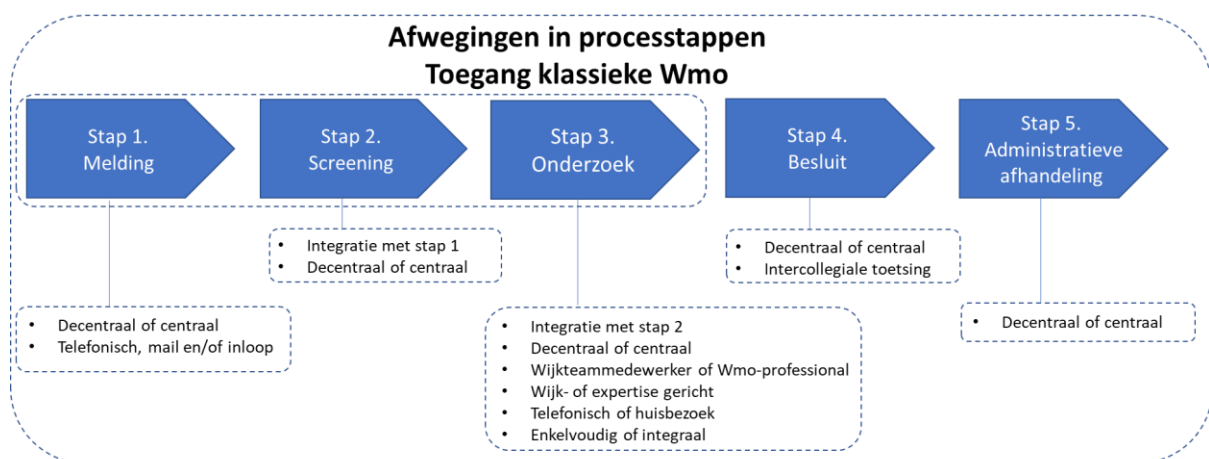
Wij brengen in dit hoofdstuk in beeld hoe de toegang tot de ‘klassieke’ Wmo in relatie tot de wijkteams vorm kan krijgen. Om te komen tot inrichtingskeuzes hebben wij gebruik gemaakt van beschikbare documentatie (0), de informatie uit de drie referentiegemeenten, de informatie die wij hebben opgehaald uit de interviews en de werksessies.

4.1 Landelijke ontwikkelingen

Gemeenten maken op basis van eigen overtuigingen, (beleids)doelstellingen en ambities eigen keuzes voor wat betreft de inrichting van het sociaal domein. Deze beleidsvrijheid heeft ook zijn uitwerking in de wijze waarop gemeenten het toegangsproces van de maatwerkvoorziening vormgeven. Van alle gemeenten werkt 83% van de gemeenten met een of meerdere sociale (wijk)teams, van de G32-gemeenten werkt 88% met een vorm van sociale (wijk)teams.^{7,8} Passende zorg en ondersteuning (maatwerk) (64%), integrale aanpak van multiproblematiek (44%) en het vergroten van de zelfredzaamheid van inwoners (39%) zijn de belangrijkste argumenten om een wijkteam in te richten. Uit landelijk onderzoek van Movisie blijkt dat de taken van de wijkteams als volgt zijn verdeeld: screening of keukentafelgesprekken (88%), het maken van een plan met de cliënt (84%), casusregie (83%), signalering (79%) en het bieden van kortdurende ondersteuning (77%).⁷

4.2 Inrichtingskeuzes

Wij hebben het toegangsproces benaderd vanuit de vijf belangrijkste processtappen; (i) melding, (ii) screening, (iii) onderzoek/keukentafelgesprek, (iv) besluit en (v) administratieve verwerking. In praktijk zien we dat elke aanvraag dit proces doorloopt waarbij het kan zijn dat stappen gecombineerd worden uitgevoerd. De besluitvorming (stap 4) wordt in praktijk vaak gecombineerd met stap 5. Voor elke processtap kan de keuze worden gemaakt om deze centraal of decentraal te beleggen. Tevens kan er per processtap worden besloten om deze zelfstandig uit te voeren of extern (bijvoorbeeld in het wijkteam te beleggen). De afweging in processtappen is visueel uitgebeeld in figuur 2.



Figuur 2. Afweging in processtappen voor de ‘klassieke’ Wmo-aanvragen.

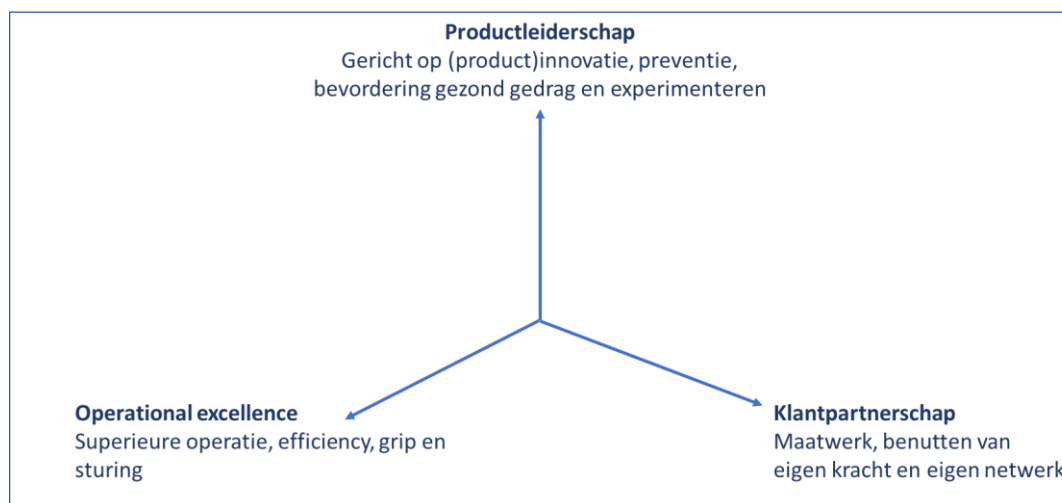
⁷ Movisie (2018). Sociale (wijk)teams opnieuw bekeken.

⁸ IWW (2018). Organisatievormen en positionering van (wijk)teams

Om een goede afweging te kunnen maken tussen de verschillende inrichtingskeuzes is het van belang om goed scherp te hebben welke waarde nagestreefd worden. In de studie *Toegang om de hoek* van de Universiteit van Tilburg (2018)⁹ zijn de inrichtingskeuzes van de toegang langs de waarde strategieën van Tracy en Wiersema¹⁰ gelegd. Hierin worden drie waarde strategieën onderscheiden:

1. Productleiderschap: gericht op vernieuwing en stelt hoge eisen ten aanzien van de dienst.
2. Operational excellence: gericht op het stroomlijnen en efficiency van het proces.
3. Klantpartnerschap: gericht op maatwerk, dus in sterke mate vraaggericht en een intensieve relatie met de cliënt.

De theorie van Treacy en Wiersema is erop gebaseerd dat een organisatie pas echt succesvol kan zijn wanneer er een uitgesproken keuze wordt gemaakt voor een van de waarde-strategieën. De vertaling van dit model naar de inrichting van de toegang is te zien in figuur 3.



Figuur 3. Waarde strategieën van Treacy en Wiersema.

Daar waar in Nijmegen binnen het sociaal domein traditioneel werd gedacht vanuit klantpartnerschap zien we dat de huidige knelpunten en doelen van de herinrichting van de toegang van de 'klassieke' Wmo meer neigen naar een inrichting die gebaseerd is op operational excellence. Hierbij ligt voor eenvoudige enkelvoudige vragen de nadruk op een snelle en adequate hulpverlening richting inwoners en in mindere mate het integraal benaderen van de vraagstukken. Meervoudige en/of complexe vraagstukken zouden meer vanuit klantpartnerschap benaderd moeten worden.

In de beleidsregels van de gemeente Nijmegen staat dat er bij meldingen altijd wordt gekeken naar de eigen mogelijkheden van de cliënt, de mogelijkheden van het netwerk rond de cliënt onderzocht, of de mogelijkheid van de inzet van een vrijwilliger, de beschikbaarheid van een algemene voorziening, de mogelijkheid om gebruik te maken van een voorziening in zijn/haar buurt of één van de overige voorzieningen die het college beschikbaar stelt. Pas dan wordt onderzocht of een maatwerkvoorziening passend is. Men kan zich afvragen of deze benadering van toepassing is voor alle ondersteuningsvragen met betrekking tot de 'klassieke' Wmo. Is het reëel om te veronderstellen dat bijvoorbeeld een (complexe) woningaanpassing uit de 'klassieke' Wmo vanuit het netwerk of vanuit een voorliggende voorziening kan worden uitgevoerd? Hoe reëel is dat voor een aanvraag voor bijvoorbeeld huishoudelijke hulp?

⁹ Rijkers, A., de Goede, J., & Mathijssen, J. (2018). Toegang om de hoek: De gemeentelijke toegang en de inzet van gespecialiseerde jeugdhulp.

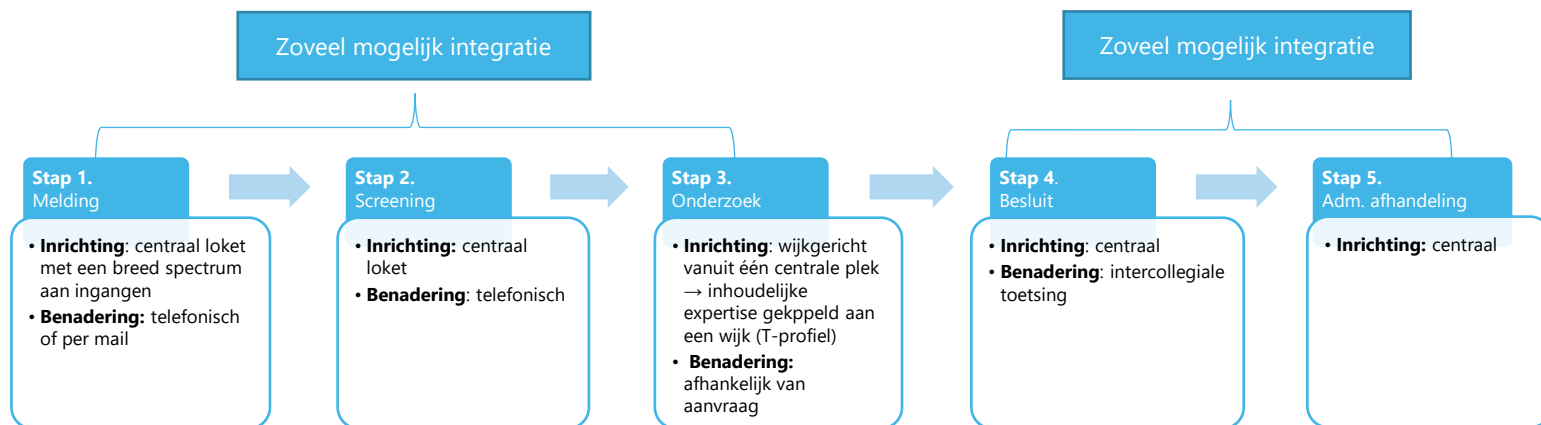
¹⁰ Treacy, M., & Wiersema, F. (1993) Customer intimacy and other value disciplines

Is de inwoner niet meer gebaat bij een snelle adequate inrichting van het proces? Antwoorden op deze vragen zijn fundamenteel en raken ook de leidende principes vanuit de gemeente Nijmegen.

4.3 Inrichtingskeuzes per processtap

Overzicht: van melding tot administratieve afhandeling

In figuur 4 treft u een schematisch overzicht van ons advies welke we in dit hoofdstuk nader beschrijven. Het overzicht bevat de in dit hoofdstuk beschreven aanbevelingen in een proces dat begint met een melding en eindigt bij een administratieve afhandeling.



Figuur 4. Advies toegang 'klassieke' Wmo`

In deze paragraaf geven wij per processtap een korte beschrijving van de verschillende inrichtingsmogelijkheden. In de uitvoering hangen verschillende keuzes mogelijk met elkaar samen maar om tot een weloverwogen besluit te komen, hebben wij deze afzonderlijk van elkaar uitgewerkt. Op basis van deze keuzes kan het toegangsproces in een volgende fase verder worden uitgewerkt.

Inrichtingskeuze per processtap

De herinrichting van de toegang is balanceren tussen de wens om waar mogelijk het toegangsproces te standaardiseren, maar ook de mogelijkheid te behouden om bij bijzondere situaties andere keuzes te maken. Dit vraagt om nuance waardoor tal van afwijkingen kunnen ontstaan van het proces. In de inrichting van het proces richten wij ons op het grootste deel van de ondersteuningsvragen (zo'n 90%). Op het moment dat hiervan op basis van persoonlijke overtuigingen van afgeweken moet worden, moet deze ruimte er zijn. Vertrouwen in het beoordelingsvermogen van de professionals vormt hierbij het uitgangspunt.



Stap 1. Melding

Met de melding wordt de plaats bedoeld waar een hulpvraag in eerste instantie binnenkomt. De varianten hierbinnen zijn (i) decentraal (bijvoorbeeld via een wijkteam), (ii) centraal (bijvoorbeeld via een centraal loket) of (iii) een combinatie hiervan.

Bij de helft van de gemeentes in Nederland kunnen hulpvragen zowel bij het Wmo-loket als direct bij het wijkteam worden gesteld. Overige gemeenten hebben de melding uitsluitend bij het wijkteam (25%) of bij het Wmo-loket (25%) belegd.¹¹

Het voordeel van een *decentrale inrichting* is dat je de toegang dichtbij (in de wijk) kunt organiseren. Hiermee wordt mogelijk de drempel verlaagd en is de vindbaarheid hoger. Deze inrichting sluit meer aan bij klantpartnerschap waardoor de voorzieningen in de wijk mogelijk beter benut kunnen worden.

De gemeente Tilburg hanteert deze inrichting. Het voordeel van de aanpak van de gemeente Tilburg is dat inwoners naar eigen zeggen snel geholpen kunnen worden.

De gemeente **Tilburg** heeft zes lokale (wijk)teams waar telefonisch meldingen binnenkomen, maar er is ook een fysiek loket bij de gemeente waar inwoners langs kunnen komen. Hiervoor is gekozen om een brede toegang te realiseren en zodat bijvoorbeeld ouderen inwoners ook nog fysiek 'binnen' kunnen lopen. De toegangsmedewerkers bij het loket zijn dezelfde medewerkers als in de (wijk)teams en zijn in dienst bij de (wijk)teams. Bij aanmelding wordt door de gemeente Tilburg geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende 'klassieke' Wmo-producten. Er wordt wel gekeken of iemand eerder een melding heeft gemaakt. Bij de meldienst wordt gekeken of het nodig is dat er dan iemand van Loket Z langsgaat of de aanvraag door de backoffice afgehandeld kan worden.

In de gemeente Tilburg kunnen een aantal revalidatiecentra aanvragen voor de 'klassieke' Wmo direct aanmelden bij de Wmo-consulenten. De gemeente heeft kwaliteitsafspraken gemaakt over de aanvraag, waardoor deze aanvragen meteen door de backoffice behandeld kunnen worden en inwoners sneller geholpen kunnen worden om bijvoorbeeld naar huis te gaan.

De afgelopen jaren zijn er verschillende studies gedaan naar de inrichting en effectiviteit van wijkteams en relatie tot de toegang maatwerkvoorzieningen. Onlangs publiceerde het CPB een onderzoek waarin de effecten van de wijkteams op de programmakosten in beeld zijn gebracht.¹² De hoofdconclusie uit dit onderzoek is dat wijkteams leiden tot meer maatwerkvoorzieningen; één van de mogelijk achterliggende oorzaken is dat medewerkers van een (zorg)organisatie vaker/snel een indicatie voor een maatwerkvoorziening lijken te verstrekken. Mogelijk komt dit doordat deze medewerkers hoofdzakelijk gewend zijn om hulpverlening te bieden. De achtergrond van de professional lijkt hiermee mogelijk invloed te hebben op de wijze waarop ondersteuningsvragen worden beoordeeld. Daarnaast wordt de stijging mogelijk verklaard door de outreachende aanpak en doordat er met het integrale aanbod meer hulpvragen worden bereikt.

Een *centrale inrichting* zorgt ervoor dat er meer vragen op dezelfde plek binnen komen waardoor de kwaliteit en uniformiteit beter beheersbaar blijven. De gemeente Eindhoven gelooft in een 'quick lane' voor de 'klassieke' Wmo en geeft aan dit proces het liefst zo eenvoudig en laagdrempelig mogelijk in te willen richten. Ook in Nijmegen is er behoefte aan uniform, snel en slim proces waarin voor de 'klassieke' Wmo minder aandacht hoeft te zijn voor de eigen kracht en eigen mogelijkheden van de inwoner. De inrichting van een centraal loket sluit hier het beste bij aan.

Een laatste variant is een *combinatie* van centraal en decentraal. De aanpak van de gemeente Utrecht resulteert in twee toegangspunten, zowel bij het wijkteam als een centraal telefonisch loket.

¹¹ CPB (2019). De wijkteambenadering nader bekeken. Het effect van de inzet van wijkteams op Wmo-zorggebruik.

¹² CPB (2019). De wijkteambenadering nader bekeken. Het effect van de inzet van wijkteams op Wmo-zorggebruik.

In de gemeente **Utrecht** kan een inwoner met een vraag voor de 'klassieke' Wmo zich melden bij een van de 'buurtteams' of bij het centrale Wmo-loket. Hiervoor is gekozen omdat de gemeente Utrecht onderscheid maakt tussen aanvragen voor huishoudelijke hulp en andere 'klassieke' Wmo-aanvragen. De generalistische aanpak van de buurtteams past beter bij de aanvragen voor huishoudelijke hulp. Indien een inwoner zich meldt bij het buurtteam voor een overige 'klassieke' Wmo-aanvraag wordt de inwoner verwezen naar het centrale Wmo-loket van de gemeente.

De gemeente Utrecht realiseert met deze inrichting een brede toegang tot de Wmo, welke als succesvol wordt ervaren. Er is intensief geïnvesteerd in de samenwerking tussen de buurtteams en het centrale Wmo-loket. Deze samenwerking blijft echter wel aandacht vragen.

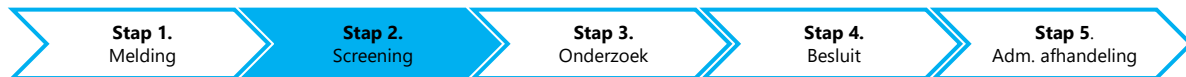
De samenwerking is als volgt vormgegeven: de Wmo-professionals vanuit de gemeente zijn 'gekoppeld' aan een buurtteam. Ze fungeren daarmee als vraagbaak voor casuïstiek of ander overleg dat betrekking heeft op de 'klassieke' Wmo. Deze opzet resulteert erin dat de buurtteammedewerkers met dezelfde consultant contact hebben en er snel geschakeld kan worden.

Het wijkteam maar ook andere partijen zoals revalidatiecentra kunnen hierbij ook fungeren als voorportaal van de toegang, zoals bij de gemeente Tilburg. Wanneer ondersteuningsvragen daar gesteld worden, kunnen deze partijen de ondersteuningsvragen al dan niet 'warm' overdragen naar het centrale loket.

Op dit moment kunnen inwoners in Nijmegen de ondersteuningsvragen via Stichting Sterker stellen. Dit kan telefonisch of per mail. De meldingen komen centraal bij het TCA van de stichting binnen. Daarnaast kunnen inwoners fysiek terecht bij een van de negen laagdrempelige voorzieningen 'STIP' welke de inwoners vervolgens begeleiden naar het TCA. De afgelopen jaren is er geïnvesteerd in de communicatie waardoor inwoners de gemeente via deze kanalen goed weten te vinden. Vanuit de ambitie om laagdrempelig en wijkgericht te werken kan de gemeente overwegen om in de doorontwikkeling van het brede sociaal domein meer fysieke inloopvoorzieningen in de wijken te openen. Vanuit de wijk kan vervolgens vanuit een brede blik gekeken worden welke ondersteuningsvorm het meest passend is. Echter, inwoners die aanspraak maken op een voorziening uit de 'klassieke' Wmo weten in de meeste gevallen al goed wat ze willen aanvragen. Voor hen is het handig als er één centraal loket is waar ze hun ondersteuningsvragen kunnen indienen. De gemeente Utrecht bevestigt deze hypothese; het aantal meldingen voor niet huishoudelijke hulp aanvragen bij het buurtteam komen nauwelijks voor.

Gezien de bestaande infrastructuur, lijkt het verstandig om de ondersteuningsvragen ook in de toekomst centraal te organiseren. Daar waar inwoners vragen stellen aan de wijkteams kunnen ze inwoners begeleiden/verwijzen naar het centrale loket. Naast dat deze vorm zorgt voor uniformiteit stelt deze ook beter in staat volume te realiseren en hier de bezetting op te organiseren.

Aanbeveling: Creëer een breed spectrum aan ingangen maar zorg ervoor dat meldingen op een centrale plek terechtkomen.



Stap 2. Screening

Nadat of op het moment dat een inwoner een melding doet, vindt er een screening plaats. Concreet wil dit zeggen dat wordt onderzocht wat de vraag van de inwoner exact is. Door dit vroeg in het proces goed in beeld te hebben, kan de vraag door de juiste medewerker worden beoordeeld. Hoewel het de vraag is in welke mate dit voor de 'klassieke' Wmo van toepassing is, kan er in deze fase ook worden gekeken naar alternatieve (voorliggende) mogelijkheden om de hulpvragen te beantwoorden.

Integratie met stap 1: melding

De screening heeft een sterke samenhang met de inrichting van de melding. Het is mogelijk om de melding en screening volledig te integreren, of juist los van elkaar te zien, waarbij de screening op een later moment plaatsvindt. Uit de gesprekken die wij hebben gevoerd met betrokkenen (professionals, backoffice, beleidsmedewerkers en ouderenadviseurs) van de gemeente Nijmegen maar ook uit de gesprekken met referentie gemeenten lijkt het niet wenselijk om de melding los te zien van de screening. Dit gaat resulteren in een onnodige vertraging in het proces en kan zorgen voor verschillende contactmomenten voor de inwoner.

Centraal of decentraal

De keuze om de screening centraal of decentraal in te richten hangt voor een deel samen met de wijze waarop de melding kan worden gedaan. Vanuit de veronderstelling dat er op decentraal niveau beter aansluiting kan worden gezocht bij de (informele)netwerken en lokale partners kan bij een decentrale screening hier mogelijk meer gebruik van worden gemaakt en/of naar worden verwezen. Hierdoor kunnen ondersteuningsvragen mogelijk vooraf worden afgevangen.

Aangezien de screening in bijna alle gevallen telefonisch wordt uitgevoerd (exclusief aanvragen betreffende woningaanpassingen) ligt het, wanneer ook de melding centraal wordt gedaan, voor de hand om de screening vanuit een centraal loket uit te voeren. Een screening neemt volgens de professionals gemiddeld 20 minuten in beslag. Met een centrale inrichting is het beter mogelijk om de werkvoorraad te spreiden over meerdere medewerkers.

Zoals eerder benoemd kan in de gemeente **Utrecht** de melding plaatsvinden bij zowel het buurtteam als het centrale Wmo-loket van de gemeente. Dit betekent dat ook op deze twee plekken de eerste screening plaatsvindt. Bij het buurtteam wordt er bij de eerste screening onderscheid gemaakt tussen 'nieuwe' Wmo, Jeugdwet, huishoudelijke hulp en andere 'klassieke' Wmo-voorzieningen. Als blijkt dat het gaat om een aanvraag voor de 'klassieke' Wmo wordt de inwoner verwezen naar het centrale telefoonnummer van de gemeente. Daar vindt de verdere screening en onderzoek plaats. In de andere gevallen vindt de verdere screening en het onderzoek plaats in het 'buurtteam'.

Bij de huidige inrichting van de gemeente Nijmegen wordt screening (telefonisch) binnen het TCA uitgevoerd. De ervaring is dat er onvoldoende is geïnvesteerd in expertise en capaciteit om de screening goed uit te voeren, waardoor de ondersteuningsvragen niet altijd bij de juiste professionals terecht komen. Daarnaast kan na de screening niet concreet worden toegezegd wanneer de vervolgactie (het onderzoek) plaatsvindt. Het decentraal inrichten van deze functie zorgt er mogelijk voor de capaciteit en kennis verder gefragmenteerd wordt.

Daarnaast is de wens om dit proces op een uniforme werkwijze vorm te geven. Uit ons onderzoek is geen meerwaarde gebleken voor het decentraal inrichten van de screening. Het lijkt ons dan ook logisch om (telefonische) screening centraal te beleggen.

Aanbeveling: Organiseer de screening zoveel mogelijk centraal en integreer deze waar mogelijk met stap 1: melding om onnodige contactmomenten te voorkomen.



Stap 3. Onderzoek

Nadat in stap 2 de exacte vraag in beeld is gebracht, wordt deze vervolgens doorgeleid naar de juiste professional voor het uitvoeren van het onderzoek. Het onderzoek wordt uitgevoerd door professionals en kan bestaan uit een huisbezoek, telefonisch onderzoek of een aanvullend (para)medisch onderzoek. Daarnaast kan het onderzoek bij het sociale (wijk)team zijn belegd, bij de aanbieder, decentraal bij de gemeente of centraal bij de gemeente of een combinatie hiervan.

De screening en het daarop volgende onderzoek lijken in de praktijk sterk met elkaar verbonden. Hiermee zit er overlap tussen processtappen 1 tot en met 3. Het lostrekken van deze processtappen lijkt te resulteren in verschillende contactmomenten met de inwoner. Hierbij is een van de ondervonden knelpunten dat de medewerker bij de uitvoering van stap 2 ook niet kan aangeven wanneer de inwoner benaderd wordt voor het onderzoek.

Telefonisch of middels huisbezoek

Indien de gemeente besluit om het onderzoek *telefonisch* plaats te laten vinden, ontstaat de mogelijkheid om screening te integreren met het onderzoek. Concreet betekent dit dat bij het eerste contact meteen de situatie in beeld wordt gebracht op basis waarvan kan worden beoordeeld of een inwoner in aanmerking komt voor een beschikking. Randvoorwaarden om dit mogelijk te maken, is dat de professionals die de screening verrichten over de juiste kennis en capaciteit beschikken. Voor de minst complexe voorzieningen zoals Avan-vervoersplassen is dit wellicht gemakkelijker te realiseren.

Alternatief is de mogelijkheid om het onderzoek plaats te laten vinden tijdens een *huisbezoek*. Bij een huisbezoek kunnen de ondersteuningsvragen beter in beeld worden gebracht. Nadeel is echter dat de persoon minder snel geholpen wordt dan bij het telefonisch onderzoek, welke gelijk plaats kan vinden op het moment van de melding. Gemeente Tilburg kiest ervoor om het onderzoek te laten plaatsvinden tijdens een huisbezoek.

Een voorbeeld van een gemeente waarbij het gesprek in principe wordt gedaan door het sociaal (wijk)team is Tilburg. In de gemeente **Tilburg** wordt het keukentafelgesprek door de toegangsmedewerker van het sociale (wijk)team uitgevoerd. Deze medewerker gaat bij de inwoner langs en zorgt voor de vraagverheldering en stelt een plan van aanpak op. Deze informatie wordt vervolgens naar de gemeente verstuurd. Herindicaties of inwoners die eerder een aanvraag hebben gedaan kunnen centraal bij de gemeente worden opgepakt. Op dit moment vindt dit onderzoek in de meest gevallen plaats middels een huisbezoek. Soms wordt dit onderzoek telefonisch uitgevoerd.

Vanuit de behoefte om de inwoner meer duidelijkheid te geven en sneller te kunnen helpen is gedurende het onderzoek aan verschillende personen gevraagd of er altijd een *huisbezoek* (keukentafel) gesprek moet plaatsvinden. De algemene conclusie is dat dit voor de ‘klassieke’ Wmo niet in elk geval van meerwaarde is. Inwoners willen hoofdzakelijk snel en adequaat geholpen worden en in de meeste gevallen is het telefonisch onderzoek voldoende om de ondersteuningsvraag te kunnen beoordelen. Het nadeel is echter dat bij een telefonisch onderzoek mogelijk niet alle ondersteuningsvragen goed in beeld kunnen worden gebracht. Wanneer er sprake is van een *complexe en/of meervoudige hulpvraag* is het vaak wenselijk om de situatie eerst goed in beeld te brengen. Dit lukt beter middels een huisbezoek.

Centraal, decentraal of hybride

Het onderzoek kan bij het sociale (wijk)team zijn belegd, bij de aanbieder, decentraal bij de gemeente of centraal bij de gemeente of een combinatie

Een mogelijkheid is om het onderzoek *decentraal* uit te voeren, waarbij de taak bij de verschillende sociale wijkteams is belegd. Deze optie maakt de zorg toegankelijker, aangezien inwoners gemakkelijker en dichterbij het onderzoek kunnen laten verrichten. Nadeel bij een decentrale uitvoering is echter dat medewerkers minder gebruik kunnen maken van elkaars expertise. Daarnaast is het waarborgen van voldoende bezetting hierbij een knelpunt.

Het alternatief is om deze professionals op *één centrale plek* te positioneren met één centrale aansturing. Inwoner weten elkaar hierdoor gemakkelijker te vinden en ze kunnen gebruik maken van elkaars expertise. Het nadeel is dat de aansluiting met het netwerk en professionals in de wijk wordt gemist waardoor ze minder gemakkelijk kunnen verwijzen naar deze voorzieningen.

De laatste mogelijkheid is een *hybride vorm*, waarin medewerkers centraal worden gepositioneerd zodat men samen kan werken, team-overleggen kan houden en casuïstiek kan bespreken. Om de wijkfunctie te behouden werken professionals één of twee dagen per week vanuit de wijk, onderhouden ze contact met ander professionals en netwerken en voeren ze huisbezoeken uit.

Op dit moment werken de professionals binnen de wijkteams. De ervaring is dat hun functie hierdoor solistisch wordt met bijkomende gevolgen dat ze onder andere minder snel gebruik maken van de expertise van andere collega's, de uniformiteit van het beoordelen van hulpvragen onvoldoende gewaarborgd is en ook de bezetting kwetsbaar is. Voor een toelichting hierop verwijzen wij naar paragraaf 2.5.

Klassieke Wmo-professional of wijkteammedewerker

Kan een klassieke Wmo-professional het onderzoek doen of is een wijkteammedewerker hier (beter) geschikt voor? Het antwoord op deze vraag hangt met een groot aantal factoren samen waarbij de uiteindelijke keuze afhankelijk zal zijn van de weging van deze factoren. Er zijn veel verschillende posities van waaruit het onderzoek uitgevoerd kan worden.

Ten eerste kan het onderzoek belegd worden bij *leveranciers*. Gemeente Eindhoven legt de verantwoordelijkheid voor het zoeken van passende zorg bij leveranciers.

De gemeente **Eindhoven** heeft ervoor gekozen om het onderzoek niet altijd zelf uit te voeren. Als het gaat om een productgerelateerde oplossing wordt er verwezen naar de leveranciers. De leveranciers voeren een aanvullend onderzoek uit. De leverancier krijgt dus verantwoordelijkheid in het zoeken naar een passende oplossing. Op basis van deze oplossing toetst de gemeente of deze ook past bij de inwoner. Wanneer de gemeente met een andere oplossing komt, wordt er aanvullend onderzoek gedaan.

In de praktijk lijkt dit niet goed te werken. In ongeveer een kwart van de gevallen is er discussie over de inhoud van de oplossing. Dit zorgt voor een verlies van wederzijds vertrouwen. Het gaat daarbij bijvoorbeeld vaak over het aantal uren huishoudelijke hulp dat is ingezet (NB. Eindhoven heeft een resultaatgerichte financiering).

Het onderzoek beleggen bij de leveranciers lijkt geen gewenste aanpak. Het zorgt ervoor dat veel verschillende personen met verschillende achtergronden betrokken worden bij individuele casussen. Daarnaast zorgt het ervoor dat er veel verantwoordelijkheid bij de aanbieder of leverancier wordt belegd, terwijl de gemeente eindverantwoordelijk is.

Daarnaast kunnen hulpvragen onderzocht worden door het *buurtteam*. Een gemeente die hierbij als voorbeeld kan dienen is de gemeente Utrecht. Zij maken onderscheid in verschillende typen hulpvragen.

De aanvragen voor huishoudelijke hulp worden in de gemeente **Utrecht** altijd onderzocht door het buurtteam. De gedachte achter de splitsing tussen huishoudelijke hulp en overige 'klassieke' Wmo-aanvragen is tweeledig. Ten eerste vindt de gemeente Utrecht uitvraag voor huishoudelijke hulp passen bij de generalistische aanpak van het 'Buurtteam' en vindt daarom dat het onderzoek daar moet plaatsvinden. Ten tweede verwacht de gemeente de meervoudige problematiek met name bij huishoudelijke hulp. In de praktijk blijkt dit mee te vallen, in ongeveer 20% van de aanvragen voor huishoudelijke hulp blijkt er sprake te zijn van meervoudige problematiek. De gemeente is daarom de inrichting van huishoudelijke hulp aan het heroverwegen.

De wijkteammedewerkers vervullen een brede wijkfunctie waarbij de nadruk ligt op inwoners zo goed mogelijk te ondersteunen. Wat ons betreft staat dit los van de vraag of deze professionals begeleiding voorliggend gaan aanbieden. Het toegangsproces van de 'klassieke' Wmo is hoofdzakelijk procesgericht.

De keuze of de wijkteammedewerkers in alle gevallen het onderzoek moeten doen voor aanvragen in de 'klassieke' Wmo hangt voor een deel ook samen met de waarde strategie uit het model van Treacy en Wiersema.¹³ Wanneer een integrale uitvraag het uitgangspunt is dan zal een wijkteammedewerker mogelijk beter in staat zijn om dit onderzoek te doen. Tegelijkertijd is de toegang erg procesgericht waardoor de tijd dat de wijkteammedewerker bezig is met de uitvoering en verslaglegging niet kan besteden aan het ondersteunen van (andere) inwoners. Wanneer de ambitie is om de toegang van de 'klassieke' Wmo 'lean en mean' in te richten dan is het logischer om hiervoor een apart proces in te richten.

Enkelvoudige en meervoudige vragen

Dit document brengt het toegangsproces van de taken uit de 'klassieke' Wmo in beeld. In de praktijk lopen de ondersteuningsvragen echter niet strikt langs de lijnen van de lijnen van oude en nieuwe Wmo. Een deel van de ondersteuningsvragen is meervoudig en is gericht op een vraag uit de 'klassieke' Wmo en de 'nieuwe Wmo'.

¹³ • Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines.

Wij hebben cijfers ontvangen van de samenhang tussen huishoudelijke hulp (trede 1 en 2) en andere producten in de gemeente Nijmegen (bijlage 2). Van de 4.115 cliënten met huishoudelijke hulp trede 1 of 2 heeft 37% een vorm van een vervoersvoorziening. Bij 18% van de cliënten is er sprake van huishoudelijke hulp trede 1 of 2 en een vorm van begeleiding.

Momenteel is het wijkteam het aanspreekpunt voor de meldingen en aanvragen met betrekking tot de 'nieuwe' en de 'klassieke' Wmo. De 'klassieke' Wmo-aanvragen worden opgepakt door professionals die uitsluitend bezig zijn met 'klassieke' Wmo-aanvragen. Bij meervoudige problematiek is er sprake van een separaat onderzoek door een medewerker van het wijkteam. Met deze werkwijze mis je mogelijk de samenhang in het aanbod. Het alternatief is dat ze gezamenlijk op huisbezoek gaan en integraal kijken welke voorzieningen het beste antwoord zijn op de ondersteuningsvragen. Hoewel dit qua planning intensief, mogelijk ingewikkeld en arbeidsintensief is, stelt het wel in staat om de inwoner in één keer te helpen. Het laatste alternatief is dat de wijkteammedewerker in geval van meervoudige vragen gemandateerd wordt om het onderzoek namens de Wmo-professionals uit te voeren. In dat geval leunt de Wmo-professional op het advies en de wijkteammedewerker, stelt deze mogelijk aanvullende vragen en indien nodig brengt deze alsnog zelf (ook) een advies uit. Deze werkwijze gaat uit van vertrouwen in elkaar en het lerend vermogen maar stelt wel in staat om de inwoner snel en adequaat te helpen.

Expertise of wijkgerichte benadering

Tijdens de werksessie en de verschillende interviews hebben wij gevraagd wat belangrijker is: het borgen van kennis van de wijk of het borgen van bepaalde expertises. Hieruit kwamen verschillende antwoorden naar voren waarbij men over het algemeen vond dat het van belang is dat professionals kennis hebben van de wijk en hierbinnen beschikken over een netwerk. Dit stelt hen in staat om inwoner te verwijzen naar de juiste voorliggende voorzieningen en met andere professionals te schakelen indien dit nodig is. Zeker bij complexe en meervoudige problematiek is het van belang om de inwoner goed te kunnen helpen. Tegelijkertijd vragen sommige ondersteuningsvragen om specifieke kennis en expertise, bijvoorbeeld complexe woningaanpassingen. Hiervoor is het van belang dat de consulent goed op de hoogte is van de mogelijkheden en anders de gelegenheid heeft om hierover met een collega te schakelen.

Voor de 'klassieke' Wmo-taken (exclusief huishoudelijke hulp) heeft de gemeente **Utrecht** een centrale aanpak. De gemeente heeft er wel voor gekozen om de 'klassieke' Wmo-consulenten te verdelen over de wijken. Aanpak maakt mogelijk dat de consulenten op de hoogte zijn van wat er in de wijk speelt, maar vooral dat de buurtteams een vast aanspreekpunt hebben waar bijvoorbeeld casuïstiek besproken kan worden. De samenwerking tussen de buurtteams en de Wmo-consulenten gaat goed, maar er wordt aangegeven dat hier ook flink op geïnvesteerd is en aandacht blijft vragen.

Naast een uitsluitend wijkgerichte benadering of een indeling die op expertises is gebaseerd, zijn er zogenaamde T-profielen. Deze gaan er vanuit dat je alle ondersteuningsvragen (voor jouw wijk) kunt behandelen maar tegelijkertijd ook specialist bent op één van de ondersteuningsvragen of doelgroepen. Dit motiveert om als specialist je kennis op pijl te houden en deze desgevraagd beschikbaar te stellen voor collega's. Tegelijkertijd houdt je de focus op de verschillende wijken.

Daarnaast kan er onderscheid worden gemaakt in de expertise van de consulent, er kan een 'generieke' consulent worden ingezet die kennis heeft over de gehele Wmo of een 'specialist' die kennis heeft over een specifiek onderwerp (bijvoorbeeld woningaanpassingen).

Aanbeveling: de processtap ‘onderzoek’ kan voor sommige aanvragen (bijvoorbeeld vervoer) worden geïntegreerd met processtap 2. ‘screening’. Bij bestaande cliënten en/of inwoners worden de vragen telefonisch afgehandeld terwijl er bij complexe vragen en woningaanpassingen een huisbezoek plaatsvindt door de Wmo-consulent. Omdat de combinatie van ‘klassieke’ en ‘nieuwe’ aanvragen beperkt voor lijken te komen, kan er bij deze combinatie een huisbezoek plaatsvinden door het wijkteam. De wijkteammedewerkers wordt gemandateerd om het onderzoek namens de Wmo-professional uit te voeren. Deze werkwijze stelt in staat de inwoner in één keer te helpen. De Wmo-professionals hebben een inhoudelijke expertise en zijn gekoppeld aan een wijk vanuit één centrale plek.



Stap 4. Besluit

Het resultaat van het onderzoek is een advies van de Wmo-consulent. Nadat er onderzoek is gedaan, moet er een formeel besluit worden genomen over de aanvraag. Met zicht op de huidige knelpunten is het de ambitie om uniformiteit in het besluitvormingsproces te waarborgen. Hoewel je dit op verschillende niveaus kan organiseren en bij verschillende personen kunt beleggen, is het algemene beeld dat het inhoudelijke advies moet worden opgesteld door inhoudsdeskundigen (bij voorkeur degene die het onderzoek heeft uitgevoerd) en het formele besluit door de backoffice. Hoewel wij ervoor gekozen hebben om het besluit als aparte processtap op te nemen is deze nauw verbonden aan de administratieve afhandeling.

Aanbeveling: het advies dat wordt opgesteld door de consulent in stap 3 ‘Onderzoek’ wordt omgezet in een besluit door de backoffice die centraal gepositioneerd is.



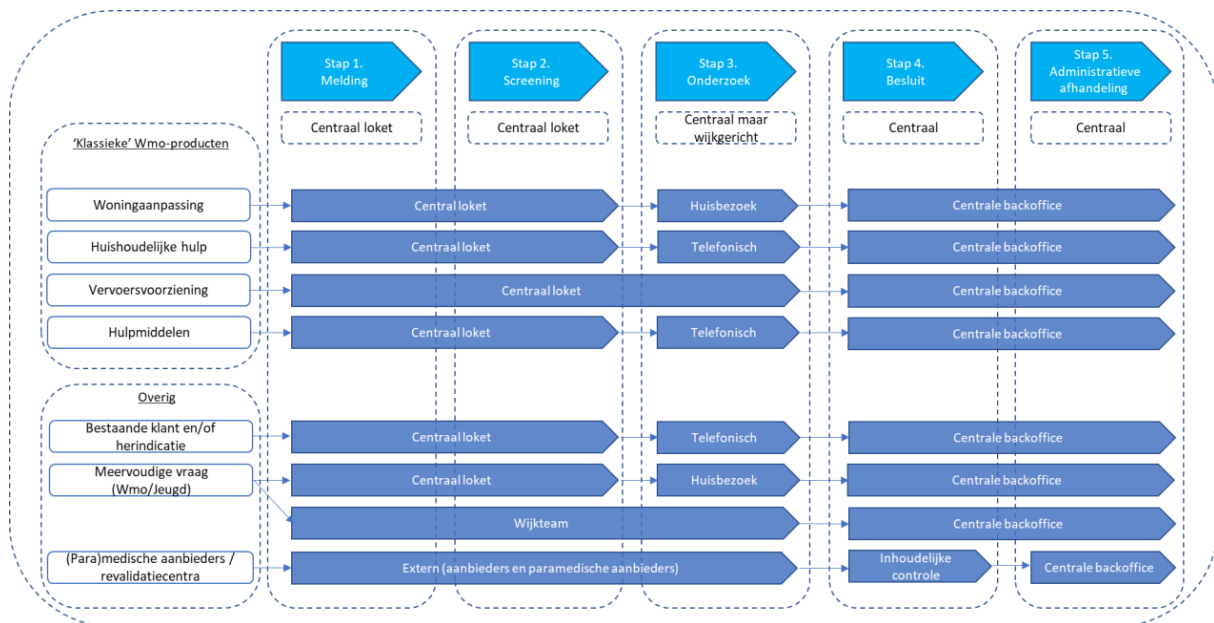
Stap 5. Administratieve afhandeling

Onder de administratieve afhandeling wordt het proces verstaan dat plaatsvindt na het besluit, het opmaken en verwerken van de beschikking in I-WMO, tot aan de facturatie. De administratieve afhandeling kan plaatsvinden bij de wijkteams of centraal bij de gemeente. De meeste gemeenten regelen de centrale afhandeling centraal, zo ook de gemeente Nijmegen. In de gemeente Tilburg wordt de beschikking door de gemeente opgesteld. Het voordeel dat hiermee wordt ervaren, is dat de gemeente Tilburg meer inzicht heeft in de uitgaven op de ‘klassieke’ Wmo-taken en de kwaliteit zelf kan borgen en daarmee grip kan houden op het proces. De informatie hierover afkomstig uit de werksessies en individuele interviews met betrokkenen hebben ons geen aanleiding gegeven om de inrichting van de administratieve afhandeling opnieuw te onderzoeken.

Aanbeveling: de administratieve afhandeling vindt centraal plaats.

5. Aanbevelingen

In het voorgaande hoofdstuk hebben wij de inrichtingsopties voor de verschillende processtappen uiteengezet. In dit hoofdstuk beschrijven wij de belangrijkste aanbevelingen uit dit rapport. Hierin worden de bevindingen vertaald naar een advies omtrent de inrichting van de 'klassieke' Wmo. In figuur 5 beschrijven wij per variant hoe het toegangsproces eruit zou kunnen zien.



Figuur 5. Mogelijke varianten voor verschillende aanvragen.

Houd het proces eenvoudig en slim

Alle aanvragen voor de 'klassieke' Wmo lopen in de huidige procesinrichting ongeveer hetzelfde proces door. Zoals in 'Figuur 5. Mogelijke varianten voor verschillende aanvragen.' weergegeven adviseren wij de accenten van het proces te laten afwijken voor verschillende producten en/of varianten. Een eenvoudige hulpvraag zoals een herindicatie hoeft niet hetzelfde proces te doorlopen als een nieuwe aanvraag voor een woningaanpassing. Een efficiëntere inrichting voor de eenvoudige hulpvragen maakt het mogelijk om inwoners sneller te helpen en de tijd te besteden aan de relatief complexe aanvragen. Bij de herinrichting van het proces doen wij ook een beroep op het beoordelingsvermogen van de professionals. Wanneer er aanleiding is om af te wijken van het proces dan moet daar ruimte voor zijn, maar dit betekent wel dat de professional verantwoordelijkheid neemt. Soms is het bijvoorbeeld nodig om een paramedisch specialist te spreken. Deze ruimte moet er zijn en blijven.

Investeer in een stevig centraal loket

Afgelopen jaren is geïnvesteerd in de inrichting en communicatie rondom de centrale toegang. Echter, het ontbreekt op dit moment aan voldoende capaciteit en expertise om alle ondersteuningsvragen goed en adequaat te kunnen beantwoorden. Wij adviseren om ook in de toekomst alle ondersteuningsvragen op één centraal loket binnen te laten komen. Hierbij is het van belang dat de medewerkers voldoende tijd en expertise hebben om ondersteuningsvragen goed te kunnen beoordelen. Daarnaast adviseren wij om een lerende omgeving in te richten waarin medewerkers zichzelf blijven ontwikkelen, er ruimte is om casussen met elkaar te bespreken en waarin trainingen en workshops worden gegeven over inhoudelijke thema's.

Wanneer de toegangsmedewerkers beschikken over voldoende expertise kan naast de screening mogelijk ook het onderzoek en de besluitvorming voor (bijvoorbeeld vervoer) worden uitgevoerd binnen het TCA. Om dit mogelijk te maken adviseren wij om ervoor te zorgen dat de Wmo-professionals goed bereikbaar zijn voor de medewerkers van TCA. Bij voorkeur werken deze vanuit dezelfde locatie. Wij adviseren te overwegen om Wmo-professionals te integreren in het team van TCA of er in ieder geval voor te zorgen dat de medewerkers van het centraal loket beschikken over dezelfde expertise.

Positioneer de Wmo-professionals centraal maar met een wijkgerichte opdracht

Om de kwaliteit en uniformiteit van de toegang te kunnen waarborgen is het van belang dat de Wmo-professionals dicht bij elkaar gepositioneerd worden. Dit stelt hen beter in staat om casuïstiek met elkaar te bespreken, besluiten collegiaal te toetsen en continuïteit te bieden in de bezetting en capaciteit. Wij adviseren daarom de professionals werkzaam te laten zijn vanuit één centrale plek. Dit betekent niet dat de wijkgerichte aanpak volledig los wordt gelaten. Alle professionals worden gekoppeld aan één wijk waarvoor ze verantwoordelijk zijn. Wanneer ze de wijk goed kennen, weten welke voorzieningen er zijn en beschikken over een netwerk hierbinnen, zijn ze bij het beantwoorden van de ondersteuningsvragen beter in staat om hier aansluiting bij te zoeken. Uit de huidige praktijk blijkt deze wijkgerichte benadering van grote waarde. Naast op een centrale werkplek zouden Wmo-professionals enkele dagen in de week werkzaam moeten zijn in de wijk.

Investeer in de aansluiting en verbinding met het wijkteam

De herinrichting van wijkteams (zowel jeugd als volwassen) gaat verschillende wijzigingen met zich mee brengen die zich hoofdzakelijk vertalen in ander gedrag van de professionals. Wij adviseren om de samenwerking tussen de Wmo-professionals van meet af hoog op de ontwikkelagenda te zetten en te komen tot concrete samenwerkingsafspraken. Op dit moment loopt de samenwerking met de wijkteams niet overal even goed waardoor er veel dubbelingen en onduidelijkheid ontstaat in het proces. Zeker wanneer er van de wijkteams wordt verwacht dat ze bij meervoudige vragen voorzieningen uit de Wmo-klassiek indiceren is het van belang dat hun werkwijze aansluit op het ingerichte proces en dat bijvoorbeeld de verslaglegging uniform is. Dit vraagt om een lerende omgeving waarin het wijkteam en het toegangsteam moet blijven investeren.

Het T-profiel

Los van een bepaalde kennisachtergrond hebben professionals de behoefte om zich te verdiepen in bepaalde onderwerpen. Uit de gesprekken die wij hebben gevoerd kwam naar voren dat het zogenaamde T-profiel (figuur 6) het beste aansluit bij de taak- en rolopvatting van de Wmo-professionals. Dit profiel gaat ervan uit dat professionals specialist zijn op bepaalde kennisgebieden maar werken vanuit een wijkgerichte generalistische aanpak. Op het moment dat een professional geconfronteerd wordt met een vraag die hij/zij op basis van eigen expertise niet goed kan beoordelen, stemt hij/zij dit af met de professional die expertise op het gebied van de desbetreffende vraag heeft. Het uitgangspunt is dat iedere professional met elke hulpvraag aan de slag kan.

Wij adviseren om hierbinnen niet alleen de expertises van de verschillende leefgebieden onder te brengen, maar ook van de verschillende doelgroepen. Daarnaast moet er ook voldoende aandacht zijn voor het op peil houden van de verschillende expertises. Dit kan middels trainingen en opleidingen.



Figuur 6. T-Shaped professional

Helderheid richting inwoners

Een van de grote knelpunten in het huidige systeem is dat de inwoner niet geïnformeerd kan worden over het vervolg van de procedure. Door processtappen zoveel mogelijk te integreren, wordt het proces minder gefragmenteerd waardoor een deel van het probleem wordt opgelost. Maar ondanks de herinrichting blijft het van belang dat inwoners geïnformeerd worden over het vervolg. Wij adviseren daarom om elk contactmoment af te sluiten met een concrete toezegging over doorlooptijd en door wie contact wordt opgenomen. Het kan daarbij helpen om deze processtap in te bedden in het softwaresysteem. Of en in welke mate dit mogelijk is dient nader onderzocht te worden.

Doe een beroep op het signalerend vermogen in de gehele zorgketen

Het behandelen van een aanvraag en het doen van een onderzoek is een momentopname. Op basis van de beschikbare informatie maakt de professional naar eer en geweten een besluit. Het kan voorkomen dat de toegekende hulp in praktijk niet helemaal overeenkomt met de ondersteuningsvraag en/of dat de situatie van de inwoners verandert. Om afwijkingen te signaleren is het van belang om hier afspraken over te maken met bijvoorbeeld tweedelijnsaanbieders, maar bijvoorbeeld ook met de ouderenadviseurs. Wanneer het ondersteuningsaanbod niet meer aansluit op de situatie van de inwoner moet het ondersteuningsaanbod worden herzien. Hoewel deze meldingen via het centrale loket dienen te worden gedaan, is het van belang dat iedereen met vragen en/of opmerkingen hierover zo spoedig mogelijk bij de juiste consulent terecht komt.

Zorg voor inzicht en sturing

Verschillende ontwikkelingen kunnen het aantal aanvragen beïnvloeden, zoals de verlaging van de eigen bijdrage (abonnementstarief), extramularisering, vergrijzing en de veranderende complexiteit van de samenleving. Inzicht in aantallen en cijfers is daarom essentieel om goede sturing te geven. Het stelt gemeenten in staat om te kunnen anticiperen op dergelijke ontwikkelingen en de impact daarvan op bijvoorbeeld het aantal lopende voorzieningen en de bijbehorende kosten hiervan. Tegelijkertijd moeten de behoeften aan inzichten niet leiden tot een verhoogde administratieve last en bureaucratie. Wij adviseren om bij het herinrichten van het model vooraf afspraken te maken over sturingsinformatie. Wij denken hierbij onder andere aan wachttijden aan de telefoon, doorlooptijden, het aantal huisbezoeken en het aantal afgegeven beschikkingen.

6. Implementatie

In paragraaf 1.5 beschrijven wij dat dit onderzoek uitsluitend bedoeld is om fundamentele keuzes omtrent de procesinrichting te maken. Wij realiseren ons dat de aanbevelingen leiden tot verdiepende inrichtingsvragen. In dit hoofdstuk geven wij een globale doorkijk van de uitwerking en implementatie.

(Her)inrichting centraal loket

Het advies beschrijft hoe de verschillende processtappen vorm kunnen krijgen. Hierbij adviseren wij om het centraal loket steviger te positioneren. Hiermee wordt bedoeld dat er meer expertise en capaciteit beschikbaar is om de eerste twee stappen uit het proces, en waar mogelijk ook stap 3 uit het onderzoek, integraal te kunnen uitvoeren. Op dit moment is dit proces voor een groot deel belegd bij het TCA. Wmo-professionals van de gemeente worden voor een groot deel gedetacheerd.

Centrale vraag hierbij is of dit deel van het proces binnen de gemeente belegd moet worden of dat dit beter uitgevoerd kan worden door een externe organisatie, in dit geval Stichting Sterker. Op dit moment maakt deze opdracht deel uit van een breder takenpakket waardoor deze vraag mogelijk niet enkelvoudig benaderd kan worden. Wij adviseren om hier verdiepend onderzoek naar te doen. Wat ons betreft is dit een fundamentele vraag waar verschillende vragen aan vooraf gaan zoals: hoe wil de gemeente sturing (kunnen) geven aan dit proces en welke mate van eigenaarschap wenst de gemeente ten aanzien van dit proces? Daarnaast komen hier ook vragen aan de orde omtrent het arbeidsrechtelijke vraagstuk rond het werkgeverschap van de Wmo-professionals.

Waarborgen van expertise en kennisontwikkeling van de professionals

Het borgen en ontwikkelen van de expertise is cruciaal om adequate afwegingen te kunnen maken. Wij adviseren om bij de samenstelling en ontwikkeling van het team van Wmo-professionals rekening te houden met de inhoud en omvang van ondersteuningsvragen. De expertise moet hier een evenredige afspiegeling van zijn. Om dit mogelijk te maken adviseren wij om in beeld te brengen hoe de huidige expertise zich verhoudt met de ondersteuningsvragen en hierbij ook de ontwikkelbehoefte van de Wmo-professionals te inventariseren. De volgende stap is om op basis hiervan tot een ontwikkelplan te komen.

Samenwerking met partners

Wij adviseren om met de (toekomstige) samenwerkingspartners afspraken te maken over de wijze waarop wordt samengewerkt met het toegangsteam. Wij adviseren hierbij om afspraken te maken over:

- de wijze waarop de verschillende processen op elkaar aansluiten
- hoe invulling wordt gegeven aan het lerend vermogen binnen de keten
- de wijze waarop klantsituaties, waarvan het huidige hulpaanbod niet passend is, worden gemeld
- hoe sturing op de samenwerking vorm krijgt.

Het organiseren van faciliteiten

Wij adviseren om de Wmo-professionals vanuit één centrale plek te laten werken. Hiervoor dient huisvesting beschikbaar worden gesteld waar mensen (flexibel) kunnen werken. Om de individuele reisafstand te beperken is het praktisch wanneer het kantoor een centrale plek in Nijmegen heeft. Naast de huisvesting is het van belang dat alle professionals in het toegangsproces over de benodigde basisinformatie kunnen beschikken. Op dit moment is het bijvoorbeeld niet mogelijk om bij het aannemen van een melding te zien van welke voorzieningen iemand gebruik maakt. Wij adviseren om deze informatiebehoefte in beeld te brengen en het systeem vervolgens zo in te richten dat alle professionals die betrokken zijn in de toegang kan beschikken over de informatie (en autorisatie) die voor desbetreffende rol/functie wenselijk is.

De herinrichting vraag om continue ontwikkeling

Bovenstaand beschrijven wij verschillende essentiële processtappen die nodig zijn om het toegangsproces zodanig in te richten dat de doelstellingen voor klassieke WMO beter worden bereikt. Hiermee is de opgave echter niet voltooid. Verschillende relevante factoren zijn continue in ontwikkeling. Denk aan wetgeving, beleid en samenwerkingspartners. Het is daarom van belang om aandacht te blijven houden voor de inrichting van het proces, om deze te monitoren en te evalueren. Daarnaast vraagt ook het investeren in de ontwikkelingen van de medewerkers en de samenwerking om continue aandacht. Wij adviseren daarom om een lerende omgeving in te richten waarin ruimte is om te experimenteren, te vernieuwen maar ook om elkaar aan te spreken. Wij sluiten af door te benadrukken dat hierbij de positie van en de dienstverlening aan de inwoner leidend moet zijn.

Bronnenlijst

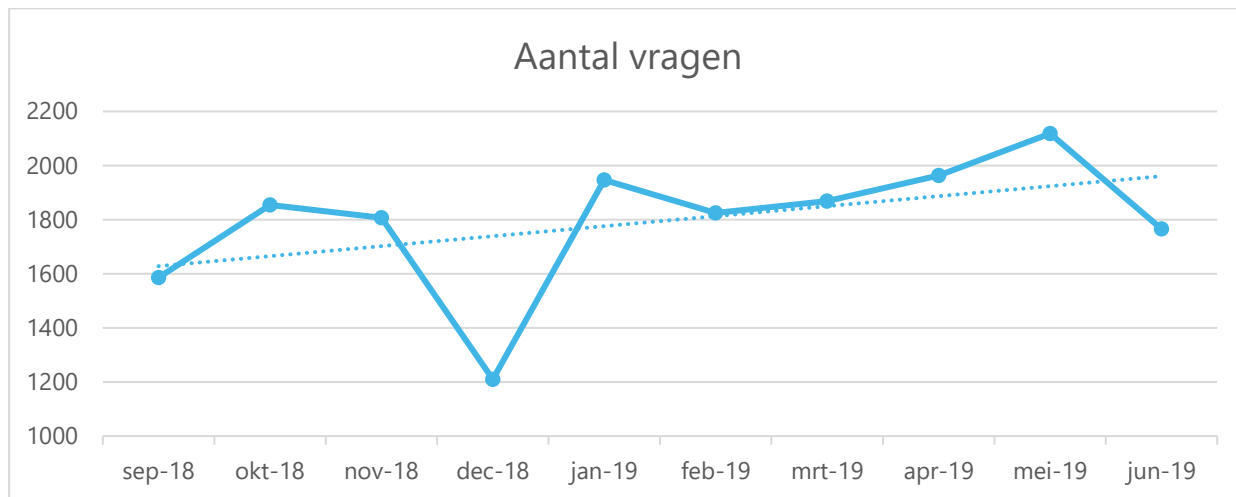
In dit onderzoek zijn de volgende referenties gebruikt:

- Aanwijzingsbesluit Stichting Sterker.
- Aanwijzingsbesluit Sterker in verband met uitvoering Wet maatschappelijke ondersteuning en Jeugdwet.
- Beleidsregels maatschappelijke ondersteuning en jeugdhulp 2019.
- BDO-Benchmark (2019). Financiële positie gemeenten onder druk. De impact van het sociaal domein.
- Bijlage bij raadsvoorstel dec 2019: Toelichting op de doorontwikkeling naar brede basisteams. Gemeente Nijmegen.
- Coalitieakkoord Nijmegen: samen vooruit (2018-2022).
- CPB (2019). De wijkteambenadering nader bekeken. Het effect van de inzet van wijkteams op Wmo - zorggebruik.
- CV Subsidie aan Home Instead voor pilot Praktische Hulp bij Participatie.
- Dashboard: Actuele stand cliënten Wmo excl. Beschermd wonen.
- Dashboard: In- en uitstroom cliënten Wmo excl. Beschermd wonen.
- Dashboard: Ontwikkeling cliënten Wmo excl. Beschermd wonen.
- Dashboard: Samenhang cliënten Wmo excl. Beschermd wonen.
- Dashboard: Stand indicatiebesluiten.
- Dashboard: Verzilvering Wmo exclusief Beschermd Wonen.
- Dashboard: Budget pgb en bestedingen SVB.
- Dashboard: Wachttijden.
- Gemeente Nijmegen (2018). Beleidskader Wmo & Jeugd 2015-2018.
- Gemeente Nijmegen (2019). Beleidsregels maatschappelijke ondersteuning en jeugdhulp 2019.
- Gemeente Nijmegen (2018). Interventieplan Zorg en Welzijn (powerpoint presentatie).
- Gemeente Nijmegen (2019). Plan verkorten wachttijden Sociale Wijkteam.
- IWW (2018). Organisatievormen en positionering van (wijk)teams.
- Movisie (2018). Sociale wijkteams opnieuw bekeken.
- Prognosetool SWT Nijmegen 2019.
- Rijkers, A., de Goede, J., & Mathijssen, J. (2018). Toegang om de hoek: De gemeentelijke toegang en de inzet van gespecialiseerde jeugdhulp.
- Sociaal wijkteam (2018). Cijfermatige rapportage Sociale Wijkteams.
- Sociaal Wijkteam (2019). Rapportage dossiercontrole 2019.
- Sterker Sociaal werk (2019). Kwartaalrapportage april t/m juni 2019.
- Sterker Sociaal werk (2019). Kwartaalrapportage januari t/m maart 2019.
- Sterker Sociaal werk (2019). Subsidieaanvraag. Detachering Wmo-medewerkers.
- Tariefinfo 2018 Sterker basis versie 14-05-2018.
- Terugkoppeling werksessie en actielijst.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines.
- Visiedocument Bijlage Toelichting op de doorontwikkeling naar brede basisteams
- Visie van Wmo-consulenten 29-10-2019.
- Werkproces en criteria Praktische hulp bij participatie.

Bijlage 1. Aanmeldingen en wachttijden

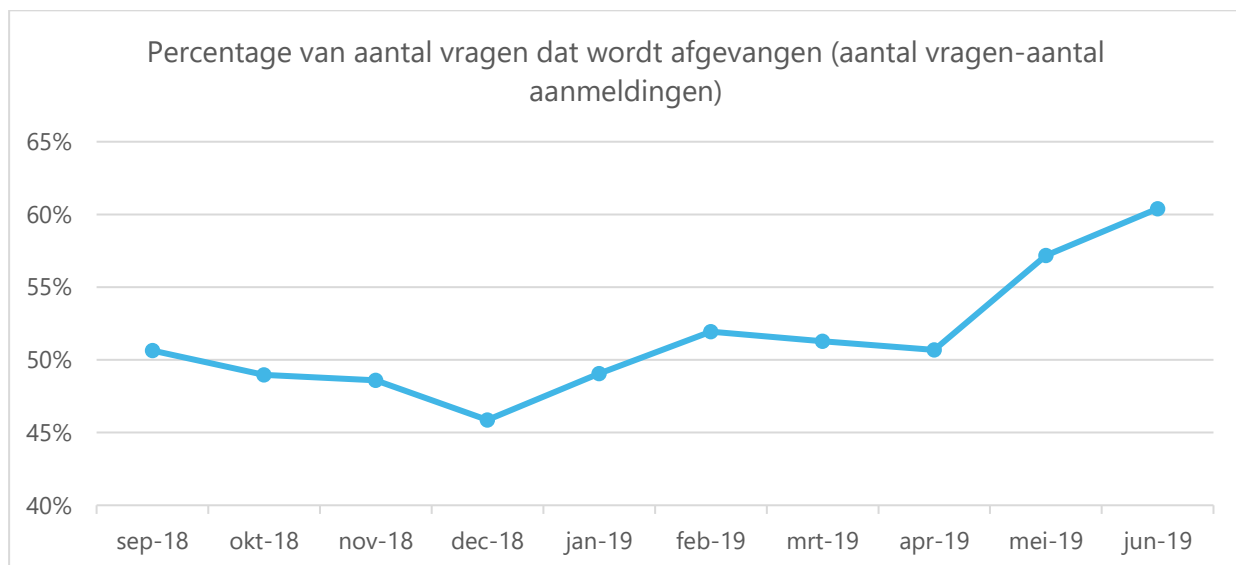
Binnenkomende vragen bij TCA:

Het gaat hier om alle vragen die bij het TCA binnenkomen. In de volgende grafiek is te zien dat het aantal vragen die bij het TCA binnenkomt, toeneemt tussen september 2018 en juni 2019. In juni 2019 lijken er minder meldingen te zijn geweest, maar hier kunnen nog meldingen aan worden toegevoegd omdat niet alle vragen direct zijn verwerkt in het systeem.



Figuur 7. Aantal vragen dat binnenkomt bij het TCA.

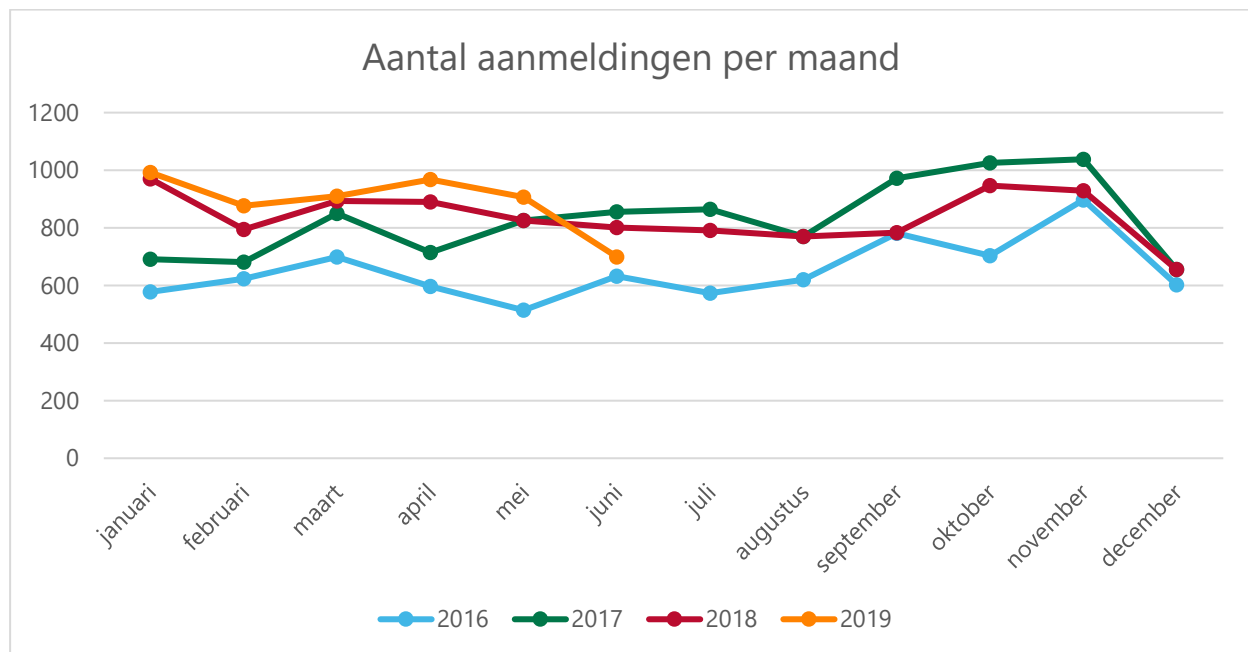
Het percentage van vragen dat niet wordt doorgezet naar een aanmelding varieert van 46% tot 60% in juni 2019 (gemiddeld 51%).



Figuur 8. Percentage van aantal afgevangen vragen.

Aanmeldingen

Het aantal aanmeldingen bij de sociale wijkteams is in de onderstaande grafiek per maand weergegeven. Het gaat hierbij om alle aanmeldingen, dus ook die met betrekking tot de Jeugdwet. Het totaal aantal meldingen loopt op van 7.819 in 2016, 9.940 in 2017, tot 10.047 in 2018. In 2019 waren er tot en met juni 5.353 aanmeldingen. Dit zijn 180 aanmeldingen meer dan in dezelfde periode in 2018. Daarbij moet vermeld worden dat het aantal aanmeldingen in juni nog kan toenemen, omdat niet alle aanmeldingen uit het vorige kwartaal direct zijn verwerkt in het registratiesysteem.

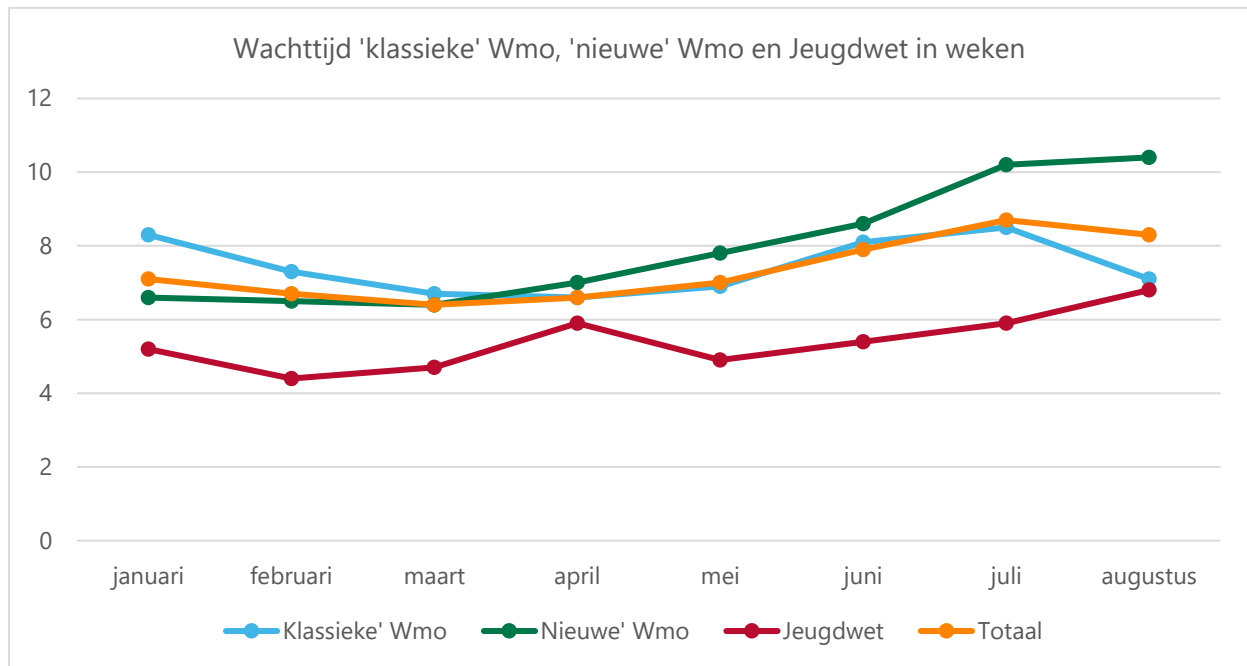


Figuur 9. Aantal aanmeldingen bij de sociale wijkteams per maand.

In 2018 werden er gemiddeld 1.154 'klassieke' Wmo aanmeldingen gedaan per kwartaal, in Q1 2019 waren dit er 1.214 en in Q2 van 2019 waren dit er 1.235.

Wachttijden:

De wachttijd is de tijd tussen de datum van de aanmelding en de datum van het eerste (keukentafel)gesprek. De gemiddelde wachttijd van januari tot en met augustus 2019 was 7,4 weken voor 'klassieke' Wmo-aanvragen en 7,9 weken voor 'nieuwe' Wmo-aanvragen. In de volgende grafiek is te zien dat met name de wachttijden voor de 'nieuwe' Wmo en de jeugdwet de laatste maanden toenemen.



Figuur 10. De wachttijd tussen de datum van aanmelding en eerste gesprek (bijvoorbeeld 'keukentafelgesprek').

Bijlage 2. Overlap tussen huishoudelijke hulp en andere producten

Wij hebben de aantallen ontvangen van overlap tussen huishoudelijke hulp trede 1 en trede 2 en andere producten. Van de totaal 4115 cliënten met huishoudelijke hulp (trede 1 en 2) zijn er 1511 (37%) cliënten met een vervoersvoorziening. Voor een voorziening gericht op een woning en hulpmiddel is dit respectievelijk 23% en 21%. Bij 18% (761) van de cliënten is er ook sprake van een vorm van begeleiding.

Tabel 1. Aantallen en percentages van overlap tussen huishoudelijke hulp (trede 1 en 2) en andere soorten beschikkingen.

Categorie	Aantal	% overeenkomst
Vervoer	1511	37%
Woning	929	23%
Hulpmiddel	880	21%
Begeleiding	761	18%
Huishoudelijke hulp	360	9%
Dagbesteding	189	5%



Berenschot

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 350 medewerkers wereldwijd. Al 80 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke sector en het bedrijfsleven met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede werkterrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.

Berenschot Groep B.V.

Europalaan 40, 3526 KS Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

030 2 916 916

www.berenschot.nl

[in/berenschot](https://www.linkedin.com/company/berenschot)