



Gemeente Maastricht

> RETOURADRES Postbus 1992, 6201 BZ Maastricht

Aan de dames en heren,
leden van de gemeenteraad

BEZOEKADRES
Mosae Forum 10
6211 DW Maastricht

POSTADRES
Postbus 1992
6201 BZ Maastricht

ONDERWERP
Quickscans Kwaliteit Toegang en Versterking
Inkoop Sociaal Domein
BEHANDELD DOOR
M (Monique) Kerbusch

DATUM
11 februari 2021
Verz.: 11-02-2021
TELEFOONNUMMER
(06) 15 30 94 32

BIJLAGEN
2

ONZE REFERENTIE
2021.04893

E-MAILADRES
Monique.kerbusch@maastricht.nl

FAXNUMMER
--

UW REFERENTIE
--

Geachte raadsleden,

Tijdens de informatiebijeenkomst op 27 januari 2021 inzake het Verbeterplan Sociaal Domein is door uw raad gevraagd naar de quickscans waarnaar verwezen wordt in het verbeterplan. In de hiernavolgende bijlagen treft u de twee betreffende documenten aan: Kwaliteit Toegang Wmo en Jeugdwet en Versterking Inkoop gemeente Maastricht.

De quickscans dateren van september/oktober 2020 en zijn door Henk Dekkers gebruikt als onderlegger om het verbeterplan op te stellen, in het bijzonder de bevindingen in hoofdstuk 5. De scans hebben niet het karakter van een zelfstandig rapport. Dit laat onverlet dat we uiteraard op uw verzoek ingaan om kennis te kunnen nemen van de inhoud. Diverse acties, waarvan melding wordt gemaakt in de quickscans, zijn reeds opgepakt als onderdeel noodplan jeugd/WMO of het programma Integraal Werken binnen SZMH. Over de acties die opgepakt zijn vanuit het Noodplan Jeughulp/sociaal domein is uw raad geïnformeerd via raadsinformatiebrieven op [23 juni 2020](#) en [2 september 2020](#).

Volgende week uiterlijk donderdag 18 februari ontvangt u van ons de antwoorden op de technische vragen. Deze quickscans delen wij nu reeds, teneinde een goede voorbereiding op de raadsronde van 24 februari te kunnen faciliteren.

Hoogachtend,

Anita Bastiaans
Wethouder welzijn, zorg, gezondheid en diversiteit

Raadsinformatiebrieven



Gemeente Maastricht



ONDERZOEKSRAPPORT

Kwaliteit Toegang Wmo en Jeugdwet

Organisatie: Gemeente Maastricht
Opdrachtgever: De heer H. Dekkers
Onderzoekers: Wietske Griepsma, Marga van Hoek, Emma Kremer
& Yvonne Rusken | Oreon Projecten
Datum: 17 december 2020

Inhoudsopgave

1. Onderzoeksvraag	
1.1 Aanleiding	Pagina 2
1.2 Vraag	Pagina 2
1.3 Deelvragen	Pagina 2
2. Onderzoek	
2.1 Dossierbeoordelingen	Pagina 3
2.2 Interviews	Pagina 5
2.3 Bestudering verordening, beleid en jurisprudentie	Pagina 6
2.4 Analyse functieprofielen, formatie en in- en uitstroom	Pagina 6
3. Resultaten	
3.1 Resultaten dossierbeoordelingen Wmo	Pagina 8
3.2 Resultaten dossierbeoordelingen Jeugdhulp	Pagina 16
3.3 Resultaten individuele interviews Wmo- en Jeugdconsulenten	Pagina 17
3.4 Resultaten groepsinterview Wmo	Pagina 23
3.5 Resultaten groepsinterview Jeugd	Pagina 24
3.6 Opvallende zaken uit procesanalyse Wmo en Jeugd	Pagina 26
3.7 Opvallende zaken in beleid gemeente Maastricht	Pagina 27
3.8 Resultaten analyse functieprofielen, formatie en in- en uitstroom	Pagina 31
4. Conclusies	Pagina 35
5. Aanbevelingen	Pagina 38

1. Onderzoeksvraag

1.1 Aanleiding

De gemeente Maastricht wil inzicht krijgen in de wijze waarop momenteel invulling wordt gegeven aan de toegang tot maatwerkondersteuning in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo) en de Jeugdwet. U wilt dat de door uw toegangsbepalers opgestelde ondersteuningsplannen in het kader van de Wmo en de Jeugdwet oplossingsgericht zijn en recht doen aan de situatie en ontwikkelmogelijkheden van de cliënt. Om dit inzicht te verkrijgen treft de gemeente een aantal maatregelen. Een onderdeel dat de gemeente door een onafhankelijk expertisebureau wil laten uitvoeren, is het doen van een 0-meting op de toegangsbepaling in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning en de Jeugdwet.

1.2 Vraag

De gemeente Maastricht wil een onafhankelijke toets op de toegang tot maatwerkondersteuning laten uitvoeren met als doel:

- Het verkrijgen van een objectieve nulmeting aangaande kwaliteit en effectiviteit van de toegangsbepaling Wmo en Jeugdwet binnen de gemeente Maastricht.
- Verbeterpunten aangereikt krijgen met wat daarvoor nodig is.
- Geïnformeerd te worden over tussentijdse resultaten en bevindingen om daar zo spoedig mogelijk op in te kunnen spelen.

1.3 Deelvragen

De deelvragen die daarbij opgesteld zijn:

1. Voldoen de gespreksverslagen en beschikkingen aan het eigen beleid van de gemeente Maastricht en aan het stappenplan dat conform jurisprudentie gehanteerd dient te worden?
2. Zijn er aandachtspunten ten aanzien van het beleid Wmo en Jeugdwet?
3. Hebben de toegangsmedewerkers voldoende kennis om dit beleid toe te passen en voeren zij dit naar behoren uit?
4. Zijn er mogelijkheden om de uitvoering en het proces binnen de toegang te verbeteren?
5. Is 'De Maastrichtse Maat' te herkennen in de aangeleverde dossiers en het beleid Wmo en Jeugdwet?
6. Zijn er naar aanleiding van het onderzoek andere opvallende punten te benoemen?
7. Wat zou de belangrijkste verandering moeten zijn die we als gemeente Maastricht moeten doorvoeren ten aanzien van de toegang?

2. Onderzoek

In eerste instantie zijn de volgende activiteiten verricht in het kader van het onderzoek:

- De relevante (beleids)informatie van de gemeente Maastricht is bestudeerd (zie literatuurlijst).
- De criteria, waarop de dossiers worden getoetst, zijn vastgesteld in afstemming met de gemeente.
- De aangeleverde dossiers Wmo en Jeugdwet zijn getoetst aan de opgestelde criteria.
- De interviewvragen zijn opgesteld.
- Individuele interviews zijn afgenomen.
- Groepsinterviews zijn afgenomen, waarbij analyse van het proces heeft plaatsgevonden

Nadat bovenstaande punten grotendeels onderzocht waren, heeft een tussenevaluatie plaatsgevonden met de opdrachtgever. Tot dan toe kwamen uit de dossierbeoordelingen en de interviews nog geen opvallende resultaten naar voren. Wel rezen er vragen over het grote aantal medewerkers dat werkzaam is binnen de toegang (ondersteunende diensten inbegrepen) en het aantal meldingen dat per medewerker wordt afgehandeld. Dit gaf aanleiding het onderzoek te verbreden met gegevens over functieprofielen, aanwezige capaciteit, het aantal meldingen en beschikkingen.

2.1 Dossierbeoordelingen

De gemeente heeft 70 werkprocessen Wmo en 30 werkprocessen Jeugd geselecteerd om te beoordelen. Van de Wmo dossiers betrof dit 15 werkprocessen Beschermd Wonen, 10 Hulp bij het huishouden, 30 Woon-, rol- en vervoersvoorzieningen en 15 Begeleiding en dagbesteding. Van de geselecteerde dossiers zijn het gespreksverslag, de rapportage, de beschikking en indien van toepassing het plan van aanpak bestudeerd. Er is vanuit gegaan dat alle relevante informatie, uit andere opgeslagen of aangeleverde documenten, door de professionals is verwerkt in het gespreksverslag en de rapportage.

Dossierbeoordelingen Wmo

Alle Wmo dossiers zijn getoetst aan de volgende vaste criteria:

1. De hulpvraag of het probleem van cliënt is opgehelderd
(Inclusief behoeften, persoonskenmerken, voorkeuren, veiligheid en ontwikkeling van de cliënt)
2. De mate van zelfredzaamheid en/of participatie, danwel de behoefte aan beschermd wonen of opvang, is in kaart gebracht
(Aan de hand van de leefgebieden.)
3. De in het verleden ingezette hulp is geëvalueerd en de behaalde resultaten zijn beschreven.
(Deze vormen het uitgangspunt voor evt. in te zetten ondersteuning)
4. De gewenste resultaten zijn beschreven
(logisch voortkomend uit de geschetste situatie, concreet en vanuit de cliënt)
5. De noodzakelijke hulp naar aard en omvang is vastgesteld.
(conform jurisprudentie dient de totaal noodzakelijke 'bruto-hulp' te worden vastgesteld)
6. De eigen mogelijkheden van de cliënt zijn afgewogen.
(wat kan cliënt zelf, evt. met gebruikelijke hulp of door gebruik te maken van algemeen gebruikelijke faciliteiten)
7. De mogelijkheden van het netwerk zijn afgewogen.
(Welke hulp het netwerk op dit moment biedt, welke hulp het netwerk zou kunnen bieden)

8. Mogelijke inzet/gebruik van andere voorzieningen is onderzocht en afgewogen.
(Algemene voorzieningen, Zvw, andere voorz. binnen Wmo/JW inclusief eerder ingezette en lopende voorz., WLZ, Onderwijs, UWV, PW, Wfz, etc.)
9. De noodzaak omtrent maatwerkvoorziening is duidelijk en onderbouwd.
(inclusief correcte toepassing van verordening en beleid)
10. Aard, omvang en duur van de maatwerkvoorziening zijn passend en onderbouwd.
(inclusief correcte toepassing van verordening en beleid)
11. Cliënt en vertegenwoordiger zijn gesproken (of duidelijk waarom niet), relevante derden zijn betrokken bij het onderzoek.
12. De beschikking/besluit is correct.
(Logisch voortkomend uit (ondertekend) verslag en daaraan door de cliënt toegevoegde opmerkingen)
13. Het dossier bevat een Plan van Aanpak
(opgesteld door de zorgaanbieder, logisch voortkomend uit het ondersteuningplan)

De dossiers zijn op de verschillende criteria beoordeeld en gescoord als voldoende, matig of onvoldoende. Soms is een criterium 'niet van toepassing' (n.v.t.).

Tot slot is van elk dossier, op basis van de bovengenoemde criteria, een eindoordeel gevormd op basis van de gemiddelde score van alle criteria.

Dossierbeoordelingen Jeugdhulp

De dossiers Jeugdhulp zijn getoetst aan de volgende vaste criteria:

1. De hulpvraag of het probleem van jeugdige en/of ouders is opgehelderd
(Inclusief behoeften, persoonskenmerken, voorkeuren, veiligheid en ontwikkeling van de cliënt).
2. De aard en ernst van de opgroei- of opvoedproblemen/psychische problemen of stoornissen zijn in kaart gebracht
(Aan de hand van de leefgebieden.)
3. De in het verleden ingezette hulp is geëvalueerd en de behaalde resultaten zijn beschreven.
(Deze vormen het uitgangspunt voor evt. in te zetten ondersteuning)
4. De gewenste resultaten zijn beschreven
(logisch voortkomend uit de geschetste situatie, concreet en vanuit de jeugdige en/of het gezin)
5. Noodzakelijke hulp naar aard en omvang is vastgesteld.
(conform jurisprudentie dient de totaal noodzakelijke 'bruto-hulp' te worden vastgesteld)
6. Het vermogen om zelf de problemen op te lossen is afgewogen.
(wat kunnen jeugdige en ouders zelf, evt. met gebruikelijke zorg of door gebruik te maken van algemeen gebruikelijke faciliteiten?)
7. De mogelijkheden van het netwerk zijn afgewogen.
(Welke hulp het netwerk op dit moment biedt, welke hulp het netwerk zou kunnen bieden)
8. Mogelijke inzet/gebruik van andere en overige voorzieningen is onderzocht en afgewogen.
(Vrij toegankelijke voorzieningen, Zvw, andere voorz. binnen Wmo/JW inclusief eerder ingezette en lopende voorz., WLZ, Onderwijs, UWV, etc.)
9. De noodzaak omtrent individuele voorziening is duidelijk en onderbouwd.
(inclusief correcte toepassing van verordening en beleid)
10. Aard, omvang en duur van de individuele voorziening zijn passend en onderbouwd.
(inclusief correcte toepassing van verordening en beleid) Tevens indien van toepassing: wijze van afstemming met andere voorzieningen is beschreven.)
11. Jeugdige en/of ouders zijn gesproken (of duidelijk waarom niet), relevante derden zijn betrokken bij het onderzoek
12. De beschikking/besluit is correct.
(Logisch voortkomend uit (ondertekend) verslag en daaraan door de cliënt toegevoegde opmerkingen)
13. Het dossier bevat een Gezinsplan, logisch volgend op de rapportage

Elk dossier krijgt per criterium een score voldoende, matig of onvoldoende. Soms is een criterium niet van toepassing (n.v.t.).

Tot slot is van elk dossier op basis van de bovengenoemde criteria een eindoordeel gevormd of het dossier (plan) van voldoende, matige of onvoldoende kwaliteit is. Dit eindoordeel is bepaald door het gemiddelde van de scores van alle criteria te nemen.

2.2 Interviews

Bij aanvang van het onderzoek heeft een gesprek plaatsgevonden met enkele teamleiders Wmo en Jeugd. Doel hiervan was zicht krijgen op de inrichting van de teams ter oriëntatie en voorbereiding op de dossierbeoordelingen en de interviews.

Individuele interviews

Om zicht te krijgen op de werkwijze van de Wmo consulenten, de Integrale Gebiedsteams en de Sociale teams, zijn individuele interviews gehouden met:

- 4 Wmo consulenten
- 4 Jeugd consulenten

De volgende vragen zijn gesteld aan zowel de Jeugd als de Wmo consulenten:

1. Schets kort je achtergrond (werkervaring + opleiding(en)) + huidige functie en taken.
2. Ben je bekend met de verordening, beleid en nadere werkafspraken voor Wmo/Jeugd? Kun je deze vinden?
3. Voor Wmo en Jeugdwet zijn beleid, procesbeschrijvingen en werkinstructies aanwezig en gedetailleerd uitgewerkt. Is dat helpend in je werk of juist niet? Licht toe.
4. Welke stappen doorloop je in je onderzoek?
5. Stel je doelen op voor de in te zetten ondersteuning?
6. Hoe breng je in je onderzoek in kaart wat de mogelijkheden van de burger zelf en van zijn netwerk zijn? En wat doe je om het netwerk te betrekken?
7. Onderzoek je algemeen gebruikelijke, algemene en overige wettelijke voorzieningen? Zijn er in Maastricht algemene voorzieningen, kun je hier vaak naar verwijzen ter voorkoming van inzet individuele / maatwerk voorziening? Is hiervoor een sociale kaart?
8. Ervaar je de Suite als ondersteunend in je werk? Leg uit.
9. Kom je meestal zelf tot een besluit of heb je daar overleg voor nodig? Wanneer vind je het lastig om een besluit te nemen? Lukt dit aan de keukentafel met de inwoner?
10. Wie raadpleeg je als je er niet uitkomt? Is er bijvoorbeeld contact met seniorconsulenten, toetsing, kwaliteit, beleid?
11. Vindt er gestructureerd overleg over casussen plaats en zo ja hoe, met wie?
12. Hoe bevalt het wijkgericht werken in IGT's, wat is er anders?
13. Hoe is de samenwerking met andere afdelingen binnen de gemeente/sociaal domein?
14. Jullie werken met een groot aantal aanbieders. Wie onderhoudt het contact met hen en hoe verloopt dat?
15. Heb je zelf nog iets aan te vullen?

Groepsinterviews - procesanalyse

Om zicht te krijgen op de werkprocessen van de consultants zijn er 2 groepsinterviews georganiseerd:

- 1 groepsinterview met 4 Wmo consultants
- 1 groepsinterview met 4 Jeugd consultants

Tijdens de groepsinterviews zijn alle taken en werkzaamheden van consultants in het proces van melding tot en met besluit in kaart gebracht. Elke stap in het proces van toegangsbepaling is hiermee in beeld gebracht met de bijbehorende taken van de consultants. Daarnaast zijn alle neventaken die consultants hebben in onder andere sociale teams en pilotprojecten in kaart gebracht.

2.3 Bestudering verordening, beleid en jurisprudentie

Ten behoeve van bovenstaande onderzoeken zijn de documenten geraadpleegd die zijn opgenomen in de digitale kennisbank van Stimulanz: Inzicht Sociaal Domein - 'Lokale informatie'. Daar waar relevant, zijn de documenten aangehaald in de resultaten en conclusies.

Specifiek zijn de volgende beleidsdocumenten bestudeerd:

- Verordening maatschappelijke ondersteuning gemeente Maastricht 2020
- Besluit maatschappelijke ondersteuning gemeente Maastricht 2019
- Arrangementsbeschrijvingen JEUGD, WMO & Beschermd Wonen 2018
- Werkinstructie 'onbepaalde tijd' beschikken en het periodieke onderzoek Wmo 2019
- Verordening jeugdhulp Maastricht-Heuvelland versie 2019
- Besluit Jeugdhulp gemeente Maastricht 2019
- Beschrijving Arrangementen Jeugdhulp Zuid-Limburg 2020

Tevens is bekeken of de formats voor het gespreksverslag en de rapportage logisch voortkomen uit de verordeningen Wmo en Jeugdhulp en of deze de verplichte stappen bevatten, zoals vastgesteld in jurisprudentie.

2.4 Analyse functieprofielen, formatie en in- en uitstroom

Gaandeweg is het onderzoek, zoals gezegd, verbreed met het analyseren van gegevens over functieprofielen, aanwezige capaciteit bij de toegang, het aantal meldingen dat binnen komt en het aantal beschikkingen dat wordt afgegeven.

De volgende informatie is aangeleverd en geanalyseerd:

- Functieprofielen binnen het proces van de toegang Wmo en Jeugdwet, het betrof 15 profielen.
- De aantallen medewerkers die per functieprofiel en functie werkzaam zijn binnen de afdelingen B&O en SZMH. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen formatie werkzaam voor de Wmo en voor de Jeugdwet. Bij sommige functies is een schatting gemaakt van de tijdsbesteding naar Wmo of Jeugd.
Kanttekeningen die geplaatst zijn bij de formatie:
 - De bezetting in de praktijk bij met name de 'Centrale integrale toegang' en 'Integrale Gebiedsteams' ligt hoger dan de opgevoerde norm-formatie.
 - Niet opgenomen is de formatie voor 'opleiding en training' (4 Fte) 'resourceplanning' (4 Fte)

en 'methoden en systemen' (5 Fte) bij SZMH.

- Niet opgenomen is de management-formatie voor de betrokken teams.

- Cijfers Wmo van het eerste en tweede kwartaal van 2020, uitgesplitst in:
 1. Aantal actieve cliënten
 2. Aantal actieve indicaties
 3. Aantal toegekende indicaties
 4. Aantal aflopende indicaties
 5. Aantal geboekte werkprocessen melding
 6. Aantal afgehandelde werkprocessen melding (intake)
 7. Aantal geboekte werkprocessen aanvraag
 8. Aantal afgehandelde werkprocessen aanvraag met reden afhandeling
 9. Aantal meldingen via CIT (waarin een dubbeling kan zitten met 5 en 7)
- Cijfers Jeugdhulp van het eerste en tweede kwartaal van 2020, uitgesplitst in:
 1. Aantal actieve cliënten
 2. Aantal actieve indicaties
 3. Aantal toegekende indicaties
 4. Aantal aflopende indicaties
 5. Aantal geboekte werkprocessen melding en aanvraag (inclusief 315 berichten via derden)
 6. Aantal afgehandelde werkprocessen melding en aanvraag met reden afhandeling
 7. Aantal meldingen via CIT (waarin een dubbeling kan zitten met 5)
- Tot slot is een tabel aangeleverd met het aantal geregistreerde vragen in het Sociaal Team Plus vanaf mei 2019 (vermoedelijk tot en met december 2019). Helaas betreft dit platte cijfers zonder verdere toelichting wat met de vragen is gebeurd. Ook de cijfers van de overige sociale teams ontbreken, waardoor een totaal overzicht ontbreekt.

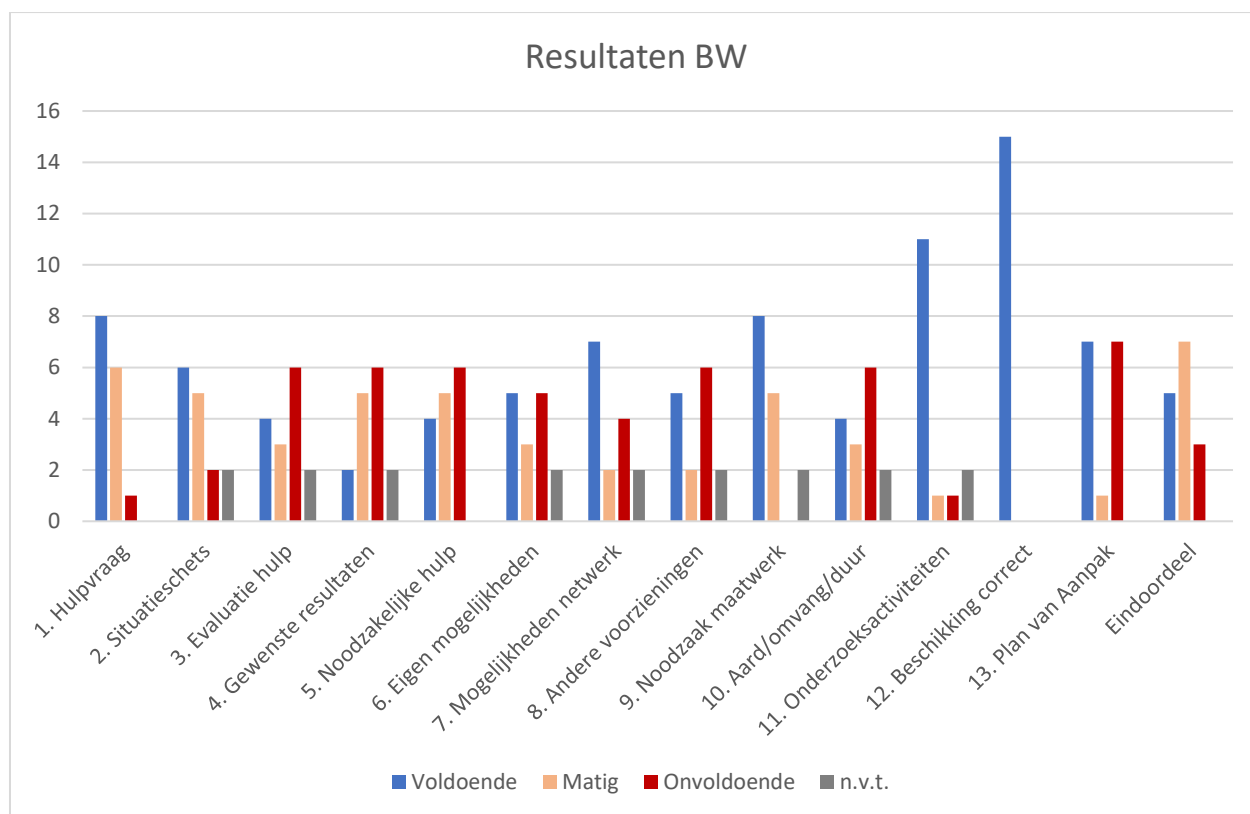
3. Resultaten

3.1 Resultaten dossierbeoordelingen Wmo

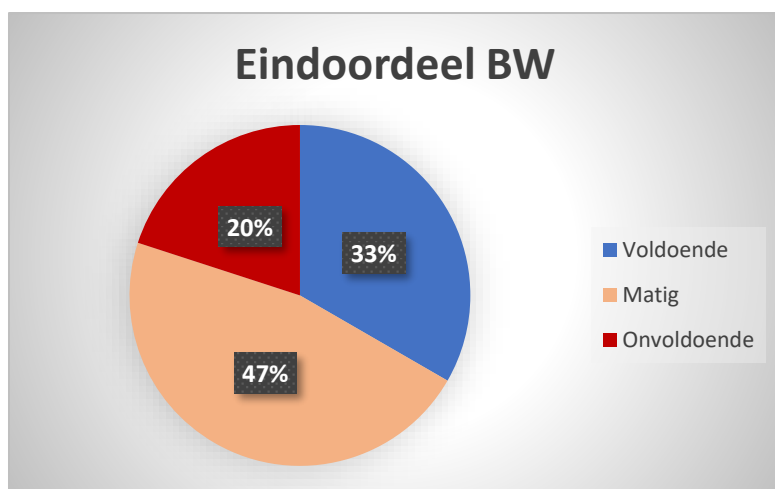
In totaal zijn 70 Wmo dossiers beoordeeld op de in hoofdstuk 2 genoemde criteria. Van elk dossier is een beoordeling gemaakt of het betreffende criterium voldoende, matig of onvoldoende is beschreven. Tevens is hierover een toelichting opgenomen. Het totaal van de scores en de toelichtingen is vastgelegd in een Excel sheet. Deze zal als afzonderlijk document worden meegezonden met dit onderzoeksrapport.

Resultaten Dossierbeoordelingen Beschermd Wonen

Er zijn 15 werkprocessen Beschermd Wonen beoordeeld. Figuur 1 toont de beoordelingsresultaten van 15 dossiers Beschermd wonen. Figuur 2 laat zien hoe het aantal voldoende, matige en onvoldoende scorende dossiers zich tot elkaar verhoudt.



Figuur 1



Figuur 2

Opvallende punten uit dossierbeoordelingen Beschermd wonen

Goed beschreven onderdelen zijn:

- De hulpvraag van de cliënt is in de meeste dossiers goed beschreven;
- De mate van zelfredzaamheid en/of participatie en de behoefte aan beschermd wonen is overwegend voldoende in kaart gebracht;
- Dit geldt ook voor de mogelijkheden uit het netwerk;
- De noodzaak voor een maatwerkvoorziening is in de meeste dossiers duidelijk en onderbouwd.

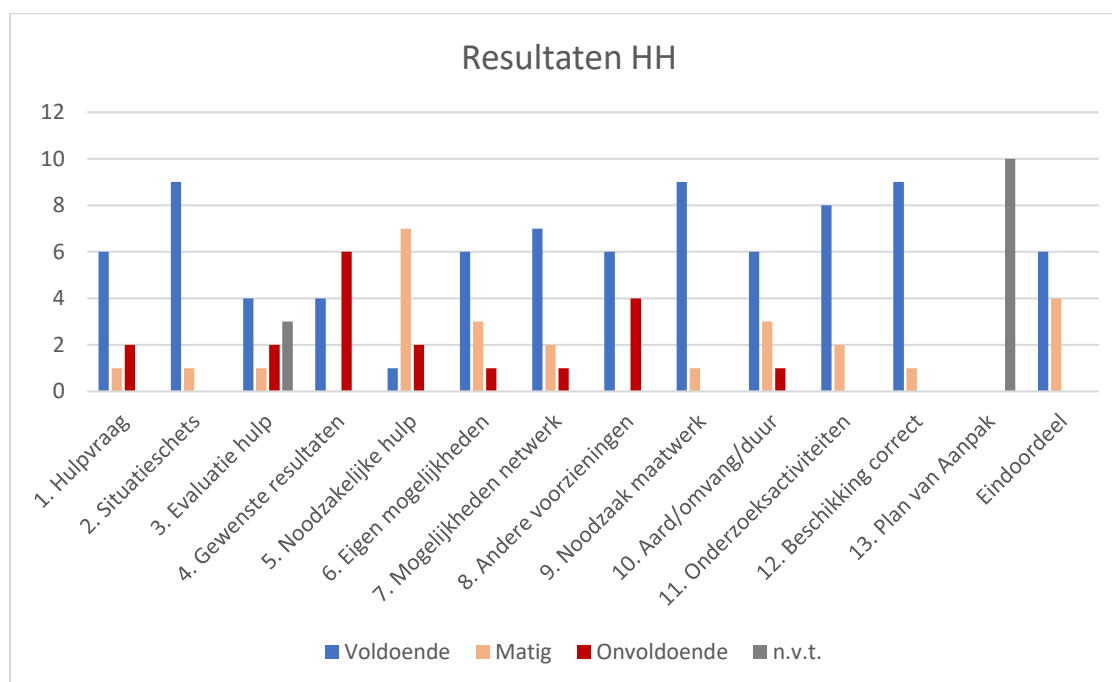
Minder goed beschreven onderdelen zijn:

- Evaluatie van de eerder geboden hulp: wat is er geboden en met welk resultaat? Dit vormt het vertrekpunt voor nieuw in te zetten ondersteuning en maakt de cliënt en aanbieder bewust van de noodzaak tot doelgericht handelen.
- De gewenste resultaten, dus de doelen waaraan gewerkt gaat worden. Deze vormen het uitgangspunt voor de acties die de begeleider samen met cliënt inzet en net als bovenstaand punt maakt het hen bewust van de noodzaak tot doelgericht handelen.
- Een beschrijving van de totale 'bruto'-hulp die noodzakelijk is. Volgens jurisprudentie is dit een essentiële stap in het onderzoek. Eerst dient de totaal noodzakelijke hulp te worden vastgesteld, voor je kan afwegen hoe deze kan worden geboden;
- De afweging of er andere mogelijkheden zijn om hulp te bieden;
- De aard, omvang en duur van de voorziening. Hierbij is vooral de omschrijving van de aard van de voorziening vaak onvoldoende onderbouwd en lijkt Beschermd Wonen basis (de zwaarste variant van de 3) vaak het uitgangspunt.

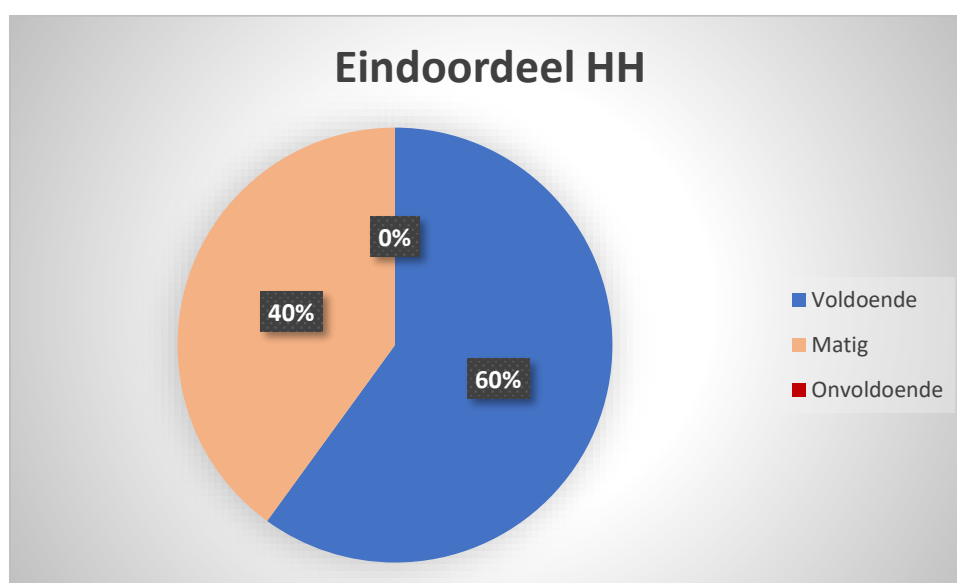
Tot slot valt op dat in bijna de helft van de gevallen er geen of geen voldoende Plan van Aanpak van de zorgaanbieder aanwezig is. Hoe duidelijk zijn de afspraken met zorgaanbieders over aanlevering hiervan? Er lijken geen consequenties aan verbonden te zijn als men het niet opstuurt. Dit verklaart op dit punt de lage score.

Resultaten dossierbeoordelingen Hulp bij het Huishouden

Er zijn 10 werkprocessen Hulp bij het huishouden beoordeeld. Figuur 3 toont de beoordelingsresultaten van 10 dossiers Hulp bij het huishouden. Figuur 4 laat zien hoe het aantal voldoende, matige en onvoldoende scorende dossiers zich tot elkaar verhoudt.



Figuur 3



Figuur 4

Opvallende punten uit dossierbeoordelingen Hulp bij het huishouden

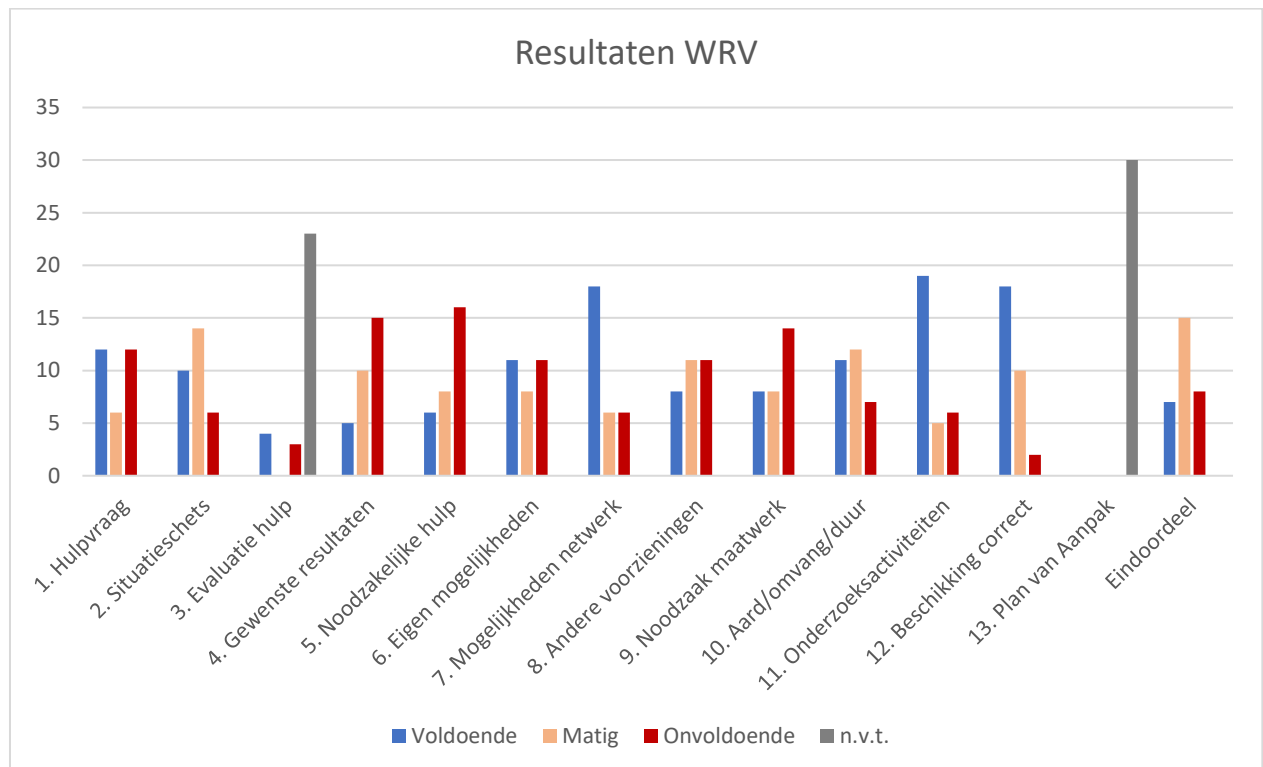
De meeste criteria zijn goed beschreven. Er vindt over het algemeen een goede analyse plaats van de mate van zelfredzaamheid en participatie van cliënt en evt. huisgenoten. Dit verklaart dat geen van de bestudeerde dossiers een onvoldoende scoorde.

Aandachtspunten ter verbetering zijn:

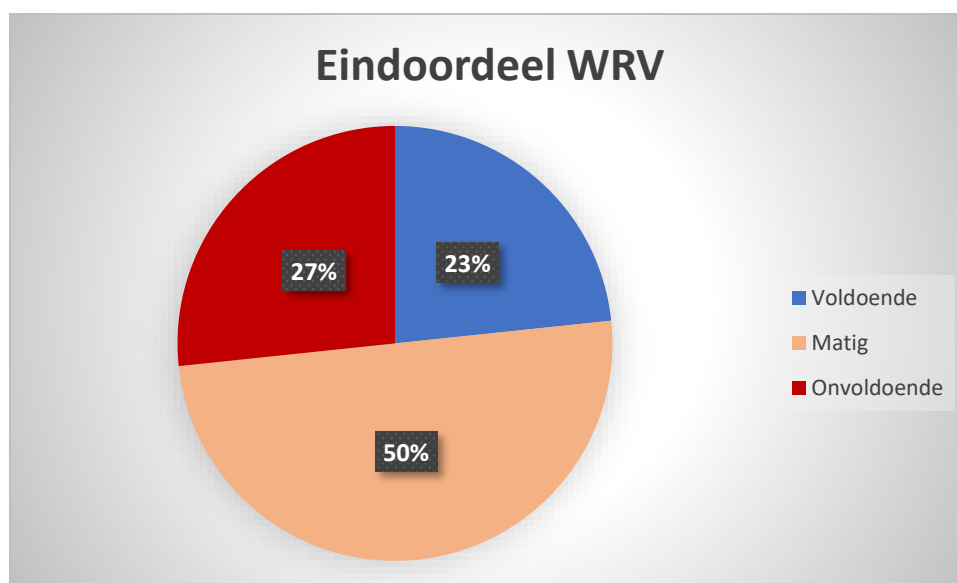
- Het opnemen van concrete doelen, deze vormen immers het uitgangspunt voor de ondersteuning;
- Het beschrijven van de totaal noodzakelijke hulp, de zogenaamde bruto hulp. Als deze goed beschreven staat, kan men pas afwegen welke mogelijkheden er zijn qua ondersteuning en of maatwerk noodzakelijk is.

Resultaten dossierbeoordelingen woon-, rol- en vervoersvoorzieningen

Er zijn 30 werkprocessen woon-, rol- en vervoersvoorzieningen beoordeeld. Figuur 5 toont de beoordelingsresultaten van 30 dossiers WRV. Figuur 6 laat zien hoe het aantal voldoende, matige en onvoldoende scorende dossiers zich tot elkaar verhoudt.



Figuur 5



Figuur 6

Opvallende punten uit dossierbeoordelingen woon-, rol- en vervoersvoorzieningen

De mate van zelfredzaamheid en participatie van de inwoner wordt overwegend matig of voldoende beschreven. De mogelijkheden van het netwerk worden duidelijk benoemd. Ook de aard van de ondersteuning wordt in de meeste dossiers matig of voldoende beschreven.

Minder goed beschreven onderdelen zijn:

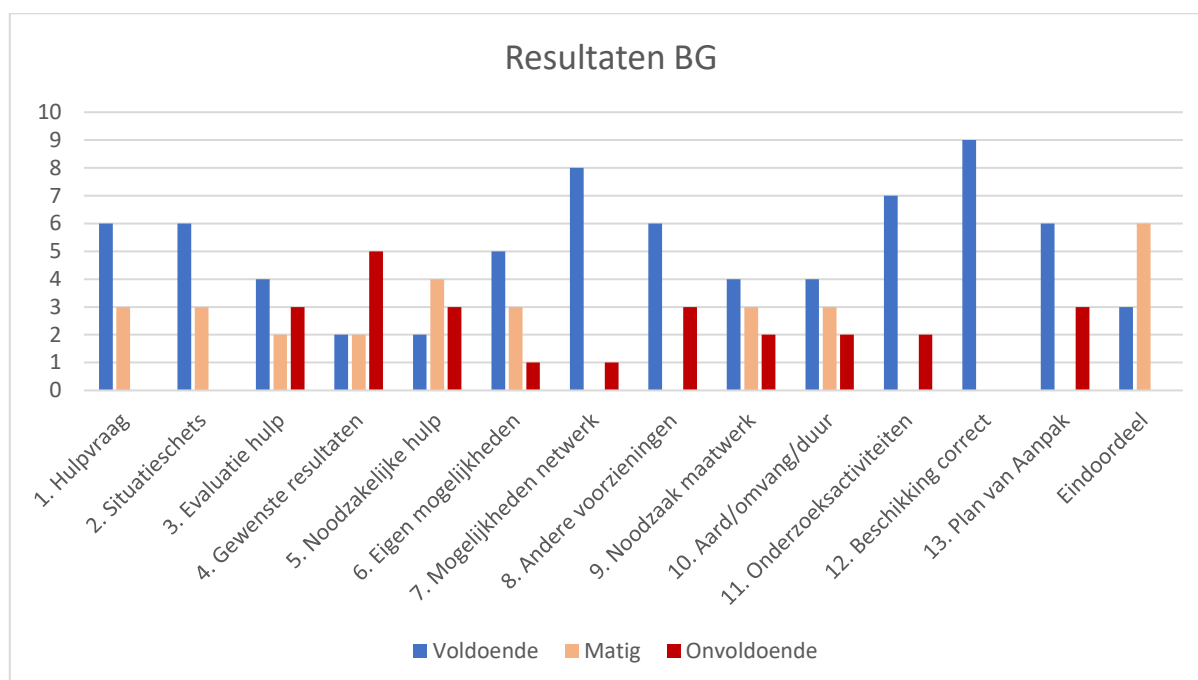
- De gewenste resultaten, dus welke vervoersdoelen wil men bijvoorbeeld concreet bereiken of wat is het te bereiken doel omtrent het woonprobleem. Veelal wordt beschreven wat de consulent of een andere betrokkene nodig acht voor de cliënt in plaats van dat de vraag en het te bereiken resultaat van de cliënt zelf centraal staan.
- De in totaal noodzakelijke hulp naar aard en omvang. Sommige verslagen bevatten aan het eind een soort overzicht van wat de problemen zijn, wat er nodig is en hoe dit kan worden opgelost. In de meest verslagen ontbreekt dit totale overzicht. Ook het feit dat bij het toekennen van meerdere maatwerkvoorzieningen voor elke voorziening een aparte rapportage en beschikking wordt gemaakt, maakt het voor de consulent en de lezer niet overzichtelijk.
- De onderbouwing van de noodzaak voor een maatwerkvoorziening. Het lijkt dat in sommige dossiers naar de oplossing is toegeschreven. Met andere woorden: er is geen kritische analyse aan vooraf gegaan, maar de door cliënt of derden bedachte oplossing wordt als passend aangenomen.

Bovenstaande maakt dat slechts 23% van de beoordeelde dossiers een voldoende scoort. De werkwijze lijkt nog niet volgens de Wmo 2015 te verlopen, waarbij de hulpvraag en te bereiken resultaten centraal zouden moeten staan en waarbij gestuurd wordt op eigen oplossingen. Veel meer wordt in de dossiers de nadruk gelegd op 'het probleem' en de oplossing die vanuit de Wmo geboden kan worden. Regelmatig wordt bijvoorbeeld een combinatie van Vervoer op maat en een scooter verstrekt, omdat een cliënt niet meer kan fietsen en het OV niet meer kan gebruiken. Of cliënt ook met slechts één voorziening geholpen zou kunnen zijn en/of zelf al heeft overwogen om een scooter te kopen, wordt niet beschreven.

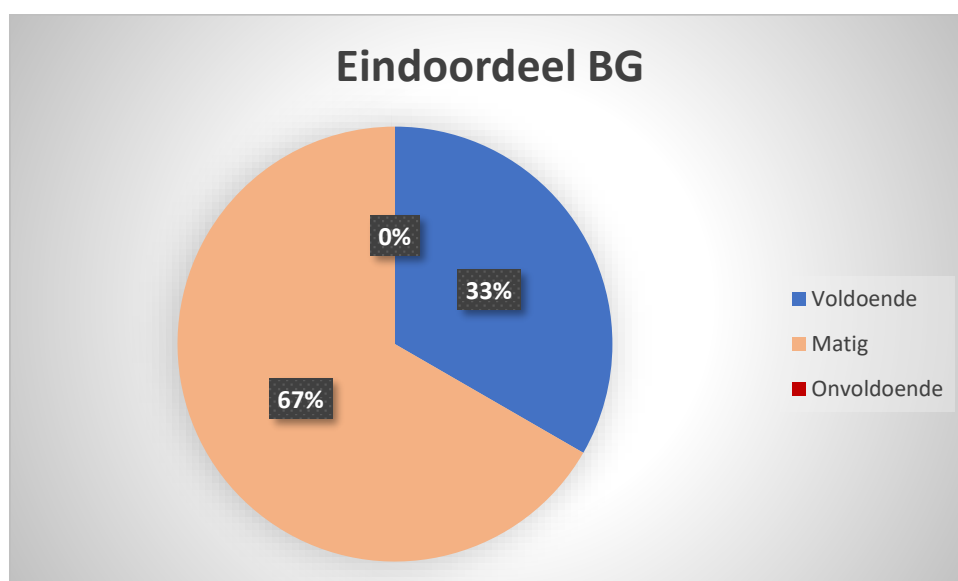
Een ander voorbeeld betreft de (met regelmaat) voorkomende vraag om te verhuizen naar een gelijkvloerse woning. Als alleen dit de vraag is van cliënt, en dit wordt toegekend, dan wordt automatisch ook het bedrag van de verhuiskostenvergoeding betaald à €1.572,-. Als de vraag van de cliënt niet gaat over een verhuiskostenvergoeding, waarom wordt deze dan wel vertrekt?

Resultaten dossierbeoordelingen Begeleiding

Er zijn 15 werkprocessen Begeleiding beoordeeld. Figuur 7 toont de beoordelingsresultaten van 15 dossiers Begeleiding. Figuur 8 laat zien hoe het aantal voldoende, matig en onvoldoende scorende dossiers zich tot elkaar verhoudt.



Figuur 7



Figuur 8

Opvallende punten uit dossierbeoordelingen Begeleiding

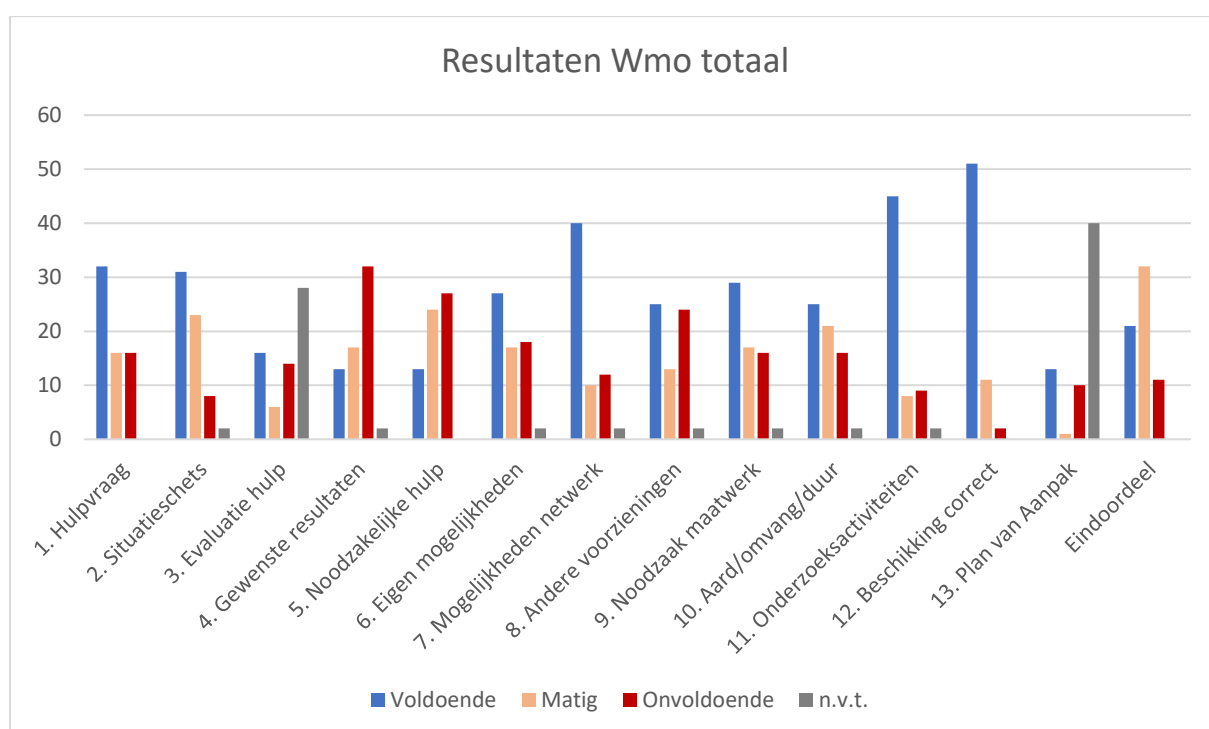
De criteria 'beschrijving van de hulpvraag' en 'mate van zelfredzaamheid en participatie' zijn in de dossiers overwegend goed beschreven. Dit geldt ook voor de afweging van eigen mogelijkheden, mogelijkheden van het netwerk en de mogelijkheid om gebruik te maken van de andere voorzieningen. Hoewel slechts 33% van de dossiers echt voldoende is, scoort geen één dossier onder de maat.

Minder goed beschreven onderdelen zijn:

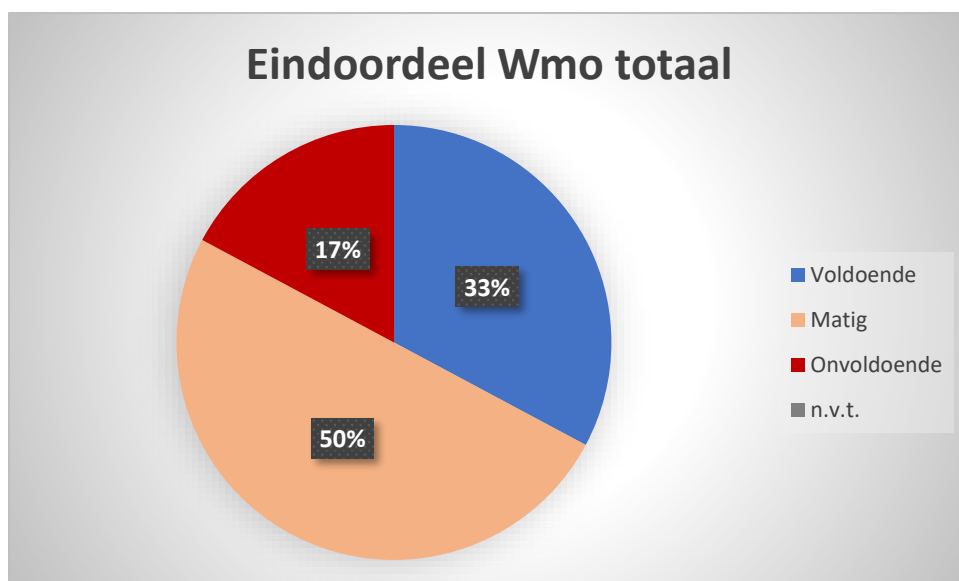
- Het beschrijven van concrete doelen. Net als hierboven al genoemd (par. 3.1) vormen deze het uitgangspunt voor de acties die de begeleider samen met cliënt inzet en maakt het hen bewust van de noodzaak tot doelgericht handelen.
- De noodzakelijke hulp naar aard en omvang. Ook hiervan is eerder genoemd dat dit volgens jurisprudentie verplicht is en onderdeel uitmaakt van de 5 stappen die in het onderzoek aanbod moeten komen. Het beschrijven van de totaal noodzakelijke hulp geeft overzicht van wat er aan hulp nodig is, waarna beschreven wordt welke oplossingsrichting het best passend is.

Resultaten Dossierbeoordelingen Wmo totaal

De resultaten van de afzonderlijke categorieën (Beschermd wonen, Hulp bij het huishouden, woon-, rol- en vervoersvoorzieningen en Begeleiding) zijn bij elkaar opgeteld en vormen onderstaand totaaloverzicht van alle 70 beoordeelde Wmo dossiers. Figuur 9 toont de beoordelingsresultaten van alle dossiers Wmo. Figuur 10 laat zien hoe het aantal voldoende, matige en onvoldoende scorende Wmo dossiers zich tot elkaar verhoudt.



Figuur 9



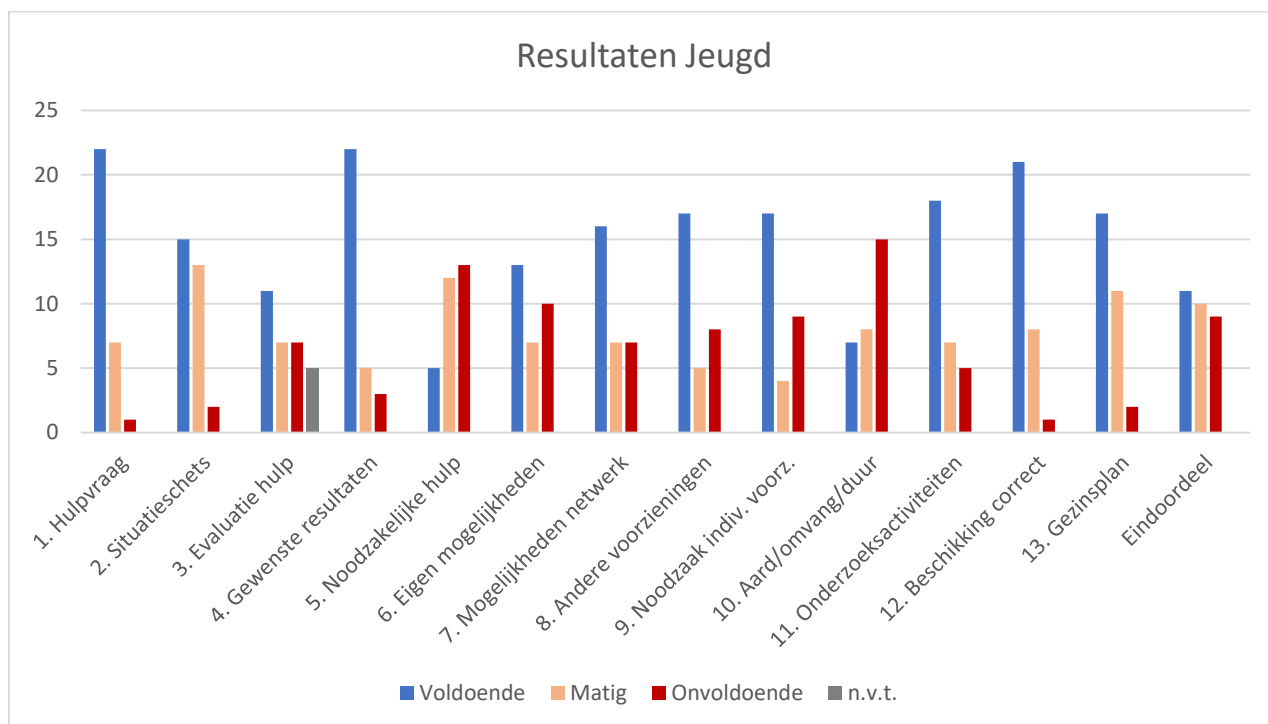
Figuur 10

Het totaaloverzicht van alle beoordeelde Wmo dossiers laat een vergelijkbaar beeld zien als hierboven beschreven bij de afzonderlijke productgroepen. De dossiers scoren onvoldoende op de gewenste resultaten en de noodzakelijke hulp naar aard en omvang. Van het totaal van 70 getoetste dossiers scoort 17% onder de maat. Dit is een beduidend betere score dan wij in eerdere, vergelijkbare onderzoeken voor andere gemeenten constateerden.

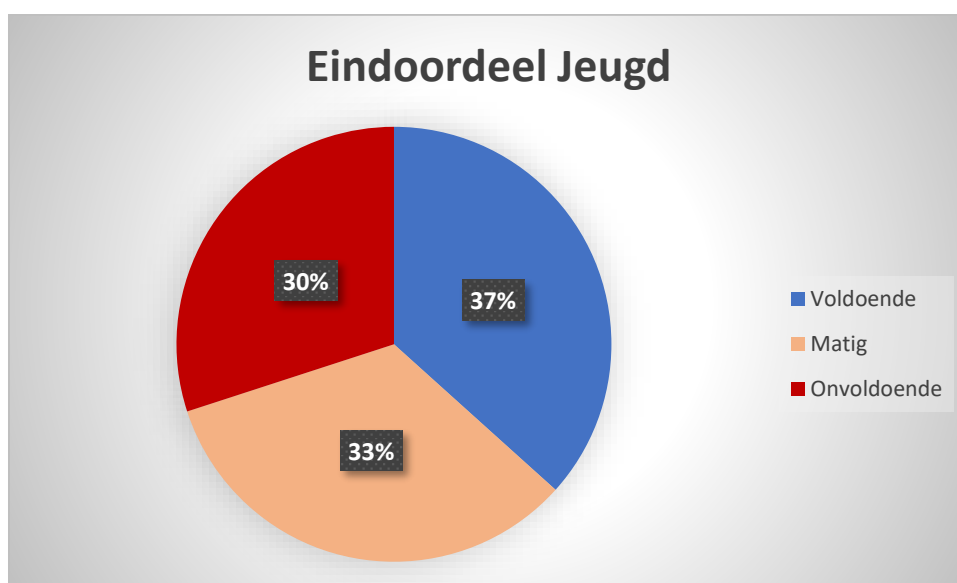
Wat verder aan de Wmo dossiers opvalt is de opbouw van de beschikkingen. Deze voldoen niet helemaal aan wat daarover is opgenomen in artikel 12 van de Verordening maatschappelijke ondersteuning gemeente Maastricht 2020. De onder a. (wat de te verstrekken voorziening is en wat het beoogde resultaat daarvan is) en b. (wat de ingangsdatum en duur van de verstrekking is) genoemde punten komen niet volledig terug. Veelal wordt alleen 'begeleiding' genoemd, zonder de aard en omvang daarvan. Het beoogde resultaat is in geen enkele beschikking opgenomen. Ook ingangsdatum en einddatum worden vaak niet genoemd. De cliënt weet daarmee soms niet wat de exact toegekende voorziening is. Als dit ook niet genoemd staat in het gespreksverslag (wat bij de beschikking hoort), dan weet een cliënt niet of hij het hiermee eens is of eventueel in bezwaar te willen gaan.

3.2 Resultaten dossierbeoordelingen Jeugdhulp

Er zijn 30 werkprocessen Jeugdhulp beoordeeld. Figuur 11 toont de beoordelingsresultaten per criterium. Figuur 12 laat zien hoe het aantal voldoende, matig en onvoldoende scorende Jeugddossiers zich tot elkaar verhoudt.



Figuur 11



Figuur 12

In tegenstelling tot de Wmo dossiers zijn in bijna elk verslag Jeugdhulp de gewenste resultaten beschreven. Ook de hulpvraag wordt voldoende geformuleerd. Dit vormt het uitgangspunt voor de in te zetten hulp.

Op de criteria 'totaal noodzakelijke hulp naar aard en omvang' en 'de onderbouwing van aard, omvang en duur van de voorziening' scoren de jeugddossiers daarentegen zwak. Dit resulteert in totaal dat 30% van de dossiers onder maat scoort en 70 % matig en voldoende. Ook dit is een betere score dan we in vergelijkbare onderzoeken bij andere gemeenten hebben gezien.

Opvallende punten uit dossierbeoordelingen Jeugd:

- Opvallend is dat er voor een onderzoek altijd een Ronde tafel overleg (RTO) of knooppunt op school wordt gepland. Dit is vaak met meer betrokkenen, zoals school, zorgaanbieder, gemeente, Veilig thuis, ouders, jeugdige. In de dossiers valt op dat veelal *over* de jeugdige wordt gesproken en wat goed voor hem/haar is, in plaats van *met* de jeugdige zelf en zijn ouders en te vragen wat hij zelf wil. Vaak lijkt school, de zorgaanbieder of andere professional al te hebben bedacht wat er nodig is. De consulent moet van goeden huize komen om dan de gewenste individuele voorziening af te wijzen. De vraag is of zo'n RTO het gewenste effect heeft of dat niet beter het gesprek met ouders en jeugdige in de eigen omgeving plaats kan vinden, waarbij de consulent hun verhaal hoort, zijn eigen indruk kan krijgen en de afweging kan maken wat een passende oplossing is. Het is namelijk aan de consulent om de toegang te bepalen, met enige afstand van de betrokken hulpverlening. Alleen dan kan hij de vraag en situatie objectief in kaart brengen en vaststellen weke hulp noodzakelijk is. Daarmee kan hij rekening houden met de kaders die door de Jeugdwet en gemeentelijke verordening en beleid zijn gesteld.

Ook bij nieuwe aanvragen, valt ons op, wordt de zorgaanbieder die men op het oog heeft, al uitgenodigd bij het eerste gesprek. Als, nog voor het onderzoek naar de vraag en benodigde jeugdhulp, de zorgaanbieder al betrokken wordt, is het lastig om de gevraagde individuele voorziening af te wijzen en andere oplossingen aan te dragen.

In de dossieronderzoeken werd ook duidelijk dat (één van de) ouders en betrokken hulpverlening altijd gesproken zijn. De jeugdige zelf echter vaak niet. Dit is deels door leeftijd en/of ontwikkelingsniveau van de jeugdige, maar vaak ook zonder reden.

3.3 Resultaten individuele interviews Wmo en Jeugdconsulenten

Een samenvattende weergave van de antwoorden op de gestelde vragen uit hoofdstuk 2:

1. Alle geïnterviewde consulenten hebben een zorg-gerelateerde hbo-opleiding afgerond. Op één na alle geïnterviewde consulenten hebben enkele jaren werkervaring binnen een gemeente op het gebied van Wmo/Jeugd en allen hebben werkervaring in de (jeugd)zorg voor zij de stap maakten naar werken als consulent voor de gemeente. Alle geïnterviewde consulenten zitten ingedeeld in een integrale gebiedsteam (IGT) van waaruit zij meldingen Wmo of Jeugd beoordelen. Een IGT bestaat uit consulenten Jeugd, Wmo en en participatie en bedient een gebied bestaande uit één of meer wijken.

De Wmo en Jeugd consulenten zijn allround medewerkers: zij hebben geen specialisatie, maar beoordelen alle soorten Wmo of Jeugd meldingen. Alleen meldingen Beschermd Wonen worden afgehandeld door Wmo consulenten die daarin een expertise hebben en er bestaat een expertise groep Woningaanpassingen (die overigens niet alle meldingen voor woningaanpassingen oppakken en afhandelen).

Naast de toegangsbepaling hebben alle geïnterviewde consultants neventaken binnen pilotprojecten, sociale teams of scholen waaraan zij een deel van hun tijd besteden. Van de 8 geïnterviewde medewerkers zitten er 4 medewerkers in pilotprojecten waaronder de Maatwerkklass, het Sociaal Team Plus, de Pilot Regie, de Pilot Noodplan. Eén geïnterviewde medewerker zit in een regulier sociaal wijkteam als neventaak. Eén medewerker beoordeelt speciale indicaties in de gehele regio en één medewerker zit in een expertisegroep. Kortom, er is geen enkele geïnterviewde medewerker die enkel als taak de toegangsbepaling vanuit het IGT heeft. Alle Jeugd consultants zijn bovendien gekoppeld aan scholen in hun gebied, waar zij periodieke Knooppunt overleggen bijwonen.

2. Alle 4 geïnterviewde Jeugd consultants geven aan globaal bekend te zijn met de verordening en beleidsregels, maar dat het vinden van informatie een zoektocht is. Slechts 1 van de 4 Jeugdconsultanten geeft aan het informatiesysteem Stimulansz te gebruiken, de rest raadpleegt het systeem nooit. Zij raadplegen voornamelijk zelf opgeslagen informatie (verstrekt via e-mail) of maken gebruik van de kennis van collega's over een bepaald onderwerp. Allen geven aan dat Stimulansz geen handig systeem is, ze kunnen er niet in vinden wat ze zoeken.

Alle 4 geïnterviewde Wmo consultants geven aan goed op de hoogte te zijn van verordeningen en beleidsregels. Alle 4 geïnterviewde Wmo consultants gebruiken Stimulansz, 3 van hen kunnen daar het merendeel ook vinden. Eén van hen geeft aan moeite te hebben met het vinden van informatie in Stimulansz omdat het een zoektocht is waar wat staat, een andere consultant geeft aan wel alles te vinden maar dat de mappenstructuur in Stimulansz onhandig is. Alle 4 geïnterviewde Wmo consultants slaan ook zelf informatie op in mappen.

3. Van de 4 geïnterviewde Jeugd consultants geven 3 consultants aan dat de gedetailleerde informatie niet ondersteunend is bij het uitvoeren van hun werk. Ze vinden dat er teveel informatie beschikbaar is, waardoor het vinden van de juiste informatie een zoektocht is. Ook ervaren ze te weinig tijd om zich hierin goed te kunnen verdiepen.

Alle 4 geïnterviewde Wmo consultants ervaren de gedetailleerde informatie als helder en ondersteunend omdat (bijna) alles staat beschreven. Hierdoor vinden ze altijd wat ze nodig hebben om hun werk te kunnen uitvoeren. Alle 4 geven ook aan dat de documenten omvangrijk zijn en soms overbodige informatie bevat, waardoor het veel tijd kost om te vinden wat ze nodig hebben.

4. Alle 4 geïnterviewde Jeugd consultants doorlopen ongeveer dezelfde stappen in hun onderzoek. Nadat zij een melding oppakken onderzoeken zij eerst het dossier, voeren eventueel een telefoongesprek om de vraag te verhelderen, plannen dan een huisbezoek met ouders, betrekken hierbij relevante partijen (waaronder school, hulpverleners) en wanneer mogelijk de jeugdige zelf. De ondersteuningsbehoefte en alle leefgebieden worden in kaart gebracht. Er kunnen meerdere gesprekken plaatsvinden. Van de 4 geven 2 consultants aan integraal te werken en eventuele andere problematiek binnen het gezin in kaart te brengen en aan te pakken (bijvoorbeeld schulden van ouders, Wmo ondersteuningsbehoefte). Consultant schrijft een rapportage en wanneer nodig vindt er overleg plaats met een collega of gedragswetenschapper. Daarna neemt consultant een besluit.

Alle 4 geïnterviewde Wmo consultants geven aan de volgende stappen te doorlopen in hun onderzoek: ze doen na een melding vooronderzoek (dossieronderzoek of telefonisch contact met

de melder), een huisbezoek afleggen waarin de situatie van de burger in kaart wordt gebracht aan de hand van leefgebieden, spreken van relevante betrokkenen die extra informatie kunnen geven, afweging maken van noodzakelijkheid van een voorziening en de mogelijke oplossingen in de buurt, eventueel overleggen van de casus met collega's, rapporteren en nemen van een besluit.

5. Alle 4 geïnterviewde Jeugd consulenten stellen doelen op, samen met ouders. Deze doelen worden opgenomen in het gezinsplan. Het is de taak van de zorgaanbieder om deze doelen verder SMART te maken. Bij een verlenging levert de zorgaanbieder nieuwe doelen aan, welke beoordeeld worden door de consulent. Soms komt het voor dat een zorgaanbieder het gezinsplan niet opstuurt, dan moeten de consulenten hier actief achter aan.

Van de 4 geïnterviewde Wmo consulenten geven 3 consulenten aan dat zij doelen opstellen. Er worden alleen doelen opgesteld wanneer het gaat om de voorzieningen Begeleiding, Dagbesteding en Beschermd Wonen, bij andere voorzieningen is het niet van toepassing. De doelen worden globaal door consulent opgesteld, de zorgaanbieder behoort de doelen SMART te maken in een plan van aanpak. Vaak moeten consulenten lange tijd (soms een half jaar) op dit plan van aanpak wachten, omdat zorgaanbieders het verzaken toe te sturen. Consulenten proberen de zorgaanbieders eraan te herinneren, maar er zijn geen consequenties voor zorgaanbieders. Eén consulent geeft aan dat de inhoud van het plan van aanpak soms ook niet overeenkomt met datgene wat bij aanvang van de ondersteuning is afgesproken. Er bestaat geen beleid/werkafpraak over wat consulenten moeten doen wanneer zorgaanbieders afspraken niet nakomen met betrekking tot het opsturen van het plan van aanpak. Eén consulent geeft aan geen doelen op te stellen maar bespreekt en beschrijft waar de ingezette ondersteuning op gericht moet zijn.

6. Alle 4 geïnterviewde Jeugd consulenten geven aan actief de rol van ouders en netwerk te onderzoeken door hiernaar te vragen tijdens een huisbezoek. Ze brengen de eigen mogelijkheden van ouders in kaart, onderzoeken welke ondersteuning ouders eventueel nodig hebben om zelf hun kind te (leren) ondersteunen, ook wordt er gevraagd naar netwerk en familie.

Alle 4 geïnterviewde Wmo consulenten geven aan dat zij tijdens het huisbezoek actief vragen naar mogelijkheden vanuit eigen kracht of vanuit het sociaal netwerk. Er wordt bijvoorbeeld gevraagd naar wat vrienden, kennissen of familie kunnen betekenen en naar eigen mogelijkheden voor het aanschaffen van hulpmiddelen om de hulpvraag op te lossen.

7. Alle 4 geïnterviewde Jeugd consulenten geven aan de mogelijkheden binnen algemeen gebruikelijke, algemene en overige wettelijke voorzieningen te onderzoeken. De consulenten geven aan dat er redelijk wat algemene voorzieningen zijn binnen de gemeente Maastricht en dat ze deze ook goed weten te vinden. Er bestaat geen sociale kaart. De consulenten weten van het bestaan van voorzieningen door eigen ervaringen, bijvoorbeeld door te werken in een sociaal team waarbinnen ze connecties hebben met iemand van Traject, of door langere tijd te werken in hetzelfde kleine gebied. De connecties met het voorliggende veld worden als bevorderlijk ervaren om te verwijzen naar de voorzieningen. Er zijn 2 consulenten Jeugd die aangeven meer gebruik te willen maken van voorzieningen in het voorliggende veld. Er worden ook omissies in het voorliggende veld benoemd, specifieke problematiek waarvoor (nog) geen voorzieningen bestaan. Ook wordt er benoemd dat zorgaanbieders nog helemaal niet samenwerken met

partijen in het voorliggende veld. Met voorzieningen binnen andere wetgeving (WLZ) bestaan er geen korte lijnen, er vindt geen onderlinge afstemming plaats.

Alle 4 geïnterviewde Wmo consulenten geven aan de mogelijkheden binnen algemeen gebruikelijke, algemene en overige wettelijke voorzieningen te onderzoeken. De consulenten geven aan dat er redelijk wat voorzieningen zijn binnen de gemeente Maastricht in de verschillende wijken en dat ze deze ook goed weten te vinden. Ook de Wmo consulenten geven aan zelf manieren te hebben om bij te houden welke voorzieningen er zijn. Ze houden bijvoorbeeld zelf een bestand bij met initiatieven in de buurt, of hebben als team een boekje waarin de algemene voorzieningen worden bijgehouden. Ze proberen op de hoogte te blijven van clubjes in de wijk en vrijwilligers in te zetten waar mogelijk. De consulenten hebben voldoende kennis van de afbakening van de andere wetten en verwijzen naar de zorgverzekering of WLZ wanneer zij vermoeden dat hierbinnen mogelijkheden bestaan.

8. Alle 4 geïnterviewde Jeugd consulenten ervaren de Suite niet als ondersteunend. Ze vinden het een ingewikkeld systeem. De stappen die doorlopen moeten worden om een voorziening af te geven zijn niet logisch. De consulenten geven aan dat het voelt alsof ze werk dubbel moeten doen. Binnen verschillende werkprocessen die ze doorlopen, moet opnieuw dezelfde informatie gevuld worden. Deze processen moeten doorlopen worden om af te kunnen ronden en dit kost veel tijd. Een extra aantekening plaatsen kan niet zomaar, dan moet er een nieuw werkproces aangemaakt worden. Na toetsing moeten ze vaak nog zaken aanpassen omdat het niet klopt. Daarnaast vinden ze het systeem onoverzichtelijk. Een dossier is niet overzichtelijk, de consulenten kunnen bijvoorbeeld niet zien wie er betrokken is binnen een gezin.

Van de 4 geïnterviewde Wmo consulenten ervaren 2 consulenten de Suite als ondersteunend bij hun werk en 2 consulenten als niet ondersteunend. De consulenten die het systeem helpend vinden geven aan dat zij geen problemen ervaren met de werkwijze in de Suite, behalve als er dingen veranderen. Het invullen van de verschillende leefgebieden geeft een leidraad bij het maken van een ondersteuningsplan. De consulenten die het systeem niet helpend vinden geven aan dat zij het systeem niet gebruiksvriendelijk vinden, dat het onoverzichtelijk is en dat ze veel stappen moeten doorlopen wanneer er een maatwerkvoorziening verstrekt moet worden, en met name wanneer er meerdere maatwerkvoorzieningen binnen één aanvraag afgehandeld moeten worden. Er moet voor iedere voorziening een apart werkproces opgestart worden.

9. In minder complexe zaken komen alle geïnterviewde consulenten meestal zelf tot een besluit. In andere gevallen vindt er overleg plaats met directe collega's, of tijdens een casusoverleg. Soms komt een consulent al tijdens het keukentafel gesprek tot een besluit, wanneer de casus duidelijk en eenvoudig is en alle informatie beschikbaar is. Zogenaamde 'hoge' indicaties worden door Jeugd consulenten altijd besproken met een gedragswetenschapper.
10. De geïnterviewde Jeugd consulenten geven aan hun directe collega's Jeugd te raadplegen wanneer zij ergens niet uitkomen. Daarnaast raadplegen ze regelmatig de gedragswetenschapper. Er zijn 2 gedragswetenschappers en er vindt een vast maandelijks overleg plaats. Daarbuiten kunnen de consulenten hen ook benaderen met vragen. Soms wordt leerplicht of een toetsen geraadpleegd. Er zijn 3 consulenten die aangeven lijntjes te hebben met iemand van de afdeling Beleid, waaraan ze vragen kunnen stellen. Eén van de consulenten geeft aan dit niet te hebben, maar met een omweg wel bij de juiste persoon van beleid uit te komen. De consulenten geven allen aan nauwelijks contact te hebben met kwaliteitsmedewerkers of

adviseurs van de afdeling O&O. Ze weten niet precies wie ze daar kunnen raadplegen en wat de rol van deze adviseurs is. Wanneer ze hen wel weten te vinden dan duurt het vaak lang voordat ze een antwoord terugkrijgen.

De geïnterviewde Wmo consulenten geven aan dat er een 'vliegende keep' is aan wie zij vragen kunnen stellen. De vliegende keep is een wisselende medewerker met veel inhoudelijke kennis. Daarnaast raadplegen de Wmo consulenten directe collega's met specifieke kennis van een bepaald onderwerp, de toetsers wanneer het gaat om praktische zaken en af en toe beleidsmedewerkers waarmee sommige consulenten een kort lijntje hebben. Alle consulenten geven aan dat de voormalig kwaliteitsmedewerkers (adviseurs) van de afdeling O&O lastig bereikbaar zijn. Vragen stellen aan een adviseur van O&O wordt als niet laagdrempelig ervaren en daardoor zelden of nooit gedaan. Zij geven aan niet te weten waarvoor ze hen mogen benaderen en zij ervaren dat deze afdeling ver van de uitvoering staat.

11. Zowel Jeugd als Wmo consulenten hebben 1 keer per week of eens in de 2 weken casuïstiek overleg binnen het IGT. Jeugd en Wmo casuïstiek vindt apart van elkaar plaats. Sommige IGT's hebben daarnaast ook een gezamenlijk IGT breed overleg, met verschillende disciplines. Verder zijn er consulenten die deelnemen aan intervisie/casusoverleg met andere gebiedsteams samen of zelfs met andere gemeenten samen. De frequentie van de casusoverleggen verschilt per gebiedsteam.
12. Er zijn 2 Jeugdconsulenten die aangeven dat zij het wijkgericht werken als positief ervaren, met name doordat ze in een sociaal team zitten (buiten het IGT) en de voordelen zien van korte lijnen met het voortraject. Er zijn 2 Jeugdconsulenten die aangeven dat zij (nog) geen voordelen zien in het werken binnen IGT's omdat er onvoldoende wordt samengewerkt met de Wmo en participatie consulenten, dit zou verder door ontwikkeld moeten worden. Er zijn 3 consulenten die aangeven dat er jeugd gerelateerde kennis mist binnen het IGT. Ook de mogelijkheid om met een collega Jeugd te sparren is minder.

Ook bij de Wmo consulenten bevalt het wijkgericht werken alleen bij hen die in een sociaal team zitten (buiten het IGT). Zij geven aan een goed beeld van de problematiek in de wijk te hebben en korte lijntjes met de hulpverleners, iets wat zij als een groot voordeel ervaren.

De andere 2 Wmo consulenten geven aan geen meerwaarde te zien in het werken in een IGT. Ze denken wel dat integraal werken voordelen kan hebben, maar dat dit nog niet is gerealiseerd binnen hun eigen IGT. Ze geven aan geen binding te voelen met hun IGT. Daarnaast missen ze de mogelijkheid om specifieke Wmo collega's te kunnen bevragen en ervaren zij dat de Wmo kennis verwaterd. Ook wordt genoemd dat er als gevolg van de opdeling in IGT's geen uniformiteit meer bestaat in de werkwijze van de Wmo consulenten, ieder IGT worstelt zelf met vragen en oplossingen vanuit beleid.

13. De geïnterviewde Jeugd consulenten geven aan dat de samenwerking met andere afdelingen binnen de gemeente over het algemeen goed is, behalve met de afdeling O&O. Deelnemen aan pilotprojecten bevordert de samenwerking met andere afdelingen. Zoals genoemd zijn er consulenten die de samenwerking met Wmo en participatie nog niet in de praktijk brengen.

De geïnterviewde Wmo consulenten geven aan dat de samenwerking met andere afdelingen binnen de gemeente goed is, zij geven aan dat de samenwerking met de juridische afdeling (bezwaar en beroep) goed verloopt. Niet alle consulenten hebben een goed contact met

beleidsmedewerkers, er wordt door een consulent genoemd dat er weinig reactie komt wanneer zij als consulenten meedenken over oplossingen. Samenwerking met kwaliteitsmedewerkers zoals dat voorheen ging, wordt gemist. Zoals genoemd vindt er weinig samenwerking met de afdeling O&O plaats, consulenten geven aan dat de afstand tussen hen en deze afdeling groot is en zij niet weten bij wie ze terecht kunnen.

14. De geïnterviewde Jeugd consulenten hebben veel contact met zorgaanbieders. Het contact kan goed verlopen, maar ze verschillen regelmatig van mening met zorgaanbieders wanneer het gaat over het bereiken van doelen binnen ingezette hulpverlening. Consulenten hebben hierin meer een helicopterview en sturen op afschalen wanneer mogelijk, terwijl zorgaanbieders vanuit hun perspectief zorg langer zouden laten doorlopen. Alle 4 Jeugd consulenten geven aan dat er regelmatig discussies ontstaan met zorgaanbieders over de aard en omvang van indicaties. Ook valt het consulenten op dat zorgaanbieders minder zorg bieden dan afgesproken binnen indicaties. Dit ligt grotendeels aan het gebrek aan kennis van de zorgaanbieder over de inhoud van een arrangement (afpraak tussen gemeente en zorgaanbieder over hoeveel zorg moet worden geboden binnen een bepaald arrangement en tarief). Het enorme aantal zorgaanbieders maakt dat deze gesprekken vaak opnieuw gevoerd moeten worden door de consulenten. De meeste consulenten geven aan lang niet alle zorgaanbieders te kennen. Wanneer een zorgaanbieder in discussie gaat over het tarief, verwijzen consulenten hen naar de afdeling inkoop.

De geïnterviewde Wmo consulenten ervaren het contact met zorgaanbieders en leveranciers over het algemeen goed. Er zijn een beperkt aantal zorgaanbieders die gecontracteerd zijn voor hulp bij het huishouden. Consulenten benoemen dat ze directe lijnen hebben met deze aanbieders binnen hun gebied. De aantallen gecontracteerde zorgaanbieders voor de producten begeleiding/dagbesteding zijn veel groter, de consulenten kennen niet alle aanbieders. Met deze zorgaanbieders krijgen de consulenten wel eens discussie over de omvang van de indicatie. Zij benoemen dat de interpretatie van de arrangementen door deze zorgaanbieders nogal eens verschilt met die van de gemeente. Een consulent bepaalt de hoogte van het arrangement op basis van de situatie van de burger, een zorgaanbieder is soms van mening niet voldoende uren te kunnen bieden binnen het tarief voor dit arrangement, met andere woorden ze vinden het tarief te laag om te bieden wat nodig is. De consulenten verwijzen de zorgaanbieder dan naar de afdeling inkoop. De afdeling inkoop verwijst de consult als reactie hierop naar de afspraken tussen gemeente en zorgaanbieder, maar treedt volgens de consulenten niet zelf op richting zorgaanbieders. Ook na ingezette hulpverlening blijkt wel eens dat zorgaanbieders minder uren leveren dan geïndiceerd zijn. Daarnaast benoemen consulenten dat zij soms twijfelen aan de kwaliteit van de zorgaanbieders, maar ze weten niet aan wie ze dit signaal kunnen afgeven binnen de gemeente.

Overige opvallende punten uit de interviews met de consulenten

- Alle gesproken consulenten komen zeer kundig over en hebben kennis van hun werkveld. Ze zijn kritisch in het beoordelen van de toegang tot (maatwerk)voorzieningen en leggen daarbij de nadruk op het onderzoeken van andere mogelijkheden (eigen kracht, sociaal netwerk, algemene, algemeen gebruikelijke en andere wettelijke voorzieningen) alvorens zij ondersteuning vanuit de Wmo of Jeugdwet indiceren.
- Er bestaat onder alle gesproken consulenten een ontevredenheid over het CIT (centrale integrale toegang). Alle meldingen komen hier binnen (per mail of telefoon). De

medewerkers van het CIT zijn generalisten met verschillende achtergronden. Zij voeren een vraagverheldering uit en bepalen welke hulpvragen moeten worden doorgezet naar de consulenten. Voorheen vervulden de consulenten zelf deze functie tijdens bureaudiensten. De huidige medewerkers van het CIT hebben onvoldoende kennis van specifieke zaken, met name in het voorliggende veld, waardoor er teveel hulpvragen worden doorgezet naar de caseload van de consulenten terwijl deze al afgevangen hadden kunnen worden door de medewerker (het CIT had al kunnen verwijzen naar voorliggende voorziening, omdat de hulpvraag daarmee opgelost had kunnen worden en een aanvraag voor een voorziening vanuit de Wmo of Jeugdwet dus niet zinvol is). Dit geldt zowel voor Jeugd als Wmo.

- Zowel door enkele Jeugd als Wmo consulenten wordt benoemd dat zij meer regie zouden willen voeren op een casus (meer betrokken willen blijven bij een jeugdige of burger) zodat ze kunnen monitoren wat een zorgaanbieder doet en bereikt en mogelijk eerder kunnen afschalen. Ze geven aan dat een zaak nu wordt afgesloten nadat er ondersteuning wordt ingezet en pas weer in het vizier komt als de indicatie afloopt, of in het geval van de Wmo, wanneer er een periodiek onderzoek is ingepland.
- De Jeugdconsulenten ervaren een gebrek aan Jeugd specifieke kennis binnen de gemeente (sommige maken de vergelijking met het voormalige Bureau Jeugdzorg, waar veel Jeugd kennis aanwezig was).
- Jeugd consulenten geven aan dat, doordat zij in sociale teams zitten, het aantal aanvragen binnen de Jeugdwet toeneemt.
- Jeugd consulenten geven aan dat scholen vaak al in een bepaalde oplossingsrichting denken (voorziening), waardoor het soms lastig is om hun rol te nemen richting ouders.

3.4 Resultaten groepsinterview Wmo

Opvallende zaken in het proces van melding tot en met besluit:

Functioneren CIT

- Alle meldingen komen binnen bij de Centrale Integrale Toegang (CIT). Op deze afdeling werken generalisten. Zij screenen de meldingen door een brede uitvraag te doen. Als de CIT-medewerker denkt dat de melding past binnen de kaders van de Wmo of Jeugdwet, dan wordt de melding doorgezet naar de betreffende afdeling. Wmo consulenten geven aan dat er al zo'n brede uitvraag gedaan is door de CIT-medewerker dat het gesprek met de Wmo consulent door burgers soms als dubbel ervaren wordt. Ook worden er soms al verwachtingen geschept bij de burger over het verkrijgen van een (maatwerk)voorziening. Tijdens het groepsinterview geven consulenten opnieuw aan dat er door de CIT-medewerkers niet altijd even goed beoordeeld wordt of het doorzetten van een melding naar een consulent zinvol is. Het gebrek aan specifieke kennis bij de CIT-medewerkers over bijvoorbeeld oplossingen in het voorliggende veld wordt benoemd.

Planning van de werkvoorraad

- Er zijn 2 planners die de werkvoorraad verdelen. Er wordt rekening gehouden met de aard van de melding. De planning gebeurt naar rato. Consulenten krijgen meer tijd voor complexe meldingen en minder tijd voor de eenvoudige meldingen. De planners houden rekening met de agenda van de consulenten. De tijd die gepland staat voor vergaderingen, casuïstiek overleg en tijd voor neventaken in werkgroepen of sociale

teams wordt afgetrokken van de beschikbare tijd. De 'open ruimte' wordt ingepland met meldingen. Consulents kunnen ook aangeven wanneer zij onvoldoende tijd hebben. Wat opvalt is dat consulents veel neventaken hebben waaraan zij wekelijks een deel van hun tijd besteden, bijvoorbeeld activiteiten zoals de wijk in gaan met het sociale team.

Beschikkingen voor onbepaalde tijd

- Wmo indicaties voor maatwerkvoorzieningen worden voor onbepaalde tijd afgegeven. De werkafpraak is dat door de consulents bij de start van een voorziening een Periodiek Onderzoek (PO) wordt ingepland, een onderzoek waarbij opnieuw beoordeeld wordt of de inwoner nog steeds in aanmerking komt voor de betreffende voorziening. Ook wanneer er sprake lijkt van een blijvende ondersteuningsbehoefte, wordt er door de consulents minimaal 1 keer per 3 jaar een PO ingepland. Voordat een beschikking verstuurd wordt, wordt het dossier getoetst. De toetser controleert altijd of er een PO is ingepland. Een periodiek onderzoek kan aanleiding geven tot een aanpassing van de indicatie, waarna de consulent een nieuwe beschikking maakt en ook een nieuw PO moet inplannen. Het dossier wordt dan wederom gecontroleerd door een toetser. De werkwijze is echter niet waterdicht: wanneer een consulent het periodiek onderzoek uitvoert en het leidt niet tot een verandering in de beschikking, dan wordt het werkproces afgesloten. De consulent dient ook dan een nieuw PO in te plannen, maar dit wordt niet meer gecontroleerd. Wanneer een consulent dit vergeet, dan blijft een beschikking dus voor onbepaalde tijd doorlopen zonder enige controle.

Overige opvallende zaken uit het groepsinterview Wmo:

- Consulents benoemen dat sommige zorgaanbieders claimen alleen maar zorg binnen de hoge arrangementen te kunnen bieden, ook als de consulent de inschatting op casusniveau maakt dat een lager arrangement passend is. Zij missen duidelijkheid en heldere afspraken hierover vanuit de afdeling Inkoop.
- Consulents zijn van mening dat Wmo specifieke vakkennis versplinterd raakt als gevolg van het vormen van het integrale gebiedsteam (IGT). Er vindt minder uitwisseling van kennis plaats tussen de consulents van de verschillende IGT's. Het werken in één vast gebied wordt als een voordeel ervaren, maar zij geven aan dat zij dit voorheen ook al deden. Bij elkaar komen en integraal overleggen gebeurt (nog) niet binnen alle IGT's, mede als gevolg van de corona situatie. Dit zou meer moeten gebeuren om de voordelen van een integraal team te gaan ervaren.
- Consulents ervaren dat het aantal meldingen dat rechtstreeks bij hen binnenkomt, toeneemt doordat burgers hun 06-nummer hebben.

3.5 Resultaten groepsinterview Jeugd

Opvallende zaken in het proces van melding tot besluit:

Planning van de werkvoorraad

- Meldingen voor Jeugd komen binnen bij de CIT. De CIT-medewerkers zetten de meldingen die beoordeeld moeten worden door Jeugd consulents door naar de Resource Planner (werkverdelers). Zij maken een nieuw werkproces Jeugd aan in de Suite en zij verdelen de meldingen op de werkvoorraad (de Load) van het betreffende gebiedsteam (IGT). Er zijn 7 gebiedsteams met elk een eigen werkvoorraad/Load. De Resource Planners maken de indeling enkel op gebiedsteam, zij beoordelen de inhoud niet en zijn ook niet SKJ geregistreerd.

De werkverdeling Jeugd binnen een IGT verloopt vervolgens via een werkvoorraad beheerder. Ieder IGT heeft Jeugd consulenten aangewezen die de werkvoorraad (Load) beheren. Zij prioriteren de meldingen en zij verdelen ze over de Jeugd consulenten. De Load wordt op een lijst gezet en wekelijks besproken. Jeugd consulenten geven dan zelf aan welke meldingen zij kunnen oppakken in die week. Binnen sommige IGT's kunnen consulenten zelf de meldingen van de werkvoorraad afhalen, dit gebeurt naar eigen inschatting. Consulenten kunnen van elkaar niet zien hoeveel meldingen zij oppakken. Een teammanager heeft ook geen inzicht in hoeveel aanvragen de consulenten in behandeling hebben. De Load beheerder houdt in sommige teams wel bij hoeveel zaken iedereen oppakt, maar dit gebeurt niet in ieder team. Naast meldingen vanuit de werkvoorraad hebben consulenten ook regiezaken of aanvragen vanuit het sociaal team in behandeling. Er bestaat dus weinig inzicht in de hoeveelheid werkzaamheden die de consulenten in behandeling nemen. Wat opvalt is dat er voor Jeugd meldingen een extra afdeling tussen de CIT en de gebiedsteams is geplaatst:
CIT -> Resource Planner -> IGT Load beheerder -> IGT consulent Jeugd

Onderzoek van Jeugd aanvragen

- Wat in de werkwijze opvalt is dat er in het onderzoek van de Jeugdconsulent (bijna) altijd meteen een Ronde Tafel Overleg (RTO) gepland wordt. Dit is een gesprek wat plaatsvindt op kantoor of school, met een zorgaanbieder en andere betrokkenen erbij. Er wordt niet altijd een huisbezoek ingepland bij het gezin thuis, zoals dit bij veel andere gemeenten wel het geval is. In de gevallen waarbij er wel een huisbezoek gepland wordt, is dit vaak nadat er een RTO heeft plaatsgevonden.

Besluit jeugdhulp

- Bij aanvragen voor voorzieningen die via de huisartsen route verlopen wordt zelden bekeken of er al een Jeugd beschikking loopt, en of de ingezette zorg terecht is.
- De Jeugdconsulenten geven aan regelmatig discussies te krijgen met zorgaanbieders. Soms gaat dit over de hoogte van het arrangement dat geïndiceerd wordt, soms gaat het ook over wat er aan zorg geboden wordt door een aanbieder binnen een bepaald arrangement. Jeugdconsulenten geven aan regelmatig met de afdeling Inkoop contact te leggen. Ook zij ervaren niet altijd evenveel duidelijkheid vanuit de afdeling. Nieuwe afspraken tussen afdeling Inkoop en zorgaanbieders worden niet altijd met de Jeugdconsulenten gecommuniceerd.

Overige opvallende zaken uit het groepsinterview Jeugd:

- Jeugd consulenten geven aan moeite te hebben met de hoeveelheid administratief werk en het correct afhandelen in de Suite. Dit kost veel tijd. Ieder dossier wordt getoetst en consulenten krijgen regelmatig een terugkoppeling dat zij zaken moeten aanpassen in het dossier. Dit zijn geen inhoudelijke aanpassingen, maar systeemtechnische aanpassingen (zoals ergens een vinkje vergeten).
- Ook Jeugd consulenten hebben veel nevenwerkzaamheden. Alle Jeugd consulenten zijn gekoppeld aan scholen binnen hun gebied. Veel consulenten zitten in een bijzondere werkgroep, sociaal team of pilotproject.

3.6 Opvallende zaken uit procesanalyse Wmo en Jeugd

Door het afnemen van de groepsinterviews zijn de volgende zaken opvallend gebleken in zowel het proces Wmo als jeugd:

Het aantal meldingen dat wordt opgepakt per consulent is redelijk vrijblijvend:

- Bij Wmo is dit afhankelijk van de beschikbare (Backoffice)tijd in hun agenda. Wie deze beschikbare tijd bepaald is niet helemaal duidelijk. Bij Jeugd is dit afhankelijk van de ruimte die consulenten voelen om nieuwe meldingen op te pakken. Teamleiders hebben hier geen zicht op. In sommige teams hebben de werkverdelers hier zicht op.

Consulenten voeren veel administratief werk uit, zoals:

- Wanneer nieuwe melding bij consulent wordt gedaan (is telefonisch rechtstreeks bereikbaar, dus gebeurt steeds vaker) voert consulent nieuwe melding in in de Suite, zet intakeproces klaar;
- Consulent stuurt dan ook ontvangstbevestiging en folder naar cliënt;
- Aantekeningenblad voor huisbezoek uitprinten;
- Toestemmingsformulier printen;
- BRP checken;
- Plan van Aanpak opvragen bij zorgaanbieder (bij verlenging BG);
- Afspraak keukentafelgesprek plannen + evt. brief sturen;
- Afspraak RTO (ronde tafel overleg = jeugd) plannen met datumprikker;
- Ondersteuningsplan printen en opsturen naar cliënt;
- Nabellen ondersteuningsplan/reactieformulier als dit niet terugkomt en de doorlooptijd wordt overschreden;
- Vervolgproces aanmaken in Suite met: rapportage, verstrekkingendossier en beschikking.
→ bij meerder voorzieningen dit voor elke voorziening afzonderlijk in een apart werkproces!!
- Periodiek onderzoek klaarzetten;
- Vragen over PGB uitzoeken/beantwoorden, evt. contact SVB/CAK;
- Na afronding check retour PvA door zorgaanbieder → nabellen → nogmaals nabellen → nogmaals bellen, etc. → PvA in systeem zetten
- Check rekeningen maatwerk + terugkoppeling als het niet klopt
- Mutaties opstarten in Suite (bij bijv. wijzigen zorgaanbieder)
- Systeemtechnische aanpassingen na controle door toetser

Consulenten hebben een enorme hoeveelheid aan taken buiten hun rol als toegangsbepaler, zoals:

Lid Sociaal Team (Plus):

- Met Mobiele OntmoetingsPlek (=busje) de wijk in;
- Facebook Sociaal Team beheren
- Burger actief in contact brengen / verbinden buurtinitiatieven
- Overleg en afstemming fondsen
- Telefoondienst sociaal team
- Contact onderhouden en samenwerking huisartsen vormgeven
- Communicatiemiddelen sociaal team regelen
- Wekelijkse vergadering sociaal team
- Rapporteren in systeem sociaal team
- Huisbezoek sociaal team
- Interview + schrijven voordeurverhaal
- Situatieschets maken, voorbereiden casus
- Overleg ozo

- Canvas maken voor doorbraak

Lid maatwerkklas (50 gezinnen aanpak)

- Overleg maatwerkklas + voorzitten
- Voorbereiden + agenda maatwerkklas
- Intercollegiaal overleg complexe gezinnen
- Overleg / aansturen zorgaanbieders
- Sparoverleg maatwerkklas
- Contact woningstichting over bsb woningen

Lid van werkgroep, zoals woningaanpassingen:

- Overleg werkgroep;
- Werkinstructies schrijven

Lid knooppunten (op scholen):

- Deelname knooppuntoverleg
- Acties uitvoeren n.a.v. knooppunten
- Contact leerplicht, schoolmaatschappelijk werk, etc.

Overig:

- Vliegende keep: vraagbaak voor het CIT
- Contactpersoonschap voor bijv. bewindvoering/mentorschap, huisartsen, WLZ.
- Bezoeken nieuwe dagbestedingen
- Uitzoeken voorliggende voorzieningen (huiskamers, activiteitengroepen, hulpmiddelen)

T.a.v. contractering/contact zorgaanbieders:

- Jeugd: uitzoeken wat de vele zorgaanbieders bieden
- Discussie met zorgaanbieder over arrangement
- Controle op levering en kwaliteit ondersteuning
- Aanbieders wijzen op taken
- Schakelen met inkoop over aanbieders en arrangementen

Met als gevolg dat consultants:

- Veel gebeld worden met allerhande vragen;
- Vaak hun voicemail af moeten luisteren en mensen moeten terugbellen;
- Veel mail ontvangen, ook rechtstreeks vanuit cliënten, aanbieders, etc.;
- Veel bezig zijn met hun agenda plannen, herplannen en prioriteren van taken;
- Focus missen!

3.7 Opvallende zaken in beleid gemeente Maastricht

Wmo - Algemeen

Op het eerste gezicht lijken beleid, inhoudelijke richtlijnen, processen en werkinstructies goed vindbaar en compleet te zijn. Een medewerker kan stap voor stap vinden hoe hij het werk moet uitvoeren, waar verantwoordelijkheden liggen en hoe de benodigde systemen werken. In vergelijking met andere gemeenten is dit een vrij complete set aan instructies.

Opvallend: Beschikkingen voor onbepaalde tijd. Dit stuurt absoluut niet op afschalen van ondersteuning. Hierbij rijst de vraag hoe afspraken zijn gemaakt met zorgaanbieders. Ook periodiek onderzoek wordt over het algemeen ver vooruit gepland (2 jaar).

Sommige handleidingen of instructies zijn onder verschillende kopjes opgenomen en staan dubbel in de Stimulansz omgeving, zoals bijv. de Werkinstructie onbepaalde tijd beschikken en het periodieke onderzoek Wmo d.d. 25-03-2019

Pluspunt: de meeste instructies zijn voorzien van duidelijke titel, datum, versienummer en redacteur. Dit is conform de richtlijnen zoals je werkinstructies opstelt.

Wmo - Beschermd wonen

Bron: Handboek beschermd wonen

Processen duidelijk beschreven

Doelgroep is vrij ruim beschreven (zie 2.2), ruimer dan landelijke richtlijn

Toeslag V&V (verpleging en verzorging): Kan in Maastricht als toeslag bij BW vanuit de Wmo.

Normaal gesproken wordt dit geleverd vanuit de Zvw. Wijkverpleging komt dan langs. Zou ik uit beleid Wmo BW halen en weer via Zvw laten leveren.

Mutatie afschalen Beschermd Wonen – pagina 13

Er staat in het proces dat je na ontvangst van een mutatieformulier van de zorgaanbieder een telefonisch onderzoek uitvoert (of wanneer nodig een huisbezoek). Er wordt niet beschreven of dit vastgelegd moet worden in een (gespreksverslag).

Wmo - Huishouden

Bron: Besluit maatschappelijke ondersteuning Maastricht (blz. 36)

Uitgangspunt is de richtlijn HH uit 2013 (!). Deze is sterk verouderd. Enkele opvallende zaken in deze richtlijn:

- Oude terminologie (zoals gebruikelijke zorg i.p.v. gebruikelijke hulp en individuele voorziening i.p.v. maatwerkvoorziening)
- Er wordt nog gesproken over de compensatieplicht (= uit oude Wmo) i.p.v. het leveren van maatwerk
- Als aanpalende wetgeving worden niet meer bestaande wetten aangehaald als de AWBZ, WWB en Wet op de Jeugdzorg;
- De term indiceren wordt veelvuldig gebruikt i.p.v. de in Wmo 2015 gebruikte term 'toegang bepalen'
- Er wordt nog onderscheid gemaakt in wetgeving AWBZ voor en na 2009 (!). Dit is niet meer relevant.
- Tijdsnormering p. 34: waar staat 'aanwezigheid extra volwassen persoon/personen voor'? Zet je dit standaard in bij een meerpersoonshuishouden? Wanneer wel of niet?
- 2.11 Psychosociale begeleiding p. 33, hierbij wordt genoemd dat begeleiding vanuit AWBZ voorliggend is.

Kortom: deze is verouderd!

In gebruik zie je dat hier verschillend door consultants mee wordt omgegaan. Er wordt al snel gezegd dat een cliënt een taak helemaal niet kan uitvoeren, terwijl bij de lichte taken en de wasverzorging een cliënt vaak wel een deel kan blijven doen.

Aanbeveling: aanpassen beleid inclusief aanscherping urennormering. Zie 'Normenkader Huishoudelijke Ondersteuning van HHM uit 2019'. In haar uitspraken van december 2018 bevestigde de CRvB dat dit normenkader voldoet aan de eisen die in mei 2016 werden gesteld aan de onderbouwing van normtijden. → voor gebruik moet dit wel opgenomen worden in gemeentelijk beleid.

Wmo - Begeleiding

Bron: Besluit maatschappelijke verordening Maastricht (blz. 38 t/m 50) – Bijlage 4 Richtlijn Begeleiding

Deze richtlijn bevat grotendeels de oude tekst uit de CIZ indicatiewijzer 2014, Hoofdstuk 7 Begeleiding. Het mag duidelijk zijn dat tekst en inhoud verouderd zijn en niet geheel passen binnen de huidige werkwijze en uitgangspunten van de Wmo 2015. De indicatiewijzer geeft handvatten om te bepalen wanneer iemand in aanmerking komt voor een gevraagde voorziening, dus wanneer men 'hier recht op heeft'. De Wmo gaat uit van te behalen resultaten voor de cliënt, waarbij het benutten van de eigen mogelijkheden, het netwerk en de sociale basis centraal staan. Men heeft in de Wmo geen 'recht meer op een voorziening'. Bovendien is veel van het ondersteuningsaanbod dat voorheen onder de AWBZ viel inmiddels belegd bij algemene voorzieningen. De richtlijn is daarom te ruim om richtinggevend te zijn voor de inzet van maatwerkvoorzieningen Begeleiding.

Dat deze richtlijn ruim is blijkt bijvoorbeeld uit:

Indicatiecriteria voor begeleiding bij kinderen van 0 tot 12 maanden. Indien er sprake is van dreigende overbelasting van ouders kan er begeleiding ingezet worden. Dit zou toch onder de Jeugdwet of de Hulp bij het huishouden moeten vallen. Maar vooral kan dit opgevangen worden met algemeen gebruikelijke en algemene voorzieningen.

Begeleiding bij: hulp bij het overnemen van, oppakken van, aanreiken en verplaatsen van zaken als telefoon, bril, boek etc. Deze ruime kaders passen niet binnen de Wmo 2015. (Dan vraagt iedereen met een zere rug begeleiding omdat hij zijn bril niet kan pakken).

Bron: arrangementsbeschrijving Wmo (<https://www.sociaaldomein-maastricht-heuvelland.nl/inkoop>)

Opvallende zaken met betrekking tot begeleiding individueel:

- De arrangementsbeschrijving geeft onvoldoende concreet aan waarvoor begeleiding individueel wordt ingezet;
- Opvallend (en anders dan bij de meeste gemeenten) is dat het onderscheid tussen Begeleiding individueel hoog en laag zit in de aandoening en niet in de aard van ondersteuning die men nodig heeft. Het is bijzonder dat alleen NAH en psychische stoornissen toegang geven tot begeleiding individueel hoog.
- In de aangeleverde dossiers is duidelijk te zien dat men bij twijfel kiest voor hoog. Van de aangeleverde dossier Begeleiding zijn er 11 hoog en slechts 4 laag.

Opvallende zaken met betrekking tot begeleiding groep:

- Het onderscheid tussen begeleiding groep laag en midden is moeilijk te vinden. De doelgroep bij laag ('De cliënt is **niet geheel in staat** om zelfstandig of met behulp van de eigen leefomgeving vorm te geven aan een daginvulling.') lijkt minder zelfredzaam, dan de doelgroep die beschreven wordt bij midden ('De cliënt is **in staat** om zelfstandig of met behulp van de eigen leefomgeving vorm te geven aan een daginvulling.') Dit lijkt omgedraaid?

- Het verbaast ons dat het product Begeleiding Groep Laag is beschreven als maatwerkvoorziening. Dit past meer in de sociale basis (het aanbod in de wijk, het buurthuis). Deze zouden we uit de maatwerkarrangementen halen.
- Het verschil in doelgroep en in aanbod tussen Begeleiding Groep Midden en Hoog is groot. Het eerste is voor mensen met milde problematiek die nog redelijk zelfstandig zijn, het tweede is voor mensen met complexe problematiek. Bij het één worden nog vrijwilligers en mantelzorgers ingezet, bij het ander methodische ondersteuning en multidisciplinaire aanpak. De tussenvorm tussen Midden en Hoog lijkt te ontbreken.
- Alle dagbesteding is gericht op *voorkomen van achteruitgang of behoud van vaardigheden*. Wat mist in het aanbod is Begeleiding Groep die gericht is op het *aanleren van vaardigheden*. Waar gaan de mensen heen die ontwikkelmogelijkheden hebben, maar (nog) niet kunnen werken?

Wmo - Beschikking voor onbepaalde tijd

Bron: *Werkinstructie 'onbepaalde tijd' beschikken en het periodieke onderzoek d.d. 25-03-2019*

Hierin staat beschreven Wanneer en hoe je voor onbepaalde tijd beschikt (in principe altijd, tenzij). Dit heeft als doel de bureaucratie en stress om herindicaties bij inwoners te vermijden

Het inkoopstelsel, waarbij de zorgaanbieders nog weinig zakelijke afspraken zijn opgelegd, inclusief bijbehorende consequenties, is hierop nog niet ingericht.

Tevens staat in de werkwijze van toegang bepalen, het bepalen van doelen niet op de voorgrond.

Maatwerk afgeven, zonder een verplichtend karakter om doelen te bereiken, geeft de zorgaanbieder heel veel vrijheid.

Jeugd - Algemeen

- De informatie achter de tegel 'Lokale informatie' op Inzicht Sociaal domein van Stimulans is erg onoverzichtelijk: geen logische indeling en bestandsnamen. Het is erg zoeken naar het juiste document.
 - o Er staan bijvoorbeeld 3 bestanden met 'Beschrijving arrangementen Jeugd', van 2018, 2019 en 2020;
 - o Ook niet duidelijk wat voor bestanden in het mapje 'Hulpmiddelen' staan en wat bij 'Werkinstructies'.

Jeugd - Begeleiding

- De producten begeleiding kennen geen aparte waarden voor aard en omvang. De specificaties Laag, midden en hoog lijken zowel de aard als de omvang van de individuele begeleiding te bevatten. Is dit juridisch correct?
- De producten begeleiding individueel en groep zijn vaag: het onderscheid tussen enkele, meerdere en veel contactmomenten is moeilijk te maken en is multi-interpretabel.

3.8 Resultaten analyse functieprofielen, formatie en in- en uitstroom

Functieprofielen

De gemeente Maastricht kent de volgende 15 functieprofielen van de verschillende functies die betrokken zijn bij de toegang:

Profiel Adviseur A
Profiel Adviseur B
Profiel Adviseur C
Profiel Beleidsondersteuner A
Profiel Beleidsmedewerker A
Profiel Beleidsmedewerker B
Profiel Beleidsmedewerker C
Profiel Beleidsmedewerker D
Profiel Administratief medewerker A
Profiel Administratief medewerker B
Profiel Vakspecialist A
Profiel Vakspecialist B
Profiel Vakspecialist C
Profiel Vakspecialist D
Profiel Projectleider B

Bij de aanlevering van deze profielen merkt de gemeente op “dat wordt gewerkt met generieke functieprofielen. Leidinggevende en functiehouder dienen binnen het in het profiel geschetste kader werk- en resultaatafspraken te maken. Daar ligt nog enige verbeterruimte binnen onze organisatie.”

Opvallend aan de functieprofielen

Opvallend is het aantal profielen voor ogenschijnlijk één functie. Ofwel: er zijn bijvoorbeeld 4 verschillende profielen voor de functie beleidsmedewerker en een profiel beleidsondersteuner. Wat binnen deze functies de taken en verantwoordelijkheden zijn is niet concreet. Ook de onderlinge verschillen tussen de profielen zijn minimaal. Ditzelfde geldt voor de profielen van vakspecialisten en adviseurs.

Als we de functieprofielen lezen wordt niet duidelijk welke medewerker onder welk profiel valt, wat in een bepaald profiel je werkzaamheden zijn, waar je om gewaardeerd en op afgerekend kunt worden als professional. Bijna alle aangeleverde functieprofielen lijken zeer beleidsgericht, op het profiel van administratief medewerker na. Wel zit er tussen de profielen een duidelijk onderscheid in vereist opleidingsniveau en inschaling.

Formatie Wmo

De aangeleverde informatie laat de volgende formatiecijfers zien ten aanzien van de Wmo:

Afdeling	Fte	Aantal personen
B&O (o.a. beleid, inkoop, bedrijfsvoering en control)	7,83	19
ZSMH (o.a. CIT, consultants IGT's, centrale administratie en O&O)	58,22 (waarvan 40,91 Fte consultants)	78 (waarvan 51 consultants)
Totaal	66,05	97

Formatie Jeugd

De aangeleverde informatie laat de volgende formatiecijfers zien ten aanzien van de Jeugdhulp:

Afdeling	Fte	Aantal personen
B&O (o.a. beleid, inkoop, bedrijfsvoering en control)	9,22	24
ZSMH (o.a. CIT, consultants IGT's, centrale administratie en O&O)	49,9 (waarvan 23,44 Fte consultants)	75 (waarvan 36 consultants)
Totaal	59,12	99

De genoemde cijfers omtrent formatie Wmo en Jeugd, zijn exclusief medewerkers opleiding, resourceplanning en methoden en systemen (totaal voor Wmo en Jeugd 13 Fte). Tevens is het management niet meegerekend. Hiervan is de formatie onbekend. Het vermoeden bestaat dat ook medewerkers bezwaar & beroep hierin niet zijn meegerekend.

Het is tevens goed te noemen dat de werkelijke bezetting bij het CIT en de IGT's hoger ligt dan de in de tabellen opgenomen normformatie.

Opvallend aan de formatie Wmo en Jeugd:

- In totaal heeft de gemeente Maastricht voor Wmo en Jeugd bij elkaar zo'n 150 Fte beschikbaar, verdeeld over 200 medewerkers. Dit lijkt een forse formatie voor een gemeente met ongeveer 120.000 inwoners. Omdat cijfers van andere gemeenten ons niet bekend zijn, is dit een inschatting.
- Gemeente Maastricht heeft zo'n 150 Fte beschikbaar voor Wmo en Jeugd, waarvan afgerond 64 Fte consultants, die belast zijn met de uitvoering, namelijk het bepalen van de toegang tot Wmo en Jeugd voorzieningen. Dit betekent dat de overige 86 (!) Fte ondersteunend personeel is. Ook hier rijst de vraag of de formatie ondersteunend personeel niet heel hoog is voor een gemeente van deze omvang.

Aantal meldingen en afgehandelde aanvragen Wmo

We hadden graag het aantal binnengekomen meldingen bij het CIT vergeleken met het aantal opgepakte meldingen door consultants en het aantal afgegeven beschikkingen. Daarmee kan inzicht verkregen worden in de effectiviteit van het CIT (hoeveel meldingen vangen zij aan de voorkant al af) en in de productiviteit van de consultants (hoeveel meldingen pakken zij op en hoeveel beschikkingen ronden zij af). Dit is echter niet zuiver te distilleren uit de aangeleverde cijfers. Wat we wel in beeld hebben, is verwerkt in onderstaande tabel.

	Q1 en Q2 2020	Per maand	Per week
1.Aantal binnengekomen meldingen CIT	6106	1017	235
2.Aantal geboekte meldingen	1572	262	60
3.Aantal geboekte aanvragen	5263	877	202
Waarvan Periodieke onderzoeken:	2497	416	96

Ad 1:

Dit betreft een eerste melding waarbij een cliënt contact zoekt met de toegang via het CIT. Opvallend is dat dit aantal veel hoger ligt dan het aantal geboekte meldingen bij 2, die worden doorgezet naar een consultant. Daarmee ontstaat de indruk dat het CIT bijna $\frac{3}{4}$ van de meldingen

‘afvangt’, die dus niet bij een consulent terecht komen. Dit in tegenstelling tot de indruk die consulenten in de interviews uiten, dat het CIT te veel meldingen naar hen doorzet. De vraag die hierbij gesteld kan worden is of de cijfers kloppend zijn. Nader onderzoek zou dit uit moeten wijzen.

Ad 2:

- Dit zijn de meldingen die in de Suite worden opgeboekt en door consulenten in behandeling worden genomen.
- Omdat voorzieningen voor onbepaalde tijd worden toegekend, geeft dit niet het totaal aantal onderzoeken weer dat wordt opgepakt door consulenten. Naast een melding, kan ook een periodiek onderzoek de start zijn van een onderzoek in het kader van de Wmo.
- De genoemde aantallen zijn dus lager dan het werkelijk aantal onderzoeken dat wordt opgepakt.

Ad 3:

- Dit is inclusief de periodieke onderzoeken, waar bij gelijke voortzetting van de voorziening minimale verslaglegging vereist is.
- Hierbij moet opgemerkt worden dat wanneer uit één melding een cliënt meerdere voorzieningen wenst aan te vragen, deze allemaal als aparte aanvraag worden geregistreerd.
- De genoemde aantallen zijn hier juist hoger dan het werkelijk aantal afgeronde onderzoeken.

Als we het aantal meldingen en onderzoeken Wmo in verband brengen met het aantal Wmo consulenten dat werkzaam is binnen de gemeente Maastricht komen we tot het volgende (uitgaande van 40,91 Fte Wmo consulenten):

	Per maand	Per week
Opgepakte meldingen per consulent	6,4	1,5
Aantal periodieke onderzoeken per consulent	10,2	2,3
Aanvragen per consulent	21,4	4,9

Een fulltime Wmo consulent pakt per week 3,8 nieuwe onderzoeken op (meldingen en PO's bij elkaar opgeteld) en rond 4,9 aanvragen af. Afgerond is dit 1 dossier per dag, variërend van zeer eenvoudige (voortzetting voorziening, zonder uitgebreid verslag) tot complex.

Bij de werkverdeling wordt uitgegaan van de volgende benodigde tijd per dossier:

4 uur voor oude Wmo

6 uur voor nieuwe Wmo

2 uur voor mutaties

Voor het gemak gaan we uit van gemiddeld 4 uur benodigde tijd per Wmo dossier. Als we dan uitgaan van 75% productiviteit per fulltime consulent, dan zou een consulent 7 dossiers per week kunnen oppakken. Dit wijkt behoorlijk af van de huidige 4 dossiers die nu worden opgepakt.

Als we vervolgens uitgaan van 156 op te pakken dossiers per week (60 nieuwe meldingen + 96 Periodieke onderzoeken), dan zou je hiervoor 23,1 fulltime Wmo consulenten nodig hebben in plaats van de huidige 40,91. Het werkelijke aantal consulenten is dus beduidend hoger dan het aantal dat volgens berekening nodig zou zijn.

Nogmaals moet benadrukt worden dat de cijfers en de interpretatie ervan niet volledig betrouwbaar zijn. Hier zal nader onderzoek nodig zijn om een verdiepingsslag te maken op onze voorlopige conclusie uit deze cijfers.

Aantal (afgehandelde) aanvragen Jeugdhulp

Net zoals voor de Wmo het geval is, hadden we graag het aantal binnengekomen meldingen bij het CIT vergeleken met het aantal opgepakte meldingen door consulenten en het aantal afgegeven beschikkingen. Ook voor de Jeugdhulp is dit niet zuiver te distilleren uit de aangeleverde cijfers. Wat we wel in beeld hebben, is verwerkt in onderstaande tabel.

	Q1 en Q2 2020	Per maand	Per week
1.Aantal binnengekomen meldingen CIT	1539	257	59
2.Aantal geboekte meldingen en aanvragen	2787	465	107
3.Aantal afgehandelde meldingen en aanvragen	3235	539	124

Ad 1:

Dit betreft een eerste melding waarbij een cliënt contact zoekt met de toegang via het CIT.

Ad 2:

- Dit zijn de aanvragen die in de Suite worden opgeboekt en door consulenten in behandeling genomen.
- Opvallend is dat dit aantal bijna twee keer zo hoog is als het aantal dat binnenkomt bij het CIT. Dit betekent dat er wekelijks zo'n 50 aanvragen via andere kanalen binnenkomen, zoals de knooppunten en sociale teams.

Ad 3:

- Hierbij moet opgemerkt worden dat wanneer uit één aanvraag meerdere voorzieningen worden afgegeven, deze allemaal als aparte afgehandelde aanvraag worden geregistreerd.
- De genoemde aantallen zijn hier dus hoger dan het werkelijk aantal afgeronde onderzoeken.

Als we het aantal medewerkers in verband brengen met het aantal Jeugdconsulenten dat werkzaam is binnen de gemeente Maastricht komen we tot het volgende (uitgaande van 23,44 Fte Jeugdconsulenten):

	Per maand	Per week
Geboekte aanvragen per consulent	19,8	4,6

Een fulltime Jeugdconsulent pakt per week 4,6 nieuwe onderzoeken op. Afgerond is dit ongeveer 1 dossier per dag, variërend van zeer eenvoudig, zoals mutaties, tot complex.

Er bestaan geen normtijden binnen de gemeente voor de tijd die nodig is om een jeugddossier af te handelen. We gaan daarom ook hier uit van een gemiddelde van 4 uur benodigde tijd per Jeugddossier. Als we dan uitgaan van 75% productiviteit per fulltime consulent, dan zou een Jeugdconsulent ook 7 dossiers per week kunnen oppakken. Ook dit wijkt af van de huidige 4,6 dossiers die nu worden opgepakt, al is dit verschil iets minder groot dan bij de Wmo. Als we vervolgens uitgaan van 107 op te pakken dossiers per week, dan zou je hiervoor 15,9 fulltime Jeugdconsulenten nodig hebben in plaats van de huidige 23,44.

Nogmaals moet benadrukt worden dat de cijfers en de interpretatie ervan niet volledig betrouwbaar zijn. Hier zal nader onderzoek nodig zijn om een verdiepingsslag te maken op onze voorlopige conclusie uit deze cijfers.

4. Conclusies

In dit hoofdstuk geven we antwoord op de deelvragen die door de gemeente gesteld zijn, zoals benoemd in hoofdstuk 1.

1. Voldoen de gespreksverslagen en beschikkingen aan het eigen beleid van de gemeente Maastricht en aan het stappenplan dat conform jurisprudentie gehanteerd dient te worden?

Grotendeels voldoen de gespreksverslagen en beschikkingen aan het eigen beleid en het stappenplan. Zoals in paragraaf 3.1 beschreven voldoet 17% van de Wmo dossiers hier niet aan en 50% gedeeltelijk (score matig). Hoewel deze score hoger uitvalt dan bij vergelijkbare onderzoeken in andere gemeenten, liggen er zeker kansen voor verbetering. Deze liggen voor de Wmo op de volgende punten:

- Het beschrijven van de resultaten die de cliënt wil bereiken. In het merendeel van de getoetste Wmo dossiers is dit niet of onvoldoende gedaan. Door SMART geformuleerde doelen op te nemen in verslag en beschikking is voor cliënt en andere betrokkenen duidelijk wat beoogd wordt te bereiken met een voorziening of ondersteuning en kan hierop geëvalueerd worden. Dit geeft de mogelijkheid om achteraf beter te controleren of de ingezette ondersteuning doelmatig is geweest. Dit geeft niet alleen de mogelijkheid om op cliëntniveau beter te sturen, maar ook om per zorgaanbieder in beeld te krijgen of zij doelgericht werken en sturen op afschaling richting eigen kracht, inzet van het netwerk of andere voorzieningen.
- Het benoemen van de totale hulp die nodig is naar aard en omvang. Deze stap verplicht de consulent om alle ondersteuning te benoemen die nodig is om de hulpvraag van de cliënt te beantwoorden. De totale hulp, betekent ook datgene dat cliënt zelf kan, al dan niet samen met zijn netwerk en/of andere voorzieningen. Dit dwingt de consulent om
 - a) te benadrukken wat kan worden opgelost *zonder* inzet van een maatwerkvoorziening. De cliënt en betrokkenen kunnen in het verslag lezen wat van henzelf of anderen verwacht wordt.
 - en
 - b) de volledige ondersteuningsbehoefte in kaart te brengen en te voorkomen dat cliënt zich opnieuw moet melden met een volgend probleem.

Zoals in paragraaf 3.2 beschreven voldoet 37% van de jeugddossiers niet aan het eigen beleid en het stappenplan en 33% gedeeltelijk (score matig). Ook in de verslaglegging van de jeugddossiers liggen dus kansen voor verbetering, en wel op de volgende punten:

- Het benoemen van de totale hulp die nodig is naar aard en omvang, zoals hierboven opgemerkt voor de Wmo dossiers.
- Het benoemen van de aard, omvang en duur van de maatwerkvoorziening. In het merendeel van de dossiers Jeugdhulp wordt dit niet expliciet benoemd. Dit geldt voor het gespreksverslag én de beschikking. Juridisch gezien moet een cliënt exact weten welke voorziening naar aard, omvang en duur wordt toegekend. Wordt dit niet gedaan, dan is het voor jeugdige en ouders onduidelijk wat men kan verwachten aan hulp of ondersteuning. Maar ook voor zorgaanbieders is het onduidelijk wat men geacht wordt te leveren. Bovendien is het moeilijk voor jeugdige en ouders om een

inschatting te maken of zij het eens zijn met dit besluit en of zij eventueel in bezwaar zouden willen gaan.

2. Zijn er aandachtspunten ten aanzien van het beleid Wmo en Jeugdwet?

Hoewel op het eerste gezicht de ordening en nadere uitwerking van het beleid in processen, werkinstructies en richtlijnen goed en compleet lijken te zijn, zijn er zeker aandachtspunten ten aanzien van het beleid. Voor het Wmo beleid geldt dat dit op een aantal punten ruim is en niet aangepast aan de huidige Wmo 2015, waarin andere uitgangspunten gelden dan in de Wmo 2007 of de AWBZ golden. Dit geldt onder andere voor het beleid Beschermd wonen, Hulp bij het Huishouden en Begeleiding. In paragraaf 3.6 staat per onderdeel beschreven wat opvalt en verbetering behoeft.

Voor het beleid ten aanzien van de Jeugdwet valt vooral op dat de ordening in 'Inzicht Sociaal Domein' van Stimulansz onvoldoende overzichtelijk is, waardoor consultants dit niet of nauwelijks raadplegen. Inhoudelijk gezien is het beleid ten aanzien van de arrangementen Begeleiding onvoldoende duidelijk. Ook hiervan staat in paragraaf 3.6 nader beschreven wat opvalt en verbetering behoeft.

3. Hebben de toegangsmedewerkers voldoende kennis om dit beleid toe te passen en voeren zij dit naar behoren uit?

Uit het contact met de consultants tijdens de interviews blijkt dat zij allen een relevante vooropleiding hebben en kennis hebben van de Wmo of de Jeugdwet en aanpalende wet- en regelgeving. Hun kennis is derhalve voldoende om het beleid toe te kunnen passen. Er zijn echter andere factoren die het de consultants lastig maken om het beleid correct toe te passen. De belangrijkste factoren zijn:

- Onvoldoende focus, wat ten koste gaat van vakkennis: consultants hebben heel veel taken. Zij zijn te veel generalist en onvoldoende specialist op het bepalen van de toegang tot Wmo of Jeugdhulp. Dat gaat ten koste van deskundigheid op dit gebied.
- Onvoldoende ondersteuning: Consultants hebben voldoende basiskennis met betrekking tot het beleid. Daar waar zij de kennis niet hebben, moeten zij een beroep kunnen doen op ondersteunende afdelingen als kwaliteit, beleid en inkoop. De lijn naar deze ondersteunende afdelingen is onvoldoende ingebed in het proces Wmo en Jeugd.
- Onderhandelingsruimte bij zorgaanbieders: er lijkt onvoldoende overtuiging te bestaan bij zowel de zorgaanbieders als de gemeente zelf, dat de gemeente bepaalt welke ondersteuning passend is voor een cliënt. Zorgaanbieders nemen en krijgen onderhandelingsruimte over het toe te kennen arrangement. Dat zorgaanbieders herhaaldelijk hierover in discussie gaan, maakt het voor de consultants lastig om consequent het beleid te blijven volgen. Hier komt bij dat consultants onvoldoende kunnen terugvallen op inkoop, contract- en relatiebeheer.
- Werkwijze met knooppunten en RTO's: veel afspraken met cliënt, jeugdige en/of ouders worden gepland in een knooppunt of Ronde Tafel Overleg. Hierbij zijn ook vaak school, behandelaars en begeleiders betrokken, die sterk kunnen aansturen op een individuele of maatwerkvoorziening. Dit maakt het voor de consultant lastig een eigen afweging te maken over de situatie van cliënt, jeugdige en/of ouders en van daaruit een besluit te nemen.
- Onvoldoende 'filter' bij de melding: Bij het eerste contact van de cliënt met de gemeente (nu ingericht middels het Centrale Integrale Toegangsteam), wordt

onvoldoende doorverwezen naar eigen oplossingen, eventueel door inschakeling van het netwerk of het voorliggend veld. Te veel cliënten komen daardoor een stap verder in het proces en verwachten een oplossing vanuit de gemeente voor hun probleem. 'Nee' zeggen is voor de consulent dan lastiger.

4. Zijn er mogelijkheden om de uitvoering en het proces binnen de toegang te verbeteren?

Er zijn zeker mogelijkheden om het proces en de uitvoering binnen de toegang te verbeteren. Hoofdstuk 5 bevat onder andere de aanbevelingen die daarop gericht zijn.

5. Is de "Maastrichtse Maat" te herkennen in de aangeleverde dossiers en het beleid Wmo en Jeugdwet?

Het beleid van de gemeente Maastricht is op sommige punten ruim. Dit lijkt deels de 'Maastrichtse Maat' te zijn, zoals de toeslag V&V bij Beschermd wonen. Dit is een bewuste keuze in ruimer beleid dan landelijk gebruikelijk. Op andere punten, zoals in het beleid Hulp bij het huishouden en Begeleiding, lijkt eerder sprake te zijn van verouderd (AWBZ-)beleid. In vergelijking met het beleid van andere gemeenten en de HHM richtlijn Hulp bij het huishouden, is dit beleid echter ruim te noemen.

In een gedeelte van de dossiers is ook een 'u vraagt, wij draaien' te herkennen. Hoewel in gesprek met de consulenten de overtuiging bestaat dat zij kritisch kijken, blijkt uit de dossiers dat er ook voorzieningen worden toegekend zonder goede onderbouwing. Hoewel dit niet volledig te controleren valt, lijkt soms sprake van onterecht toekennen van maatwerk of een individuele voorziening. De bij deelvraag 1 genoemde factoren spelen hierbij uiteraard een rol.

6. Zijn er naar aanleiding van het onderzoek andere opvallende punten te benoemen?

Zoals al in hoofdstuk 2 en 3 benoemd, is gedurende het onderzoek gebleken dat er opvallend veel medewerkers binnen de gemeente Maastricht betrokken zijn bij de toegang Wmo en jeugdhulp.

Opvallend is dat:

- Een groot aantal beleidsmedewerkers werkzaam is dat zich bezighoudt met de Wmo en de Jeugdwet. De vraag rijst daarbij hoe met een verhoudingsgewijs grote formatie, er redelijk veel onvolkomenheden in het beleid (zie paragraaf 3.6) geconstateerd kunnen worden.
- Een groot aantal consulenten werkzaam is binnen de Integrale Gebiedsteams die, zo blijkt uit de interviews, allen een behoorlijke werkdruk ervaren. Gemiddeld genomen behandelen zij echter (afgaande op de aangeleverde cijfers) relatief weinig meldingen per consulent.

Hoewel er geen heel gedetailleerde cijfers over formatie en productie beschikbaar zijn gesteld, valt wel te concluderen dat binnen de gemeente Maastricht verhoudingsgewijs veel medewerkers werkzaam zijn binnen de toegang Wmo en Jeugdwet.

7. Wat zou de eerste verandering moeten zijn die we als gemeente Maastricht moeten doorvoeren ten aanzien van de toegang?

Het antwoord op deze vraag is opgenomen als eerste en tweede aanbeveling in Hoofdstuk 5, namelijk het reduceren van het aantal taken van de consulenten, zodat focus ontstaat op de toegangsbepaling en administratieve en hulpverlenende taken bij hen worden weggehaald.

5. Aanbevelingen

Naar aanleiding van de dossierbeoordelingen, interviews, procesanalyses, overleg met diverse betrokkenen binnen de gemeente, analyse van functieprofielen en formatie en analyse van in- en uitstroom van meldingen en aanvragen, komen wij tot de volgende aanbevelingen:

1. Splits de toegangsbepaling en de hulpverlening, zodat focus ontstaat op het bepalen van de toegang Wmo en Jeugdhulp

Zoals genoemd hebben de consulenten nu zowel een hulpverlenende taak als een dienstverlenende taak. Het bieden van hulp aan een cliënt vraagt andere focus en andere vaardigheden dan het bepalen welke ondersteuning passend is. Toegang bepalen vergt van een consulent ook een zakelijke instelling, waarbij de wet toegepast moet worden. Dit zijn twee disciplines die moeilijk in één persoon te verenigen zijn. ‘Hulp verlenen’ in de sociale redzaamheid is een vak, ‘toegang bepalen’ is dat ook. Dit goed doen vereist focus op één van beide taken.

2. Haal alle administratieve taken weg bij de consulenten

Beleg administratieve taken zoals genoemd in paragraaf 6 bij administratief ondersteuners, zowel in de front- als de backoffice. Administratief medewerkers zijn daar over het algemeen beter in en de dure professional heeft meer tijd voor het vakkundig bepalen van de toegang. Net als bij aanbeveling 1 ontstaat meer focus op de hoofdtak als de professional minder bijkomende taken heeft.

Beleg het plannen van afspraken bij planners en haal ook dit weg bij de consulenten. Planners kunnen efficiënter plannen, omdat zij agenda's van alle consulenten beheren en dus relatief meer planmogelijkheid hebben. Alle telefoon- en e-mailverkeer omtrent het plannen van afspraken (en dat is veel!) komt bovendien terecht bij de planners. Als afspraken door een ander worden ingepland, ‘dwingt’ het de consulent bovendien om op het geplande moment de melding of aanvraag op te pakken en dit niet ‘voor zich uit te schuiven’.

3. Richt hoogwaardige screening in bij het eerste contact met de cliënt

Elke melding die bij de Centrale toegang wordt aangenomen en doorgezet naar een consulent schept verwachtingen bij de cliënt en vereist tijd en inzet van een professional. Daarom is het noodzakelijk dat een cliënt, indien mogelijk, zo vroeg mogelijk in het proces wordt gewezen op het benutten van eigen mogelijkheden, in combinatie met diens netwerk, de sociale basis of andere voorzieningen. Hoe eerder dit in het proces gebeurt, hoe makkelijker een cliënt hiermee akkoord gaat en geen maatwerk aanvraagt. Dit levert voor de belasting van consulenten, maar ook voor afdelingen als bezwaar & beroep, winst op.

4. Maak goede, zakelijke afspraken met zorgaanbieders, gericht op het leveren van optimale ondersteuning tegen zo laag mogelijke kosten

Maak (contract)afspraken met zorgaanbieders over resultaatverplichtingen, stuur op doelgerichtheid en afschaling van ondersteuning. Investeer in de samenwerkingsrelatie met zorgaanbieders en voer controle uit. Doe dit vanuit contract- en/of relatiebeheer, zodat de discussie over beleid en efficiënte ondersteuning niet meer bij de consulent ligt, maar bij de daarvoor toegeruste afdeling.

Maak duidelijk aan alle zorgaanbieders dat de consulent beslist over het in te zetten

arrangement en niet de zorgaanbieder! Draag uit dat de zorgaanbieder verantwoordelijk is voor het aanleveren van voldoende informatie over de cliënt en de voortgang van de ondersteuning, middels een evaluatie en/of plan van aanpak.

5. Herzie het beleid omtrent Hulp bij het Huishouden, Begeleiding en Beschermd Wonen

Zoals aangegeven in paragraaf 3.7 'Opvallende zaken in beleid gemeente Maastricht', passen de genoemde onderdelen van het beleid niet meer in de huidige uitgangspunten van de Wmo. Het beleid biedt consultants en inwoners veel ruimte en sluit niet aan bij het uitgangspunt van de Wmo 2015, namelijk dat pas maatwerk wordt ingezet als eigen mogelijkheden, mogelijkheden van het netwerk en andere ondersteuning onvoldoende aanwezig zijn om te komen tot verbetering van zelfredzaamheid en participatie.

Overweeg daarbij, afhankelijk van de beleidswijzigingen die worden aangebracht, of herbeoordelen van bepaalde cliëntgroepen effectief is.

6. Pas de werkwijze en verslaglegging van de toegangsbepaling Wmo en Jeugd aan

Neem de verplichte stappen uit de verordening en de jurisprudentie op in het gespreksverslag, zodat de consultant automatisch deze stappen moet doorlopen en vastleggen. Zo is dit voor de professional en de cliënt een leidraad voor volledig onderzoek en verslaglegging ten behoeve van de toegangsbepaling.

Dit betekent dat voor de Wmo in ieder geval de volgende stappen opgenomen en beschreven zijn in elk gespreksverslag:

- Hulpvraag cliënt
- Problemen bij de zelfredzaamheid en maatschappelijke participatie
- Gewenst resultaat
- Ondersteuning naar aard en omvang
- Eigen mogelijkheden, gebruikelijke hulp en sociaal netwerk
- Mogelijkheden andere (algemene) voorzieningen
- Vaststelling maatwerk: aard, omvang en duur

Dit betekent dat voor de Jeugdwet in ieder geval de volgende stappen opgenomen en beschreven zijn in elk gespreksverslag:

- Hulpvraag jeugdige en/of ouder
- Opvoedingsproblemen, psychische problemen en stoornissen
- Gewenst resultaat
- Hulp naar aard en omvang
- Eigen mogelijkheden, probleemoplossend vermogen van ouder(s) en het sociaal netwerk
- Overige of andere voorzieningen
- Vaststelling Individuele voorziening: aard, omvang en duur

Aanbevolen wordt om een werkwijze te ontwikkelen, te implementeren en te consolideren, waarbij niet 'het *recht* hebben op' of 'het verstrekken *wat nodig wordt geacht* voor de cliënt' of 'het inzetten waar cliënt *baat bij zou kunnen hebben*' centraal staat, maar de hulpvraag en de gewenste resultaten. Dit vergt een cultuuromslag van het hanteren van 'De Maastrichtse Maat' naar kritisch, rechtmatig en doelmatig toegang bepalen.

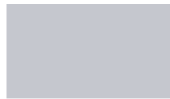
7. Schaf het beschikken voor onbepaalde tijd af

Het beschikken voor onbepaalde tijd geeft niet alleen zekerheid voor de cliënt, maar vooral ook vrijheid voor de zorgaanbieder. Deze voelt geen enkele druk om doelgericht met een cliënt aan de slag te gaan en zichzelf overbodig te maken. Deze aanbeveling hangt samen met aanbeveling 4, namelijk het stimuleren van zorgaanbieders om doelgerichte ondersteuning te bieden tegen zo laag mogelijke kosten.

8. Reduceer het aantal medewerkers dat verantwoordelijk is voor de toegang Wmo en Jeugdhulp.

Bereken het aantal benodigde Fte consulenten, afhankelijk van het aantal te behandelen meldingen/aanvragen en beschikkingen. In paragraaf 3.8 hebben we een berekening gemaakt op basis van de cijfers die zijn aangeleverd. Zoals gezegd zal, om de daadwerkelijke capaciteit te berekenen, een verdiepingsslag op deze cijfers noodzakelijk zijn.

Richt naar rato de overhead in, zoals frontoffice, backoffice, teamleiders, kwaliteit, beleid, inkoop, contract- en relatiebeheer, juridisch medewerkers, en reduceer dus ook dit aantal medewerkers door het in verhouding te brengen met de uitvoering.

-  *Inkoop als strategisch instrument*
-  *Versterking inkoop gemeente Maastricht*
-  *Eindrapportage*



Inhoudsopgave



1. Opdracht
2. Procesgang
3. Bevindingen
 - 3.1. Inkoop
 - 3.2. Inkooporganisatie
 - 3.3. Contractmanagement
 - 3.4. Randvoorwaarden
 - 3.5. Documentenstudie
4. Conclusies
 - 4.1. Inkoop
 - 4.2. Inkooporganisatie
 - 4.3. Randvoorwaarden
 - 4.4. Overige conclusies
5. Aanbevelingen
 - 5.1. Inkoop
 - 5.2. Inkooporganisatie
 - 5.3. Overige aanbevelingen
6. Actieplan
 - 6.1. Inkoopstrategie
 - 6.2. Uitvoeringsplan pilots
 - 6.3. Ontwikkelmodel inkoop en contractmanagement
7. Opbrengst
8. Planning





1. Opdracht

Het in de vorm van een quick scan uitvoeren van een second opinion van de huidige inkoop en het huidige contractmanagement van de gemeente Maastricht.





2. *Procesgang*

In het kader van de quick scan zijn de volgende processtappen doorlopen:

- Kick-off met stakeholders inkoop en contractmanagement.
- Documentenstudie.
- Interviews met stakeholders (inkoop, contractmanagement en financieel adviseurs in het kader van inkoop en contractmanagement).
- Terugkoppeling eerste bevindingen en verwerking van de reacties op de bevindingen.
- Bespreking concept rapportage en eerste doorkijk 'conclusies en aanbevelingen'.
- Bespreking concept rapportage met opdrachtgever.
- Opstellen eindrapportage.





3. *Bevindingen*

In dit hoofdstuk worden achtereenvolgens de volgende bevindingen gepresenteerd:

- 3.1. Inkoop
- 3.2. Inkooporganisatie
- 3.3. Contractmanagement
- 3.4. Randvoorwaarden
- 3.5. Documentenstudie



3.1 Inkoop



- Open House constructie gebaseerd op arrangementen per cliënt:
 - Per cliënt is per arrangement een budget beschikbaar.
 - Op hoofdlijnen worden te behalen doelen afgesproken maar de beoogde resultaten worden nauwelijks gecontroleerd.
 - Er is geen minimale inzet bepaald die door de aanbieder moet worden gepleegd, hetgeen controle op rechtmatigheid lastig maakt.
 - Gekozen constructie is duur en moeilijk te sturen en te controleren.
- Er is een productenboek maar dit is onvoldoende scherp uitgewerkt om sturing en controle op inzet mogelijk te maken. Hierdoor bestaat de kans dat aanbieders kiezen voor minimale inzet die wordt vergoed tegen het arrangementstarief. Er worden op dit moment acties ondernomen om het productenboek aan te scherpen (beschrijving van de arrangementen, output).
- Aanpassing van de bestaande arrangementensystematiek is bij de rechtbank Maastricht niet houdbaar gebleken.
- Er is een nieuwe inkoopstrategie voor Jeugd 2023 en Wmo 2023 ontwikkeld. Deze biedt een eerste richting. De keuze voor bekostiging en mogelijke inhoudelijke en financiële voordelen moet nog geformuleerd worden.
- Los van reguliere inkoop lopen diverse subsidies of gerelateerde financieringen naar veel van dezelfde zorgaanbieders die ook maatwerk ontvangen.



Inkoop



- Vanuit het inkoopteam wordt een structurele samenwerking met collega's van 'beleid' gemist. Hierdoor bestaat het risico dat inhoudelijke collega's geen zicht hebben op de impact van beleidsmatige voorstellen. Tenslotte zijn de beleidsmedewerkers budgetverantwoordelijk.
- Naast de verbinding met beleid wordt vanuit het inkoopteam ook een structurele en intensieve verbinding met de 'toegang' gemist (indicatiestelling als basis voor de uitgaven). Feitelijk zijn het allemaal schakels (beleid-toegang-inkoop-uitvoering-contractmanagement) in een logische keten waarvan de sterkte wordt bepaald door de zwakste schakel. Er is geen geformaliseerde structuur voor een effectieve wisselwerking tussen (contactpersonen vanuit de) lokale toegangen en de contractmanagers.
- Er is geen stringent 'medisch verwijs protocol' voor zorgaanbieders: expliciet protocol waarin is vastgelegd welke procedure een aanbieder dient te volgen nadat een jeugdige cliënt naar hem is verwezen door een rechtstreekse verwijzer. Hierdoor is de gemeente niet 'in positie' bij een eventuele verlenging van een ingezet arrangement.
- Collega's die verantwoordelijk zijn voor de inhoud zouden door structurele aanwezigheid bij contractgesprekken beter kunnen worden aangehaakt bij de uitvoering. Hierdoor kunnen beoogde ontwikkelingen sneller worden vertaald (beleid-uitvoering en vice-versa).





3.2 Inkooporganisatie

- Er is een inkoopteam dat bestaat uit de volgende functies:
 - Inkoop: 3.0 fte inkopers.
 - Contractmanagement: 4.0 fte (3.0 fte vast en 1.0 fte flexibele schil).
 - Financieel adviseurs in het kader van inkoop en contractmanagement: afgerond 6.8 fte (4.4 fte vast en 2.4 extern) die onder andere een aantal controlewerkzaamheden verrichten zoals productieverantwoordingen en jaarrekeningen. De financieel adviseurs komen door verschillende omstandigheden onvoldoende toe aan hun kerntaken.
 - Coordinator: 1 fte
- Hoewel hiervoor een opdracht is verstrekt, is er (nog) geen basisplan voor de inrichting van contractmanagement opgesteld. Er is een eerste aanzet van een plan beschikbaar dat dateert van mei 2019.
- De 'ontwikkeling' van het team, verhouding van functies ten opzichte van elkaar, heeft organisch plaatsgevonden. Kaders en een uitgekristalliseerde organisatievorm ontbreken, hetgeen bij medewerkers leidt tot het gevoel van 'zwemmen'.
- Het team ervaart dat het bestuur niet 100% tevreden is over de (financiële) resultaten die door het team worden behaald. Het team ervaart echter onduidelijkheid over de verwachtingen ten aanzien van het team:
 - Wat is de eenduidige opdracht aan het team: worden naast de inhoudelijke doelstellingen op het gebied van inkoop van zorg en ondersteuning ook financiële resultaten verwacht (vermindering van uitgaven)?
 - Wat zijn de kerntaken van het team die logisch voortvloeien uit de opdracht zodat de leden van het team zich ook kunnen richten op een adequate uitvoering van deze kerntaken (de goede dingen doen) en ook gelegitimeerd kunnen aangeven dat niet-kerntaken niet worden uitgevoerd (focus).
 - Welke kaders worden er door de opdrachtgever (bestuurlijk en ambtelijk) meegegeven voor de uitvoering van de opdracht?
 - Over welk mandaat kunnen de leden van het team beschikken (mandaat van directer sociaal domein Maastricht, ambtelijk opdrachtgever)?



Inkooporganisatie



- Inkopers en contractmanagers ‘worstelen’ met hun verantwoordelijkheden ten opzichte van Maastricht en de rest van de regio. De verwachtingen (Maastricht en regiogemeenten) ten aanzien van het inkoopteam zijn verschillend en hooggespannen.
- Het inkoopteam vindt het lastig om ook intern grenzen te stellen aan het moeten oppakken, vanuit bestuurders en management, van ad hoc werkzaamheden die niet tot hun kerntaken behoren.
- Onderscheid rol inkoper en contractmanager is niet duidelijk.
 - De contractmanagementgesprekken worden gezamenlijk gevoerd door de contractmanagers en de inkopers. Deze situatie is ontstaan vanuit de ontwikkeling van het team maar is niet logisch vanuit de zuiverheid van rollen van inkoper en contractmanager. Dit kan ook bij aanbieders leiden tot onduidelijkheid over de rol- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen inkoper en contractmanager.
 - Rol financiële adviseurs is onduidelijk: zij worden vaak met ‘werkzaamheden’ belast die niet tot hun kerntaken horen en zij ervaren dat hun toegevoegde waarde niet ‘op zijn merites’ wordt geschat.
- Het mandaat van de teamcoördinator is beperkt zeker gezien de verantwoordelijkheid.





3.3 *Contractmanagement*

- Contractmanagementgesprekken worden gevoerd op basis van een vooraf bepaalde agenda.
- De bespreking van, en sturing op, resultaten van zorgaanbieders is beperkt van de grond gekomen.
- De structurele analyse en bespreking van de jaarrekening van de zorgaanbieder schiet er vaak bij in.
- ‘Beleid’ wordt over het algemeen uitgenodigd maar sluit niet regelmatig aan.
- Financieel adviseurs hebben als gevolg van ‘werkzaamheden’ (aan het einde van het jaar door prioriteit van productieverantwoordingen) geen tijd om aan te sluiten bij gesprekken.
- Inkoper en contractmanager voerden gesprekken samen. Dat werd als onhandig ervaren. Deze manier van werken wordt uitgefaseerd.





3.4 Randvoorwaarden

- Er is geen data-analist (meer) die ondersteunende analyses zou kunnen uitvoeren.
- Er is geen aanbestedingsjurist die de aankomende inkoopprocedures kan begeleiden. Er is wel een jurist die privaatrechtelijke contracten kan opstellen en controleren maar deze jurist behoort niet tot het inkoopteam.
- Er is administratieve ondersteuning die administratieve werkzaamheden in het kader van de contractmanagementgesprekken kan faciliteren (opstellen agenda, opstellen notulen etc.).
- Er is een centraal postsysteem maar er is geen integraal zaaksysteem voor contractmanagement.
- Het team kan niet beschikken over een werkbudget om bepaalde opdrachten te laten uitvoeren (bijvoorbeeld verdiepende analyses, aanvullende controlewerkzaamheden). Hierdoor moeten de leden van het team deze werkzaamheden zelf uitvoeren (niet kerntaken).



3.5 Documentenstudie

- Er is een beleidsplan jeugdhulp Zuid-Limburg 2019-2022 ‘Zuid-Limburg voor de jeugd!’ waarin de beoogde transformatieopgave is beschreven (op basis van een evaluatie in 2018): vooral de investeringen in integraal werken, het leren regie teruggeven aan gezinnen en indien nodig regie overnemen en normaliseren hebben nog meer tijd en energie nodig om echte transformatie te laten zien.
 - De basisgegevens dateren van 2016 en 2017 (weinig actueel) en er lijken geen verdiepende analyses te zijn uitgevoerd waardoor het beleid nog gebaseerd lijkt op een aantal (aannemelijke) veronderstellingen.
 - Het belang van de toegang wordt onderkend.
 - De inhoudelijke uitwerking is op hoofdlijnen en er wordt geen verbinding gemaakt met financiële opgaven of kaders.
- Er is een centrumregeling die ruimte biedt voor ‘pilots’ en andere vormen van verwerving (anders dan (bestuurlijk) aanbesteden).
- Er is een gedetailleerd Service Level Agreement: er is concreet beschreven WAT er moet worden gerealiseerd.
- De uitwerking van de opdracht (WAT) geschiedt jaarlijks in het Uitvoeringsplan dat sterk uitvoeringsgericht is.
- Er ontbreekt een inkoopkalender en doelstellingen ten aanzien van inkoopvolumes.
- Er ontbreekt een basisplan voor de inrichting van contractmanagement.
- Het tevredenheidsonderzoek toont teleurstellende cijfers voor financieel en management control, risicomangement, kwaliteitsmanagement, informatievoorziening, –technologie en –systemen alsmede voortgangsrapportages.





4. *Conclusies*

De conclusies op basis van de documentenstudie en de bevindingen uit de interviews, zijn als volgt geclusterd:

4.1 Inkoop

4.2 Inkooporganisatie

4.3 Randvoorwaarden

4.4 Overige conclusies





4.1 *Inkoop*

- De huidige inkoopsystematiek met arrangementen levert onvoldoende bijdrage aan de (financiële) opgave waarmee gemeente Maastricht wordt geconfronteerd.
- De sturing op inkoop(trajecten) om te komen tot de voor Maastricht gewenste inhoudelijke en financiële resultaten is nog beperkt.
- Samenhang tussen inkoop(relaties) en subsidie(relaties) is noodzakelijk en kan inhoudelijk en financieel voordeel opleveren.
- De nieuwe inkoopstrategie wijst in de juiste richting. Echter, keuzes voor bekostiging en de hiermee beoogde financiële en inhoudelijke resultaten zijn nog onvoldoende concreet (uitgewerkt).
- Er zijn nog geen business cases opgesteld met een financiële onderbouwing van de inkoopstrategie maar deze zijn wel absoluut noodzakelijk.





4.2 *Inkooporganisatie*

- Het ambitieniveau dat wordt beoogd met de uitvoering van de functie ‘inkoop’ voor de gemeente Maastricht en de regio is onduidelijk: is de inkoopfunctie een strategisch instrument om inhoudelijke en financiële doelstellingen te realiseren?
- Er bestaat in verschillende project- en werkgroepen onduidelijkheid over de prioriteiten van Maastricht in relatie tot de prioriteiten van de regio als het gaat om inhoud en financiën van het sociaal domein.
- Er bestaat in het inkoopteam de behoefte dat Maastricht een duidelijkere en meer sturende rol pakt in de regionale samenwerking.



Inkooporganisatie



- De rol en positie van het inkoopteam is binnen de gemeente Maastricht onduidelijk. Er is een duidelijk SLA voor de periode 2019-2022 beschikbaar (een beschrijving van WAT er moet worden gerealiseerd) maar vertaling van dit SLA naar de interne organisatie lijkt onvoldoende te zijn gemaakt.
- De ontwikkeling van het inkoopteam heeft ‘organisch’ plaatsgevonden. Er is niet sprake van een duidelijke ontwikkelopgave (professionalisering) waarop sturing heeft plaatsgevonden.
- Het inkoopteam heeft onvoldoende regie kunnen nemen op een aantal essentiële processen als gevolg van de onduidelijke rol en positie.
- De verbinding van het inkoopteam met andere schakels in de integrale keten (beleid, toegang en uitvoering) is nog onvoldoende tot stand gekomen. Hierdoor kunnen signalen vanuit de uitvoering en beoogde beleidsmatige ontwikkelingen minder snel dan wenselijk worden vertaald naar de inkoopstrategie.
- Het gezamenlijk voeren van contractmanagementgesprekken door een inkoper en een contractmanager is vanuit rolzuiverheid onwenselijk.



4.3 Randvoorwaarden

- Er is geen data-analist (meer) die ondersteunende analyses zou kunnen uitvoeren.
- Er is geen aanbestedingsjurist die de aankomende inkoopprocedures kan begeleiden. Er is wel een jurist die privaatrechtelijke contracten kan opstellen en controleren maar deze jurist behoort niet tot het inkoopteam.
- Er is een centraal postsysteem maar er is geen integraal zaaksysteem voor contractmanagement.
- Het team kan niet beschikken over een werkbudget om bepaalde opdrachten te laten uitvoeren (bijvoorbeeld verdiepende analyses, aanvullende controlewerkzaamheden). Hierdoor moeten de leden van het team deze werkzaamheden zelf uitvoeren (niet kerntaken).



4.4 Overige conclusies

- Toegang
 - Er wordt gewerkt met onvoldoende aangescherpte arrangementbeschrijvingen waardoor contractmanagement meer moet worden ingezet dan noodzakelijk zou moeten zijn.
 - Er is geen inzicht in financiën van ingezette maatwerkvoorzieningen.
 - Er is onvoldoende afstemming tussen de toegang en inkoop en contractmanagement.
 - Er lijkt onvoldoende controle plaats te vinden op hoge (cumulatieve) uitgaven voor maatwerkvoorzieningen. Er lijkt ook meer controle noodzakelijk voor beschikkingen van externe verwijzers.





5. Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn als volgt geclusterd :

1. Inkoop
2. Inkooporganisatie
3. Randvoorwaarden
4. Overige aanbevelingen





5.1 Inkoop

- Ontwikkel een integrale (inclusief subsidiëring) inkoopstrategie voor Maastricht met een duidelijke inhoudelijke en financiële opdracht (doelstellingen c.q. taakstellend budget).
- Deze inkoopstrategie dient een duidelijke strekking en principes te kennen (zie model Utrecht). Kernelementen hiervan zijn:
 - Resultaatgericht, zakelijk.
 - Overzichtelijk zorglandschap (minder aanbieders).
 - Zo veel mogelijk werken met uitdagende budgetten.
 - Stimuleren van marktwerking en innovatie.
 - Intensief en prestatiegericht contractmanagement
- Inventariseren van de huidige inkoopstrategieën, verleende subsidies en overige financieringswijzen binnen Maastricht en deze toetsen aan de ontwikkelde integrale inkoopstrategie en opdracht.
- Op basis van de eigen inkoopstrategie een duidelijkere en meer sturende rol nemen in de regio.



Inkoop



- Korte termijn: het ontwikkelen en uitvoeren van pilots voor Maastricht en andere geïnteresseerde gemeenten.
- Middellange termijn: het ontwikkelen van een strategie voor een tweetal prioriteiten:
 - Inkoop voor Maastricht.
 - Strakker sturen in de regio vanuit eigen strategie.
- Lange termijn: het ontwikkelen en uitvoeren van een integrale contractering met een beperkt aantal verschillende (soorten) contracten en inkoopsystematieken.



Inkoop

(mogelijkheden voor pilots binnen de huidige systematiek)



- Het vertrekpunt is de vigerende procedure Open House. In het kader van deze procedure bestaat ruimte c.q. is aan de opdrachtgever het recht voorbehouden, voor het aanbrengen van wijzigingen.
- Doordat open house niet onder de Aanbestedingswet valt, geldt er geen afgebakend percentage voor het aandeel waarvoor een pilot ingericht mag worden op lokaal en/of regionaal niveau.
- Hierbij is van belang dat bij de wijzigingen die worden aangebracht rekening wordt gehouden met de beginselen van 'behoorlijk bestuur' en dat ze redelijk en billijk zijn.
- Voor de uitvoering van pilots is het van belang dat er duidelijke, SMART criteria geformuleerd worden voor deelname aan de pilots.
- Een bestuurlijk akkoord (besluit) is noodzakelijk van de colleges van de gemeenten die gebruik willen maken van het recht en de mogelijkheid om een wijziging door te voeren.



Inkoop (pilots als oefenarena voor inkoop 2023)



- Transformeren van maatwerkvoorzieningen naar algemeen toegankelijke voorzieningen.
- Haalbaarheidsonderzoek/pilot naar het toepassen van populatiegebonden bekostiging.
- Hybride vormen van maatwerkvoorzieningen in het kader van behandeling en begeleiding van jeugdigen.
- Pilots uitvoeren als oefenarena voor inkoop 2023.



Inkoop

(voorbeelden voor criteria voor deelname pilot)



- Opdrachtnemer heeft aantoonbaar ervaring met het volgens opdrachtgevers succesvol uitvoeren van één of meer opdrachten die zijn gegund op basis van prestatie-inkoop/best value-methodiek, of
- opdrachtnemer heeft aantoonbaar ervaring binnen het werkgebied van één of meer opdrachtgevers met het uitvoeren van één of meerdere producten, of
- opdrachtnemer heeft aantoonbare ervaring en resultaten behaald met het afschalen van Wmo-begeleiding/Jeugdhulp naar algemene en voorliggende voorzieningen of opdrachtnemer heeft hiertoe een concreet voorstel/plan, of
- opdrachtnemer heeft aantoonbare ervaring en resultaten behaald met het omvormen van Wmo-begeleiding/Jeugdhulp van individueel naar collectieve vormen van ondersteuning of opdrachtnemer heeft hiertoe een concreet voorstel/plan, of
- opdrachtnemer heeft aantoonbare ervaring en resultaten behaald met het ontwikkelen van hybride combinaties van ondersteuning (verlagen gemiddelde prijs per cliënt), of opdrachtnemer heeft hiertoe een concreet voorstel/plan.





Opbrengsten inkoop

- Korte termijn: door het uitvoeren van pilots:
 - ✓ Financieel: 500.000 (Jeugd en WMO, 2021)
 - ✓ Inhoudelijk: Start en versnelling transformatie
- Middellange termijn:
 - ✓ Financieel: 10% Besparing Jeugd, 2022 (In combinatie met maatregelen contractmanagement en Toegang)
 - ✓ Financieel: 15% Besparing WMO, 2022 (In combinatie met maatregelen contractmanagement en Toegang)





5.2 Inkooporganisatie

- Inkoop en contractmanagement zijn strategische functies die heel dicht bij, tijdelijk wellicht zelfs rechtstreeks onder, de ambtelijke opdrachtgever dienen te worden georganiseerd.
- De verwachtingen die bestuurders en ambtelijke opdrachtgevers hebben van de doelstellingen (WAT) die door het inkoopteam moeten worden behaald (regionaal en lokaal) dienen eenduidig te worden vastgelegd en gecommuniceerd.
- Er dient een eenduidige structuur te worden ingericht door middel van een intern contract- en inkoopmanagementplan ten aanzien van de volgende elementen:
 - Ambtelijk opdrachtgever (ambtelijk eindverantwoordelijk en hoogste ambtelijk escalatieniveau).
 - Ambtelijk opdrachtnemer (ambtelijk verantwoordelijk voor behalen doelstellingen en verwachtingen).
 - Escalatiemodel.
 - Eenduidige beschrijving van rol en mandaat van contractmanagers.
 - Beschrijving van de inhoudelijke en financiële doelstellingen (kader- en taakstellend) die door het inkoopteam dienen te worden behaald (anders dan een SLA).
- Binnen het inkoopteam dienen verschillende functies en rollen te worden ‘vereenvoudigd en verhelderd’:
 - Contractmanagers bewaken kaders van contract (de rol van contractmanagers dient te worden versterkt).
 - Inkopers begeleiden inkooptrajecten (scheiden van contacten met aanbieders).
 - Financieel adviseurs controleren de financiële kaders van het contract en de gecontracteerde partijen (kerntaak) en dienen dus vanaf het begin te worden betrokken bij inkoop- en contracteringstrajecten. De inzet dient passend te worden verdeeld tussen het controleren van de productie en de controle door gecontracteerde partijen zelf.



Inkooporganisatie



- Versterk de rol van de contractmanager: contractmanager is ‘spin in het web’ die expertise op het gebied van beleid, financiën en data-analyse verzamelt en inzet ten behoeve van het bewaken van de kaders van contracten.
- Verduidelijk de kerntaak van de financieel adviseurs en bewaak dat zij geen ‘ad hoc werkzaamheden’ die niet tot de kerntaak behoren, moeten opnemen.
- Onderzoek of de huidige competenties in het inkoopteam aansluiten op het nieuwe ‘profiel’ dat wordt ontwikkeld in het kader van de positie van inkoop en contractmanagement als strategisch instrument. Het is mogelijk dat dit leidt tot verschuivingen van personeel van inkoop naar contractmanagement.
- Sturen door de teamcoördinator op de bewaking van de kerntaken van de teamleden en de doorontwikkeling van het team op basis van een ontwikkelplan dat dient te worden opgesteld.





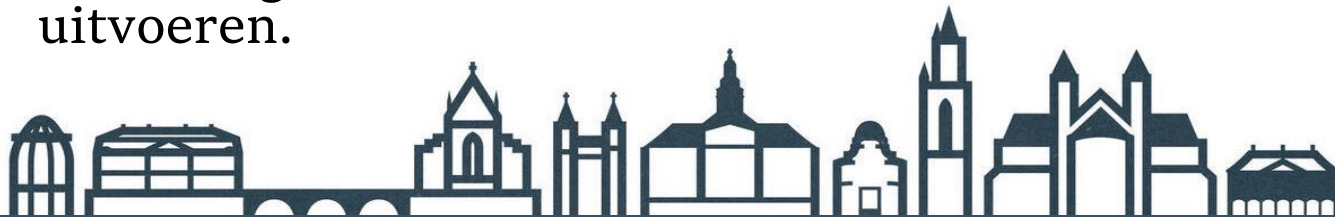
Opbrengsten inkooporganisatie

- Korte termijn (2021): scherper contractmanagement, focus op financiële analyses, trekken pilots
 - ✓ Financieel: besparing van 5% op de zorgaanbieders die contractmanagement krijgen
 - ✓ Inhoudelijk: bijdragen aan start transformatie, bewaken inhoudelijke resultaten
- Middellange termijn:
 - ✓ Financieel: 10% Besparing Jeugd, 2022 (In combinatie met maatregelen Toegang en inkoop)
 - ✓ Financieel: 15% Besparing WMO, 2022 (In combinatie met maatregelen Toegang en inkoop)



5.3 Randvoorwaarden

- In dienst nemen of inhuren van een aanbestedingsjurist voor lopende inkooptrajecten en komende aanbestedingen.
- In dienst nemen, als onderdeel van het inkoopteam, van een jurist die privaatrechtelijke vraagstukken kan oppakken.
- In dienst nemen van een data-analist die ondersteunende analyses kan uitvoeren ten behoeve van het contractmanagement.
- In dienst nemen van een medewerker ten behoeve van de administratieve ondersteuning van de contractmanagementgesprekken (opstellen agenda, opstellen notulen etc.).
- Aanschaffen en inrichten van een passend integraal zaaksysteem voor contractmanagement.
- Het beschikbaar stellen van een werkbudget voor het inkoopteam (inzetten van werkbudget valt onder mandaat teamcoördinator) om bepaalde opdrachten te laten uitvoeren.



5.4 Overige aanbevelingen

- Opnemen van een huisartsenprotocol in de verordening: expliciet protocol waarin is vastgelegd welke procedure een aanbieder dient te volgen nadat een jeugdige cliënt naar hem is verwezen door een rechtstreekse verwijzer. Hierdoor komt en blijft de gemeente 'in positie' bij een eventuele verlenging van een ingezet arrangement.
- Toegang
 - Aanscherpen van arrangementbeschrijvingen waardoor de inzet van contractmanagement kan worden beperkt.
 - Inzicht geven in financiën van ingezette maatwerkvoorzieningen (bewustwording).
 - Inrichten van een structurele afstemming tussen de toegang en de inkoop en contractmanagement.
 - Inrichten van een poortwachtersfunctie ten behoeve van controle op hoge (cumulatieve) uitgaven voor maatwerkvoorzieningen, alsmede het nog op te nemen huisartsenprotocol.





6. *Actieplan*

Het actieplan is als volgt geclusterd:

6.1 Inkoopstrategie Maastricht

6.2 Uitvoeringsplan pilots

6.3 Ontwikkelplan inkoop en contractmanagement





6.1 *Inkoopstrategie Maastricht*

Om te komen tot een robuuste inkoopstrategie voor Maastricht (en de regio) gericht op het aangaan van nieuwe contracten met ingang van 1 januari 2023 dienen de volgende inhoudelijke hoofdactiviteiten te worden uitgevoerd:

- Het uitvoeren van een marktanalyse van het huidige zorglandschap (welke aanbieders leveren welke diensten tegen welke kwaliteit en welke tarieven).
- Definiëren van een integraal toekomstig zorglandschap (Jeugd, Wmo en Participatie) dat in staat is passende zorg en ondersteuning te bieden binnen vastgestelde kaders.
- Het per zorglandschap onderscheiden van bepaalde segmenten of percelen in het zorglandschap die als afgebakende producten of diensten voor een bepaalde doelgroep in de markt zouden kunnen worden gezet. Hierbij is het noodzakelijk dat er geen harde scheidingen tussen segmenten kunnen optreden zodat er sprake kan zijn van ongewenste afwenteling of perverse prikkels.
- Het in kaart brengen van een beperkt aantal mogelijke bekostigingsmethodieken voor de segmenten/percelen.
- Het definiëren van criteria om per segment een onderbouwde keuze te kunnen maken voor een bepaalde bekostigingsmethodiek per segment/perceel (aantal aanbieders, lumpsum financiering, budgetplafonds etc.).



Inkoopstrategie Maastricht



- Het opstellen van een ‘aanbestedingsplan’ om samen met aanbieders een integraal aanbestedingstraject te doorlopen met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden in dit aanbestedingstraject. In dit plan is voldoende ruimte om zowel de aanbieders als de gemeentelijke organisatie(s) voor te bereiden op nieuwe bekostigingsmethodieken.
- Het maken van een onderbouwde keuze voor een bepaalde bekostigingsmethodiek per segment/perceel.
- Het opstellen van een aanbestedingskalender.
- Het gedetailleerd uitwerken en op elkaar afstemmen van de verschillende aanbestedingstrajecten. Hierbij dient nadrukkelijk aandacht te worden besteed om de opgedane ervaringen in het kader van de pilots te integreren in de aanbestedingstrajecten.
- Het afstemmen (inrichting) van het contractmanagement op de gekozen bekostigingsmethodiek en het ontwikkelen van instrumenten die hiervoor noodzakelijk zijn (generiek relatiedocument, agendasetting contractmanagementgesprekken, bandbreedte, bonus/malus regeling).
- Tijdens de aanbesteding dienen alle disciplines (beleid, toegang, administratie, informatiemanagement, control en uitvoering) intensief betrokken te worden zodat de implementatie van nieuwe bekostigingsmethodieken tijdig kan worden voorbereid en getest. Met name de toegang is van cruciaal belang omdat de wijze van het stellen van indicaties op basis van ondersteuningsvragen is gerelateerd aan de wijze waarop maatwerkvoorzieningen worden bekostigd.





6.2 *Uitvoeringsplan pilots*

- Uitwerken mogelijke pilots in opmaat naar inkoopstrategie.
- Opstellen criteria ter beoordeling van pilots.
- Maken van een keuze voor de uitwerking van een of meerdere pilots.
- Uitwerken van de gekozen pilots.
- Uitvoeren van de gekozen pilots.
- Integreren van de resultaten van de pilots in inkoopstrategie.



6.3 *Ontwikkelpplan inkoop en contractmanagement*



Voor het opstellen van het ontwikkelplan inkoop en contractmanagement wordt op hoofdlijnen de fasering van richten, inrichten en verrichten gevolgd.

- Op basis van de eenduidige gedefinieerde verwervingsstrategie, eenduidig vastgelegde verwachtingen van stakeholders, concrete doelstellingen en te behalen resultaten (inhoudelijk en financieel) bepalen welke taken met welke frequentie dienen te worden uitgevoerd (functie-takenmatrix). Hierbij dient nadrukkelijk onderscheid te worden gemaakt in taken die voor Maastricht worden uitgevoerd en taken die voor de regio worden uitgevoerd. Uiteindelijk is dit de feitelijke vertaling van de strategische verwervingsstrategie, via een vastgelegd SLA naar een capaciteitsplan van het toekomstige inkoopteam.
- Het bepalen van de noodzakelijke ondersteuning van het inkoopteam.
- Het bepalen van de noodzakelijke management- c.q. coördinatiecapaciteit voor een adequate aansturing (zowel tijdens de transformatie van het team als in een stabiele situatie).
- Het op basis van de functie-takenmatrix bepalen opstellen van een formatieplan.



Ontwikkelplan inkoop en contractmanagement



- De noodzakelijke formatie indelen in structurele formatie en tijdelijke formatie die dient te worden ingezet voor de volgende onderdelen:
 - Het tot stand brengen van de beoogde transformatie en professionalisering.
 - Incidentele specifieke deskundigheid.
- Het opstellen van competentieprofielen voor de noodzakelijke functies van het toekomstige inkoopteam.
- Het 'toetsen' van de huidige leden van het inkoopteam aan de opgestelde competentieprofielen en bij het constateren van een ontwikkelkloof het opstellen van een ontwikkelplan (uitgaande van ontwikkelbaarheid van de betreffende medewerkers).
- Het definitief bemensen van het inkoopteam (selecteren, ontwikkelen, doorselecteren).
- Het inrichten van een beperkt aantal indicatoren waarmee de effectiviteit en de efficiëntie van de uitvoering van het inkoopteam kan worden gemeten (en verantwoord). In dit kader ook aandacht besteden aan een periodiek uit te voeren tevredenheidsonderzoek (aansluiten op afgesproken doelstellingen en verwachtingen).
- Het inrichten van een structurele overlegstructuur met alle noodzakelijke schakels in de keten: beleid, toegang, uitvoering).
- Het inrichten van een transparante aansturings- en verantwoordingsstructuur. Wellicht tijdelijk onder rechtstreekse aansturing van de ambtelijk opdrachtgever. De definitieve positionering is afhankelijk van de integrale doorontwikkeling van de organisatie en aansturing van het sociaal domein.





7. *Opbrengst*

Op basis van onze inzichten en kennis en ervaring met vergelijkbare projecten hebben wij een inschatting gemaakt van de mogelijke opbrengsten die kunnen worden gerealiseerd door de uitvoering van het voorgestelde actieplan.





8. Planning

Voor het uitvoeren van de hoofdactiviteiten uit het actieplan is een globale planning opgesteld.

		2021		2022	
		januari-juni	juli-december	januari-juni	juli-december
Inkoopstrategie	Uitvoeren marktanalyse	●			
	Definieren integraal zorglandschap	●			
	Indelen zorglandschap in segmenten of percelen	●			
	In kaart brengen mogelijke bekostigingsmethodieken	●			
	Opstellen criteria voor beoordeling toepasbaarheid bekostigingsmethodieken	●			
	Opstellen van een aanbestedingsplan	●			
	Opstellen van een aanbestedingskalender	●			
	Uitwerken van aanbestedingstrajecten	●			
	Inrichten van contractmanagement	●	●	●	●
Uitvoeringsplan pilots	Uitwerken mogelijke pilots in opmaat naar inkoopstrategie	●			
	Opstellen criteria ter beoordeling pilots	●			
	Maken van een keuze voor de uitwerking van een of meerdere pilots	●			
	Uitwerken van de gekozen pilots	●	●	●	●
	Uitvoeren van de gekozen pilots		●	●	●
	Integreren van de resultaten van de pilots in inkoopstrategie		●	●	●
Ontwikkelplan inkoop en contractmanagement	Vertaling van verwervingsstrategie en SLA naar functietakenmatrix	●	●		
	Bepalen noodzakelijke ondersteuning inkoopteam	●	●		
	Bepalen noodzakelijke management- c.q. coördinatiecapaciteit voor inkoopteam	●	●		
	Opstellen formatieplan inkoopteam (structureel en incidenteel)	●	●		
	Opstellen competentieprofielen	●	●		
	Bemensen inkoopteam (toetsen, werven, selecteren en doorselecteren)	●	●		
	Opstellen indicatoren voor het meten van de effectiviteit en doelmatigheid van het inkoopteam	●	●		
	Het inrichten van een coördinatiestructuur	●	●		
	Het inrichten van een aansturings- en verantwoordingsstructuur	●	●		
		●	●		





Bijlage 1 Documentenstudie

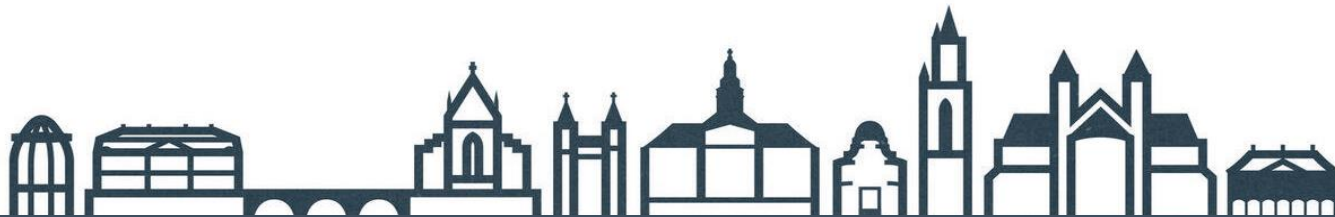
In het kader van de quick scan is een aantal documenten bestudeerd. In deze bijlage worden de belangrijkste bevindingen uit deze documenten weergegeven. De overall bevindingen zijn in het hoofdrapport opgenomen.



Documentenstudie

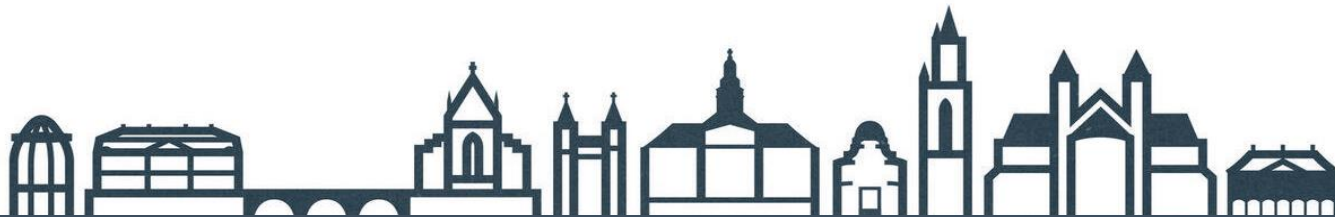
Evaluatie Zorginkoop Zuid-Limburg (13 augustus 2017)

- Betreft een objectieve evaluatie uitgevoerd naar zowel de samenwerking, inkoopmethodiek als bekostigingsmethodiek voor de zorginkoop in Zuid-Limburg. Onderzoek op basis van dossieronderzoek, dataonderzoek en veldonderzoek om te komen tot antwoorden op 7 deelvragen.
- Uit de onderzoeksfase zijn in totaal 41 bevindingen geformuleerd die uiteindelijk zijn ‘doorvertaald’ naar zes hoofdconclusies, te weten:
 1. Een diepe buiging voor alles wat in 2015 en 2016 gerealiseerd is, ondanks de grote uitdagingen waar de regio voor stond;
 2. Begrijpelijke, maar onhaalbare verwachtingen;
 3. Bestuurlijk aanbesteden is primair een administratief-juridische constructie (Met de keuze voor bestuurlijk aanbesteden, zien we eigenlijk dat een groot deel van het inkoopproces in zijn geheel niet plaatsvindt. Er is sprake van een dialoog met de gehele markt, waarbij er uiteindelijk de keuze gemaakt wordt voor een vaststaande overeenkomst. Indien u daaraan voldoet, dan doet u mee en indien u daaraan niet voldoet, dan doet u niet mee. Zowel de kwaliteit als de prijs wordt gefixeerd. Het onderscheidend vermogen, dat in potentie aanwezig is tussen zorgaanbieders, wordt genegeerd. Iedereen krijgt hetzelfde bedrag voor hetzelfde arrangement voor hetzelfde aantal uur werk. Het ontbreekt daarbij aan prikkels om beter te presteren dan een ander of boven het maaiveld uit te steken, zoals het toekennen van een resultaatbonus. De enige resterende prikkel is een verhoogde kans op aanbevelingen vanuit de toegang bij een volgende cliënt.);
 4. De zorgmarkt als geheel bevindt zich in een eerste ontwikkelstadium;
 5. Samenwerken als doel blijkt ondoelmatig;
 6. Belangen en overtuigingen lopen uit elkaar en verschillen van inzicht zijn aanwezig.



Documentenstudie

- Aanbevelingen op basis van het uitgevoerde onderzoek:
 - Bepaal als gemeente Maastricht positie op gebied van JH, WMO en BW en stel vast van welke dienstverlening het wel en niet wenselijk is deze aan te bieden aan de samenwerkende gemeenten en onder welke voorwaarden en dit te laten vaststellen door de samenwerkende gemeenten.
 - Samenwerking zowel voor JH, BW als WMO praktisch vormgeven in regionale, projectmatige werkvormen op basis van thema's / inkooppakketten (GGZ, Residentieel bedden en Crisishulp jeugd). Geef deze teams opdracht mee te gaan werken op een specifiek onderwerp en laat ze werken met de checklist inkoop sociaal domein. Start met maximaal drie teams om ervaring op te doen met deze werkwijze.
 - Bepaal de wijze van inkoop via de inkoopstrategie en checklist inkoop sociaal domein per (sub-)categorie. Differentieer en streef dus niet naar een eenduidige aanpak. Maak keuzes met welke arrangementen je begint. Maximaal drie tegelijk.
 - Verleng de overkoepelende samenwerkingsovereenkomst voor JH voor 18 gemeenten, waarbij deze expliciet beperkt wordt tot bestuurlijk aanbesteden voor een (beperkt) aantal diensten.
 - Actualiseer de overeenkomst.
 - Breng meer focus aan in inhoudelijke en beleidsmatige aspecten. Probeer te reduceren tot een maximum van drie inhoudelijke thema's.
 - Beperk toepassingsgebied tot inkooptrajecten op basis van bestuurlijk aanbesteden. Benoem nadrukkelijk dat gemeenten vrij zijn te differentiëren in inkoopmethodiek.



Documentenstudie

- Verleng de centrumregeling jeugd per 01-01-19 voor een periode van vier jaar.
 - Splitsing aanbrengen tussen cafetariamodel en verplichte afname. In het cafetariamodel de eenvoudigere vormen van zorg onderbrengen, zoals ambulant, maar mogelijk ook delen van verblijf. Dit uitsplitsen per arrangement.
 - Borg zowel slagvaardige besluitvorming als draagvlak. Mandaat besluitvorming bij Maastricht, bestuurlijke afstemming in stuurgroep. Besluitvorming alleen in lijn met heldere doelstellingen vastgelegd in de hoofdovereenkomst. Bouw mogelijkheid in voor delegeren taken aan projectteams.
 - Zakelijker opstellen met een focus op het verzorgen van de inkoop door gemeente Maastricht voor gemeenten die deelnemen en daarbij uitwerken welke rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan welke entiteit toegekend zijn en wat de kosten daarvan zijn.
 - Stapsgewijs leerervaringen opdoen met meer lokaal ingerichte inkoop voor kleinere gemeenten op die trajecten waar dit lokaal waarde toevoegt.
 - Borgen dat ongeacht het niveau van inkoop berichtenverkeer via Zorgned blijft lopen.



Documentenstudie

- Sluit een Centrumregeling af voor BW en WMO op schaal van MH.
- Neem de WMO-arrangementen volledig op in het facultatieve deel van het cafetariamodel.
- Kies bij BW voor meerjarige overeenkomsten tussen zorgaanbieders en gemeenten die houvast geven, zodat meerjarig aan een relatie gewerkt kan worden, zeker voor de meer specialistische arrangementen.
- Blijf de arrangementen en vooral de gezamenlijke taal die hiermee gebruikt wordt hanteren de komende jaren.
- Sta open voor andere werkwijzen dan de arrangementensystematiek als dat de uitkomst is van een andere inkoopstrategie of methode. Durf te experimenteren via bijvoorbeeld pilots.
- Kies in de toekomst niet per definitie voor bestuurlijk aanbesteden.
- Breng meer differentiatie aan in bekostigingsmethodieken, afgeleid van de gekozen inkoopmethodiek.



Documentenstudie



Beleidsplan jeugdhulp Zuid-Limburg 2019-2022 'Zuid-Limburg voor de jeugd!'

- Met ingang van 2017 wordt nieuwe arrangementensystematiek toegepast.
- Transformatieagenda (op basis van evaluatie in 2018): vooral de investeringen in integraal werken, het leren regie teruggeven aan gezinnen en indien nodig regie overnemen en normaliseren hebben nog meer tijd en energie nodig om echte transformatie te laten zien.
 - De gemeentelijke uitgaven die specifiek zijn gericht op het voorkomen van gespecialiseerde jeugdhulp staan in een schril contrast met de kosten voor jeugdhulp. Meer aandacht voor preventie lijkt alleszins gerechtvaardigd (zowel inhoudelijk als financieel).
 - Om te kunnen demedicaliseren (normaliseren) is het noodzakelijk dat er hulp voorhanden is in de leefomgeving van kinderen en ouders. Reguliere voorzieningen als scholen, peuterspeelzalen en kinderopvang dienen hiervoor versterkt te worden.
 - Het is de vraag of vroegsignalering ook daadwerkelijk leidt tot minder zware hulp. Het is nog moeilijk om zware hulp kortdurend in te zetten en vervolgens af te schalen naar lichtere hulp.



Documentenstudie



Prioriteiten

- We investeren in het versterken van de eigen kracht en het opvoedklimaat van gezinnen. Ook dient geïnvesteerd te worden in het versterken van voorliggende voorzieningen (normaliseren).
 - De integrale werkwijze middels de methodiek van het één gezin één plan één regisseur moet volledig geïmplementeerd worden zodat deze uniform wordt gebruikt ten behoeve van de afstemming van hulp (integrale hulp en regie).
 - Op het gebied van bedrijfsvoering dienen we ‘in control’ te komen. Dat wil zeggen dat we beschikken over de juiste sturingsinformatie om beleid en inkoop te kunnen aanpassen. Dat vraagt helderheid op het gebied van de samenwerking tussen toegangsteams en het inkoopteam sociaal domein Zuid-Limburg.
 - We investeren in de implementatie van de landelijk ontwikkelde normen voor resultaatsturing (Doelrealisatie, Uitval, Clienttevredenheid) en in het meten van deze resultaten. Op het niveau van het gezin (middels het 1G1P1R) alsook op totaalniveau van een organisatie of taakgebied (middels beleidsmatige analyses en netwerkmanagement).
- De basisgegevens dateren van 2016 en 2017 (weinig actueel voor een beleidsplan voor de periode van 2019-2022). Geen verdiepende analyses uitgevoerd waardoor het beleid nog gebaseerd lijkt op een aantal (aannemelijke) veronderstellingen.
- In het beleidsplan is de beoogde transformatie goed beschreven en wordt het belang van de toegang onderkend.
- De inhoudelijke uitwerking is op hoofdlijnen en weinig concreet (SMART).
- Er wordt geen verbinding gemaakt naar financiële opgaven of kaders.



Documentenstudie



Centrumregeling Verwerving jeugdhulp Zuid-Limburg 2019

- Er is een evaluatie inkoop samenwerking en bestuurlijke samenwerking 2015-2017 uitgevoerd (extern bureau). Met inachtneming van de aanbevelingen wordt de gezamenlijk inkoop opnieuw vormgegeven en hierbij (in aangepaste vorm) gebruik te maken van de gemeente Maastricht als centrumgemeente.
- Mogelijkheden van subsidies en pilots creëren en andere vormen van verwerving (anders dan (bestuurlijk) aanbesteden).
- Basispakket (inkoop voor alle gemeenten) en keuzepakket (variabel voor iedere gemeente voor een termijn van 4 jaar).
- De taken van de centrumgemeente omvatten de regionale verwerving van de gespecialiseerde jeugdhulp door contractering of subsidiëring, inclusief contractbeheer, accountmanagement, monitoring van de contractafspraken voor de jeugdhulp, het verstrekken van managementrapportages, rapportages en prognoses ten behoeve van de gemeentelijke P&C- cyclus en de afhandeling van facturen van aanbieders van jeugdhulp.
- Iedere deelnemende gemeente blijft zelf verantwoordelijk voor de keuze wanneer de verworven diensten van gespecialiseerde jeugdhulp in te zetten: de toegang is lokaal georganiseerd.
- Bestuurlijk overleg: over de beleidskaders waarbinnen de verwerving van de jeugdhulp door de centrumgemeente dient plaats te vinden en adviseert bij 2/3e meerderheid van de aanwezige leden aan de centrumgemeente.



Documentenstudie



- Stuurgroep: adviseert het bestuurlijk overleg inzake de uitvoering van de centrumregeling en de beleidskaders waarbinnen de verwerving van jeugdhulp door de centrumgemeente plaatsvindt, ziet toe op de uitvoering van de gemaakte afspraken inzake regionale beleidsvoorbereiding en regionale uitvoering van de gedecentraliseerde jeugdhulp en is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de beleidskaders waarbinnen de inkoop jeugdhulp plaatsvindt (betreft hierbij de overige deelnemers en adviseert de centrumgemeente hierover). De stuurgroep heeft voor de uitvoering van de centrumregeling een zwaarwegende adviesbevoegdheid naar het college van de centrumgemeente. Deze adviezen komen tot stand via een 2/3e meerderheid van de leden van de stuurgroep.
- De wijze waarop de centrumgemeente haar taken ten behoeve van de deelnemende gemeenten verricht wordt uitgewerkt in een service-level agreement. In het service-level agreement worden de taken, rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de deelnemende gemeenten en het inkoopteam van de centrumgemeente vastgelegd. Deze vormen de basis voor de procesbeschrijvingen waarlangs de inkoopsamenwerking vorm krijgt.
- De centrumgemeente stelt jaarlijks een uitvoeringsplan op, om op basis van het service-level agreement de afspraken over de uitvoering van taken door de centrumgemeente concreet uit te werken en jaarlijks te actualiseren.



Documentenstudie



Service level Agreement inkoop jeugdhulp regio Zuid-Limburg 2019-2022

- De taken in het SLA zijn verruimd ten opzichte van de opdracht 2015-2018: ruimere invulling risicomanagement, monitoring en sturing, ontwikkeling informatievoorziening, kwaliteitsmanagement en professionalisering. De eventuele consequenties van deze verruiming zouden moeten worden gezien (uitvoering binnen het huidige formatieve kader, prioritering). Prioritering van activiteiten wordt vastgelegd in het jaarlijkse uitvoeringsplan.
- In de SLA worden de taken, rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de deelnemende gemeenten en (het inkoopteam van) de centrumgemeente vastgelegd. Deze vormen de basis voor de procesbeschrijvingen waarlangs de inkoop samenwerking vorm krijgt.
- De SLA heeft een dynamisch karakter en wordt in de loop van de komende jaren verder ontwikkeld.
- De SLA wordt eens per 4 jaar geëvalueerd op basis van een evaluatie van de samenwerking en op basis van wijzigingen in het basispakket (Crisis, Verblijf, JeugdzorgPlus, Jeugdbescherming en Jeugdreclassering en Crisisdienst Jeugd) en keuzepakket (Begeleiding (groep en individueel), Behandeling (groep en individueel), Logeren, Dyslexie (diagnose en behandeling), Regie en Consult).



Documentenstudie



- De SLA is gepositioneerd in de PDCA cyclus.
 - Plan: link met doelstellingen van de Centrumregeling, beleidsontwikkeling is leidend samen met het Uitvoeringsplan.
 - Do: proces van verwerving, contractmanagement en de ondersteunende processen zoals opgenomen in het Uitvoeringsplan (evenals de nadere uitwerking van processen).
 - Check: beoordeling of doelstellingen worden behaald en afspraken worden nagekomen. Met name inbreng van ondersteunende processen (financieel en management control, risico-, kwaliteits- en informatiemanagement).
 - Act: ontwikkelen en innoveren van processen en de resultaten uit evaluaties en de hieraan verbonden verbeteracties (Uitvoeringsplan).





Documentenstudie

- Artikel 3: Doelstellingen Samenwerking Algemeen.
 - Taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden centrumgemeente.
 - Taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden deelnemende gemeente.
 - Afspraken: concrete streefcijfers voor
 - Tevredenheid
 - Delen van kennis en expertise in de regio
 - Vermindering van administratieve lasten
- Artikel 4 Hoofdprocessen en de verhouding Centrumregeling, SLA en Uitvoeringsplan.

Zeven hoofdprocessen: beleidsontwikkeling, verwerven en afnemen van zorg, beheersen en afnemen van zorg (contractmanagement), samenwerking & communicatie, ondersteunende processen (financieel en management control, risicomanagement, kwaliteitsmanagement), informatievoorziening/informatietechnologie/informatiesystemen, ontwikkelen en innoveren.

- Taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden centrumgemeente.
- Taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden deelnemende gemeente.
- Afspraken: uitwerking processen, opstellen Uitvoeringsplan met minimale volledigheid en accuraatheid.



Documentenstudie



- Artikel 5: nauwkeurige uitwerking van de onderscheiden processen uit Artikel 4 in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden centrumgemeente en deelnemende gemeente, alsmede concrete afspraken met data over op te leveren producten c.q. te behalen resultaten.
- Artikel 6: nauwkeurige beschrijving van de inhoud van het jaarlijks op te stellen Uitvoeringsplan.
- Artikel 7: afname van basis-/keuzepakket.
- Artikel 8: kostenverdeelssystematiek uitvoeringskosten.
- Artikel 9: kostentoerekening op basis van artikel 10 van de Centrumregeling.
- Artikel 10: facturering en verrekening.
- Artikel 11: looptijd. De SLA gaat in op 1 januari 2019 en kent een looptijd van 4 jaar.



Documentenstudie



Uitvoeringsplan 2020 Inkoop Jeugdhulp Zuid-Limburg

- In 2018 hebben de 18 deelnemende gemeenten in de regio Zuid-Limburg gekozen voor een verlengde samenwerking op het gebied van inkoop Jeugdhulp op basis van een centrumregeling waarbij de centrumfunctie bij de gemeente Maastricht ligt. In de aanloop naar dit besluit is de samenwerking geëvalueerd en is vastgesteld dat er behoefte was aan een SLA (Service Level Agreement) om de samenwerking zakelijker en effectiever vorm te geven.
- Speerpunten beleidskader: normaliseren-integrale hulp en regie- in control zijn- sturen op resultaten.

Opdracht inkoopteam Sociaal domein

- Een opdracht om 'in control' te komen en sturing op resultaten te verbeteren;
 - Een opdracht op het gebied van het ontwikkelen en uitvoeren van gekozen inkoopstrategieën in nauwe samenwerking met de programmagroep;
 - Een opdracht op het gebied van alle genoemde speerpunten op het gebied van contractmanagement;
 - Een opdracht in de ondersteuning van de procesbeschrijving richting gedwongen kader;
 - Een opdracht op het gebied van alle genoemde producten ten aanzien van informatievoorziening en rapportages.
- Sterk uitvoerings- en soms ook intern gericht (ontwikkeling organisatie, processen, stuurinformatie).
- Ontbreken van een inkoopkalender en doelstellingen ten aanzien van inkoopvolumes.



Documentenstudie



Verordening jeugdhulp 2019

- Artikel 7 Gesprek: de eigen mogelijkheden (cliënt, sociaal netwerk en voorliggend veld) als uitgangspunt.
- Artikel 7A Criteria en afwegingsgronden: individuele voorziening voor zover is vastgesteld dat mogelijkheden eigen netwerk en andere voorzieningen niet passend zijn voor ondersteuningsvraag.
 - *Het College draagt zorg voor de toewijzing van jeugdhulp na een verwijzing door de huisarts, medisch specialist en jeugdarts naar een jeugdhulpaanbieder, als en voor zover genoemde jeugdhulpaanbieder van oordeel is dat inzet van jeugdhulp nodig is en dit onderbouwen kan met een plan van aanpak.*
 - *Als de jeugdige of zijn ouders hierom verzoeken, legt het College de te verlenen individuele voorziening, dan wel het afwijzen daarvan, vast in een beschikking.*
 - *Wanneer een jeugdige en/of zijn ouders bezwaren hebben tegen betrokkenheid van het lokale toegangsteam, kunnen zij dit kenbaar maken aan de jeugdhulpaanbieder. Het College neemt dan het besluit enkel op aanwijzen van de jeugdhulpaanbieder dat toewijzing van individuele jeugdhulp noodzakelijk is, dat noodzaak is onderbouwd met een plan van aanpak.*



Documentenstudie



Dienstverleningsovereenkomst Sociaal Domein Begeleiding jeugd

aan de hand van een marktanalyse en marktconsultatie een aantal doelstellingen ten aanzien van de dienstverlening met behoud van voldoende keuzevrijheid voor de burger door intensivering van de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, waaronder in ieder geval begrepen:

- het verkrijgen van meer inzicht in wat inhoudelijk geboden wordt binnen de genoemde dienstverlening.
- sturing op kwaliteit en resultaat.
- normalisering door afschaling naar het voorliggend veld en versterking van het sociale netwerk.
- afbakening van de genoemde dienstverlening in het kader van de Jeugdwet.
- sturing op de markt, waardoor sprake is van een uniek en minder versnipperd aanbod in de genoemde dienstverlening.
- aansluiting van vraag en aanbod door sturing op het behalen van doelen en
- terugdringing van de uitgaven van opdrachtgever aan de genoemde dienstverlening.
- De DVO gaat in op 1 januari 2019 en heeft een duur van twee jaar. Op basis van de evaluatie overeenkomstig artikel 22 van de DVO kan in onderling overleg tot verlenging van de DVO worden besloten. De bijlagen bij de DVO hebben een looptijd van een kalenderjaar en kunnen jaarlijks worden gewijzigd, tenzij in de bijlage hiervan uitdrukkelijk wordt afgeweken.
- Bijlage DVO 2021 Jeugdhulp Zuid-Limburg: 2021 is overgangsjaar richting doorontwikkeling inkoop. Beleidsarm, maar verbeteringen kunnen waar mogelijk gaandeweg het proces worden ingebracht.



Documentenstudie



Kwaliteitseisen en inhoudelijke randvoorwaarden 2020

Kwaliteit gaat over de best passende steun en hulp, alleen waar nodig, die daadwerkelijk helpt en is gebaseerd op kennis over ‘wat werkt’. Kijkend naar de doelen en de veranderende financiële kaders voor het sociaal domein, zijn gemeenten verantwoordelijk voor een nieuwe invulling van het begrip kwaliteit. Kwaliteit in het vroegere stelsel had vooral betrekking op de tevredenheid van burgers over bijvoorbeeld een bepaald onderdeel van een proces, bejegening of bepaalde voorzieningen. Echter, sinds 2015 ligt de focus op de uiteindelijke zelfredzaamheid, participatie van de inwoner en de kwaliteit van leven. Deze kwaliteit wordt door zoveel méér bepaald dan alleen hoe goed een voorziening is of dat iemand geholpen is bij één loket. ‘Continu verbeteren’ is een belangrijk uitgangspunt voor het leveren van kwaliteit. Ook de zorg is in ontwikkeling. **Van zorgorganisaties vragen we om meer te sturen op resultaten, het netwerk meer te betrekken en meer te kijken naar wat iemand nog zelf of met zijn omgeving kan. Het moet ‘anders met minder’.** Er vindt een verschuiving plaats: terug van ‘systeemdenken’ naar ‘mensdenken’. Verantwoordelijkheden worden lager in de organisatie gelegd en er wordt meer ingezet op de ‘menskant’ en een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor kwaliteit. In plaats van voorschriften, lijstjes en procedures ontstaat er een behoefte om ruimte te bieden aan ‘kwaliteit doen’, in de praktijk. Geen papieren tijger met ontelbare kwaliteitsdocumenten, maar de focus op het primaire proces: kwaliteit vindt plaats tussen de zorgprofessional en cliënt. **Als gemeenten stellen we daarom middels deze bijlage een aantal kwaliteitseisen aan de voorkant van het proces: bij de contractering.** Gezamenlijk hebben we meetinstrumenten afgesproken om de outcome en resultaten te meten. Deze zijn vastgelegd in het kwaliteitsmodel.

- Opdrachtnemer zet zich in om de verbinding met het voorliggend veld/reguliere voorzieningen te maken, zorg af te bouwen en zoveel mogelijk te normaliseren. De zorgaanbieder participeert daartoe actief in het sociale netwerk in haar werkgebied.
- Opdrachtnemer is bekend met het beleid van opdrachtgever, zoals neergelegd in de gemeentelijke en regionale beleidsplannen en beleidskaders Wmo en Jeugd. Opdrachtnemer handelt hiernaar en instrueert personeel hierin, en draagt bij aan de realisatie van de gezamenlijke opgaven vanuit maatschappelijke betrokkenheid.
- Opdrachtnemer beschikt over een informatiesysteem, welke waarborgt dat aan de periodieke rapportageverplichtingen kan worden voldaan.
- Opdrachtnemer registreert informatie over de geleverde zorg, die opdrachtgever nodig heeft voor een gedegen evaluatie van de bekostigingssystematiek.



Documentenstudie



- Opdrachtnemer draagt zorg voor een goede samenwerking met de professionals in de sociale (wijk)teams en andere belanghebbenden. Onder goede samenwerking wordt in ieder geval verstaan onderlinge afstemming tussen eigen personeel van opdrachtnemer en de professionals in de lokale teams, de huisarts en de medisch specialist van de burger. Deze onderlinge afstemming (over inmiddels behaalde resultaten) dient eveneens tussentijds plaats te vinden met voornoemde betrokkenen.

Jeugd

- Bij verwijzing door huisarts, jeugdarts of medisch specialist is een gezinsplan vereist. Opdrachtnemer stelt in dat geval het gezinsplan op en vraagt toestemming aan de burger of het plan gedeeld mag worden met de gemeentelijke toegang en legt deze toestemming vast.
- Indien in de loop van het ondersteuningstraject blijkt dat de burger verwezen dient te worden naar een andere opdrachtnemer, zal opdrachtnemer de burger niet rechtstreeks verwijzen. Opdrachtnemer verwijst slechts na overleg en met toestemming van de regisseur en de deelnemende gemeente. Opdrachtnemer organiseert een zogenaamde ‘warme overdracht’ van informatie en werkrelatie van de burger met hulpverlener, waarbij de zorgcontinuïteit gegarandeerd is.
- Opdrachtnemer maakt in overleg met de burger, die de leeftijd van 16 en een half jaar heeft bereikt of is gepasseerd, een toekomstplan. Onder het toekomstplan wordt verstaan het huidige gezinsplan aangevuld met leef- en resultaatgebieden die voorsorteren op de toekomst van de burger.
- Ten behoeve van de resultaatmeting conformeren partijen zich aan de outcome-indicatoren van het Nederlands Jeugdinstituut, zoals vastgelegd in het Kwaliteitsmodel Jeugd Zuid-Limburg⁷. Opdrachtnemer heeft in 2020 een gevalideerd instrument voor organisatiebrede resultaatmeting geïmplementeerd. In de tweede helft 2020 werkt de aanbieder, in aansluiting op de uit te voeren pilot rondom de indicatoren afname problematiek en in aanvulling op de reeds uitgevraagde indicatoren, mee aan de uitvraag van de outcome-indicatoren voor afname problematiek. Deze uitvraag zal worden gebruikt voor de verdere ontwikkeling van de afspraken rondom resultaatmeting.



Documentenstudie



Tevredenheidsonderzoek 2019 Centrumregeling Zuid-Limburg

- Teleurstellende cijfers voor financieel en management control, risicomanagement, kwaliteitsmanagement, informatievoorziening, -technologie en -systemen alsmede voortgangsrapportages.
- Grootste belang wordt gehecht aan 'zorgdragen voor kwalitatief goede zorg' en hierop ook relatief hoge tevredenheid.
- Ondersteunende processen (financieel management, risicomanagement en kwaliteitsmanagement) worden relatief minder belangrijk gevonden. Inkopen en afnemen zorg: inkoop en contractering (lijntje naar 'buiten') en afnemen zorg (lijntje naar 'binnen') worden relatief belangrijk gevonden. Dit geldt ook voor beleidsontwikkeling.
- Informatiemanagement wordt als grootste 'probleemproces' beschouwd, terwijl het inkopen en afnemen van zorg het minst problematisch wordt beschouwd.
- Bij informatiemanagement (stuurinformatie en verantwoordingsinformatie) bestaat de minste duidelijkheid in verdeling van taken en verantwoordelijkheden.
- Met de voortgangsrapportages kunnen deelnemers niet voldoende verantwoording afleggen (slechtst scorend aspect).
- Voor de samenwerking en communicatie wordt op weinig aspecten een 'voldoende' gescoord. Dit geldt ook voor kwaliteitsmanagement.
- Administratief en financieel: deelnemers zijn het minst tevreden (onvoldoende) ten aanzien van 'weet u waar u aan toe bent qua te verwachten kosten binnen de jeugdzorg?'.

Opmerking: het inkoopteam doet niets af aan de resultaten van het onderzoek maar heeft wel vragen ten aanzien van de integrale uitvraag van het tevredenheidsonderzoek.

