



**Gemeente Waalre**

## **Evaluatieonderzoek CMD**

# **Doorontwikkelen met behoud van kracht**

Definitief



**Dock4& Organisatieadvies in Zorg**

Jan van Gorp en Mariëlle Wiltenburg

Mei 2021





## Inhoudsopgave

1.	Samenvatting	4
2.	Inleiding	6
2.1	Aanleiding van de opdracht	6
2.2	Vraagstelling	6
2.3	Resultaten	7
3.	Plan van aanpak	8
3.1	Visie op het vraagstuk	8
3.2	Plan van aanpak en leeswijzer	9
4.	Analyse	10
4.1	Analyse van de documenten en interviews	10
4.2	Zes belangrijkste knelpunten	13
5.	Adviezen voor de toekomst	16
Bijlage 1	Overzicht documenten	19
Bijlage 2	Overzicht geïnterviewde functies	20
Bijlage 3	Format projectplan	21

# 1. Samenvatting

Het CMD bestaat nu ruim 5 jaar en er is behoefte aan een evaluatieonderzoek naar het functioneren van de afdeling CMD. Dit betreft jeugd, Wmo, schuldhulpverlening en inkomen en administratie.

Daarbij spelen de volgende vragen een rol:

1. Hoe wordt de kwaliteit van de dienstverlening beoordeeld?
2. Wordt doelmatig gewerkt?
3. Worden de doelen uit de ondersteuningsplannen gehaald?

En de gemeente Waalre vraagt Dock 4 adviezen te formuleren voor de toekomst. De adviezen gebruikt de gemeente Waalre om scenario's op te stellen voor de doorontwikkeling van het CMD en voor de implementatie van het te kiezen scenario.

Dock4 heeft een analyse uitgevoerd, aan de hand van het vierfasenmodel (zie P. 3.1). De analyse op effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en creativiteit, maakt duidelijk dat de kracht van het CMD ligt in het kleine team dat goed op de hoogte is van elkaars expertise en werkt met korte lijnen. De medewerkers zijn betrokken en deskundig en bieden een breed pakket aan dienstverlening waarover cliënten en samenwerkingspartners tevreden zijn.

Daarnaast zien we ook een aantal doorschieters, die kans bieden voor verbetering. De zes belangrijkste knelpunten zijn:

1. CMD breed is sprake van toenemende werkdruk.
2. Bij Wmo en jeugd vindt de juridische toetsing plaats nadat het ondersteuningsplan of gespreksverslag door de klant is ondertekend.
3. Bij medewerkers is meer informatie bekend dan nodig voor de uitvoering van de taak.
4. Het doorvoeren van nieuwe plannen lijkt vaak vrijblijvend, waardoor ze niet tot een blijvende verandering leiden. Daarnaast blijft informatie op basis waarvan geleerd kan worden onbenut.
5. De samenwerkingsrelatie tussen CMD Waalre en het PlusTeam (PT) is al langere tijd ernstig verstoord.
6. Het werkproces Jeugd wordt in de praktijk niet eenduidig uitgevoerd.

Om de knelpunten aan te pakken en de kracht van het CMD te behouden en te versterken, hebben wij onderstaande zeven adviezen voor de toekomst geformuleerd:

1. Nieuwe taken:  
Maak bij nieuwe taken vooraf een plan. Betrek de medewerkers bij het bepalen van de randvoorwaarden die nodig zijn om de nieuwe taak goed uit te voeren. Geef het management een duidelijke rol in het faciliteren, monitoren en aanspreken van medewerkers op de uitvoering bij een nieuwe taak. Bepaal de evaluatiedatum met evaluatiecriteria om met elkaar na een aantal maanden vast te stellen of de uitvoering van de taak naar wens verloopt en of er verbetermogelijkheden zijn.
2. Team Toegang:  
Stel een Team Toegang in waarbij het doel is om zoveel mogelijk in één contact de vraag bij de toegang te beantwoorden. Team toegang geeft informatie en verwijst klanten door naar het juiste formulier of verwijzing naar de website. Op het moment dat de vraag niet door de medewerker toegang in één keer kan worden beantwoord, is de medewerker de spelverdeler die ervoor zorgt dat de vraag direct bij het juiste team of de juiste medewerker terecht komt.

3. Klantvolgsysteem:  
Zorg voor een gedegen implementatie van het Zaaksysteem als klantvolgsysteem, waarbij wordt voldaan aan de AVG eisen met juiste autorisatie van medewerkers en bewaartermijnen. En voeg standaard brieven en formulieren toe die het werkproces efficiënt ondersteunen.
  
4. Werkproces jeugd:  
Wij adviseren om de taken indiceren, kortdurende hulpverlening en casusregie bij de jeugdconsulenten te laten en complexe, langdurige begeleidingstrajecten door te zetten naar PT. Voor de casussen die niet kunnen worden afgesloten en waarbij behoefte is aan laag frequent contact met de cliënt, adviseren wij een waakvlamconstructie te ontwikkelen. Ondersteun de huidige jeugdconsulenten bij het maken van een keuze tussen kortlopende enkelvoudige begeleidingstrajecten en casusregie als CMD consulent of meervoudig complexe ondersteuning als medewerker bij PT. Stel vast welke onderdelen van het proces gestandaardiseerd dienen te worden.
  
5. Juridische toetsing:  
Maak een kort plan om zo snel mogelijk de juridische toetsing van een beschikking binnen jeugd en Wmo te laten plaatsvinden, voorafgaand aan het versturen van het ondersteuningsplan of gespreksverslag. Bepaal een evaluatiedatum om de nieuwe werkwijze na een aantal maanden met elkaar te evalueren
  
6. Leren en verbeteren:  
Neem meer tijd en ruimte voor het goed doordenken en implementeren van nieuwe ideeën. Faciliteer dit en maak het leren en verbeteren niet meer vrijblijvend. Zie hiervoor ook ons eerste advies.  
Stel de uitkomsten van het cliënttevredenheidsonderzoek sneller beschikbaar aan het CMD, en bepaal tijdens een teamoverleg met elkaar welke goede punten vastgehouden moeten worden en waar verbeterpunten liggen.
  
7. Samenwerking PT:  
Wij adviseren per direct stevig in te zetten op het aanpakken van de verstoring in de samenwerking tussen CMD Waalre en het PT middels Mediation door een externe partij.

## 2. Inleiding

### 2.1 Aanleiding van de opdracht

Op 1 januari 2015 is de decentralisatie van de Wmo, Jeugd en Participatie van kracht geworden. De gemeente Waalre heeft ervoor gekozen een Centrum voor Maatschappelijke Deelname (CMD) in te richten die de toegang is voor het sociaal domein. Het CMD is onderverdeeld in jeugd, Wmo, schuldhulpverlening/inkomen en administratie. Het CMD kent diverse samenwerkingen. Samen met de Gemeente Geldrop-Mierlo is er de Gemeenschappelijke Regeling PlusTeam (GR PT), waarin de samenwerking op het gebied van de complexe meervoudige problematiek is geregeld.

Jaarlijks wordt een cliëntervaringsonderzoek uitgevoerd (continue meting), maar na vijf jaar wil de gemeente Waalre een onderzoek dat dieper ingaat op de kwaliteit en de effectiviteit van de dienstverlening die door het CMD wordt geleverd.

Wat meespeelde tijdens het onderzoek was het principebesluit van het bestuur van de GR PT om de GR per 1 januari 2022 te ontbinden. In november 2019 is door Dock4 een evaluatieonderzoek uitgevoerd over de GR PT. Er zijn in de eindrapportage adviezen gegeven om de samenwerkingsproblemen tussen CMD Waalre en PlusTeam (PT) op te pakken. Eind 2020 is door het bestuur van de GR PT geconcludeerd dat investeren in de samenwerking niet opportuun was. Dit omdat tegelijkertijd de werkdruk bij PT dusdanig toenam dat er een keuze moest worden gemaakt tussen een steeds verder groeiend PT of een organisatiewijziging, waarbij het steeds meer voor de hand kwam te liggen de samenwerking tussen PT en CMD Waalre te beëindigen. In december 2020 is de Raad geïnformeerd over het principebesluit van het Algemeen Bestuur van het PlusTeam en de colleges van B&W van Waalre en Geldrop-Mierlo om de GR te willen ontbinden. In maart 2021 is dit principebesluit teruggetrokken. Er is voor gekozen de GR voort te zetten en intensief in te zetten op het verbeteren van de samenwerking tussen het PT en CMD Waalre.

### 2.2 Vraagstelling

Het CMD bestaat nu ruim 5 jaar en er is behoefte aan een evaluatieonderzoek naar het functioneren van de afdeling CMD. Dit betreft jeugd, Wmo, schuldhulpverlening en inkomen en administratie.

Daarbij spelen de volgende vragen een rol:

4. Hoe wordt de kwaliteit van de dienstverlening beoordeeld?
5. Wordt doelmatig gewerkt?
6. Worden de doelen uit de ondersteuningsplannen gehaald?

En de gemeente Waalre vraagt Dock 4 adviezen te formuleren voor de toekomst, gebruikmakend van de uitkomsten van de eigen uitvraag bij gemeenten in de regio en de uitkomsten van het door Dock4 uitgevoerde evaluatieonderzoek. De adviezen gebruikt de gemeente Waalre om scenario's op te stellen voor de doorontwikkeling van het CMD en voor de implementatie van het te kiezen scenario.

## 2.3 Resultaten

Op basis van de hierboven genoemde vragen van de gemeente Waalre, geeft deze rapportage een antwoord op:

1. Hoe functioneert het CMD nu ten opzichte van de vastgestelde missie, visie en strategie?
  - a. Wat is de kwaliteit van de dienstverlening door het CMD?
  - b. Is de dienstverlening van het CMD passend bij de missie, visie en strategie?
  - c. Werken de medewerkers van het CMD efficiënt?
  - d. Werken de medewerkers van het CMD effectief?
  - e. Zijn samenwerkingspartijen tevreden over het functioneren van het CMD?
  - f. In hoeverre worden de doelen uit de ondersteuningsplannen/gespreksverslagen (jeugd en Wmo) gehaald?
2. Welke adviezen kunnen worden gegeven voor de toekomst?

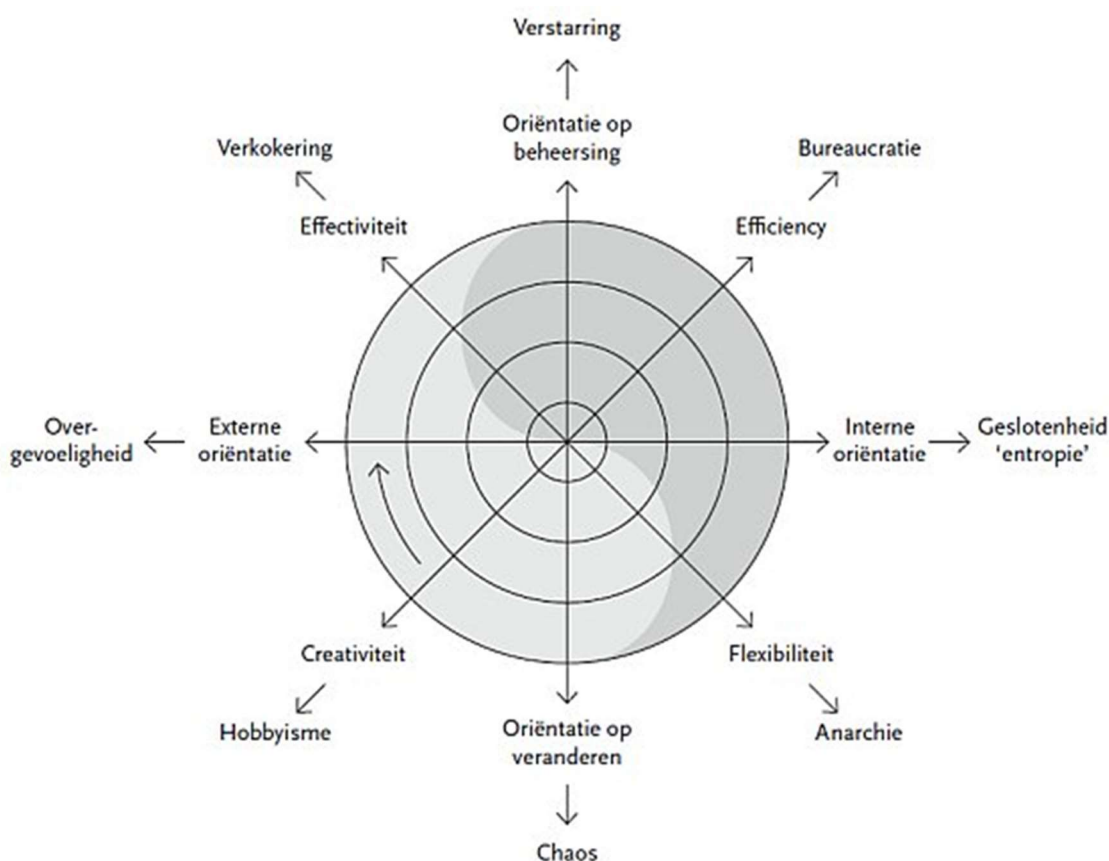
## 3. Plan van aanpak

### 3.1 Visie op het vraagstuk

Na vijf jaar is het tijd voor een pas op de plaats om het functioneren van de afdeling CMD te beoordelen. Voor de analyse hebben wij gebruik gemaakt van het 'Vierfasenmodel voor organisatieverbetering' (Hardjono en Ten Have).

Het Vierfasenmodel ordent verschillende soorten interventies en organisatorische maatregelen zodanig, dat zij elkaar versterken en gezamenlijk richten op doelen als het verhogen van:

- Efficiency; de mate waarin de werkelijke inspanning overeenkomt met de geplande of theoretische.
- Effectiviteit; de mate waarin de afdeling CMD haar doelen weet te bereiken.
- Flexibiliteit; de mate waarin de afdeling CMD ontvankelijk is voor en kan inspelen op ingrijpende veranderingen.
- Creativiteit; de mate waarin de afdeling CMD in staat is om nieuwe ideeën en oplossingen te genereren en hiermee te reageren en anticiperen op verandering.



Figuur 1. Vierfasenmodel voor organisatieverbetering (T.W. Hardjono en S. ten Have)



## 3.2 Plan van aanpak en leeswijzer

Het onderzoek is onderverdeeld in twee delen:

### Deel 1 Evaluatie

Om tot een diagnose van het functioneren van het CMD te komen, heeft Dock4 een evaluatie uitgevoerd bestaande uit de volgende onderdelen:

- Documenten analyse (zie bijlage 1 voor een overzicht)
- Dossieronderzoek. Analyse van 10 afgesloten jeugd dossiers en 5 afgesloten Wmo dossiers uit 2019. Er is voor 2019 gekozen om het effect van Covid-19 op de begeleiding uit te sluiten. De dossiers zijn willekeurig geselecteerd en volledig geanonimiseerd.
- Interviews met medewerkers van de afdeling CMD en samenwerkingspartners (zie bijlage 2 voor een overzicht)

De evaluatie heeft geleid tot een korte en bondige presentatie op de volgende vier onderdelen:

- Efficiency
- Effectiviteit
- Flexibiliteit
- Creativiteit

De bevindingen zijn besproken met de waarnemend manager sociale ontwikkeling en de waarnemend manager CMD en gepresenteerd aan de medewerkers van het CMD. In deze rapportage zijn de bevindingen opgenomen in hoofdstuk 4.

### Deel 2 Adviezen voor de toekomst

In hoofdstuk 5 van deze rapportage zijn de uitkomsten van de evaluatie verder uitgewerkt met adviezen voor de toekomst.

## 4. Analyse

### 4.1 Analyse van de documenten en interviews

De bevindingen uit de documentenanalyse en de (groeps)interviews zijn in dit hoofdstuk geordend volgens de vier kwadranten van het 'Vierfasenmodel voor organisatieverbetering' (T.W. Hardjono en S. ten Have). Zie paragraaf 3.1 voor een korte toelichting op dit model. De strategische uitgangspunten zijn de door Dock 4 geconstateerde sterke punten van het CMD, de doorschieters bieden kans voor verbetering.

#### **Effectiviteit**

De mate waarin de afdeling CMD haar doelen weet te bereiken. Doorschieten leidt tot verkokering.

Strategische uitgangspunten:

- In het visiedocument Persoonlijk en Dichtbij 2012 is opgenomen dat binnen het CMD de nadruk ligt op snelle vraagverheldering, het initiëren van collectief preventief aanbod en het signaleren van zwakten en sterkten in de lokale sociale infrastructuur. Complexe adviesvragen en hulpvragen gaan naar het PlusTeam (PT).
- De korte lijnen leiden tot snel schakelen, een goed totaalbeeld van de casus en de juiste medewerker op de casus.
- De uitkomsten van het cliëntervaringsonderzoek laten zien dat klanten (meestal) tevreden zijn.
- Politie: is zeer tevreden over de samenwerking. Er zijn korte lijnen en een lage drempel om elkaar te raadplegen. Er is bijna dagelijks contact.
- Huisartsen: er is veel geïnvesteerd in het verbeteren van het contact. De aanwezigheid van het CMD op de locatie heeft geleid tot een lage drempel om de samenwerking te bespreken en continu te verbeteren.
- Onderwijs: ervaart het CMD als prettig meedenkend vanuit het geheel en niet alleen vanuit eigen (jeugdhulp) koker. "Daardoor spreken we dezelfde taal".
- Het CMD biedt een breed pakket, medewerkers hebben veel expertise en ervaring in huis.
- Consulenten gaan op huisbezoek voor gedegen vraagverheldering.

Doorschieters:

- In 2017 is de Verordening Jeugdhulp aangepast, zodat dit aansluit bij de praktijk.
- Het CMD heeft meerdere langdurige begeleidingstrajecten (soms wel 3 tot 4 jaar).
- De korte lijnen en huidige inrichting van het digitale systeem maken dat veel informatie wordt gedeeld. De medewerkers zitten in dezelfde ruimte, waardoor ook onbewust informatie wordt opgevangen. Dossiers zitten in één digitaal systeem zonder gedifferentieerde autorisatie mogelijkheden.
- De portefeuille van de jeugdconsulenten is heel divers door de vele verschillende rollen en taken. Het werk van jeugdconsulenten is in de praktijk soms ook maatschappelijk werk 18+.
- Een ondersteuningsplan wordt door de jeugdconsulenten niet altijd opgesteld.
- Uit het dossieronderzoek blijkt dat de ondersteuningsplannen door de jeugdconsulenten wisselend worden ingevuld. Er wordt verschillend omgegaan met het weergeven van de doelen. Doelen worden niet beschreven, opgenomen bij de beschrijving van de huidige situatie, vastgelegd in een apart kader 'doelen' of in een apart kader 'hulpvragen en werkdoelen'.

- In de ondersteuningsplannen ontbreekt vaak de afweging op basis waarvan tot welke geïndiceerde zorg is gekomen.
- Er is een onduidelijke grens voor doorverwijzing naar PT of een andere zorgaanbieder.
- In 2019 is uit een evaluatieonderzoek van PT al geconcludeerd dat er samenwerkingsproblemen zijn tussen medewerkers CMD Waalre en PT. In 2020 is men aan de slag gegaan met de adviezen om dit op te pakken. Er zijn werkgroepjes opgericht, maar die zijn stilgelegd door corona. En eind 2020 is gesproken over mogelijke ontvlechting van PT. In maart 2021 is besloten niet te ontvlechten maar in te zetten op het verbeteren van de samenwerking.
- Huisarts: door Covid-19 zijn de consulenten nu langere tijd niet meer aanwezig op de huisartsenpraktijken. Hierdoor ontstaat weer meer ruis op de lijn.
- Onderwijs: merkt dat veel ouders hoge drempel ervaren om de ondersteuning van het CMD in te schakelen. Je zou een lage drempel willen zodat ouders bij lichte problemen ook contact opnemen met het CMD. De drempel om naar het CMD te gaan is hoog en de huidige informatie op de website van de gemeente over het aanbod van het CMD bevestigt dat.
- Het cliëntervaringsonderzoek wordt continu uitgevoerd. Meest recente uitkomsten dateren van mei 2020 (1 jaar oud). Uitkomsten worden wel aan de medewerkers van het CMD gepresenteerd, maar er worden geen verbetermogelijkheden geformuleerd.

### **Efficiency**

De mate waarin de werkelijke inspanning overeenkomt met de geplande of theoretische. Doorschieten leidt tot bureaucratiesering.

Strategische uitgangspunten:

- De kracht van het CMD is dat het een klein team is met hele betrokken medewerkers die op de hoogte zijn van elkaars expertise en elkaar goed weten te vinden. Ook de collega's uit Veldhoven zijn onderdeel van het team.
- Er is sprake van een duidelijke taakverdeling tussen de onderdelen en tussen de medewerkers van de onderdelen.
- Voor de invulling van de taken krijgen de medewerkers veel vrijheid.
- De werkprocessen Wmo en Jeugd zijn van aanmelding tot beschikking gestandaardiseerd. |Bij de Wmo is dit in de praktijk zichtbaar, bij Jeugd wordt het werkproces in de praktijk wisselend uitgevoerd.
- Eén consulent is betrokken bij de casus in het kader van continuïteit en één aanspreekpunt voor de klant.

Doorschietters:

- CMD biedt informatie, advies en lichte opvoedondersteuning én complexe begeleiding. Dit betreft een verschuiving t.o.v. het visiedocument uit 2012. In het visiedocument 2012 staat dat complexe advies- en hulpvragen naar PT gaan.
- Bijna alle aanmeldingen jeugd worden besproken in de werkverdeling.
- Klanten die bellen voor het CMD worden te woord gestaan door het GCC. Dit leidt vrijwel altijd tot terugbelnotitie voor het CMD. CMD moet soms meerdere pogingen ondernemen om klanten vervolgens te pakken te krijgen.
- De werkdruk voor het gehele CMD loopt op. Doorlooptijden/wachttijden lopen daardoor ook op.
- Medewerkers vinden dat ze niet altijd kwaliteit kunnen leveren die ze zouden willen.

- Het huidige digitale systeem (Suite) ondersteunt bij beschikkingen, maar is geen gebruiksvriendelijk klantvolgsysteem. Gemeente Waalre is al enige tijd bezig om het Zaak systeem te implementeren, maar dit is nog niet volledig geëffectueerd.
- Uit het dossieronderzoek blijkt dat de verslaglegging door de jeugdconsulenten niet eenduidig is. Dit blijkt o.a. uit wisselend gebruik van het contactjournaal:
  - datum eerste contact niet altijd genoteerd,
  - soms veel ruimte voor achtergrondinformatie,
  - soms motivatie voor keuze 'benodigde geïndiceerde zorg',
  - soms vastlegging dat dossier wordt gesloten.
- Toetsing vindt plaats nadat het ondersteuningsplan/gespreksverslag is ondertekend door de cliënt. Dit geeft alleen de mogelijkheid tot achteraf leren.
- Jeugdconsulenten zijn niet blij met de huidige dubbele pet die ze hebben, doordat ze zowel indiceren als hulpverleners.

### **Flexibiliteit**

De mate waarin de afdeling CMD ontvankelijk is voor en kan inspelen op ingrijpende veranderingen. Doorschieten leidt tot anarchie.

Strategische uitgangspunten:

- CMD streeft naar back-up voor iedere taak, zodat medewerkers elkaar kunnen vervangen.
- Medewerkers (met name van jeugd) pakken casussen op die passen bij de eigen ervaring en deskundigheid.
- Nieuwe taken worden snel door het CMD opgepakt (bv. Beschermd wonen, TONK).
- Er is veel enthousiasme om ideeën te genereren om de dienstverlening te verbeteren of te optimaliseren.
- Door Covid-19 is digitalisering versneld gefaciliteerd, waardoor stukken nu sneller voor iedereen beschikbaar zijn.
- Medewerkers van de administratie hebben een rouleersysteem bedacht om beter op de hoogte te zijn van het totale proces. Hierdoor zouden zij beter zelf achtervang kunnen organiseren en mee kunnen denken in verbeteringen van het eigen proces.

Doorschieters:

- De toegenomen werkdruk maakt duidelijk dat de huidige manier van organiseren niet meer voldoet.
- Voor het uitvoeren van nieuwe taken wordt niet eerst een inschatting of een plan gemaakt. Zo is vooraf niet duidelijk welke randvoorwaarden nodig zijn (bv. benodigde formatie) of geregeld moeten worden.
- Nieuwe ideeën worden niet of nauwelijks doorgepakt. Dit leidt vaak tot ad hoc oplossingen. Voorbeelden zijn het tijdelijke digitaal systeem toen iedereen moest thuiswerken in verband met de lock down en de extra kracht die op korte termijn bij de administratie wordt ingezet.
- Door drukte is het niet mogelijk om het rouleersysteem van de medewerkers administratie vorm te geven.

## **Creativiteit**

De mate waarin de afdeling CMD in staat is om nieuwe ideeën en oplossingen te genereren en hiermee te reageren en anticiperen op verandering. Doorschieten leidt tot hobbyïsme.

Strategische uitgangspunten:

- CMD medewerkers krijgen professionele handelingsruimte waardoor ze in staat zijn maatwerk te leveren.
- Bij jeugd zijn diverse aandachtsgebieden verdeeld onder de consultants.
- In het visiedocument is over preventie opgenomen: CMD initieert collectief preventief aanbod.
- Medewerkers mogen initiatief nemen om zich te ontwikkelen en bij te scholen.
- Jeugdconsultanten houden structureel intervisiebijeenkomsten met elkaar.

Doorschieters:

- Veel ruimte en vrijheidsgraden voor medewerkers in wat ze oppakken, hoe ze dit oppakken en op welke wijze verantwoording plaatsvindt.
- Bij jeugd is behoefte aan meer inhoudelijke aansturing.
- Uit het dossieronderzoek blijkt dat bij jeugd het contactjournaal wisselend wordt gebruikt. Doordoor is een casus digitaal vaak niet navolgbaar, waardoor overname door collega bij afwezigheid en van elkaar leren alleen gestalte krijgt bij mondelinge bespreking.
- Er zijn geen duidelijke afspraken over welke taken consultants hebben rondom een aandachtsveld. Hierdoor is sprake van een wisselende invulling.
- Er zijn geen duidelijke afspraken over preventieve activiteiten. De uitvoering lijkt afhankelijk van werkdruk en affiniteit.
- Door werkdruk komen medewerkers nauwelijks toe aan deskundigheidsbevordering. Of training wordt gevolgd, maar in de praktijk niet/nauwelijks toegepast door onvoldoende tijd. Voor opleidingen en intervisie ligt de focus op de jeugdconsultanten, in verband met hun SKJ registratie.

## **4.2 Zes belangrijkste knelpunten**

De analyse op effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en creativiteit, maakt duidelijk dat de kracht van het CMD ligt in het kleine team dat goed op de hoogte is van elkaars expertise en werkt met korte lijnen. De medewerkers zijn betrokken en deskundig en bieden een breed pakket aan dienstverlening waarover cliënten en samenwerkingspartners tevreden zijn.

Daarnaast zien we ook een aantal doorschieters, die kans bieden voor verbetering. Hieronder volgen de zes belangrijkste knelpunten voor het CMD, waarover wij in hoofdstuk 5 adviezen voor de toekomst formuleren.

### **1. Werkdruk**

In de eerste plaats is er CMD breed sprake van toenemende werkdruk. Medewerkers voelen een hoge werkdruk en kunnen niet altijd de kwaliteit leveren die ze zouden willen, bijvoorbeeld doordat er onvoldoende tijd is voor een gedegen onderzoek.

Wij zien twee CMD brede oorzaken en twee specifiek gerelateerd aan jeugd.

CMD brede oorzaken:

- I. De afgelopen jaren zijn er diverse taken bijgekomen, die steeds door het CMD snel zijn opgepakt. Recente voorbeelden hiervan zijn TONK en Beschermd Wonen. Het snel oppakken van deze taken toont de flexibiliteit van het CMD. Echter voor het uitvoeren van nieuwe taken wordt niet eerst een inschatting of een plan gemaakt. Zo is vooraf niet duidelijk welke



randvoorwaarden nodig zijn (bv. benodigde formatie) en/of geregeld moeten worden. Pas als medewerkers aangeven dat het knelt of gaat knellen, wordt gekeken wat er wellicht nodig is om de extra taak goed uit te kunnen voeren (zie advies 1).

- II. Medewerkers hebben meerdere ideeën aangedragen om de werkprocessen te verbeteren. Het werkproces is de afgelopen jaren op kleine onderdelen aangepast, maar nog nooit in zijn geheel geëvalueerd. Wij zijn van mening dat in ieder geval de volgende punten op dit moment niet efficiënt zijn ingericht:
  - Het eerste telefonische contact verloopt via het Gemeentelijk Contact Centrum (GCC). Bijna altijd leidt dit tot een terugbelverzoek voor de CMD medewerker. Het gebeurt daarbij regelmatig dat de medewerker meerdere pogingen moet doen om contact te krijgen met de klant (zie advies 2).
  - Het huidige digitale systeem ondersteunt bij het afgeven van een beschikking, maar kan niet worden ingezet als klantvolgsysteem. De gemeente Waalre heeft het Zaaksysteem hiervoor aangeschaft, maar tot op heden wordt dit niet optimaal ingezet (advies 3).

Oorzaken binnen jeugd:

- III. Doordat de jeugdconsulenten ook langdurige begeleidingstrajecten oppakken, komt er onvoldoende ruimte vrij voor de nieuwe aanmeldingen en neemt de werkbelasting toe (advies 4).
- IV. De meeste aanmeldingen worden besproken in het wekelijkse werkverdelingsoverleg. De klant moet dan wachten tot de aanmelding in het werkverdelingsoverleg is besproken. Wij vragen ons af of het voor al deze aanmeldingen nodig is om met z'n allen te bespreken (advies 4).

## 2. Juridische toetsing

Bij Wmo en jeugd vindt de juridische toetsing plaats nadat het ondersteuningsplan of gespreksverslag door de klant is ondertekend. Dit maakt het wijzigen van een beschikking ingewikkeld, omdat de klant feitelijk al akkoord heeft gegeven. Bij inkomen en schuldhulpverlening wordt de toets wel gedaan voordat de beschikking naar de klant gaat. Complexere zaken bespreken zij zelfs vooraf met de juridisch medewerker (zie advies 5).

## 3. Privacy

De korte lijnen zijn een duidelijke kracht van het CMD. De doorschieter is dat meer informatie bekend is bij medewerkers dan nodig voor de uitvoering van de taak. Medewerkers zitten met elkaar in dezelfde ruimte waardoor ook onbewust informatie wordt opgevangen. Daarnaast zijn in het systeem dossiers niet af te schermen voor een beperkt aantal medewerkers (zie advies 3).

## 4. Leren en verbeteren

Het is kenmerkend voor het CMD dat medewerkers met regelmaat nieuwe ideeën hebben voor verbetering. Het doorvoeren van de plannen lijkt vaak vrijblijvend, waardoor ze niet tot een blijvende verandering leiden. Daarnaast blijft informatie op basis waarvan geleerd kan worden onbenut. Het CTO wordt continu uitgevoerd. Dit betekent dat de cliëntervaring wordt gemeten van alle cliënten voor wie een beschikking in dat kwartaal werd afgegeven. Echter de meest recente informatie die beschikbaar is, is van het tweede kwartaal 2020. De uitkomsten worden gepresenteerd aan de medewerkers van het CMD. De informatie wordt niet gebruikt om met elkaar verbetermogelijkheden te formuleren (zie advies 6).

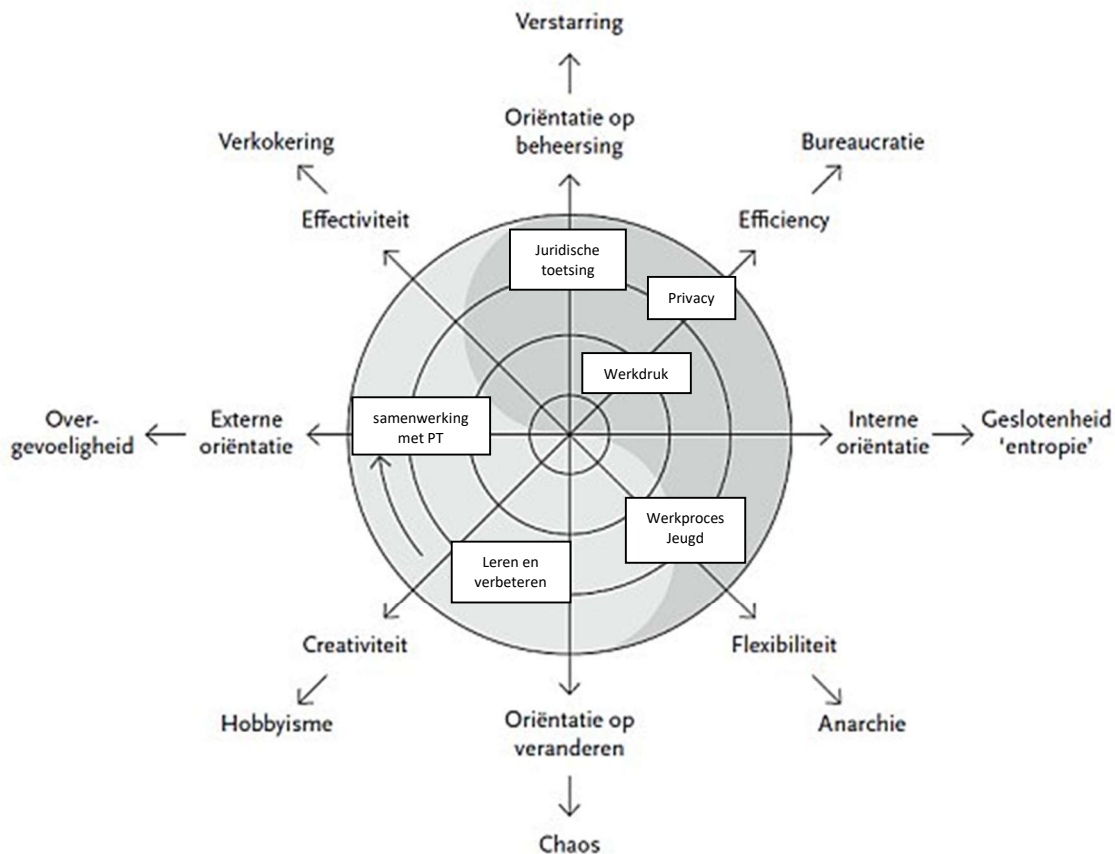
## 5. Samenwerking met PT

Eind 2019 is Dock4 gevraagd de gemeenschappelijke regeling PlusTeam te evalueren. Tijdens deze evaluatie hebben wij geconstateerd dat de samenwerking tussen CMD Waalre en het PlusTeam al langere tijd niet goed verloopt. Medewerkers van het CMD en medewerkers van PT hebben misschien wel hetzelfde doel voor ogen, maar zijn het niet eens over de manier waarop dit wordt uitgevoerd. De samenwerkingsrelatie is al langere tijd ernstig verstoord. CMD bepaalt welke casussen wel en niet worden doorgezet naar het PT. In Geldrop-Mierlo wordt alle multi-problematiek doorgezet naar het PT. De jeugdconsulenten van CMD Waalre pakken in een aantal gevallen zelf multi-problematiek casussen op. Het is onduidelijk op basis van welke criteria een casus wel wordt doorgezet naar het PT en wanneer niet (stepped care) (zie advies 7).

## 6. Werkproces jeugd

In 2017 is ervoor gekozen de Verordening Jeugdhulp aan te passen aan de praktijk, waarbij het CMD in een aantal gevallen zelf betrokken bleef bij meervoudig complexe problematiek en niet opschaalde naar het PT. Medewerkers hebben veel vrijheidsgraden, wat ervoor zorgt dat maatwerk aan de klant kan worden geleverd. De doorschieter is dat medewerkers de begeleiding inrichten afhankelijk van de eigen deskundigheid en inhoudelijke betrokkenheid. De consequentie is dat het werkproces Jeugd in de praktijk niet eenduidig wordt uitgevoerd. Jeugdconsulenten laten een diversiteit zien in de vastlegging van het proces en hanteren een onduidelijke grens voor doorverwijzing naar het PT of een andere zorgaanbieder. Het systeem lijkt nu vast te lopen doordat de werkdruk van consulenten steeds verder oploopt (zie advies 4).

In de figuur hierna zijn de knelpunten gepositioneerd in het vierfasenmodel:



Figuur 2. De belangrijkste knelpunten van CMD ingedeeld in het Vierfasenmodel voor organisatieverbetering

## 5. Adviezen voor de toekomst

Uit de evaluatie komt naar voren dat de kracht van het CMD ligt in het kleine team dat goed op de hoogte is van elkaars expertise en werkt met korte lijnen. De medewerkers zijn betrokken en deskundig en bieden een breed pakket aan dienstverlening waarover cliënten en samenwerkingspartners tevreden zijn. De belangrijkste doorschieters zijn beschreven in het vorige hoofdstuk. Om deze doorschieters aan te pakken en de kracht van het CMD te behouden en te versterken, hebben wij onderstaande zeven adviezen voor de toekomst geformuleerd:

### 1. Nieuwe taken:

Maak bij nieuwe taken vooraf een plan. In bijlage 3 is een voorbeeld opgenomen van een format voor een projectplan. Betrek de medewerkers bij het bepalen van de randvoorwaarden die nodig zijn om de nieuwe taak goed uit te voeren. Geef het management een duidelijke rol in het faciliteren, monitoren en aanspreken van medewerkers op de uitvoering bij een nieuwe taak. Bepaal de evaluatiedatum met evaluatiecriteria om met elkaar na een aantal maanden vast te stellen of de uitvoering van de taak naar wens verloopt en of er verbetermogelijkheden zijn.

### 2. Team Toegang:

Om de centrale toegang goed in te kunnen vullen, adviseren wij een team toegang in te stellen. Ideeën hierover waren al aanwezig binnen het CMD, maar nog niet uitgewerkt in een plan. Toegang kan plaatsvinden middels de website, telefonisch, tijdens spreekuren of via de post. Daarbij zou het doel moeten zijn om zoveel mogelijk in één contact de vraag bij de toegang te beantwoorden. Team toegang geeft informatie en verwijst klanten door naar het juiste formulier of verwijzing naar de website.

De volgende punten willen wij meegeven voor het plan om een team toegang op te zetten:

- Een belangrijke randvoorwaarde is een sociale kaart ter ondersteuning van zowel de inwoner als de medewerker toegang als medewerkers van andere afdelingen binnen de gemeente en partnerorganisaties van de gemeente.
- Team inkomen en schuldhulpverlening krijgt regelmatig vragen over uitbetalingen. Met inzage in de juiste systemen, kunnen de medewerkers van team toegang deze vragen ook beantwoorden.
- Op het moment dat de vraag niet door de medewerker toegang in één keer kan worden beantwoord, is de medewerker de spelverdeler die ervoor zorgt dat de vraag direct bij het juiste team, of liever nog de juiste medewerker, terecht komt. Alleen aanmeldingen waarvan niet direct duidelijk is welk team of welke medewerker hiervoor de aangewezen persoon is om op te pakken, worden doorgespeeld naar de manager van het CMD. Daarmee wordt het gezamenlijke werkverdelingsoverleg overbodig.
- Omdat het CMD een klein team is, zijn wij van mening dat het team toegang het beste per toerbeurt bemenst kan worden door consultants. Daarmee behoud je de kracht van het werken met korte lijnen.
- Naast het opnemen van de telefoon, is team toegang ook verantwoordelijk voor het bijhouden van de mailbox. Dit kan tussen het opnemen van de telefoon door en vermindert de werkdruk bij de administratie waar deze taak nu ligt.
- Wij adviseren de medewerkers van team toegang te lokaliseren bij de huisarts.

### 3. Klantvolgsysteem:

Het huidige werkproces kan efficiënter en minder foutgevoelig worden ingericht met een goed klantvolgsysteem. De gemeente Waalre heeft reeds het Zaaksysteem aangeschaft, maar niet volledig geïmplementeerd. Haal de vrijblijvendheid eraf en zorg er met een gedegen implementatie voor dat:

- Wordt voldaan aan de AVG eisen met juiste autorisatie van medewerkers en bewaartermijnen.
- Standaard brieven en formulieren het werkproces efficiënt ondersteunen. Op dit moment worden onder meer door team inkomen en schuldhelpverlening standaard brieven gebruikt, maar die moeten per keer worden aangepast met standaard informatie, zoals benodigde documenten. Dit kost tijd en is foutgevoelig.
- Registratie bij de betreffende cliënt mogelijk is en niet meer bij het jongste gezinslid hoeft.

### 4. Werkproces jeugd:

De jeugdconsulenten hebben grote handelingsvrijheid. Dit heeft mooie resultaten opgeleverd, zoals investeren in het contact met samenwerkingspartners, bepalen en verdelen van aandachtsgebieden, begeleidingstrajecten op maat en preventieactiviteiten.

Binnen het klantproces zien wij grote verschillen, waarvan niet vooraf is afgesproken dat dit de beste manier is om de klant te bedienen, maar in de praktijk zo is gegroeid. De taken indiceren, kortdurende hulpverlening en casusregie worden in de praktijk zeer divers vormgegeven. Met duidelijkere keuzen die voor het gehele team gelden, kan de werkdruk worden aangepakt en ontstaat er een goede basis om de samenwerking met het PT te verbeteren. De primaire taak van het CMD is indiceren. Wij adviseren om deze taak bij de jeugdconsulenten te laten, naast kortdurende hulpverlening en casusregie. In lijn met de visie uit 2012 worden complexe, langdurige begeleidingstrajecten doorgezet naar PT.

Voor de casussen die niet kunnen worden afgesloten en waarbij behoefte is aan laag frequent contact met de cliënt, adviseren wij een waakvlamconstructie te ontwikkelen. Bepaal daarin wat nodig is en welke zorgaanbieder dit het beste en goedkoopste kan uitvoeren.

Meerdere jeugdconsulenten geven de voorkeur aan een mix van kortdurende en langdurige begeleidingstrajecten. Wij adviseren de huidige jeugdconsulenten de mogelijkheid te geven om (tijdelijk) bij het PT te werken om zich te ontwikkelen, zodat zij een definitieve keuze kunnen maken voor kortlopende enkelvoudige begeleidingstrajecten en casusregie als CMD consulent of meervoudig complexe ondersteuning als medewerker bij PT.

Stel voor de processen indiceren, kortdurende begeleidingstrajecten en casusregie, in overleg met de jeugdconsulenten, vast welke onderdelen in het proces gestandaardiseerd dienen te worden. Dit betekent dat niet alles gestandaardiseerd hoeft te worden, maar wel bepaalde onderdelen binnen het proces zoals het opstellen van een ondersteuningsplan, vastleggen van de afweging voor een indicatie en wijze van afsluiten van een casus.

### 5. Juridische toetsing:

De plannen om de juridische toetsing van een beschikking binnen jeugd en Wmo te laten plaatsvinden, voorafgaand aan het versturen van het ondersteuningsplan of gespreksverslag, zijn er wel, maar het is nog niet volledig gerealiseerd. Wij adviseren om dit onderdeel zo snel mogelijk gelijk te trekken met het werkproces binnen inkomen en schuldhelpverlening. Houd daarbij ons eerste advies in gedachten, dus maak een kort plan en bepaal een evaluatiedatum om de nieuwe werkwijze na een aantal maanden met elkaar te evalueren.

6. Leren en verbeteren:

CMD medewerkers laten zien over voldoende nieuwe ideeën te beschikken. Voor het goed doordenken en implementeren van deze ideeën adviseren wij meer tijd en ruimte te nemen. Faciliteer dit en maak het leren en verbeteren niet meer vrijblijvend. Zie hiervoor ook ons eerste advies.

De cliëntervaring wordt structureel ieder kwartaal gemeten. Wij adviseren de uitkomsten sneller beschikbaar te stellen aan het CMD, bij voorkeur binnen een maand na het aflopen van het betreffende kwartaal. Tijdens een teamoverleg kan dan met elkaar worden bepaald welke goede punten uit het CTO vastgehouden moeten worden en waar verbeterpunten liggen. Betrek de medewerkers bij het bepalen van de doelen en welke randvoorwaarden nodig zijn om die te behalen. Bepaal de evaluatiedatum met evaluatiecriteria om met elkaar na een aantal maanden vast te stellen of de vastgestelde doelen worden gehaald. Het format voor een projectplan in bijlage 3 zou hiervoor gebruikt kunnen worden.

7. Samenwerking PT:

Ten aanzien van de samenwerking met het PT zijn wij van mening dat het advies dat wij eind 2019 hebben gegeven, nog steeds van toepassing is, omdat het PT er mede voor zorgt dat de transformatie van de jeugdzorg voor de inwoners van Waalre op een goede manier wordt vormgegeven. De deskundigheid van de medewerkers van PT en de goede samenwerking en afstemming met samenwerkingspartners zijn belangrijke krachten van het PT die behouden moeten blijven. Wij adviseren per direct stevig in te zetten op het aanpakken van de verstoring in de samenwerking tussen CMD Waalre en het PT middels Mediation.

Dit begint met verkennen of er bereidheid is bij het management en de medewerkers om te werken aan het verbeteren en normaliseren van de samenwerking. Omdat de samenwerking al langere tijd niet goed gaat en eind 2020 er plannen waren om afscheid van elkaar te nemen, is intensieve Mediation door een externe partij nodig.



## **Bijlage 1    Overzicht documenten**

Beleidsplan Jeugd 2020-2024

Vragenlijst en uitwerking interviews regio

Factsheet CEO Jeugdhulp (jongeren) 2019 Gemeente Waalre

Rapportage CEO Jeugdhulp (jongeren) 2019 Gemeente Waalre

Factsheet CEO Jeugdhulp (ouders) 2019 Gemeente Waalre

Rapportage CEO Jeugdhulp (ouders) 2019 Gemeente Waalre

Factsheet CEO Participatiewet 2019 Gemeente Waalre

Rapportage CEO Participatiewet 2019 Gemeente Waalre

Factsheet CEO Wmo 2019 Gemeente Waalre

Rapportage CEO Wmo 2019 Gemeente Waalre

Jeugdhulp – resultaten tot en met Q2 2020 – vragenlijst aan jeugdige

Jeugdhulp – resultaten tot en met Q2 2020 – vragenlijst aan ouders

Wmo – resultaten tot en met Q2 2020

Laatste versie Persoonlijk en dichtbij 4 mei 2012

Monitor Sociaal Domein Q3 2020

Projectopdracht Doorontwikkeling CMD

10 geanonimiseerde afgesloten dossiers Jeugd

5 geanonimiseerde interviews Wmo

## **Bijlage 2   Overzicht geïnterviewde functies**

- Waarnemend manager sociale ontwikkeling
- Waarnemend manager CMD
- Consulents Jeugd
- Consulents Wmo
- Medewerkers administratie
- Medewerkers schuldhulpverlening en inkomen
- Juridisch kwaliteitsmedewerker
- Wijkagenten
- Huisartsen
- Leden taakgroep Aansluiting PO – jeugd
- Medewerker Rampenbestrijding en Integrale Veiligheid

## Bijlage 3    Format projectplan

<b>Projectplan</b>		
<b>Projectnaam</b>	<b>Versie/datum</b>	
	<b>Opdrachtgever</b>	
	<b>Projectleider</b>	
	<b>Auteur</b>	
<b>Initiëren van het project</b>		
<b>Projectaanleiding</b>	Geef aan wat de achtergrond en context van het project zijn. Hierbij kun je denken aan afspraken in het jaarplan, verbeteringen naar aanleiding van tevredenheidsonderzoeken, klachten en (bijna)incidentmeldingen, uitkomsten van audits, nieuwe wetgeving of richtlijnen en andere ideeën. Geef hier ook aan hoe urgent de opdracht is.	
<b>Doelstelling</b>	Omschrijf 'SMART' het doel van het project in termen van resultaten die meetbaar zijn aan het eind van het project. Beschrijf tevens welke bijdrage dit project levert aan bedrijfsdoelstellingen op strategisch of tactisch niveau.	
<b>Scope</b>	Beschrijf de reikwijdte en afbakening van het project. Welke resultaten vallen binnen het project. Welke resultaten zijn geen onderdeel van het project, maar worden elders gerealiseerd of opgepakt.	
<b>Randvoorwaarden</b>	Welke randvoorwaarden moeten zijn vervuld om dit project uit te kunnen voeren? Bijvoorbeeld: budget (verwijzen naar eventuele kostenbaten analyse), benodigde capaciteit, planning en draagvlak.	
<b>Samenhang met andere projecten</b>	Geef hier aan met welke projecten dit project raakvlakken heeft of op welke projecten dit project invloed heeft. Dit kan intern en/of extern zijn. Geef hierbij ook de afhankelijkheden aan voor het eigen project.	

<b>Aandachtspunten uit eerdere projecten</b>	Beschrijf kort welke 'lessons learned' uit eerdere projecten aandacht behoeven in dit project en hoe je hier invulling aan geeft.
<b>Betrokken afdelingen</b>	Geef weer welke afdelingen/functionarissen je hebt betrokken bij het opstellen van dit plan en welke input ze hebben geleverd.
<b>Resultaten</b>	Omschrijf de uitkomsten in meetbare definities (SMART).
<b>Risico's</b>	Benoem de belangrijkste risico's van het project en geef aan welke acties je onderneemt om de kans op of impact van deze risico's te beperken. Beschrijf in ieder geval die risico's die niet worden geaccepteerd. Dit zijn bijvoorbeeld risico's op het gebied van de informatiebeveiliging en wet- en regelgeving.
<b>Projectaanpak en planning</b>	Geef schematisch weer hoe de fasering van activiteiten eruit ziet. Laat overzichtelijk zien wanneer welke activiteit wordt uitgevoerd.
<b>Projectorganisatie</b>	Geef aan wie de belangrijkste stakeholders zijn en welke professionals in je project een rol dienen te krijgen, met vermelding van die rol. Een stuurgroep is niet altijd nodig bij kleinere projecten, dit kan gewoon de opdrachtgever zijn (1 mens). Indien er wel sprake is van een stuurgroep en een projectgroep (of meerdere), geef dan aan wie de beoogde leden zijn.
<b>Communicatie</b>	Vul de communicatie tabel in (bijlage 1) om aan te geven wie er wanneer met welke boodschap geïnformeerd wordt.
<b>Kostenbaten analyse</b>	Maak een overzicht van de kosten die het project met zich meebrengt (in fte, licenties, materiaal etc.) en de opbrengsten ervan (bv minder kosten aan andere licenties, minder fte nodig, efficiëntere handling, minder materiaalverbruik). Alles gekwantificeerd en in tijd uitgezet.

	Beschrijf welke projectcapaciteit nodig is: welke afdeling of medewerkers zullen hoeveel uren gaan besteden?	
<b>Geld</b>	Beschrijf welke financiële middelen er nodig zijn voor het project.	
<b>Bijlagen</b>	1. Communicatieplan 2. ....	
<b>Wijzigingshistorie</b>		
<b>Versie</b>	<b>Beschrijving wijzigingen</b>	<b>Goedkeuring</b>
Versienummer of datum	Korte samenvatting van de doorgevoerde wijzigingen ten opzichte van de vorige versie	Met wie besproken op welke datum
Idem	Idem	Idem



