

Postbus 54  
7470 AB Goor  
Telefoon: (0547) 858 585  
Fax: (0547) 858 586  
E-mail: [info@hofvantwente.nl](mailto:info@hofvantwente.nl)  
Internet: [www.hofvantwente.nl](http://www.hofvantwente.nl)

Rekenkamercommissie Hof van Twente  
T.a.v. de heer G. Postma, voorzitter  
Postbus 54  
7470 AB Goor

|                                    |   |              |                  |
|------------------------------------|---|--------------|------------------|
| Uw brief van:                      | Uw kenmerk                                      | Ons kenmerk: | Datum:           |
|                                    |   | 664888       | 28 november 2017 |
| Behandeld door:                    |   |              | Verzonden        |
| Yvonne Haafkes-Klein<br>Snakenborg |   |              | 30 november 2017 |
| Bijlage(n):                        |   |              |                  |
| Onderwerp:                         | zienswijze t.a.v. onderzoek Rekenkamercommissie |              |                  |

Geachte heer Postma,

Vrijdag 27 oktober 2017 ontvingen wij het concept-rapport "Toegang tot WMO- en Jeugdhulp". Wij hebben met belangstelling kennis genomen van deze rapportage en u vraagt ons een bestuurlijke reactie te geven op dit rapport. In deze brief treft u onze zienswijze aan.

De opdracht is in 2016 tot stand gekomen na overleg met de raadsfracties. Bij de raadsfracties leefden veel vragen over Wmo en Jeugdzorg. U schrijft "de zorg van de raadsfracties betrof vooral de vraag of de inwoners nu daadwerkelijk de zorg krijgen die ze nodig hebben". Deze vraag heeft vele facetten maar wij zijn blij met de beantwoording van deze vraag en uw conclusies hierover. Cliënten zijn tevreden over de "keukentafelgesprekken" die leiden tot het inzetten van de juiste zorg. Cliëntervaringsonderzoeken wijzen dit uit en ook de "geshadowede" cliënten uit uw onderzoek zijn tevreden over de uitkomst van het gemeentelijk proces. De toegang is goed te vinden, de kennis en expertise van onze medewerkers wordt als goed beoordeeld en cliënten voelen zich serieus genomen. Wij zijn tevreden met deze uitkomsten. Uiteraard zijn er verbeterpunten. Die liggen vooral in het proces naar de uitkomst toe, zoals de informatievoorziening richting cliënten, de doorlooptijden van aanvragen en de afstemming tussen Salut en gemeente. Uw conclusies en aanbevelingen op deze punten nemen wij uiteraard ter harte.

Wij hebben samen met het management van onze organisatie eind 2016/begin 2017 eveneens geconstateerd dat het nodig was om verbeteringen bij het team Zorg door te voeren. Dit past in onze ogen ook bij de fase waarin het team zich op dat moment bevond. Na de invoering van de decentralisaties, is 2015 immers het jaar geweest waarin alles in korte tijd opgezet moest worden. Het statement van de raad "niemand valt tussen het wal en het schip" vormde de basis voor de uitvoering van de nieuwe taken. De focus lag op dit uitgangspunt en op het primaire proces. Wij stellen vast dat wij hierin zijn geslaagd.

Wij herkennen dan ook niet de door u genoemde organisatieproblemen in die eerste periode (2015, begin 2016). In de periode daarna zien wij dat er druk komt te staan op de uitvoering en de medewerkers. De vraag hoe wij het proces beter kunnen stroomlijnen, komt in deze fase steeds nadrukkelijker naar boven en er ontstaat urgentie voor doorontwikkeling met als belangrijkste doelen het beter doen voor de cliënt en een efficiëntieslag maken. Dit vertaalt zich o.a. in een behoefte aan duidelijkheid over rollen, verantwoordelijkheden, processen en formatie. Deze behoefte aan doorontwikkeling is onderkend door de organisatie en heeft geresulteerd in een verbetertraject waarmee wij in het voorjaar van 2017 zijn gestart. Overigens zijn wij als Hof van Twente hier niet uniek in. Veel gemeenten hebben deze problemen ondervonden. Dat is inherent aan het gegeven dat de rijksoverheid bij de transitie taken in een (te) snel tempo naar de gemeente heeft overgeheveld.

### **Duur van het RKC onderzoek**

Wij delen uw mening dat het onderzoek te lang heeft geduurd. Echter, u geeft aan dat dit enerzijds door de werkvoorraad in onze organisatie en anderzijds door het gebrek aan goede managementinformatie wordt veroorzaakt. Wij willen dit graag nuanceren. Het aanleveren van de benodigde contactgegevens van cliënten en informatie in de startfase heeft inderdaad lang geduurd, juist vanwege de ook door u geconstateerde werkdruk bij dit team. Hierbij speelde tevens een rol dat het niet gemakkelijk was cliënten te vinden die wilden meewerken aan uw onderzoek. In de periode daarna hebben wij weinig invloed gehad op de duur van het onderzoek. Na de eerste interviews in maart heeft uw Rekenkamercommissie ervoor gekozen de focus van het onderzoek te verleggen van “keukentafelgesprekken” naar de interne organisatie. Daarvoor heeft u gevraagd om extra interviews met een grote groep medewerkers. Deze interviews hebben eind mei plaatsgevonden. Uw conceptrapport heeft de organisatie begin juli bereikt en de ambtelijke organisatie heeft u 21 juli jl. een reactie gegeven ten aanzien van de feitelijke onjuistheden. Omdat de tijd intussen niet stil is blijven staan, konden wij tegelijk met deze reactie, gegevens over de cliëntervaringsonderzoeken en nieuw verkregen inzichten in afhandeltermijnen toevoegen. In vervolg hierop hebben wij op 27 oktober uw concept-rapportage ontvangen voor bestuurlijk wederhoor.

### **Representativiteit van de cliëntervaringsonderzoeken**

Wij constateren dat de onderzoeken van uw Rekenkamercommissie en de cliëntervaringsonderzoeken (CEO) die wij hebben laten uitvoeren, qua uitkomsten grotendeels met elkaar overeen komen. Wij plaatsen hierbij wel een kanttekening ten aanzien van de representativiteit van het CEO onderzoek. Voor de Wmo geeft het onderzoek een representatief beeld en voor Jeugd is een indicatief beeld verkregen. Indicatief omdat bij het onderzoek Jeugd slechts 18% van de ondervraagden heeft gereageerd. Wij hebben dit reeds eerder vastgesteld en aan de gemeenteraad meegedeeld dat de representativiteit van het CEO Jeugd voor ons te laag is om hier consequenties aan te verbinden.

### **Reactie op de resultaten en de analyse van het onderzoek**

#### Eén gezin, één plan, één regisseur

U constateert dat dit geborgd is maar dat er door personeelwisselingen niet altijd één vaste regisseur is. Wij vinden het belangrijk aan te geven dat het uitgangspunt van één vaste regisseur vooral tot doel heeft dat wij staan voor een integrale aanpak voor het gezin. Eén regisseur die regie neemt op de totale problematiek binnen een gezin. De regisseur neemt dan, naast regie op eigen vakgebied, ook regie op aanpalende taakvelden en vertaalt dit in één plan. Deze wijze van werken hebben wij juist veel aandacht gegeven binnen Hof van Twente. Personele wisselingen zijn hierbij niet te voorkomen en vragen vooral om goede vastlegging van informatie en het borgen van overdracht.

#### Toegang onvoldoende laagdrempelig voor jeugdhulp

U geeft aan dat de toegang onvoldoende laagdrempelig is vanwege het feit dat het team Zorg is gehuisvest in het gemeentehuis. Wij hebben niet eerder dergelijke signalen ontvangen, niet van cliënten en ook niet van professionals in het veld en herkennen dit beeld dan ook niet.

### Beleid en visie op Wmo en Jeugdzorg

U beveelt aan de visie op Wmo en Jeugdzorg aan te scherpen. Mogen wij het zo lezen dat u doelt op de doorontwikkeling die altijd doorgaat en noodzakelijk is? Zo is het afgelopen jaar gewerkt aan een aangescherpte kaderstelling voor Welzijnsinstelling Salut en is er aandacht geweest voor de verhouding tussen Salut en welzijnsinitiatieven. In die zin onderschrijven wij uw aanbeveling waarbij wij overigens wel vinden dat veel van de door u genoemde onderwerpen op dit punt geen direct verband hebben met de onderzoeksopdracht zoals u deze zelf heeft geformuleerd.

U adviseert een “kwaliteitsstandaard” te ontwikkelen voor Hof van Twente. Dit onderschrijven wij en hiermee zijn wij vanuit onze verbeteracties voor team Zorg al een eind op weg. Met name de procesanalyses geven hier belangrijke input aan omdat wij daarin afspraken maken over hoe het gewenste proces van aanvraag tot en met afhandeling er uit moet zien. Dit wordt dan ook de nieuwe “standaard”.

### Eén contactpersoon

Wij streven zoveel als mogelijk naar één en dezelfde contactpersoon voor de cliënt. Wij hebben echter te maken met personele wisselingen door verschillende oorzaken. Allereerst hebben wij als college de bewuste keuze gemaakt om in de eerste jaren vooralsnog de formatiecapaciteit niet structureel uit te breiden en hier tijdelijke gelden in te zetten. Daarnaast hebben wij te maken gehad met ziekte, zwangerschapsverloven (drie medewerkers bij Jeugd) en verhoogde werkdruk waardoor er extra personeel is ingehuurd om de dienstverlening te kunnen garanderen. Dit is onontkoombaar gepaard gegaan met wisselingen van contactpersonen. Wij hebben inmiddels de keuze gemaakt voor een meer stabiele structurele bezetting. De selectieprocedures voor de invulling van de vacatures is op dit moment gaande.

U brengt nog een ander punt onder onze aandacht; de afstemming tussen de Salut-medewerker en de Wmo-consulent, waarbij de gemeente navraag doet op een intake van Salut. Dit komt slechts in een beperkt aantal casussen voor en wordt ook al langer door ons onderkend. Wij hebben dit punt meegenomen in de verbetering van de samenwerking tussen Salut en gemeente en heeft inmiddels geleid tot een betere afstemming. Onder het kopje “Triage” leest u daar meer over.

De cliëntervaringsonderzoeken laten zien dat de wisselende contactpersonen bij de gemeente voornamelijk bij Jeugd wordt ervaren en nauwelijks bij Wmo.

### Termijnen en doorlooptijden

#### Wmo

U concludeert dat lange doorlooptijden ontstaan door de wijze waarop de toegang tot de Wmo-hulp is georganiseerd. Hier kijken wij genuanceerd tegenaan. Wij schatten in dat de werkvoorraad en -druk een groter aandeel hebben in de wachttijd dan de wijze waarop de toegang is georganiseerd. Wij hebben vanuit onze visie de keuze gemaakt dat Salut eerst in gesprek gaat met een cliënt die een hulpvraag heeft. Dit om vanuit de transformatiegedachte breed te onderzoeken waar nog “eigen kracht” ingezet kan worden, wat de vraag achter de vraag is en om mogelijk (goedkopere) voorliggende voorzieningen in te zetten. Op het moment dat deze verkenning door Salut leidt tot het aanvragen van een maatwerkvoorziening, komt de Wmo-consulent in beeld. De afstemming over dit onderdeel in het proces kan ook in onze ogen beter en is daarom ook een component van het verbeterplan. Onze managementinformatie laat over het afgelopen jaar zien dat tweederde van de aanvragen binnen de wettelijke termijn wordt afgedaan. Dat is niet goed genoeg, daar zijn wij duidelijk over. Daarbij moet wel rekening gehouden worden met het gegeven dat bij de aanvragen voor hulpmiddelen (rolstoel, individueel vervoer, woonvoorzieningen) met het afgeven van de beschikking wordt gewacht op de factuur. De voorziening is dan al eerder geleverd. De overschrijding lijkt daardoor erger dan het in de praktijk is.

## Jeugd

In uw analyse concludeert u dat de wachttijden bij jeugdzorg hun oorzaak hebben in de interne organisatie. Dat klopt voor wat betreft de onderzoeksperiode. Tot 2017 was de wachttijd maximaal twee weken en deze is in eerste helft van 2017 naar meer dan vier weken opgelopen. Door inzet van extra medewerkers, zowel tijdelijk als in dienst van de gemeente, hebben wij deze wachttijd fors kunnen terugbrengen. Op dit moment wordt een nieuwe hulpvraag binnen 1 á 2 weken opgepakt.

## Samenwerking Salut en gemeente in de toegang

Op verschillende onderdelen in het onderzoek gaat u in op de samenwerking tussen Salut en gemeente. De samenwerking vindt op zeer breed terrein plaats en raakt vele onderdelen van het sociaal domein. Voor het onderzoek naar keukentafelgesprekken gaat het om de samenwerking in de toegang, en dan alleen voor Wmo omdat wij bij Jeugd de keuze hebben gemaakt om de toegang bij de gemeente te laten plaatsvinden. Dat wil overigens niet zeggen dat bij Jeugd niet wordt samengewerkt met Salut. De werkwijze is alleen anders. De regisseurs Jeugd doen veel samen met Salut of in afstemming met Salut.

U geeft aan dat de rol van Salut in de toegang niet goed is vastgelegd. In de praktijk hebben wij duidelijke afspraken over de rol van Salut in de toegang. Alle nieuwe meldingen gaan eerst naar Salut; meldingen van cliënten die reeds bekend zijn, worden meteen door gemeente opgepakt. Dit laat onverlet dat wij kansen zien om de samenwerking en de afstemming in de toegang tussen Salut en gemeente te verbeteren. Daarvoor hebben Salut en gemeente inmiddels een nieuwe werkvorm uitgewerkt: de triage.

## Triage

De triage is een afstemmingsoverleg over zorgvragen van de inwoners van onze gemeente. Het is een overleg tussen Salut en het team Zorg/Wmo met als doel om door middel van afstemming te komen tot de beste behandeling van zorgvragen van onze inwoners en om te komen tot een optimale samenwerking tussen Salut en gemeente.

Medewerkers van Salut en team Zorg/Wmo komen wekelijks bij elkaar en bespreken de binnengekomen zorgvragen en komen tot een verdeling. Gezamenlijk streven is om zoveel mogelijk de oplossing in het "voorliggende voorzieningsveld" te zoeken. Salut heeft daarmee een belangrijk aandeel in de Wmo-vraagstukken. Daar waar het overduidelijk is dat sprake is van een indicatie gaat de zorgvraag direct naar de gemeente. Deze samenwerkingsvorm zorgt er voor dat de inwoner met een zorgvraag direct met de goede contactpersoon in aanraking komt, waar nodig zorgt deze ook voor een warme overdracht van Salut naar gemeente. Naast voordelen voor de cliënten is de triage ook positief voor de samenwerking tussen Salut en gemeente. De triage zorgt voor meer helderheid over elkaars toegevoegde waarde bij zorgvragen. Door de directe samenwerking zijn de lijnen korter en zijn de rollen en verantwoordelijkheden ook duidelijker. Wij werken vanaf eind september 2017 met de triage en de eerste ervaringen zijn positief. Er wordt gewerkt aan één digitaal monitoringssysteem waar beide partijen toegang hebben tot de voor hen relevante gegevens. Wij krijgen dan in de toekomst ook beter inzicht in het totaal van de zorgvragen.

## Verbeterplan team Zorg

Zoals eerder aangegeven, is in het begin van dit jaar door ons geconstateerd dat team Zorg een doorontwikkeling behoeft. Er zijn knelpunten geconstateerd en daarop is een verbeterplan gemaakt. Dit plan dat bestaat uit een aantal concrete acties, heeft u in uw rapportage opgenomen en ligt eveneens ter inzage bij de griffie. Teamdagen met team Zorg hebben in het voorjaar geleid tot het maken van afspraken over de aanpak. Daarna is een start gemaakt met de aanpak.

De belangrijkste onderwerpen zijn:

*Een duidelijke gedragen visie vormt de basis voor hoe iedereen werkt*

De bestaande visie is opnieuw besproken in het team. Daarnaast is er een nieuwe werkvorm ontwikkeld voor de samenwerking in de toegang tussen Salut en onze Wmo-consulenten.

*Bezetting kwantitatief stabiel voor de komende twee jaar*

Er is formatie beschikbaar gesteld om te komen tot een meer stabiele, structurele formatie invulling. In september is er een nieuwe teamcoördinator gestart en daarnaast zijn er wervings- en selectieprocedures ingezet om collega's aan team toe te voegen. Dat is deels al gelukt en deels zijn wij hier nu nog mee bezig. Voor 2018 is dit op orde.

*Opleiden en inwerken van medewerkers*

In de basis zijn onze medewerkers voldoende deskundig en toegerust op hun taak. Bij de werving van nieuwe collega's zetten wij bewust in op expertise die wij nog missen of extra kunnen gebruiken. Een formatie die kwantitatief op orde is, geeft ook meer ruimte voor deskundigheidsbevordering van medewerkers.

*Duidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden*

Bij Wmo is gekozen voor een andere invulling van de functie van consulent. Wij werken vanaf volgend jaar met consulenten die allemaal een goed basisniveau hebben op algemene Wmo-voorzieningen en daarnaast specialistische kennis hebben op zogenaamde expertisegebieden. Wij hebben gemerkt dat Wmo inmiddels zo'n breed taakveld is geworden dat specifieke maatwerkvoorzieningen vragen om specifieke expertises. Als dit gecombineerd wordt met de talenten van de medewerkers, kunnen wij beter invulling geven aan de gewenste expertise. Bij Jeugd hebben wij de wens om meer duidelijkheid te krijgen over de regierol in de functie van regisseur. Dit wordt in 2018 een belangrijk gespreksonderwerp, ook in relatie tot de gewenste ombuigingen op dit taakveld.

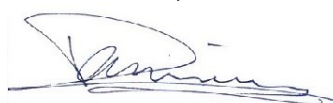
*Alle werkprocessen op Wmo en Jeugd worden geanalyseerd en verbeterd en wij zetten in op monitoring van die processen*

Zowel op Jeugd als op Wmo is begonnen met het analyseren van de belangrijkste werkprocessen. Na het in kaart brengen van de huidige processen is een nieuw gewenst proces ontworpen. Daarbij is als uitgangspunt gehanteerd: eenvoudig en goed voor de cliënt, efficiënt en volledig digitaal, inzicht krijgen in onze dienstverlening en deze kunnen monitoren (aantallen, doorlooptijden etc). Op dit moment zijn wij bezig met het implementeren van het gewenste proces zowel op Wmo als op Jeugd. Het kunnen monitoren van deze processen volgt hier uit. Wij zijn ons er van bewust dat focus op procesverbetering een continu proces is en dat dit vraagt om borging en sturing.

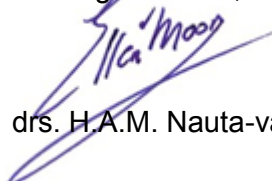
Met uw onderzoek en de door u geformuleerde conclusies en aanbevelingen voelen wij ons gesterkt in onze aanpak voor de doorontwikkeling van de toegang en het team Zorg. Wij zien daarom dit onderzoek als een steun in onze rug en constateren hierbij dat wij inmiddels op de goede weg zitten. Wij blijven als college de vervolgstappen met belangstelling volgen. Daarnaast willen wij samen met de te vormen resonancegroep nadenken over hoe wij de raad het beste op structurele wijze kunnen informeren en betrekken bij dit onderwerp.

Met vriendelijke groet,

burgemeester en wethouders van Hof van Twente,  
de secretaris, de burgemeester,



drs. D. Lacroix



drs. H.A.M. Nauta-van Moorsel MPM