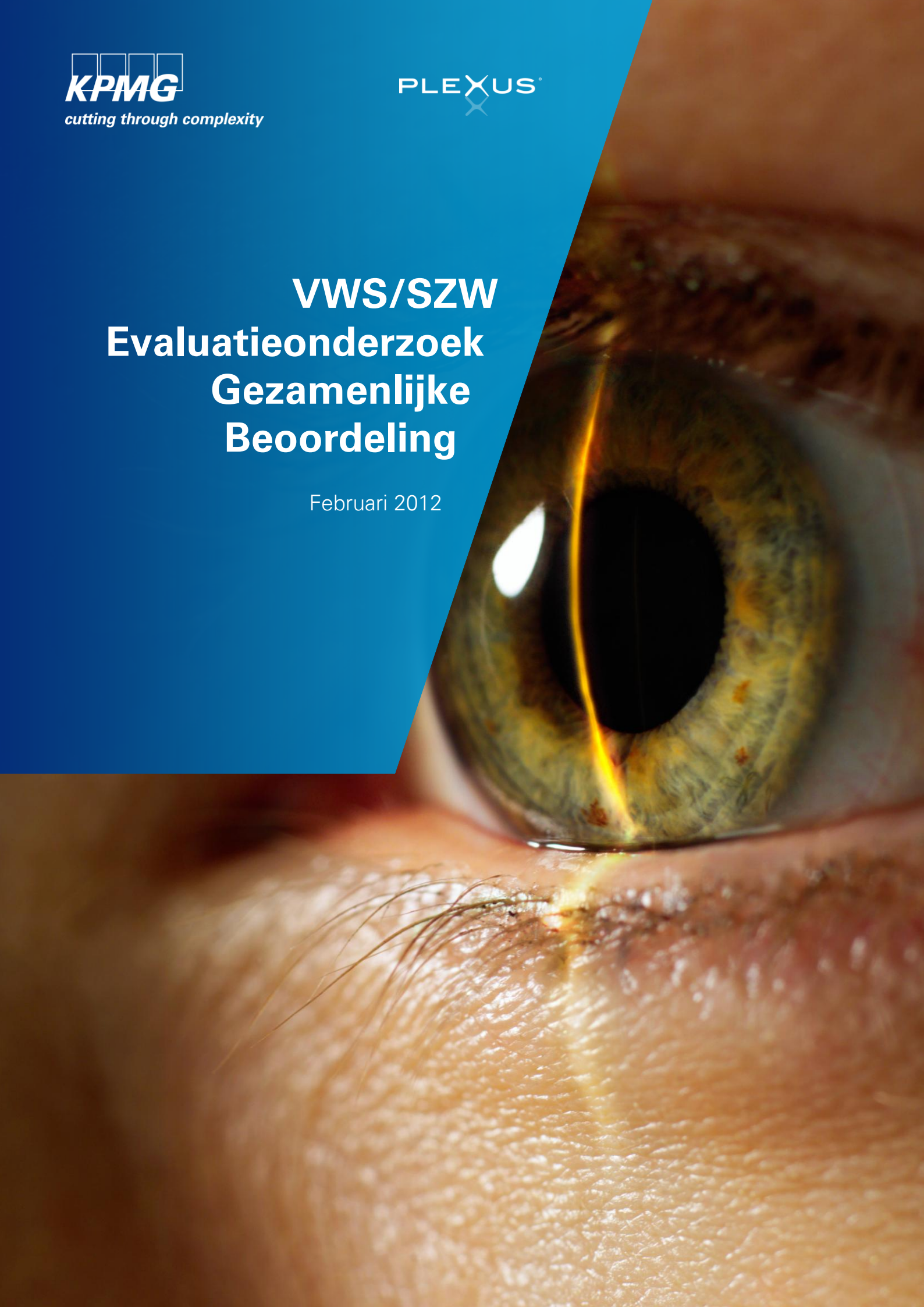


VWS/SZW Evaluatieonderzoek Gezamenlijke Beoordeling

Februari 2012



Inhoudsopgave

Management Samenvatting	1
1 Aanleiding en vraagstelling	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Vraagstelling	4
1.3 Leeswijzer	5
2 Methode	6
2.1 Analyse van de initiatieven	6
2.2 Best practice van Gezamenlijke Beoordeling	8
2.3 Betrokkenheid opdrachtgevers en begeleidingscommissie	9
3 Analyse van de initiatieven	10
3.1 De twaalf lokale initiatieven	10
3.2 Beoordeling van de initiatieven langs het beoordelingskader	17
3.3 Financiële analyse van de initiatieven	19
4 Best practice van Gezamenlijke Beoordeling	21
4.1 Bouwstenen voor de best practice	21
4.2 Financiële analyse uitrol van best practice op gemeenteniveau	28
Bijlagen	36
A VERLOOP VAN HET ONDERZOEK	37
B GEBRUIKTE METHODE VOOR BEOORDELING INITIATIEVEN	39
C INCLUSIE VAN INITIATIEVEN	45
D RESULTATEN ANALYSE OP INITIATIEFNIVEAU	46
E RESULTATEN ANALYSE OP ELEMENTNIVEAU	77
F BEANTWOORDING VAN DE OORSPRONKELIJKE DEELVRAGEN VAN DE OPDRACHTGEVER	82
G GEBRUIKTE BRONNEN	85
H LIJST VAN GEÏNTERVIEWDEN	89
I ENQUÊTE ONDER MEDEWERKERS VAN DE INITIATIEVEN	90

Disclaimer: Dit rapport van KPMG Plexus is uitsluitend bestemd voor het ministerie van VWS, het ministerie van SZW en Tweede Kamer. Het is niet bedoeld voor andere partijen, buiten deze doelgroep, en het gebruik van dit rapport door andere partijen is dan ook voor eigen risico.

Managementsamenvatting

Aanleiding en vraagstelling

Eind 2010 zijn twaalf lokale initiatieven gestart met het ontwerpen en implementeren van Gezamenlijke Beoordeling voor mensen met een meervoudige hulpvraag. *Gezamenlijke Beoordeling is een werkwijze waarbij uitvoeringsorganisaties op het gebied van werk, inkomen, zorg en welzijn samenwerken om een integrale aanpak voor de cliënt te realiseren.* Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) hebben KPMG Plexus gevraagd een evaluatieonderzoek uit te voeren met als doel inzicht geven in *welke vorm van Gezamenlijke Beoordeling succesvol is.*

Methode

In het evaluatieonderzoek is een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden gebruikt. We hebben een documentanalyse uitgevoerd, interviews gehouden, een enquête afgenomen en cliëntverslagen geanalyseerd. De kwantitatieve onderzoeksmethoden zijn gebruikt voor een objectieve beoordeling van de initiatieven. De kwalitatieve onderzoeksmethoden dienden ter analyse van het verloop van de initiatieven en ter interpretatie en verdieping van de beoordeling. Op basis van een combinatie van inzichten uit de kwantitatieve en kwalitatieve analyse is de best practice van Gezamenlijke Beoordeling samengesteld.

Analyse van de initiatieven

De twaalf initiatieven hebben een werkwijze van Gezamenlijke Beoordeling ontwikkeld waarbij de dienstverlening voor cliënten met meervoudige problematiek door de betrokken organisaties op elkaar wordt afgestemd en integraal wordt aangeboden¹. In de beoordeling van de initiatieven hebben we het effect voor de cliënt (zowel in administratieve lasten als in kwaliteit van de dienstverlening), het effect op de administratieve lasten bij de betrokken organisaties en de maatschappelijke opbrengst onderzocht. Tevens hebben we een financiële analyse uitgevoerd.

Het evaluatieonderzoek laat zien dat Gezamenlijke Beoordeling voornamelijk succesvol is voor de cliënt. Zo is gebleken dat Gezamenlijke Beoordeling bijdraagt aan het verlagen van de administratieve lasten van de cliënt, het verhogen van de (inhoudelijke) kwaliteit, het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening en het verkorten van de doorlooptijd.

Uit het evaluatieonderzoek blijkt bovendien dat hoe meer domeinen de meervoudigheid van de hulpvraag van cliënten beslaat, hoe meer voordelen de cliënt heeft in termen van lastenverlichting.

Het evaluatieonderzoek geeft inzicht in de mate van succes van Gezamenlijke Beoordeling voor de administratieve lasten van de betrokken organisaties. Het onderzoek laat zien dat enerzijds tijd bespaard kan worden door Gezamenlijke Beoordeling. Zo kan door de gezamenlijke aanpak worden voorkomen dat cliënten bij verschillende organisaties geholpen worden en er dus meerdere professionals parallel aan elkaar een cliënt helpen. Ook kan de nieuwe werkwijze de

¹ Zie bijlage D voor een beschrijving van de twaalf initiatieven.

organisaties veel werk uit handen nemen doordat bijvoorbeeld informatie over de cliënt gedeeld wordt tussen organisaties en niet elke organisatie zelf de informatie hoeft te verzamelen. Echter, Gezamenlijke Beoordeling kan tegelijkertijd ook extra tijd van medewerkers vragen. Het overleggen van informatie middels het gebruik van een gezamenlijk ICT systeem of middels gezamenlijke overleggen vergt bijvoorbeeld vaak een tijdsinvestering van de betrokken organisaties.

Daarnaast hebben we bij initiatieven gezien dat er middels de werkwijze van Gezamenlijke Beoordeling meer zicht kwam op cliënten die in de doelgroep van Gezamenlijke Beoordeling vielen. Voor veel initiatieven resulteerde dit erin dat de totale administratieve lasten voor organisaties vrijwel gelijk zijn gebleven. Oftewel, in die gevallen is de efficiëntie verhoogd (minder kosten per cliënt), waardoor meer cliënten van hetzelfde geld geholpen konden worden.

De maatschappelijke opbrengst van de geboden hulp is door Gezamenlijke Beoordeling toegenomen. Cliënten worden door Gezamenlijke Beoordeling veelal beter en tijdiger geholpen. Eerste inschattingen van de initiatieven laten zien dat hierdoor huisuitzetting (bij het initiatief in Arnhem en Oude IJsselstreek) of recidive (bij het initiatief in Hengelo) vaker worden voorkomen.

De projectkosten (de eenmalige investeringen om het project op te starten) van de twaalf lokale initiatieven variëren tussen de EUR 62.000 en EUR 139.000. Deze kosten bestaan uit personeelskosten (intern of extern ingehuurd), kosten voor ICT (zowel investeringskosten als abonnementskosten voor het 1^e jaar), communicatiekosten, opleidingskosten en overige kosten. Voor veel initiatieven kwam dit onderzoek te vroeg om harde uitspraken te kunnen doen over de structurele kostenbesparingen. Wel laten vier initiatieven grote (potentiële) besparingen zien in de maatschappelijke kosten.

Best practice van Gezamenlijke Beoordeling

Op basis van door de initiatieven aangegeven succeselementen en geleerde lessen hebben we de best practice vorm van Gezamenlijke Beoordeling opgebouwd uit zes bouwstenen. De volgende zes bouwstenen zijn minimaal nodig voor een succesvolle vorm van gezamenlijk beoordeling:

- 1 Afbakening doelgroep
- 2 Herkennen meervoudigheid van de hulpvraag
- 3 Duidelijke regierol bij Gezamenlijke Beoordeling
- 4 Vormgeving instroom van cliënten in traject van Gezamenlijke Beoordeling
- 5 Efficiënte informatie uitwisseling tussen organisaties
- 6 Samenwerkingsovereenkomst tussen de organisaties

Deze bouwstenen geven handvatten bij het ontwerpen van Gezamenlijke Beoordeling in een nieuwe gemeente. Een weloverwogen invulling van deze bouwstenen is nodig om te komen tot succesvolle gezamenlijk beoordeling. Naast deze zes generieke bouwstenen zullen, afhankelijk van de lokale situatie, contextspecifieke bouwstenen toegevoegd moeten worden. Naast deze bouwstenen zijn net als bij andere transitie en implementatie van een nieuwe werkwijze de specifieke verandermanagement-componenten van belang, zoals commitment en draagvlak onder de ketenpartners en wederzijds vertrouwen tussen de ketenpartners.

De kosten voor het ontwerpen en implementeren van de best practice van Gezamenlijke Beoordeling, op gemeentelijk niveau, per specifieke doelgroep, liggen tussen de 85.000 en

135.000 euro². Deze inschatting is gebaseerd op de implementatiekosten van de 12 initiatieven. In deze kosten zitten personeelskosten (projectorganisatie en opleiding), eenmalige investeringskosten (bijvoorbeeld voor ICT aanpassingen) en overige project gebonden kosten (bijvoorbeeld communicatiekosten).

Indien je deze investering binnen 3 jaar terug wilt verdienen, moet de kostenbesparing voor de betrokken organisaties tussen de EUR 30.000 en EUR 40.000 per jaar bedragen. Neem je ook de maatschappelijke kostenbesparing mee in de terugverdientijd, dan kan deze korter dan een jaar worden. De eerste inschattingen van enkele initiatieven laten namelijk zien dat deze kan oplopen tot meer dan EUR 100.000 per jaar. De kostenbesparingen voor de betrokken organisaties en de maatschappij zijn afhankelijk van de lokale situatie en moeten steeds op dat niveau worden bekeken. Wij adviseren om bij de start van een implementatie ruim aandacht te besteden aan het inschatten van de kostenbesparingen. Tijdens en na de implementatie dient er intensief te worden gestuurd op realisatie van de gewenste kostenbesparingen.

² Deze kosten zijn gebaseerd op de kosten voor het implementeren van de best practice opgebouwd uit de zes bouwstenen.

1 Aanleiding en vraagstelling

“Gezamenlijke Beoordeling is een vorm van samenwerking door uitvoeringsorganisaties op het gebied van werk, inkomen, zorg en welzijn, waarbij de cliënt met een meervoudige hulpvraag centraal staat. De hulpvraag wordt proactief en integraal onderzocht. Doelstelling daarbij is om de cliënt sneller en beter te helpen.”³

1.1 Aanleiding

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) zijn in maart 2008 in Doetinchem en Leeuwarden gestart met twee experimentele pilots naar de mogelijkheden van Gezamenlijke Beoordeling voor mensen met een meervoudige hulpvraag. De pilots zijn geëvalueerd en in vervolg hierop concludeerden de Staatsecretarissen van SZW en VWS dat de gezamenlijke aanpak een meerwaarde in de dienstverlening oplevert voor cliënten met een meervoudige hulpvraag.

Vervolgens is besloten om in een vervolgproject ‘Gezamenlijke Beoordeling’ de werkwijze van de twee pilots verder te ontwikkelen met een bottom-up strategie in twaalf lokale initiatieven. Eind 2010 zijn twaalf lokale initiatieven gestart met het opzetten van Gezamenlijke Beoordeling bij een variëteit aan doelgroepen.

KPMG Plexus is door het ministerie van VWS en SZW gevraagd een evaluatieonderzoek uit te voeren over dit vervolgproject. Hiertoe heeft KPMG Plexus op 24 augustus 2011 de offerte Evaluatie Gezamenlijke Beoordeling uitgebracht. Dit rapport beschrijft de resultaten van het evaluatieonderzoek dat tussen september 2011 en januari 2012 is uitgevoerd.

1.2 Vraagstelling

In deze evaluatiestudie geven we antwoord op de volgende onderzoeksvragen⁴:

- 1 Is Gezamenlijke Beoordeling (bij cliënten met een meervoudige hulpvraag) succesvol?
- 2 Draagt Gezamenlijke Beoordeling bij aan:
 - Administratieve lastenverlichting van de cliënt?
 - De kwaliteit van de Gezamenlijke Beoordeling (inhoudelijk)?
 - De kwaliteit van de dienstverlening?
 - Verlaging van de doorlooptijd van de indicatie?
 - Administratieve lastenverlichting van de organisatie?
 - Verhoging van de maatschappelijke opbrengst?
- 3 Welke lokale initiatieven zijn het meest succesvol?
- 4 Hoe ziet de best practice van Gezamenlijke Beoordeling eruit?
- 5 Wat zijn de kosten van het implementeren (op gemeentelijk niveau) van deze best practice van Gezamenlijke Beoordeling? En wat zijn de potentiële baten van deze best practice van Gezamenlijke Beoordeling voor cliënt, organisatie en maatschappij?

³ <http://www.gezamenlijkebeoordeling.nl/8/gezamenlijke-beoordeling/wat-is-gezamenlijk-beoordelen.html>

⁴ Deze vraagstelling is overeengekomen met de opdrachtgever. De vraagstelling wijkt af van de oorspronkelijke vraagstelling zoals gesteld in de offerte van KPMG Plexus. In bijlage A leggen we uit waarom is afgeweken van de oorspronkelijke vraagstelling. In bijlage F geven we inzicht in de antwoorden op de oorspronkelijke onderzoeksvragen.

1.3 Leeswijzer

De indeling van de rapportage is als volgt: Hoofdstuk 2 van dit rapport beschrijft de onderzoeksaanpak. Hoofdstuk 3 beschrijft de resultaten van de beoordeling van de initiatieven. In hoofdstuk 3 geven we antwoord op onderzoeksvragen 1, 2 en 3. Hoofdstuk 4 beschrijft de best practice van Gezamenlijke Beoordeling. Daarbij geven we een inschatting van de implementatiekosten van deze best practice in een gemeente en we geven inzicht in de potentiële maatschappelijke financiële baten. In hoofdstuk 4 geven we antwoord op de onderzoeksvragen 4 en 5.

2 Methode

In het evaluatieonderzoek is een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden gebruikt. De kwantitatieve onderzoeksmethoden zijn gebruikt voor een objectieve beoordeling van de initiatieven. De kwalitatieve onderzoeksmethoden dienden ter analyse van het verloop van de initiatieven en ter interpretatie en verdieping van de beoordeling. Op basis van een combinatie van inzichten uit de kwantitatieve en kwalitatieve analyse is de best practice van Gezamenlijke Beoordeling samengesteld.

2.1 Analyse van de initiatieven

De analyse van de initiatieven bestaat uit drie delen:

- Een beschrijving van de twaalf lokale initiatieven op basis van de kwalitatieve analyse
- Beoordeling langs een kwantitatief beoordelingskader
- Financiële analyse

2.1.1 Beschrijving van de twaalf lokale initiatieven

De twaalf lokale initiatieven zijn in kaart gebracht door middel van een documentanalyse, interviews met medewerkers en gespreksverslagen van gesprekken met cliënten.

Documentanalyse

Er is een documentanalyse uitgevoerd waarbij de volgende bronnen zijn bestudeerd: business case, tussenevaluatie, eindevaluatie, diverse documenten van het landelijke project van Gezamenlijke Beoordeling en de website van Gezamenlijke Beoordeling⁵. Deze documentanalyse geeft een eerste inzicht in de initiatieven: de doelgroep, de doelstellingen, het verloop van de implementatie, de effecten, de geleerde lessen en de mogelijkheden tot structurele inbedding.

Interviews met medewerkers

We hebben interviews gehouden met de projectleiders, het kernteam en medewerkers van de betrokken organisaties. De interviews gaven achtergrond en uitleg bij de informatie uit de documenten. Tevens gaven de interviews inzicht in de cruciale succesfactoren van elk initiatief.⁶

Gespreksverslagen van gesprekken met cliënten

Ook hebben we het cliëntperspectief meegenomen bij de analyse van de geïnccludeerde initiatieven. Bij het merendeel van de geïnccludeerde initiatieven is een vragenlijst meegegeven aan de dienstverlenende organisaties, waarna de professionals deze vragen heeft afgenomen bij de cliënten. De overige initiatieven hadden reeds interviews afgenomen bij cliënten, al dan niet uitgevoerd door een extern evaluatieonderzoeksbureau. Voor deze initiatieven is gekozen om gebruik te maken van deze gegevens. Waar nodig zijn deze aangevuld met extra interviews door medewerkers van de dienstverlenende organisaties. In overleg met de opdrachtgever en projectleiders van de initiatieven is voor de initiatieven in Den Haag en Hengelo het cliëntperspectief niet meegenomen in het onderzoek.

⁵ Zie bijlage G voor een overzicht van de geraadpleegde bronnen en websites.

⁶ Zie bijlage H voor een overzicht van de geïnterviewde personen.

2.1.2 Beoordeling langs een kwantitatief beoordelingskader

De beoordeling van de initiatieven is gedaan met behulp van een kwantitatief beoordelingskader. In het beoordelingskader hebben we de mate van succes van de lokale initiatieven geoperationaliseerd met zes succescriteria (zie kader). Deze succescriteria zijn gebaseerd op de projectdoelstellingen van Gezamenlijke Beoordeling en de doelstellingen van de afzonderlijke initiatieven.

De succescriteria in het beoordelingskader

- A. Administratieve lasten voor cliënt: de tijd en kosten die de cliënt maakt tijdens het beoordelingsproces, zoals de printkosten, reiskosten en tijd voor huisbezoeken.
- B. Kwaliteit van de Gezamenlijke Beoordeling (inhoud): de mate waarin de beoordeling / toeleiding aansluit bij de behoefte van de cliënt en de mate waarin de beoordeling integraal wordt aangepakt.
- C. Kwaliteit van dienstverlening bij Gezamenlijke Beoordeling: de mate waarin de cliënt centraal staat en de service cliëntgericht is en de cliënt van voldoende informatie wordt voorzien.
- D. Doorlooptijd Gezamenlijke Beoordeling: de duur van de besluitvorming om te komen tot een juiste beoordeling en toeleiding.
- E. Administratieve lasten voor organisatie/medewerkers: de tijd en kosten die medewerkers maken tijdens de geboden hulp, zoals de reiskosten en tijd voor huisbezoeken en overleggen.
- F. Maatschappelijke opbrengst: de maatschappelijke opbrengst van het project, bijvoorbeeld afname van recidive en afname van dakloosheid.

De score van de initiatieven⁷ op de succescriteria van het beoordelingskader is gebaseerd op een documentanalyse en enquêtes met medewerkers. De interviews met medewerkers en gespreksverslagen van cliëntgesprekken zijn gebruikt ter validering van de bevindingen uit de documentanalyse en enquête onder medewerkers⁸.

Documentanalyse

Voor elk initiatief is op basis van een documentanalyse een score toegekend op elk succescriteria van het beoordelingskader. De eindverslagen waren hierbij leidend. De overige documenten, zoals business cases en tussenverslagen, zijn gebruikt ter context en validering van de beoordeling op basis van de eindverslagen. De beoordeling is gemaakt door middel van een inhoudsanalyse. De inhoudsanalyse is gestructureerd langs de zes succescriteria. Voor elk initiatief is een score tussen 1 en 5 toegekend aan elk succescriterium. Een score van 1 is de laagst haalbare score en een score van 5 is de hoogst haalbare score op het succescriterium.

⁷ Van de 12 initiatieven zijn 5 initiatieven niet beoordeeld op het beoordelingskader. Deze initiatieven hadden minder dan 3 cliënten geïndiceerd volgens de nieuwe aanpak waardoor het nog te vroeg was de effecten in kaart te brengen. Deze initiatieven zijn wel meegenomen in de kwalitatieve analyse. (zie bijlage C).

⁸ Een gedetailleerde beschrijving van het beoordelingskader vindt u in Bijlage B.

Enquête onder medewerkers

De enquête onder medewerkers vormt de tweede input voor de beoordeling van de initiatieven op de succescriteria. Van de benaderde respondenten heeft 66 procent de enquête⁹ ingevuld. Voor de beoordeling van de initiatieven zijn de succescriteria A-E¹⁰ geoperationaliseerd met drie tot vier stellingen¹¹. Een respondent kiest per stelling een antwoordcategorie, variërend van: sterk afgenomen, weinig afgenomen, geen verschil, weinig toegenomen, sterk toegenomen. Aan elke antwoordcategorie zijn punten verbonden, van 1 (laagste score) tot en met 5 (hoogste score). Per initiatief is de gemiddelde score per stelling bepaald en zijn de scores van de stellingen per criterium gebundeld. Deze som geeft de score van het lokale initiatief op het succescriterium.

2.1.3 Financiële analyse

Voor elk initiatief hebben we een financiële analyse gemaakt. Deze financiële analyse is gebaseerd op de inschattingen van de lokale initiatieven zoals weergegeven in de eindverslagen. De interviews met projectleiders zijn gebruikt ter verduidelijking van de cijfers en voor het ophalen van de achterliggende redenatie.

2.2 Best practice van Gezamenlijke Beoordeling

De volgende stap is het bepalen van de best practice van Gezamenlijke Beoordeling en een financiële analyse van de uitrol van deze best practice op gemeenteniveau.

2.2.1 Bepalen van de best practice van Gezamenlijke Beoordeling

De kwantitatieve en kwalitatieve analyse geeft inzicht in de mate van succes van elk initiatief en de essentiële succesfactoren en geleerde lessen van de initiatieven. De best practice van Gezamenlijke Beoordeling hebben we opgebouwd uit de combinatie van deze essentiële succesfactoren. We noemen dit de bouwstenen voor Gezamenlijke Beoordeling.

2.2.2 Financiële analyse uitrol best practice op gemeenteniveau

Tot slot hebben we een financiële analyse gemaakt van de uitrol van de best practice op gemeenteniveau. De financiële analyse is opgebouwd uit twee onderdelen:

- Inschatting van de implementatiekosten van de best practice vorm van Gezamenlijke Beoordeling.
- Inschatting van de structurele financiële consequenties voor cliënt, organisatie en maatschappij van de best practice vorm van Gezamenlijke Beoordeling.

⁹ Zie bijlage B voor een overzicht van de respons.

¹⁰ Succescriterium F is door middel van de inhoudsanalyse van de eindverslagen gescoord. Succescriterium F is niet geoperationaliseerd in de enquête onder medewerkers, omdat het inschatten van de maatschappelijke opbrengst een helikopterview over het project vereist en door afzonderlijke medewerkers moeilijk is in te schatten.

¹¹ De volledige webenquête is opgenomen in bijlage I.

2.3 Betrokkenheid opdrachtgevers en begeleidingscommissie

We hebben meerdere malen met de opdrachtgevers (ministerie van VWS en ministerie van SZW) en de begeleidingscommissie overlegd over de tussenproducten en de totstandkoming van de rapportage. Het beoordelingskader is afgestemd met de begeleidingscommissie en goedgekeurd door de opdrachtgevers. De onderzoeksmethode is bij het in kaart brengen van het cliëntperspectief in overleg met de gedelegeerd opdrachtgever bepaald. De eindrapportage is in twee conceptversies besproken met de opdrachtgevers en de begeleidingscommissie. Dit heeft geleid tot commentaren en deze zijn in overleg met de gedelegeerd opdrachtgever verwerkt tot de definitieve eindrapportage.

3 Analyse van de initiatieven

In dit hoofdstuk beschrijven we de twaalf initiatieven. We geven een kwalitatieve analyse van de twaalf lokale initiatieven en beschrijven de doelgroep, voortgang en mate van succes. Vervolgens beoordelen we de geïncludeerde initiatieven langs het beoordelingskader. Dit is een kwantitatieve analyse waarmee we de mate van succes kwantificeren. Tot slot geven we een financiële analyse van de twaalf initiatieven. We beantwoorden hiermee deelvraag 1, 2 en 3.

3.1 De twaalf lokale initiatieven¹²

De twaalf initiatieven hebben allen een werkwijze van Gezamenlijke Beoordeling ontwikkeld om de dienstverlening voor cliënten met meervoudige problematiek op elkaar af te stemmen en integraal aan te bieden. We beschrijven van elk initiatief de aanpak van Gezamenlijke Beoordeling en geven inzicht in de mate van succes voor de cliënt, organisatie en maatschappij.

Bedreiging opgelost en nu verder – Arnhem

Het initiatief in Arnhem is gericht op inwoners van Arnhem die zich in een bedreigende situatie bevinden, zoals dreiging tot huisuitzetting. Bij melding van een bedreigende situatie wordt de cliënt doorgeleid naar de coördinator van een centraal team van Gezamenlijke Beoordeling. Indien meervoudige problematiek is vastgesteld, wordt door het centrale team een integraal plan opgesteld om de cliënt te helpen. Deze aanpak van Gezamenlijke Beoordeling is zeer succesvol. Het voordeel van de nieuwe aanpak voor de cliënt is dat deze centraal instroomt en niet meer wordt doorverwezen: er is één plek en één persoon die de regie heeft. De gegevens van de cliënt worden tussen de afdelingen en organisaties gedeeld, waardoor een integraal plan opgesteld kan worden. Ook heeft de nieuwe werkwijze geleid tot een verkorte doorlooptijd. Hierdoor kan huisuitzetting vaker worden voorkomen. Het voordeel voor de organisatie is dat minder personeel zich bezighoudt met dezelfde cliënt. De tijd per cliënt neemt hierdoor af. Wel is het aantal cliënten dat behandeld wordt toegenomen, doordat er meer zicht is op de cliënten. Dit zou eventueel een tijdelijke verhoging kunnen zijn en na een tijd kunnen stabiliseren. Ten tijde van het evaluatieonderzoek was het nog niet mogelijk om deze effecten op langere termijn te onderzoeken. De totale tijd per cliënt is dus weliswaar afgenomen; de totale tijd besteed aan alle cliënten tezamen is ongeveer gelijk in de oude en nieuwe situatie. Voor de maatschappij betekent het gebruik van Gezamenlijke Beoordeling dat betere hulp geboden wordt aan een groter deel van de inwoners van Arnhem die zich in een bedreigende situatie bevinden. Hierdoor vinden minder huisuitzettingen plaats waardoor de overlast in Arnhem afneemt. Ook neemt de benodigde bijzondere bijstand af waardoor de maatschappelijke kosten afnemen.

Arnhem

“Een cruciale succesfactor is het hebben van een goede projectleider met veel expertise en doorzettingsmacht.”

De ervaringen in Arnhem laten zien dat samenwerking binnen de gemeente erg belangrijk is en ervoor zorgt dat er over de kokers van domeinen heen gewerkt kan worden. Ook blijkt het belangrijk om hoge betrokkenheid en draagvlak te creëren onder medewerkers van het centrale team Gezamenlijke Beoordeling en het hoger management van de gemeente. Daarnaast blijkt dat het vormen van een centraal team leidt tot focus en zorgt voor een goede basis voor samenwerking.

¹² In Bijlage D geven we een uitgebreidere beschrijving van de Gezamenlijke Beoordeling per initiatief.

Cliënt bij project in Arnhem

“Het was prettig dat ik werd geholpen op de plek waar ik me heb gemeld en niet doorverwezen werd.”

Dichterbij in Vollenhove – Zeist

In Zeist is gewerkt met een wijkgerichte aanpak gericht op cliënten met een meervoudige hulpvraag op het gebied van WMO of bijzondere bijstand. De samenwerking tussen de betrokken ketenpartners bestond uit het gezamenlijk uitvoeren van een brede intake en een intensieve samenwerking qua opvolging van uitgezette acties. Het initiatief had een lange voorbereidingstijd nodig en is pas in september 2011 gestart. Belangrijkste reden was dat de ontwikkeling van een gezamenlijk proces, wederzijdse kennisoverdracht, de inrichting van de ICT en het vrijmaken van de consultants veel tijd vergde. Daarnaast bleek het lastig om professionals te leren om over het eigen domein heen te kijken waardoor het lastig bleek om cliënten te verkrijgen die een meervoudige hulpvraag hadden. Doordat de implementatie vertraagd is, is het alleen mogelijk om een voorlopige inschatting te maken van de verwachte effecten. Voor de cliënt lijkt de nieuwe aanpak voordelen op te leveren, met name ten aanzien van de laagdrempeligheid en dat de cliënt op één plek in de keten komt. Voor de organisatie vergt de Gezamenlijke Beoordeling in dit beginstadium een investering in tijd. Dit komt met name door het overleg met de ketenpartners en het werken met Mens Centraal. De verwachting is dat deze aanpak op den duur een tijdsbesparing oplevert. De effecten voor de maatschappij zijn nog niet in te schatten.

Zeist

“Draagvlak onder de betrokken instellingen is essentieel.”

Het lokale initiatief in Zeist heeft geleerd dat het van belang is om op een specifieke doelgroep te focussen, met name een doelgroep met lage zelfredzaamheid en meervoudige problematiek op meerdere domeinen (Werk & Inkomen, Zorg, Welzijn). Volgens het project in Zeist is het ook van belang dat binnen elke organisatie een contactpersoon wordt aangewezen die verantwoordelijk is voor Gezamenlijke Beoordeling. Op deze manier kan beter worden geborgd dat acties binnen de eigen organisatie doorgezet worden en dat er commitment is voor een brede blik over eigen domein heen.

Cliënt bij project in Zeist

“Ik vind het prettig dat ik bij één persoon terecht kan met mijn vragen, en dat iemand met me meekijkt en zo nodig naar de juiste organisatie doorverwijst.”

Eenduidig en uniform beoordelen met de Zelfredzaamheid-matrix - Den Haag

Het voorkomen van dakloosheid staat in het initiatief in Den Haag centraal. De Gezamenlijke Beoordeling vindt plaats middels gebruik van een Zelfredzaamheid-matrix (ZRM) en een multidisciplinair overleg met het team van Gezamenlijke Beoordeling. De organisatie waar de cliënt zich meldt c.q. wordt gemeld verzorgt de intake met de cliënt en vult (voor zover mogelijk) samen met de cliënt de Zelfredzaamheid-matrix (ZRM) in zodat informatie over de cliënt op

Eén dossierhouder

“Veel initiatieven hebben een centraal persoon aangesteld om de case van een cliënt te bewaken. Zo wordt in Den Haag één ketenorganisatie aangewezen als dossierhouder van een cliënt. De dossierhouder is verantwoordelijk voor het verloop van de dienstverlening aan de cliënt. Deze dossierhouder bepaalt de juiste volgorde van dienstverlening en houdt het overzicht op de geboden dienstverlening.”

diverse leefgebieden wordt verzameld. Tijdens het multidisciplinair overleg wordt de cliënt besproken en wordt een dossierhouder voor de cliënt aangesteld. Zodoende heeft de cliënt één aanspreekpunt en houdt één zorgverlener de regie op het zorgproces. Het gevolg van de invoering van de Gezamenlijke Beoordeling met de ZRM is dat de dienstverlening beter aangeboden kan worden aan de cliënt. Met de ZRM is er door middel van een korte vragenlijst direct inzicht in het totale hulpverleningsgebied. De cliënt is hierdoor voor alle hulpvragen direct aan het juiste loket. Dit heeft voor cliënten als voordeel dat zij maar één keer hun verhaal hoeven te vertellen. Daarnaast wordt de dienstverlening voor de cliënt integraal afgestemd tussen de organisaties. Dit kan doordat instellingen in Den Haag met behulp van de ZRM dezelfde taal zijn gaan spreken en buiten de eigen kaders zijn gaan kijken. Ten tijde van het onderzoek, werd door het initiatief in Den Haag aangegeven dat door het gebruik van Gezamenlijke Beoordeling huisuitzettingen zeer waarschijnlijk vaker voorkomen kunnen worden, doordat hulp beter en eerder geboden wordt. Hierdoor wordt overlast teruggedrongen. Het is nog te vroeg om definitieve uitspraken hierover te doen en om inzichtelijk te maken wat de effecten hiervan zijn voor de maatschappij en de betrokken organisaties. De Gezamenlijke Beoordeling met de ZRM heeft geen effecten gehad op de administratieve lasten voor organisaties. De benodigde tijd per organisatie per cliënt is gelijk gebleven. Wel kan er per cliënt betere hulp worden geboden binnen dezelfde tijd. Daarnaast hebben de organisaties voordelen ervaren van het project Gezamenlijke Beoordeling ten aanzien van de samenwerking tussen organisaties: de verschillende organisaties weten nu beter van elkaar wat de werkgebieden en ontwikkelingen zijn en er is een gedeelde verantwoordelijkheid voor de cliënten.

Vroegtijdige Interventie Psychose – Amsterdam

Het initiatief in Amsterdam richt zich op adolescenten en jongvolwassenen in Amsterdam die voor het eerst psychotisch worden. De context van dit lokale initiatief onderscheidt zich van andere initiatieven doordat het project georganiseerd wordt vanuit een zorgaanbieder, het AMC. De samenwerking tussen organisaties bestaat reeds langer in de vorm van het VIP team. Het VIP team heeft gezamenlijk ontwikkelde werkprocessen en afspraken in de samenwerking met ketenpartners (UWV en DWI) en hulpinstanties (HVO-Querido, Cordaan en Odibaan). Voor het project ‘Gezamenlijke Beoordeling’ is ingezet op het verbeteren van de samenwerking met het CIZ, met name bij de afgifte van CIZ indicaties. De implementatie van het project Gezamenlijke Beoordeling is in Amsterdam stroef verlopen. Er is met het CIZ een speciale voorrangroute afgesproken voor VIP cliënten, waardoor aanvragen vanuit het VIP binnen 2 weken worden behandeld. Deze regeling is begin november 2011 ingesteld. Ten tijde van het evaluatieonderzoek (medio november 2011) is er door het project in Amsterdam enkele dagen voorafgaand aan het onderzoek één CIZ indicatie aangevraagd en deze liep nog ten tijde van het onderzoek. Het is daarom ook nog niet mogelijk

Lokaal georiënteerde samenwerking vs landelijke richtlijnen van ketenpartners

“Gezamenlijke Beoordeling met ketenpartners vergt een lokaal georiënteerde samenwerking. Hierdoor bleek het soms lastig om de samenwerking met landelijke instellingen vorm te geven. Landelijke instellingen hebben veelal te maken met landelijke richtlijnen die in contrast kunnen staan met de lokaal georiënteerde en integrale aanpak van Gezamenlijke Beoordeling. Zo bleek in het initiatief in Amsterdam bijvoorbeeld dat het lastig was om te komen tot een integrale indicatie, waarbij de CIZ indicatie op lokaal niveau kan worden gedelegeerd. Dit vormt een drempel om te komen tot een volledig integrale indicatiestelling.”

om de mate van succes vast te stellen van de veranderde samenwerking met het CIZ¹³. Het initiatief in Amsterdam is dan ook niet meegenomen in de beoordeling langs het beoordelingskader.

Cliënten bij Vip Amsterdam

“Je kunt met elke vraag op 1 punt terecht.”

“Dat er naast medische zorg ook een jobcoach is, biedt een blik op de toekomst.”

“Fijn dat alles bij elkaar zit, dit is duidelijk en handig.”

Een verwacht effect van de voorrangsregeling met het CIZ is dat de doorlooptijd van een zorgtraject verkort wordt doordat de CIZ indicatie sneller beschikbaar is. Dit kan tevens gevolgen hebben voor de kwaliteit van de dienstverlening die geleverd wordt: doordat de juiste zorg sneller ingezet kan worden, kan de cliënt beter en adequater geholpen worden. De administratieve lasten voor de cliënt en organisatie zijn gelijk gebleven. De effecten voor de maatschappij zijn nog niet in te schatten.

EigenKrachtWijzer – Werk – Almere

In de gemeente Almere wordt Gezamenlijke Beoordeling toegepast middels het instrument de ‘EigenKrachtWijzer’ (EKW). De EKW is een digitaal instrument voor vraagverheldering van burgers en biedt suggesties voor de dienstverlening die aansluit bij hun problematiek. De EKW werd reeds gebruikt in Almere en met het project Gezamenlijke Beoordeling is de module ‘Werk’ toegevoegd aan de EKW. Het project in Almere zit nog in de implementatiefase. Cliënten die de EKW met de module werk hebben ingevuld hebben nog geen diagnosegesprek gevoerd met de betrokken organisaties. Dit komt doordat er een wachtlijst is van circa 300 diagnosegesprekken. Doordat het project nog in de implementatiefase zit, is het nog te vroeg om uitspraken te doen over de effecten. Het initiatief in Almere is dan ook niet meegenomen in de beoordeling langs het beoordelingskader.

Verwacht wordt dat de nieuwe werkwijze vooral een positief effect heeft voor de administratieve lasten voor de organisatie. Er wordt naar verwachting tijdwinst geboekt in het diagnosegesprek, doordat er reeds informatie over de klant beschikbaar is. Een belangrijke geleerde les in Almere is dat voldoende capaciteit van belang is bij de implementatie van Gezamenlijke Beoordeling. De effecten voor de maatschappij zijn nog niet in te schatten.

Eropaf in Slaaghwijk – Leiden

Het initiatief in Leiden richt zich op de complexe problemen op het gebied van werk, inkomen zorg en welzijn van huishoudens in de buurt Slaaghwijk te Leiden. Middels Gezamenlijke Beoordeling is de samenwerking gestart tussen de gemeente, UWV en CIZ. De implementatie van het project Gezamenlijke Beoordeling in Leiden is niet volgens plan verlopen. Het idee was dat de instroom van cliënten geregeld zou worden via sociaal werkers van het project ‘Achter de voordeur’. Er zijn echter tussen oktober 2010 en oktober 2011 geen cliënten aangemeld. Een belangrijke reden voor het uitblijven van cliënten is dat het voor sociaal werkers lastig bleek om

¹³ Vanuit het initiatief in Amsterdam is na afloop van het onderzoek per mail aangegeven dat er een cliënt is aangemeld via de nieuwe voorrangsregeling met het CIZ, deze cliënt had binnen 2 dagen een indicatiestelling.

meervoudigheid van de hulpvraag vast te stellen. Ook de lage commitment onder de welzijnsinstellingen in Leiden vormt een belangrijke verklaring. Het project in Leiden is niet meegenomen in de beoordeling van de initiatieven omdat er nog geen cliënten via Gezamenlijke Beoordeling geïndiceerd zijn.

Integrale indicatiestelling binnen de ‘Omtinkerij’ – Tytsjerksteradiel

In Tytsjerksteradiel wordt middels het project Gezamenlijke Beoordeling toegewerkt naar een integrale indicatiestelling voor burgers in de gemeente Tytsjerksteradiel op het terrein van wonen, welzijn, werk, zorg en diensten. De opzet was dat de medewerkers op één moment (via een vragenlijst) alle benodigde informatie verzamelen op diverse leefgebieden om zo op diverse domeinen indicaties te kunnen aanvragen. Het doel was om te komen tot een integrale indicatie waarbij de cliënt slechts op één moment alle informatie hoeft aan te leveren bij één persoon. De uitvoering van het project Gezamenlijke Beoordeling in Tytsjerksteradiel verloopt niet geheel volgens initiële opzet. Zo blijken er weinig meervoudige hulpvragen binnen te komen. In verband met de vertraagde implementatie en beperkte cliëntaantallen is het nog te vroeg om uitspraken te doen over de effecten van de nieuwe werkwijze. Tytsjerksteradiel is dan ook niet meegenomen in het beoordelingskader.

Wel is er op basis van het evaluatieonderzoek een inschatting te maken van de te verwachten effecten. Zo blijkt nu al dat de vernieuwde werkwijze voor de professionals veel tijd in beslag neemt. De nieuwe werkwijze vereist dat zij een vragenlijst doorlopen met de cliënt om zo inzicht te krijgen in de meervoudigheid van de hulpvraag van de cliënt. Het wordt door de professionals lastig bevonden om de gehele vragenlijst te doorlopen gezien de lengte van de vragenlijst en gezien de privacy van de cliënt: de cliënt wil liever niet op alle leefgebieden informatie geven indien deze alleen langskomt voor een indicatie van bijvoorbeeld een douchestoel. De gekozen werkwijze levert dan ook niet bij veel cliënten een efficiency voordeel op. Voor de maatschappij lijkt de Gezamenlijke Beoordeling in Tytsjerksteradiel geen voordelen op te leveren.

Jongeren in beeld - Spijkenisse

In Spijkenisse is het initiatief van Gezamenlijke Beoordeling gericht op het aanbieden van een integrale zorgaanpak voor jongeren in de leeftijd van 16 tot 27 jaar met een meervoudige hulpvraag. Het initiatief heeft tot doel om de samenwerking en gegevensuitwisseling te verbeteren tussen de domeinen zorg, veiligheid, inkomen, wonen en jeugd. Dit gebeurt onder andere door middel van de inzet van het systeem Mens Centraal. In de praktijk bleek de nieuwe aanpak lastig realiseerbaar. Mens Centraal is geïmplementeerd maar niet elke organisatie maakt gebruik van Mens Centraal waardoor het systeem onvoldoende inzicht biedt in het real time totale zorgproces van de cliënt. Ook bleek het voor professionals lastig om cliënten met meervoudigheid in te laten stromen. De doelgroep was lastig bereikbaar en de professionals vonden het lastig om door te vragen op diverse leefgebieden. Tussen oktober 2010 en oktober 2011 zijn er negen cliënten die volgens de aanpak van Gezamenlijke Beoordeling zijn benaderd. De nieuwe aanpak heeft niet geleid tot voordelen voor de cliënt. Ook voor de maatschappij lijkt de Gezamenlijke Beoordeling in Spijkenisse geen voordelen op te leveren. Het heeft geleid tot lasten verzwaring voor de betrokken organisaties. Mens Centraal is naast de ‘warme overdracht’ gebruikt waardoor het niet leidde tot een lastenvermindering voor organisaties maar juist tot een lastenverzwaring.

Een belangrijke geleerde les in het initiatief in Spijkenisse betreft het belang van commitment bij de managementlaag van de ketenpartners in het project. In Spijkenisse is hier niet voldoende op gestuurd, waardoor er een lage commitment was onder leidinggevendenden van ketenpartners. Deze lage commitment leidde ertoe dat de werkprocessen niet geherstructureerd werden en zorgde ervoor dat Mens Centraal door een beperkt aantal medewerkers werd gebruikt en als een werkwijze naast, in plaats van ter vervanging van, de eigen werkwijze werd gebruikt.

Lokaal zorgnetwerk - Oude IJsselstreek

Het lokale initiatief in Oude IJsselstreek focust op multi-probleem gezinnen uit Oude IJsselstreek met een meervoudige hulpvraag op de domeinen onderwijs, jeugdzorg, veiligheid en WMO. Het doel van het initiatief is om op elkaar afgestemde en passende zorg te bieden aan deze cliënten. De gemeente is de regievoerder van het initiatief van Gezamenlijke Beoordeling in Oude IJsselstreek. Een cliënt met een meervoudige hulpvraag wordt aangemeld bij de zorgcoördinator. Deze zorgcoördinator organiseert een wisselstoelenoverleg met belanghebbende organisaties en waar mogelijk met de cliënt. Tijdens dit overleg wordt een gezamenlijk hulpplan gemaakt en een casemanager aangesteld als vaste contactpersoon voor de cliënt. De implementatie van het project verloopt volgens plan. Het lokaal initiatief in Oude IJsselstreek heeft positieve effecten gehad op de dienstverlening en administratieve lasten voor de cliënt. Met de nieuwe aanpak zijn de juiste betrokken instanties eerder en sneller bij elkaar en is er overleg over de domeinen van zorg en werk en inkomen heen. Voor de cliënt betekent dit dat hij/zij één aanspreekpunt heeft; er is één casushouder die alle informatie over de cliënt heeft. Dit geeft veel duidelijkheid aan de cliënt. Tevens kan Gezamenlijke Beoordeling de kwaliteit van de geboden hulp verbeteren omdat er breder gekeken wordt en er ook aandacht is voor de context van de cliënt. Voor de maatschappij betekent de Gezamenlijke Beoordeling dat er meer cliënten beter geholpen worden. Hierdoor wordt de maatschappelijke overlast teruggedrongen. Ook voor de organisaties heeft de aanpak van Gezamenlijke Beoordeling voordelen opgeleverd. Door de betere samenwerking en de casushouder heeft de cliënt geen mogelijkheid meer om te shoppen bij verschillende hulpinstanties. Dit kan leiden tot een kostenverlaging. Ten tijde van het onderzoek waren deze mogelijke kostenbesparingen nog niet in beeld. Ook krijgt de gemeente door deze nieuwe aanpak meer zicht op wat er in de gemeente speelt. Daarnaast heeft de nieuwe aanpak voor de organisaties geleid tot een lichte vermindering in administratieve lasten van de organisaties. De organisaties hoeven door de nieuwe aanpak minder te regelen omdat het overleg met de andere organisaties nu veelal centraal plaatsvindt, in plaats van telefonisch. Wel wordt door de betrokken organisaties aangegeven dat het gezamenlijk overleg nog efficiënter moet kunnen.

Nazorg ex-gedetineerden – Hengelo

In Hengelo wordt Gezamenlijke Beoordeling toegepast op de nazorg die aan ex-gedetineerden wordt gegeven. De nazorg wordt gestart tijdens de detentie om zo vroegtijdig de problematiek aan te pakken. De Gezamenlijke Beoordeling is vormgegeven middels een nazorgcoördinator die afhankelijk van de problematiek of een multi-disciplinair overleg organiseert of bilateraal met elke zorginstantie afstemt dat de cliënt de benodigde hulp ontvangt. De implementatie van het project Gezamenlijke Beoordeling in Hengelo verloopt volgens plan. De samenwerking met Dienst Justitiële Inrichtingen is nog in de opstartfase. Het initiatief levert voordelen op voor de cliënt. Er wordt een integraal plan opgesteld en alle beschikbare informatie wordt gekoppeld.

Hierdoor is de kwaliteit van de Gezamenlijke Beoordeling verbeterd. Ook de kwaliteit van de dienstverlening is verbeterd en de administratieve lasten voor de cliënt zijn afgenomen doordat de nazorgcoördinator voor de cliënt langs de verschillende instanties gaat. De doorlooptijd wordt eveneens verkort doordat de diagnose sneller gesteld kan worden en de lijnen tussen de organisaties korter zijn. Voor de maatschappij leidt de aanpak in Hengelo tot voordelen doordat recidive wordt teruggedrongen. Dit leidt zowel tot een afname van de overlast die gepaard gaat met criminaliteit als een afname van de kosten. Voor de organisatie levert de aanpak van Gezamenlijke Beoordeling zowel tijdswinst als extra tijd op. De dossierkoppeling via Vis2 en Mens Centraal levert enerzijds tijdswinst op, doordat meer informatie beschikbaar is over cliënten en niet opnieuw aangevraagd hoeft te worden. Anderzijds zijn werknemers wel extra tijd kwijt met het dubbel invoeren van gegevens in de systemen. Het blijkt complex om alle systemen te vervangen of te koppelen waardoor medewerkers gegevens niet dubbel in hoeven te voeren. Dit heeft te maken met de specifieke eisen van elke organisatie ten aanzien van de systemen en met de privacy wetgeving.

Optimaal Indiceren - Leeuwarden

Het initiatief in Leeuwarden is een vervolg op de eerdere pilot van gezamenlijk beoordelen die in 2008 gestart is. In Leeuwarden is gekozen om af te stappen van een fysieke vorm van Gezamenlijke Beoordeling en over te gaan op integraal indiceren. Het integraal indiceren vindt plaats via één ‘generalist’ (de sociaal werker) die zorgt voor een goede afstemming van zorg tussen de zorginstanties. De belangrijkste reden om af te stappen van een fysieke vorm van Gezamenlijke Beoordeling is dat de cliëntbesprekingen vaak tijdrovend zijn, dat organisaties te veel vanuit eigen focus blijven kijken, dat financieringsstromen niet over de domeinen heen te regelen zijn en dat niemand de bevoegdheid heeft om voor elkaar te indiceren. Het uitgangspunt van het lokale initiatief in Leeuwarden is dan ook niet gezamenlijk beoordelen maar het verbeteren van het proces indicatiestelling middels invoering van de drieslag: korter en sneller waar mogelijk en integraal waar nodig. Hierbij wordt gekeken naar optimalisatie van de gehele keten van indicatiestelling en niet alleen naar de meervoudige indicatiestelling. Het idee is dat door naar het gehele verdienmodel te kijken eventuele meerkosten voor meervoudige problematiek ondervangen kunnen worden met een efficiëntieslag op enkelvoudige problematiek. Er is tot nu toe vooral ingezet op de enkelvoudige problematiek en daar is een efficiëntieslag gemaakt. De aanpassingen in de complexe indicatiestelling is pas sinds korte tijd gestart. Er zijn nog te weinig cliënten om de effecten van deze wijzigingen in te schatten. Het initiatief is dan ook niet meegenomen in het beoordelingskader.

Professionalisering klantbeoordeling Route 27 Drechtsteden - Dordrecht

In Drechtsteden wordt via het lokale initiatief ‘Route 27’ invulling gegeven aan Gezamenlijke Beoordeling. Route 27 heeft tot doel om jongeren van 16 tot 27 jaar zonder werk en/of

startkwalificatie met een meervoudige hulpvraag sneller aan het werk te krijgen. Route 27 heeft het zogenoemde speed meets en het busproject opgezet. Hierbij worden jongeren in contact gebracht met potentiële werkgevers met als doel dat de jongeren sneller aan het werk zijn. Hier werken ze zoveel mogelijk volgens het principe ‘place first, then train’. De aanpak van een integrale intake aan de voorkant van het proces zorgt ervoor dat snel inzichtelijk wordt in

Drechtsteden

“Onderzoek de mogelijkheid en zie niet te veel beren op de weg: Gewoon doen.”

Clënten bij Drechtsteden

“Het netwerk van Route 27 is breed en op alle gebieden.”

“Het is anders dan normaal. Ik heb nu te maken met één persoon; als zij belt dan herken ik haar al aan haar stem. Ik ben blij dat zij mij HELPT. Dit is waar ik al een tijd naar op zoek ben: iemand die mij helpt.”

hoeverre de jongere gemotiveerd is om te werken en/of leren. Ook wordt hier direct bekeken welke hulpvragen er nog meer leven bij de jongeren. Momenteel werkt Route 27 met het jongerenregistratiesysteem G4RMC. De nieuwe werkwijze van Route 27 vergt een nieuwe versie van dit systeem. Het delen van cliëntinformatie gebeurt daardoor grotendeels nog via e-mail. Daarnaast is er veel communicatie via webapplicaties op smartphones. Het project heeft voordelen opgeleverd voor de jongeren en de maatschappij. Door route 27 wordt de tijd tot de jongeren aan het werk gaan verkort (inschatting is dat dit met 3 – 6 maanden verkort wordt). Daarbij is de kans dat de jongere aan het werk blijft groter doordat de jongeren begeleid worden door een casemanager vanuit Route 27. Ook de dienstverlening is verbeterd en administratieve lasten voor de cliënt zijn verlicht doordat de jongeren één aanspreekpunt hebben.

3.2 Beoordeling van de initiatieven langs het beoordelingskader

Zoals in hoofdstuk 2 toegelicht zijn de lokale initiatieven beoordeeld langs een kwantitatief beoordelingskader. In deze paragraaf geven we een toelichting op de scores van de initiatieven op het beoordelingskader. Bij de beoordeling zijn de initiatieven die minder dan vijf cliënten hebben geholpen volgens de nieuwe werkwijze van Gezamenlijke Beoordeling niet meegenomen. Dit zijn de initiatieven in Almere, Leiden, Amsterdam, Leeuwarden en Tytjerksteradiel¹⁴.

3.2.1 Score per initiatief

Elk initiatief is op de zes succescriteria van het beoordelingskader gescoord. Het gemiddelde van deze zes scores tezamen geeft een totaalscore per initiatief¹⁵. Tabel 3.1 geeft per initiatief de score op de afzonderlijke succescriteria en in de laatste kolom de totaalscore.

Scores per initiatief op het beoordelingskader							
Initiatief	A. Administratieve lasten voor cliënt	B. Kwaliteit van de gezamenlijke beoordeling	C. Kwaliteit van dienstverlening bij gezamenlijke beoordeling	D. Doorlooptijd gezamenlijke beoordeling	E. Administratieve lasten voor organisatie/ medewerkers	F. Maatschappelijke opbrengst	Totaalscore initiatief
Arnhem	3,83	3,82	4,04	4,09	3,39	3,50	3,78
Hengelo	4,08	3,90	3,82	3,96	3,25	3,00	3,67
Den Haag	3,50	3,92	3,88	3,81	2,96	3,50	3,59
Drechtsteden	3,30	3,46	3,39	3,31	3,25	4,00	3,45
Oude IJsselstreek	3,51	3,50	3,31	3,26	3,11	4,00	3,45
Zeist	3,61	3,17	3,57	3,11	2,31	3,00	3,13
Spijkenisse	3,16	3,00	2,90	3,14	2,97	3,00	3,03

Tabel 3.1 – Score per initiatief op het beoordelingskader

¹⁴ We verwijzen naar bijlage C voor een gedetailleerd overzicht van de gehanteerde inclusiecriteria.

¹⁵ De scores liggen tussen 1 (een sterk negatief effect) en 5 (een sterk positief effect). Score 3 betekent geen positief en geen negatief effect.

Alle initiatieven meegenomen in de beoordeling hebben in totaal een positief of neutraal effect gehad (de gemiddelde score is 3,44). De scores van de initiatieven liggen dicht bij elkaar. De lokale initiatieven in Arnhem, Hengelo, Den Haag, Drechtsteden en Oude IJsselstreek zijn met name succesvol geweest. De initiatieven in Zeist en Spijkenisse hebben weinig tot geen effect gehad op de succescriteria.

3.2.2 Score per criterium – succes voor cliënt, organisatie en maatschappij

Onderstaande tabel (Tabel 3.2) geeft een overzicht van de gemiddelde totaalscores van de initiatieven per succescriterium.

Gemiddelde score op de succescriteria	
Succescriteria	Gemiddelde score
A. Administratieve lasten voor cliënt	3,57
B. Kwaliteit van de Gezamenlijke Beoordeling	3,54
C. Kwaliteit van dienstverlening bij Gezamenlijke Beoordeling	3,56
D. Doorlooptijd Gezamenlijke Beoordeling	3,52
E. Administratieve lasten voor organisatie/medewerkers	3,03
F. Maatschappelijke opbrengst	3,43
Gemiddelde totaal score	3,44

Tabel 3.2 Gemiddelde score op de succescriteria

Cliënt

De succescriteria die de voordelen voor de cliënt weergeven (succescriteria A-D) scoren allen boven de 3,5. Gezamenlijke Beoordeling heeft gemiddeld gezien bijgedragen aan het verlagen van de administratieve lasten van de cliënt (score 3,57). De cliënt wordt minder vaak doorverwezen en hoeft minder vaak dezelfde informatie te verstrekken. De (inhoudelijke) kwaliteit van de Gezamenlijke Beoordeling is gemiddeld gezien toegenomen (score 3,54). Dit komt met name doordat instellingen meer informatie over de cliënt hebben. Gezamenlijke Beoordeling heeft gemiddeld genomen bijgedragen aan een verhoging van de kwaliteit van de dienstverlening (score 3,56). De cliënt staat door de aanpak van Gezamenlijke Beoordeling meer centraal. Ook de doorlooptijd is verkort door Gezamenlijke Beoordeling (score 3,52). Dit komt met name doordat de cliënt minder vaak wordt doorverwezen.

Organisatie

De administratieve lasten voor de betrokken organisaties en medewerkers is gemiddeld genomen ongeveer gelijk gebleven (score 3,03). Zo levert Gezamenlijke Beoordeling bij sommige initiatieven tijdwinst op per cliënt. Echter, door een toename van het aantal cliënten, neemt de benodigde tijd weer toe. Dit betekent dus wel dat door Gezamenlijke Beoordeling meer dienstverlening en veelal betere dienstverlening geleverd kan worden binnen hetzelfde tijdsbestek. Deze toename in cliënten zou eventueel van tijdelijke aard kunnen zijn en na een tijd kunnen stabiliseren. Ten tijde van het evaluatieonderzoek was het nog niet mogelijk om deze effecten op langere termijn te onderzoeken.

Maatschappij

De maatschappelijke opbrengst van de geboden hulp is door Gezamenlijke Beoordeling toegenomen (score 3,43). Cliënten worden door Gezamenlijke Beoordeling veelal beter en eerder geholpen. Eerste inschattingen van de initiatieven laten zien dat hierdoor huisuitzetting (bij het initiatief in Arnhem en Oude IJsselstreek) of recidive (bij het initiatief in Hengelo) vaker worden voorkomen.

3.3 Financiële analyse van de initiatieven

In deze paragraaf geven we een overzicht van de gemiddelde projectkosten van de initiatieven en de gerealiseerde kostenbesparingen op cliënt-, organisatie- en maatschappijniveau. De eindverslagen vormen de input voor deze financiële analyses. We verwijzen naar bijlage D voor een financiële analyse per initiatief.

Projectkosten

De projectkosten (de eenmalige investeringen om het project op te starten) van de twaalf lokale initiatieven varieert tussen de EUR 62.000 en EUR 139.000. Deze kosten bestaan uit personeelskosten (intern of extern ingehuurd), kosten voor ICT (zowel investeringskosten als abonnementskosten voor het 1^e jaar), communicatiekosten, opleidingskosten en overige kosten. Tabel 3.3 geeft een overzicht van de gemiddelde projectkosten over de twaalf initiatieven¹⁶.

Gemiddelde projectkosten van de twaalf lokale initiatieven	
Onderdeel	Gemiddelde kosten
Kosten personeel tbv het project	€ 69.543
Kosten voor ICT	€ 15.589
Communicatiekosten	€ 2.617
Kosten voor opleiding	€ 3.292
Overige kosten	€ 1.249
Totaal	€ 92.289

Tabel 3.3 Gemiddelde projectkosten van de twaalf lokale initiatieven¹⁷

De personeelskosten vormen verreweg het grootste deel van de projectkosten.

Kostenbesparing van Gezamenlijke Beoordeling

De structurele kostenbesparingen hebben we ingedeeld in 3 categorieën:

- Kostenbesparing voor de cliënt
- Kostenbesparing voor de organisatie
- Kostenbesparing voor de maatschappij

Voor veel initiatieven kwam dit onderzoek te vroeg om harde uitspraken te kunnen doen over de structurele kostenbesparingen. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de netto

¹⁶ Uitgangspunt hierin zijn de projectkosten opgenomen in de eindverslagen

¹⁷ Dit is het gemiddelde over 12 initiatieven.

kostenbesparingen (de structurele kostenbesparingen minus de structurele extra kosten) opgegeven door de initiatieven. Dit zijn eerste inschattingen van de initiatieven.

Kostenbesparingen per initiatief				
Project	Totaal besparingen cliëntniveau	Totaal besparingen organisatie	Totaal besparingen maatschappij	
Tytsjerksteradiel	€	- €	- €	-
Den Haag	€	- €	-29.000 €	-
Zeist	€	- €	- €	-
Hengelo	€	- €	23.000 €	836.160
Almere	€	- €	19.281 €	-
Oude IJsselstreek	€	- €	83.280 €	-
Arnhem	€	- €	- €	103.759
Spijkenisse	€	- €	- €	-
Amsterdam	€	- €	- €	-
Leeuwarden	€	- €	- €	-
Drechtsteden	€	200 €	25.908 €	-
Leiden	€	- €	- €	-

Tabel 3.4 – Netto kostenbesparingen (de structurele kostenbesparingen minus de structurele extra kosten) gerealiseerd per initiatief binnen de pilots

Ondanks de beperkte aanlevering van gegevens valt de verhouding tussen de kostenbesparingen op cliënt-, organisatie- en maatschappijniveau op. Op cliëntniveau zijn de kostenbesparingen klein. Op maatschappijniveau laten de initiatieven die deze kostenbesparingen hebben gekwantificeerd grote potentiële besparingen zien.

In het volgende hoofdstuk vormen we op basis van de verzamelde informatie de best practice van Gezamenlijke Beoordeling en brengen we de potentiële kosten en baten van een gemeentelijke uitrol van deze best practice in beeld. Daarmee beantwoorden we in hoofdstuk 4 deelvraag 4 en 5.

4 Best practice van Gezamenlijke Beoordeling

In dit hoofdstuk geven we een beschrijving van een best practice vorm van Gezamenlijke Beoordeling. Daarnaast geven we inzicht in de implementatiekosten op gemeenteniveau en potentiële baten van deze best practice vorm. Bij het samenstellen van de best practice worden alle initiatieven meegenomen.

4.1 Bouwstenen voor de best practice

De best practice vorm van Gezamenlijke Beoordeling hebben we in overleg met de opdrachtgever opgebouwd uit verschillende ‘bouwstenen’ waarvan het onderzoek (kwantitatieve beoordeling en kwalitatieve analyse van de lokale initiatieven) heeft laten zien dat deze bijdragen aan het succes van de Gezamenlijke Beoordeling. De succesvolle bouwstenen hebben wij samengevoegd: gezamenlijk vormen deze bouwstenen de best practice.

Op basis van het evaluatieonderzoek blijkt dat de best practice van Gezamenlijke Beoordeling is opgebouwd uit (minimaal) de volgende zes bouwstenen:

- 1 Afbakening doelgroep
- 2 Herkennen meervoudigheid van de hulpvraag
- 3 Duidelijke regierol bij Gezamenlijke Beoordeling
- 4 Vormgeving instroom van cliënten in traject van Gezamenlijke Beoordeling
- 5 Efficiënte informatie uitwisseling tussen organisaties
- 6 Samenwerkingsovereenkomst tussen de organisaties

Uit het evaluatieonderzoek komt naar voren dat een weloverwogen invulling van deze bouwstenen nodig is om te komen tot succesvolle gezamenlijk beoordeling. Naast deze 6 generieke bouwstenen zullen, afhankelijk van de lokale situatie, contextspecifieke bouwstenen toegevoegd moeten worden. Figuur 4.1 geeft een overzicht van deze bouwstenen.



Figuur 4.1 Bouwstenen van Gezamenlijke Beoordeling

Naast deze bouwstenen zijn net als bij andere transitie en implementatie van een nieuwe werkwijze ook specifieke verandermanagement componenten van belang. Voorbeelden hiervan zijn:

- Commitment en draagvlak onder de ketenpartners op management niveau en onder de medewerkers in het veld.
- Wederzijds vertrouwen tussen de ketenpartners
- Consensus over de gezamenlijke werkwijze
- Erkenning van het belang van de nieuwe werkwijze
- Helderheid over de taken en verantwoordelijkheden van alle ketenpartners
- Het lef tonen om de verandering te bewerkstelligen, ondanks drempels en obstakels

1. Afbakening doelgroep

De lokale initiatieven verschillen sterk in de mate waarin de doelgroep is afgebakend. Het evaluatieonderzoek laat zien dat doelgroepafbakening een belangrijke bouwsteen is voor succesvolle Gezamenlijke Beoordeling. Tabel 4.1 geeft een overzicht van de lokale initiatieven waarin de doelgroep wel/niet afgebakend is en de bijdrage hiervan aan Gezamenlijke Beoordeling.

Uit het evaluatieonderzoek blijkt bovendien dat hoe meer domeinen de meervoudigheid van de hulpvraag van cliënten beslaat, hoe meer voordelen de cliënt heeft in termen van lastenverlichting. Een cliënt kan bijvoorbeeld hulpverlening nodig hebben op terrein van zowel schuldhulpverlening, psychische hulpverlening, huisvestingsproblematiek en thuiszorg. Hoe meer domeinen de meervoudigheid beslaat, hoe meer instanties de cliënt moet bezoeken en hoe vaker de cliënt zijn verhaal moet vertellen. Door Gezamenlijke Beoordeling worden deze administratieve lasten voor de cliënt verlicht. De cliënt krijgt één aanspreekpunt en organisaties delen informatie over deze cliënt. Cliënten met een hulpvraag die minder domeinen beslaat en bij 1 of 2 hulpinstanties in behandeling zijn, hebben minder voordelen van Gezamenlijke Beoordeling in termen van administratieve lastenverlichting. Uit het evaluatieonderzoek kwam niet naar voren dat Gezamenlijke Beoordeling het meest succesvol is voor een specifieke doelgroep.

Leeuwarden

“In Leeuwarden blijkt dat het focussen op een specifieke doelgroep ook van belang is om de (kosten)efficiëntie te realiseren. Voor minder kwetsbare doelgroepen met een “simpele” meervoudige hulpvraag levert het intensief samenwerken niet een dusdanig voordeel op dat dit opweegt tegen de extra investeringen (in tijd en geld voor bijvoorbeeld ICT-systemen) die gemaakt moeten worden om gezamenlijk te kunnen beoordelen.”

Invulling en gevolgen van bouwsteen “afbakening doelgroep”		
	Doelgroep afgebakend	Doelgroep niet afgebakend
Positieve bijdrage aan Gezamenlijke Beoordeling¹⁸	Oude IJsselstreek, Amsterdam, Hengelo, Arnhem, Drechtsteden, Leeuwarden en Den Haag	
Neutraal tot geen bijdrage aan Gezamenlijke Beoordeling	Spijkensisse	Tytsjerksteradiel, Leiden, Almere en Zeist

Tabel 4.1 – Invulling en gevolgen van bouwsteen “afbakening doelgroep”

¹⁸ Deze analyse is gebaseerd op de kwalitatieve analyse in het evaluatieonderzoek.

2. Herkennen meervoudigheid van de hulpvraag

Het herkennen van de meervoudigheid van de hulpvraag is de eerste stap in de Gezamenlijke Beoordeling. Gezamenlijke Beoordeling vergt van een professional om buiten het eigen domein te kijken en te kunnen beoordelen of de cliënt ook op andere domeinen een hulpvraag heeft. Indien een professional een meervoudige hulpvraag niet kan herkennen, kan Gezamenlijke Beoordeling niet worden ingezet. Tabel 4.2 geeft inzicht in de invulling en gevolgen van deze bouwsteen in de lokale initiatieven.

Het evaluatieonderzoek laat twee succesvolle manieren zien om de meervoudigheid van de hulpvraag van een cliënt te herkennen. De initiatieven in Arnhem en Amsterdam laten zien dat het succesvol is om een vast team aan te stellen dat gespecialiseerd is in meervoudige casussen. Dit is een multidisciplinair team met professionals uit diverse instellingen en afdelingen. Uit de evaluatie van het project in Den Haag blijkt dat het gebruik van een instrumentarium succesvol kan worden ingezet om de meervoudigheid van de hulpvraag te herkennen. In Den Haag is de Zelfredzaamheid-matrix (ZRM) gebruikt en dit geeft de professionals handvatten om over het eigen domein te kijken zonder dat hierbij een specialisatie in meervoudigheid nodig is.

Het spreken van elkaars taal
“Voor aanvang van het project in Den Haag bleek dat de samenwerking tussen organisaties werd bemoeilijkt doordat elke organisatie zijn eigen taal sprak. Indien de situatie van een cliënt als problematisch aangeduid werd dan betekende dit wat anders voor organisatie A dan voor organisatie B. Daartoe heeft Den Haag als belangrijk onderdeel van Gezamenlijke Beoordeling de ZRM ingevoerd. Het gebruik van de ZRM leidt ertoe dat eenzelfde taal wordt ontwikkeld en dit bevordert de samenwerking tussen de ketenpartners.”

In de lokale initiatieven waar geen gebruik is gemaakt van een specialistisch team of instrumentarium bleek het voor professionals lastig om een meervoudige hulpvraag te herkennen. In Hengelo en Oude IJsselstreek is dit probleem deels ondervangen door gebruik te maken van een centrale coördinator. Bij deze centrale coördinator kunnen cliënten worden aangemeld waarvan meervoudigheid vermoed wordt waarna de coördinator de meervoudigheid bepaalt en de Gezamenlijke Beoordeling coördineert. Bij het gebruik van een specialistisch team wordt met een multidisciplinair team de meervoudigheid en een integraal plan afgestemd. Bij het gebruik van een coördinator wordt de meervoudigheid door één persoon bepaald en wordt de integrale afstemming door één persoon gecoördineerd.

Invulling en gevolgen van bouwsteen “herkennen meervoudigheid van de hulpvraag”		
	Inzet van specialistisch team of instrumentarium	Geen specialistisch team of instrumentarium ¹⁹
Positieve bijdrage aan Gezamenlijke Beoordeling²⁰	Amsterdam, Arnhem, Drechtsteden en Den Haag	Oude IJsselstreek, Hengelo
Neutraal tot geen bijdrage aan Gezamenlijke Beoordeling		Tytsjerksteradiel, Spijkenisse, Leiden en Zeist

Tabel 4.2 – Invulling en gevolgen van bouwsteen “herkennen meervoudigheid van de hulpvraag”

¹⁹ In Almere is gebruik gemaakt van een instrumentarium, maar is de bijdrage hiervan aan Gezamenlijke Beoordeling nog niet inzichtelijk in verband met de looptijd van het project. In Leeuwarden is de exacte vorm nog niet bekend.

²⁰ Deze analyse is gebaseerd op de kwalitatieve analyse in het evaluatieonderzoek.

3. Duidelijke regierol bij Gezamenlijke Beoordeling

Het evaluatieonderzoek toont aan dat een duidelijke regierol een belangrijke bouwsteen is voor succesvolle Gezamenlijke Beoordeling. Daarbij is gebleken dat het essentieel is dat de regierol geaccepteerd wordt door de ketenpartners. De regievoerder zou als het ware boven het proces van Gezamenlijke Beoordeling moeten staan en niet vanuit één perspectief de Gezamenlijke Beoordeling moeten bekijken.

Uit het evaluatieonderzoek blijkt dat de gemeente deze regierol goed kan vervullen. Het mes snijdt daarbij aan twee kanten. Enerzijds verkrijgt de gemeente hierdoor inzicht in de problematiek in de gemeente. Anderzijds is het de gemeente die de doorzettingsmacht heeft om daadwerkelijk doorbraken te kunnen realiseren, bijvoorbeeld vanuit de afhankelijkheidsrelaties. Door deze doorzettingsmacht heeft de gemeente invloed op de medewerking en afstemming tussen de betrokken organisaties. Dit bleek bijvoorbeeld uit de initiatieven in Oude IJsselstreek en Arnhem. Overigens is het niet noodzakelijk dat de gemeente deze regierol invult, kijk naar Drechtsteden.

Een duidelijke regierol is echter alleen succesvol indien deze in samenspraak is met de betrokken organisaties. In Oude IJsselstreek en Hengelo werd de regierol gewaardeerd en geaccepteerd door de betrokken organisaties. In Leiden bleek dat de regierol niet heeft geleid tot een succesvolle aanpak van Gezamenlijke Beoordeling. Dit project leert dat indien de regierol niet in samenspraak met de betrokken organisaties wordt opgepakt, de regievoerder niet veel invloed heeft.

Invulling en gevolgen van bouwsteen “duidelijke regierol”		
	Duidelijke regierol geaccepteerd door ketenpartners	Regierol niet duidelijk en/of niet geaccepteerd door ketenpartners ²¹
Positieve bijdrage aan Gezamenlijke Beoordeling ²²	Oude IJsselstreek, Hengelo, Arnhem, Drechtsteden, Tytsjerksteradiel en Den Haag	
Neutraal tot geen bijdrage aan Gezamenlijke Beoordeling		Spijkenisse, Amsterdam, Leiden en Zeist

Tabel 4.3 – Invulling en gevolgen van bouwsteen “duidelijke regierol”

4. Vormgeving instroom van cliënten in traject van Gezamenlijke Beoordeling

Voor een succesvolle Gezamenlijke Beoordeling is het van belang dat de cliënten met een meervoudige hulpvraag op de juiste plek terecht komen. De vormgeving van de toegang voor cliënten speelt hierbij een belangrijke rol. We hebben vijf verschillende vormen van instroom van cliënten kunnen onderscheiden. Bij de initiatieven is er geen succesvolle vormgeving voor de toegang voor de cliënt die én succesvol is gebleken in diverse initiatieven én die structureel in te bedden is.

²¹ In Almere en Leeuwarden ligt de regierol bij de gemeente, maar is de bijdrage hiervan aan Gezamenlijke Beoordeling nog niet inzichtelijk in verband met de looptijd van het project.

²² Deze analyse is gebaseerd op de kwalitatieve analyse in het evaluatieonderzoek.

Uit het evaluatieonderzoek is gebleken dat de instroom van cliënten via een vaste contactpersoon heeft geleid tot een goede vormgeving van de instroom van cliënten. Het nadeel is dat deze vormgeving lastig is in te bedden in de organisatie en zeer sterk afhangt van de expertise en netwerk van de betreffende contactpersoon. De taak en functieomschrijving is wel in te bedden in de organisatie. In Arnhem is de mate van succes van de contactpersoon bijvoorbeeld sterk afhankelijk van de bekendheid, acceptatie en vertrouwen dat de organisatie

hebben met de contactpersoon. Bij de vormgeving middels een loket of meldlijn is de werkwijze meer ingebed in de werkwijze van de organisaties. Zo is er in Tytjerksteradiel bijvoorbeeld een vast nummer dat gebeld kan worden en kan de persoon achter de telefoon de procedures en vaste stappen volgen die doorlopen moeten worden indien een cliënt gemeld wordt via deze meldlijn. Tabel 4.3 geeft een overzicht van de verschillende manieren om de instroom voor cliënten vorm te geven op volgorde van mate van succes. De eerste kolom geeft een korte omschrijving van de vorm. De tweede kolom laat zien in welke initiatieven deze vorm is toegepast. De derde kolom geeft een korte omschrijving van de ervaringen vanuit de initiatieven. De vierde kolom beschrijft de belangrijkste voorwaarde voor succes. De laatste kolom geeft aan of structurele inbedding realistisch is.

Aanpassing van individuele werkprocessen

“In veel initiatieven is gestart met het ontwerpen van een gezamenlijk werkproces, maar zijn de individuele werkprocessen van de betrokken ketenpartners nog niet aangepast. Zo is in Den Haag het gebruik van de ZRM niet ingebed in de individuele werkprocessen van alle ketenpartners. Dit heeft tot gevolg dat de organisatie bij de intake van een cliënt niet standaard de ZRM invullen. De meerwaarde van het gebruik van de ZRM is nu wel ingezien. Hierdoor is besloten de ZRM per 1 januari in te bedden als vast onderdeel in het proces van de betrokken ketenpartners.”

Overzicht vormgeving instroom cliënten				
Vormgeving	Toegepast in de initiatieven	Ervaringen	Belangrijkste voorwaarde voor succes	Structurele inbedding realistisch
1 Middels een vaste contactpersoon van Gezamenlijke Beoordeling die benaderd kan worden	- Hengelo - Oude IJsselstreek - Arnhem	Positief. Hoge cliëntaantallen en allen doorverwezen naar een vast contactpersoon	Hoge expertise en goed netwerk van contactpersoon	In Arnhem is dit reeds structureel ingebed. Maar dit is lastig te realiseren in andere gemeenten, want het succes is afhankelijk van expertise en netwerk van de contactpersoon en is niet ingebed in een werkwijze, procedure of in de organisaties. Structurele inbedding vergt duidelijke taak- en functieomschrijving.
2 Middels betrokken organisaties	- Den Haag - Amsterdam - Leeuwarden - Leiden	Wisselend. In Leiden negatief effect en in Amsterdam positief effect op instroom cliënten	Herkenning van meervoudigheid door betrokken organisaties	Deels, afhankelijk van personen binnen organisaties. Lastig te incorporeren in individuele werkprocessen
3 Middels het gebruik van een vast loket waar cliënten zich kunnen melden	- Zeist - Drechtsteden - Spijkenisse	Wisselend. In Zeist en Spijkenisse weinig instroom gerealiseerd. In Drechtsteden is het initiatief positief over deze vorm	Bekendheid van het loket bij de doelgroep	Ja, het loket is ingebed in de werkwijze en organisaties.
4 Middels een meldlijn voor professionals en cliënten	- Tytsjerksteradiel	Negatief. Door cliënt en professional werd weinig tot geen gebruik gemaakt van het telefoonnummer	Bekendheid van de meldlijn bij de doelgroep	Ja, de meldlijn is ingebed in de werkwijze en organisaties.
5 Middels een online vragenlijst	- Almere	Onbekend. De effecten zijn nog niet bekend, wegens gebrek aan cliënten	Bekendheid van de online vragenlijst bij de doelgroep	Ja

Tabel 4.4 – Overzicht bouwsteen “vormgeving instroom cliënten”

5. Efficiënte informatie uitwisseling tussen organisaties

Het evaluatieonderzoek laat zien dat de manier waarop informatie wordt uitgewisseld tussen de organisaties sterk van invloed is op de mate van succes van de Gezamenlijke Beoordeling. De uitwisseling van cliëntinformatie is essentieel om te kunnen komen tot een Gezamenlijke Beoordeling. Grofweg is er onderscheid te maken in vier vormen van informatie uitwisseling:

- 1 Face-to-face informatie uitwisseling tussen betrokken organisaties middels een wisselstoeloverleg.
- 2 Via een ICT-systeem, zoals bijvoorbeeld Mens Centraal (onder andere gebruikt in Zeist)
- 3 Door middel van één coördinator, die afzonderlijk contact heeft met elke betrokken organisatie.
- 4 Een combinatie van een bovenstaande vormen van informatie uitwisseling

Het evaluatieonderzoek toont aan dat optie 4 (een combinatie van de drie vormen van informatie uitwisseling) de meest succesvolle manier is. Tabel 4.5 geeft een overzicht van de toepassing van de combinatie van informatie uitwisseling en de bijdrage hiervan aan Gezamenlijke Beoordeling. De evaluatie in Arnhem laat zien dat succesvolle Gezamenlijke Beoordeling met een klein aantal ketenpartners ook mogelijk is zonder gebruik van ICT systemen.

Efficiënte uitwisseling van informatie.

“Bij aanvang van het lokale initiatief in Hengelo werd er een tweewekelijks overleg gehouden met alle betrokken ketenpartners. Gedurende het project bleek echter dat dit erg veel tijd kostte van alle ketenpartners en dat niet alle ketenpartners nodig waren bij elk overleg. Na enkele maanden is in Hengelo daarom overgestapt op een maandelijks overleg met alleen de benodigde ketenpartners. Daarnaast is er bilaterale afstemming tussen de ketenpartners en wordt er gebruik gemaakt van ICT toepassing Mens centraal en Vis2 om de cliëntinformatie tussen ketenpartners uit te wisselen.”

Invulling en gevolgen van bouwsteen “Efficiënte informatie uitwisseling tussen organisaties”		
	Combinatie van manieren van informatie uitwisseling	Eén of twee manieren van informatie uitwisseling ²³
Positieve bijdrage aan Gezamenlijke Beoordeling ²⁴	Oude IJsselstreek, Hengelo, Amsterdam en Den Haag	Arnhem, Tytsjerksteradiel en Drechtsteden
Neutraal tot geen bijdrage aan Gezamenlijke Beoordeling		Leiden, Spijkenisse en Zeist

Tabel 4.5 – Invulling en gevolgen van bouwsteen “efficiënte informatie uitwisseling”

²³ In Almere en Leeuwarden is de vorm en gevolgen van informatie uitwisseling nog niet inzichtelijk in verband met de looptijd van het project.

²⁴ Deze analyse is gebaseerd op de kwalitatieve analyse in het evaluatieonderzoek.

6. Samenwerkingsovereenkomst tussen de organisaties

Uit het evaluatieonderzoek komt naar voren dat de lokale initiatieven die gestart zijn een samenwerkingsovereenkomst met de betrokken organisaties hebben opgesteld. In deze samenwerkingsovereenkomst zijn de werkafspraken, privacyafspraken en afspraken ten aanzien van financiën vastgelegd. Alle initiatieven hebben aangegeven dat het vastleggen van een samenwerkingsovereenkomst bijdraagt aan het succes van Gezamenlijke Beoordeling.

Invulling en gevolgen van bouwsteen “Samenwerkingsovereenkomst”		
	Samenwerkingsovereenkomst vastgelegd	Samenwerkingsovereenkomst niet vastgelegd ²⁵
Positieve bijdrage aan Gezamenlijke Beoordeling²⁶	Oude IJsselstreek, Hengelo, Amsterdam, Arnhem, Tytsjerksteradiel, Leiden, Spijkenisse, Zeist, Drechtsteden en Den Haag	
Neutraal tot geen bijdrage aan Gezamenlijke Beoordeling		

Tabel 4.6 – Invulling en gevolgen van bouwsteen “samenwerkingsovereenkomst”

4.2 Financiële analyse uitrol van best practice op gemeenteniveau

Deze paragraaf schetst een beeld van de implementatiekosten van Gezamenlijke Beoordeling op gemeenteniveau voor een specifieke doelgroep. Daarnaast geven we inzicht in de financiële consequenties voor de cliënt, de betrokken organisaties en de maatschappij. Deze financiële analyse is gebaseerd op de uitrol van de zes bouwstenen van de best practice van Gezamenlijke Beoordeling voor een middelgrote gemeente.

Het blussen van alle brandjes

“Een integrale aanpak leidt ertoe dat ‘we niet alleen goed zijn in brandjes blussen, maar dat naast het brandje in de woonkamer ook het brandje in de keuken wordt geblust’. Hierdoor wordt in één keer de juiste hulp geboden en wordt voorkomen dat een nieuwe brand uitbreekt.”

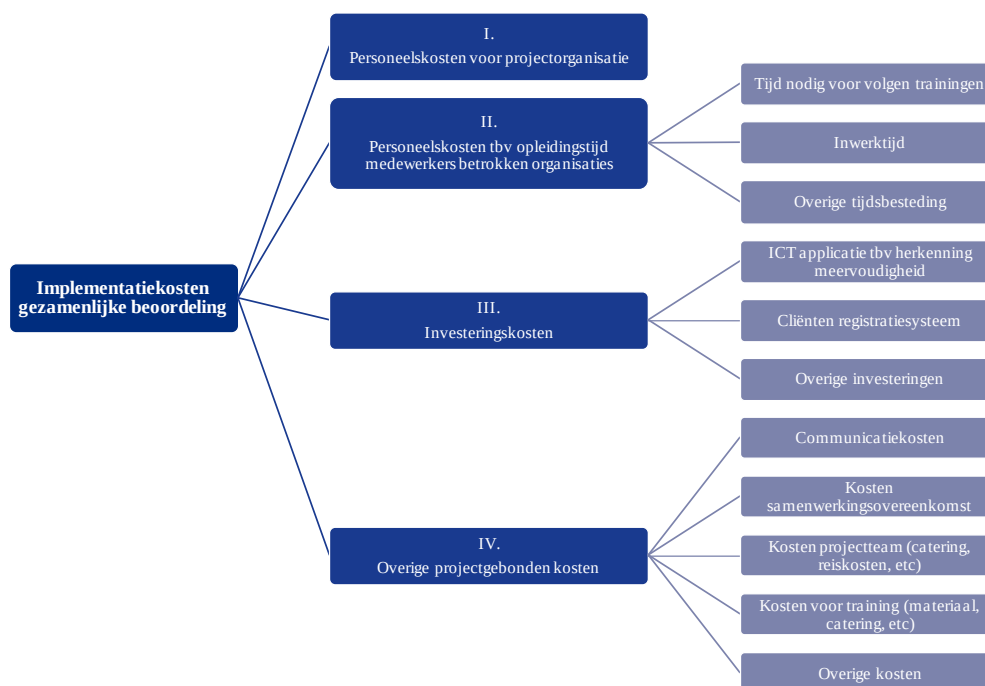
4.2.1 Implementatiekosten Gezamenlijke Beoordeling²⁷

De implementatie van Gezamenlijke Beoordeling brengt kosten met zich mee. Onderstaande figuur geeft een overzicht van de opbouw van deze kosten.

²⁵ In Almere en Leeuwarden is de vorm en gevolgen van samenwerkingsovereenkomst nog niet inzichtelijk in verband met de looptijd van het project.

²⁶ Deze analyse is gebaseerd op de kwalitatieve analyse in het evaluatieonderzoek.

²⁷ Op basis van het onderzoek kunnen we geen uitspraken doen over eventuele structurele kosten van Gezamenlijke Beoordeling



Figuur 4.2 – overzicht van de implementatiekosten

Per onderdeel geven we onderstaand een beschrijving. Waar mogelijk geven we een inschatting van de kosten op gemeenteniveau.

I. Personeelskosten voor projectorganisatie

De projectorganisatie bevat in alle initiatieven een projectleider die verantwoordelijk is voor het ontwerp van de nieuwe werkwijze en de implementatie. De projectleider komt ofwel uit één van de betrokken organisaties óf wordt extern ingehuurd. Naast de projectleider is er veelal een stuurgroep actief die de besluitvorming doet. Daarnaast hebben sommige initiatieven gewerkt met een projectteam of met een klankbordgroep. In alle initiatieven kwamen de overige projectmedewerkers uit de betrokken organisaties.

Onderstaan geven we een rekenvoorbeeld van de mogelijke kosten voor de projectorganisatie indien gebruik wordt gemaakt van een extern ingehuurde projectleider die ondersteund wordt door projectmedewerkers uit de betrokken organisaties en de implementatie 6 maanden duurt.

Rekenvoorbeeld

Stel dat de implementatie van de best practice vorm van Gezamenlijke Beoordeling 6 maanden in beslag neemt met een inzet van de projectleider van 2,5 dag per week en een inzet van projectmedewerkers van totaal 2 dagen in de week (verdeeld over de verschillende projectmedewerkers klankbordgroep, werkgroep, stuurgroep, projectteam).

Stel dat de projectleider extern wordt ingehuurd, dan komen de kosten voor projectorganisatie neer op:

- Kosten projectleider: 2,5 dag per week voor 6 maanden extern inhuur à EUR 750 per dag = $26 * 2,5 * 750 = \text{EUR } 48.750$
- Kosten projectmedewerkers: 2 dagen per week voor 6 maanden à EUR 55.000 per jaar = $55.000 * 0,5 * 0,4 = \text{EUR } 11.000$

II. Personeelskosten leren nieuwe werkwijze

Voordat gestart kan worden met Gezamenlijke Beoordeling zullen de betrokken medewerkers zich de nieuwe werkwijze eigen moeten maken. Dit vergt een tijdsinvestering. Onderstaande figuur laat zien dat deze tijd minimaal bestaat uit trainingstijd en inwerktijd.



Figuur 4.3 – Personeelskosten leren nieuwe werkwijze

Training

Alle medewerkers van de betrokken organisaties die met de nieuwe werkwijze aan de slag gaan zullen in meer of mindere mate getraind moeten worden. Dit kan zowel ‘on the job’ als met behulp van een speciaal ontwikkelde training (digitaal of fysiek). De totaal benodigde tijd van medewerkers voor deze training is afhankelijk van het aantal medewerkers dat getraind moet worden. In onderstaand kader geven we een rekenvoorbeeld voor de kosten hiervan.

Rekenvoorbeeld

Stel dat er 12 medewerkers getraind worden en de training neemt 2 dagen in beslag. De personeelskosten hiervan kunnen als volgt berekend worden:

$$\begin{aligned} &24 \text{ mandagen} * \text{gemiddelde kosten per dag per medewerker} = \\ &24 \text{ mandagen} * (\text{gemiddelde kosten per medewerker per jaar} / \text{gemiddeld aantal werkdagen per jaar}) = 24 * (55.000 / 210) = \text{EUR } 6286 \end{aligned}$$

Inwerktijd

Naast training vergt een nieuwe werkwijze ook inwerktijd van de betrokken medewerkers. In onderstaand kader geven we een rekenvoorbeeld voor de kosten hiervan.

Rekenvoorbeeld

Stel dat er 12 medewerkers met de nieuwe werkwijze gaan werken. Dit zal in het begin inwerktijd kosten. Stel dat elke medewerker voor vier weken per week 1 uur extra bezig is om de nieuwe werkwijze eigen te maken. De personeelskosten hiervan kunnen dan als volgt berekend worden:

$$((12 \text{ medewerkers} * 4 \text{ weken} * 1 \text{ uur per week}) / 8 \text{ uur per dag}) * \text{gemiddelde kosten per dag per medewerker} =$$
$$6 \text{ mandagen} * (\text{gemiddelde kosten per medewerker per jaar} / \text{gemiddeld aantal werkdagen per jaar}) = 6 * (55.000 / 210) = \text{EUR } 1571$$

III. Eenmalige investeringskosten



Figuur 4.4 – Investeringskosten Gezamenlijke Beoordeling

Voor het vormgeven van de herkenning van de meervoudige hulpvraag (bouwsteen 4.1.2) en de informatie uitwisseling (bouwsteen 4.1.5) kunnen ICT-systemen gebruikt worden. Dit brengt eenmalige investeringskosten met zich mee. Naast deze eenmalige investeringskosten zijn er ook structurele kosten, zoals abonnementskosten en onderhoudskosten. In dit onderzoek hebben we geen inzicht kunnen krijgen in deze kosten, doordat de lokale initiatieven ten tijde van het onderzoek nog in de opstartfase zaten. We geven hieronder een voorbeeld van de ICT aanpassingen die in het initiatief in Hengelo gedaan zijn²⁸.

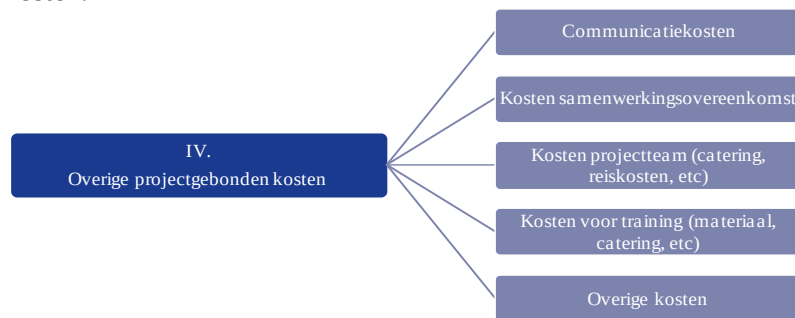
Voorbeeld

In Hengelo werd reeds gebruik gemaakt van het ICT-systeem VIS2. Voor Gezamenlijke Beoordeling is het VIS2 aangepast zodat de cliëntinformatie voor de verschillende ketenpartners toegankelijk is. Daarbij is per ketenpartner bepaald welke informatie van de cliënt beschikbaar mag zijn gezien de privacy wetgeving. De kosten voor deze aanpassingen bedroegen EUR 7.500.

²⁸ Bijlage D geeft een overzicht van de financiële analyse van alle initiatieven. Daarbij wordt tevens een overzicht gegeven van de investeringen.

IV. Overige projectgebonden kosten

Tot slot zijn er naast bovengenoemde personeels- en investeringkosten overige projectgebonden kosten waar je rekening mee moet houden. Onderstaand figuur geeft een overzicht van deze kosten.



Figuur 4.5 – overzicht van de overige projectgebonden kosten

Deze kosten verschillen behoorlijk tussen de initiatieven. Zo zijn de communicatiekosten bij Drechtsteden EUR 25.000 door de inhuur van een externe communicatie adviseur, terwijl deze kosten bij Spijkenisse gelijk zijn aan EUR 1200 ten behoeve van het drukken van een flyer. Als je een aparte zaal moet huren voor de bijeenkomsten of trainingen zullen je kosten hoger zijn dan wanneer je dit kunt faciliteren vanuit één van de betrokken organisaties.

Inschatting implementatiekosten

Tabel 4.7 geeft een inschatting van de implementatiekosten van de best practice van Gezamenlijke Beoordeling (let op, dit is een grove inschatting op basis van de bovenstaande rekenvoorbeelden en de financiële analyses van de lokale initiatieven).

Kostencategorie	Inschatting implementatiekosten ²⁹
I. Personeelskosten voor projectorganisatie	EUR 60.000
II. Personeelskosten leren nieuwe werkwijze	EUR 10.000
III. Eenmalige investeringskosten	EUR 10.000 – EUR 75.000
IV. Overige projectgebonden kosten	EUR 5.000 – EUR 25.000
Totale implementatiekosten	EUR 85.000 – EUR 135.000

Tabel 4.7 – Inschatting implementatiekosten

De financiële analyse van de initiatieven (paragraaf 3.3) laat zien dat de initiatieven gemiddeld ongeveer EUR 92.000 hebben uitgegeven.

4.2.2 Inschatting potentiële besparingen

De financiële analyse van de initiatieven (zie hoofdstuk 3 paragraaf 3.3) laat grote verschillen zien in de kostenbesparingen voor cliënt, de betrokken organisaties en de maatschappij. Dit komt enerzijds doordat het voor veel initiatieven nu nog te vroeg is om de kostenbesparingen inzichtelijk te maken. Anderzijds is dit te verklaren doordat deze kostenbesparing geheel

²⁹ Deze bedragen zijn gebaseerd op rekenvoorbeelden en financiële analyses van de initiatieven.

afhankelijk is van de gekozen vorm van Gezamenlijke Beoordeling: doelgroep, aanpak, betrokken organisaties, etc. Onderstaand leggen we uit hoe te komen tot een goede inschatting van de potentiële kostenbesparing bij implementatie van de best practice vorm in een nieuwe gemeente.

Financiële consequenties voor de cliënten

Voor cliënten kan Gezamenlijke Beoordeling naast kwalitatieve ook financiële voordelen opleveren. Deze financiële voordelen zijn afhankelijk van de situatie van de cliënt en de vorm van Gezamenlijke Beoordeling. Zo kan Gezamenlijke Beoordeling er bijvoorbeeld voor zorgen dat de cliënt minder vaak naar de instanties hoeft te reizen. Dit kan een besparing van reiskosten betekenen voor de cliënt.

De financiële voordelen voor de cliënt zijn klein maar kunnen voor de cliënt van grote waarde zijn. Echter, bij Gezamenlijke Beoordeling zullen de kwalitatieve voordelen voor de cliënt in het algemeen van grotere waarde zijn. Deze kwalitatieve voordelen zijn beschreven in hoofdstuk 3, paragraaf 3.3.

Financiële consequenties voor de betrokken organisaties

De structurele financiële consequenties voor de betrokken organisaties kennen twee belangrijke onderdelen:

1. Extra structurele ICT kosten van de nieuwe werkwijze
2. Verandering in personeelskosten door verandering in inzet van personeel in de nieuwe werkwijze

De eventuele extra kosten voor ICT bestaan uit jaarlijkse abonnements- en onderhoudskosten. Zo maken Hengelo en Zeist bijvoorbeeld gebruik van het ICT systeem van Mens Centraal. De jaarlijkse kosten voor het gebruik van Mens Centraal zijn afhankelijk van het aantal inwoners van de gemeente en het aantal gebruikers. In Hengelo bedragen de jaarlijkse kosten 12.500 euro en in Zeist 7.500 euro³⁰.

Gezamenlijke Beoordeling kan resulteren in een kostenbesparing op personeelskosten. Door de gezamenlijke aanpak wordt voorkomen dat cliënten bij verschillende organisaties geholpen worden en er dus meerdere professionals parallel aan elkaar een cliënt helpen. Ook kan de nieuwe werkwijze de organisaties veel werk uit handen nemen doordat bijvoorbeeld informatie over de cliënt gedeeld wordt tussen organisaties en niet elke organisatie zelf de informatie hoeft te verzamelen.

Echter, Gezamenlijke Beoordeling kan tegelijkertijd ook extra tijd van medewerkers vragen. Het overleggen van informatie bijvoorbeeld middels het gebruik van een gezamenlijk ICT systeem vergt vaak een tijdsinvestering van de betrokken organisaties. Veelal werd in de initiatieven het nieuwe ICT systeem naast de reeds bestaande ICT systemen gebruikt. Dit kan leiden tot extra tijdsinvestering van organisaties. Daarnaast kan de werkwijze van Gezamenlijke Beoordeling extra tijd van medewerkers vergen door de gezamenlijke overleggen.

³⁰ Opgemerkt wordt dat door KPMG Plexus geen onderzoek is uitgevoerd naar specifieke ICT oplossingen.

Daarnaast hebben we bij initiatieven gezien dat er middels de werkwijze van Gezamenlijke Beoordeling meer zicht kwam op het totaal aantal cliënten die in de betreffende doelgroep vielen. In Arnhem hebben we bijvoorbeeld gezien dat meer cliënten geholpen kunnen worden die vóór de invoering van deze werkwijze buiten de boot vielen en of waar toen nog geen zicht op was. In Arnhem resulteerde dit erin dat de besteedde tijd per cliënt afnam (efficiëntiewinst) maar dat de totale tijd besteed aan cliënten die zich in een bedreigde situatie bevonden (de doelgroep van Arnhem) gelijk is gebleven. Oftewel, er zijn meer cliënten geholpen voor hetzelfde geld.

Financiële consequenties voor de maatschappij

Zoals in hoofdstuk 3.4 beschreven kunnen de potentiële kostenbesparingen voor de maatschappij behoorlijk oplopen. Voorbeelden hiervan zijn minder bijstand (in initiatief in Arnhem) of kostenbesparing door minder recidive bij gedetineerden (in initiatief in Hengelo)³¹. De hoogte van deze besparingen wordt bepaald door de volgende drie factoren:

- De doelstellingen die met Gezamenlijke Beoordeling bereikt kunnen worden
- De mate waarin meer cliënten geholpen kunnen worden door de invoering van Gezamenlijke Beoordeling

Een nieuw initiatief kan mbv de bovenstaande twee factoren een inschatting maken van de potentiële besparingen voor de maatschappij. De laatste factor kun je van te voren niet exact vastleggen. Wel kun je een inschatting maken obv beschikbare gegevens over de gekozen doelgroep.

We illustreren de mogelijke maatschappelijke besparingen aan de hand van drie voorbeelden, ieder gebaseerd op één van de twaalf initiatieven:

Voorbeeld 1: verkorten doorlooptijd

Met Gezamenlijke Beoordeling wordt de doorlooptijd van indicatie verkort. Hierdoor gaan jongeren in het initiatief in Drechtsteden eerder aan het werk. In Drechtsteden hebben ze de waarde van een extra werkende gelijk gesteld aan EUR 15.500 per jaar (zie ook bijlage C.12). Het initiatief geeft aan dat indien 15 jongeren aan het werk blijven, dit de maatschappij per jaar€ 232.500 oplevert.

Voorbeeld 2: verminderen recidive

Gezamenlijke Beoordeling kan leiden tot betere hulp aan ex-gedetineerden, waardoor de recidive kan worden verminderd. In Hengelo is aangegeven dat deze vermindering van recidive resulteert in een jaarlijkse besparing van EUR 836.160. Deze besparing bestaat uit:

- Besparing voor kosten van detentie. Elke gedetineerde in Nederland kost ongeveer EUR 230 per dag. De gemiddelde detentieduur van gedetineerden in de gemeente Hengelo is 148 dagen. Met elke ex-gedeteneerde die niet weer recidiveert wordt een besparing becijferd van EUR 34.040. Er wordt uitgegaan dat er 4 recidivisten minder zijn. Dit zou volgens het initiatief een totale besparing kunnen betekenen van EUR 136.100.

³¹ NB: maatschappelijke opbrengsten zoals bijvoorbeeld verhoogde economische activiteit laten we buiten beschouwing.

- Besparing kosten diefstal, geweldpleging en politie-inzet door veelplegers. Elke veelpleger die niet meer met justitie in aanraking komt, bespaart de samenleving ongeveer EUR 100.000 kosten (aanneemt initiatief). In de tijd dat dit experiment loopt is het aantal veelplegers dat weer in de fout is gegaan volgens het initiatief met zeven gedaald. Een totale besparing volgens het initiatief van EUR 700.000.

Voorbeeld 3: voorkomen dubbele verstrekking

Gezamenlijke Beoordeling verbetert de afstemming tussen organisaties en voorkomt daarmee dat hulpbudgetten onterecht dubbel worden verstrekt aan cliënten. Zo heeft Gezamenlijke Beoordeling in Arnhem geleid tot een afname in de fondsen die worden verstrekt, vooral in de bijzondere bijstand. De besparing in bijzondere bijstand bedraagt in Arnhem EUR 103.759 (verschil tussen de kosten in 2010 van EUR 116.876 en de kosten in 2011 van EUR 13.117).

4.2.3 Terugverdientijd voor de betrokken organisaties

Stel dat de implementatie van de best practice vorm van Gezamenlijke Beoordeling binnen één gemeente tussen de EUR 85.000 en EUR 135.000 kost. Indien je deze investering terug wilt verdienen binnen 3 jaar, moet de kostenbesparing voor de organisaties tussen de EUR 30.000 en EUR 40.000 bedragen. Het onderzoek laat zien dat Gezamenlijke Beoordeling voor de betrokken organisaties zowel een kostenbesparing betekenen als een kostenstijging. De terugverdientijd voor de betrokken organisaties is dus afhankelijk van de mogelijke kostenbesparingen binnen de organisaties.

Bij deze terugverdientijd is de kostenbesparing voor de maatschappij niet meegenomen. De eerste inschattingen uit de initiatieven laten zien dat deze kan oplopen tot meer dan EUR 100.000 per jaar. Neem je de maatschappelijke besparing mee dan is de terugverdientijd korter dan 1 jaar.

Bijlagen

A VERLOOP VAN HET ONDERZOEK

Gedurende het onderzoek is de vraagstelling en aanpak in overleg met de gedelegeerd opdrachtgever aangepast. In deze bijlage lichten we toe wat er is veranderd en waarom.

Dit evaluatieonderzoek richt zich op 12 lokale initiatieven van Gezamenlijke Beoordeling. Om te komen tot een best practice van Gezamenlijke Beoordeling heeft de opdrachtgever de volgende vraagstelling geformuleerd: *“Welke vorm van Gezamenlijke Beoordeling is voor welke doelgroep succesvol geweest?”*³²

De opdrachtgever had hierbij de volgende deelvragen:

- 1 Welke doelgroep cliënten heeft vooral voordelen in termen van lastenverlichting van Gezamenlijke Beoordeling?
- 2 Leverde informatie uitwisseling (tussen professionals) winst op en op welke wijze werd informatie uitgewisseld. Was de informatie digitaal beschikbaar?
- 3 Wat zijn de kosten van de toegepaste werkwijze en levert dit een besparing op t.o.v. de kosten van het reguliere proces?
- 4 Was er sprake van ondersteuning door ICT-systemen, waren aanpassingen en kosten noodzakelijk?
- 5 Hebben de ICT-systemen voldoende ondersteuning geboden?
- 6 Kan structurele inbedding van de dienstverlening bereikt worden?

De opdrachtgever had als uitgangspunt om vanuit de bevindingen te komen tot één of meerdere best practices van Gezamenlijke Beoordeling. Indien geconcludeerd kon worden dat er sprake is van een best practice worden de volgende deelvragen beantwoord:

- 7 Is toepassing op een grotere schaal voor eenzelfde of vergelijkbare doelgroep mogelijk?
- 8 Welke kosten en baten brengen een dergelijke landelijke verspreiding met zich mee?

Gedurende het evaluatieonderzoek bleek dat door te focussen op de top 2-3 binnen de lokale initiatieven er waardevolle informatie over succesvolle vormen van Gezamenlijke Beoordeling verloren gaat. We hebben ervoor gekozen de best practice op te bouwen uit een aantal essentiële bouwstenen, waarvan het onderzoek van de initiatieven heeft aangetoond dat deze succesvol zijn. Een belangrijke reden hiervoor, is dat de lokale initiatieven sterk verschillen in uitgangspositie en mate van implementatie ten tijde van het uitvoeren van het evaluatieonderzoek. Deze sterke verschillen kunnen ertoe leiden dat indien initiatieven (nog) niet aantoonbaar succesvol zijn geweest (en niet gerekend worden tot de best practices), dit niet altijd toe te wijzen is aan de vorm van Gezamenlijke Beoordeling. Daarbij bleek gedurende het evaluatieonderzoek dat de scores van de lokale initiatieven op het beoordelingskader dicht bij elkaar liggen. Er zijn geen lokale initiatieven met een dusdanig hogere beoordeling dat die als best practice kan worden aangemerkt. Een focus op “wat zijn de beste initiatieven” zou dan ook kunnen betekenen dat potentieel succesvolle vormen van Gezamenlijke Beoordeling niet als zodanig worden erkend in het evaluatieonderzoek.

De vragen die beantwoord worden in dit rapport hebben we aangepast naar:

- 1 Is Gezamenlijke Beoordeling (bij cliënten met een meervoudige hulpvraag) succesvol?

³² Zie bijlage F voor een overzicht van de deelvragen en het antwoord per deelvraag

- 2 Draagt Gezamenlijke Beoordeling bij aan:
 - Administratieve lastenverlichting van de cliënt?
 - Administratieve lastenverlichting van de organisatie?
 - De kwaliteit van de Gezamenlijke Beoordeling (inhoudelijk)?
 - De kwaliteit van de dienstverlening?
 - Verlaging van de doorlooptijd?
 - Verhoging van de maatschappelijke opbrengst?
- 3 Welke lokale initiatieven zijn het meest succesvol?
- 4 Hoe ziet de best practice van Gezamenlijke Beoordeling eruit?
- 5 Wat zijn de kosten van het implementeren (op gemeentelijk niveau) van deze best practice van Gezamenlijke Beoordeling? En wat zijn de potentiële baten van deze best practice van Gezamenlijke Beoordeling voor cliënt, organisatie en maatschappij?

Hoofdstuk 3 geeft antwoord op vragen 1 – 3. Hoofdstuk 4 geeft antwoord op vragen 4 en 5.

B GEBRUIKTE METHODE VOOR BEOORDELING INITIATIEVEN

In deze bijlage beschrijven we de methode gebruikt bij de beoordeling van de initiatieven en vooraf geselecteerde elementen uit de Gezamenlijke Beoordeling. De resultaten van de beoordeling van de initiatieven vindt u in hoofdstuk 3 en in bijlage D. De resultaten van de beoordeling van de elementen vindt u in bijlage E.

In B.1 beschrijven we de methode voor de beoordeling van de initiatieven. In bijlage B.2. beschrijven we de methode voor de beoordeling van de elementen.

B.1 Beoordeling van de initiatieven

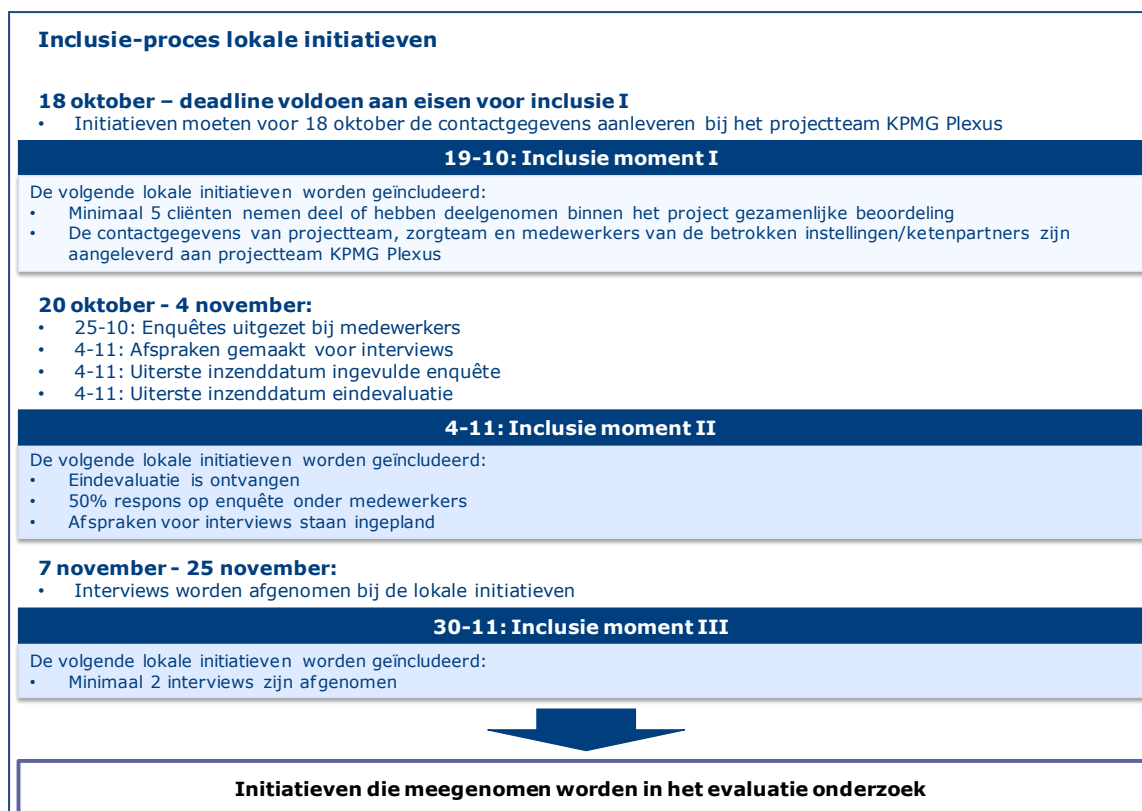
Met behulp van een kwantitatieve analyse beoordelen we de mate van succes van Gezamenlijke Beoordeling bij de twaalf lokale initiatieven. Deze analyse bestaat uit twee stappen:

- **Stap 1 – inclusie van lokale initiatieven:** in deze stap is aan de hand van inclusiecriteria bepaald welke lokale initiatieven meegenomen zijn in de beoordeling. De initiatieven die niet meegenomen zijn in de beoordeling, zijn meegenomen in een verkort onderzoekstraject.
- **Stap 2 – beoordeling van initiatieven langs het beoordelingskader:** Geïnccludeerde lokale initiatieven zijn gescoord op de mate waarin zij succesvol zijn.

B.1.1 Stap 1: Inclusie van lokale initiatieven

Om de lokale initiatieven te kunnen scoren op het beoordelingskader en een evenredige vergelijking te kunnen maken, is het van belang voldoende input vanuit de lokale initiatieven te ontvangen. Om dit te borgen hebben we in de eerste stap inclusiecriteria opgesteld. Op drie momenten is in het project getoetst of een lokaal initiatief meegenomen kan worden in de evaluatie. Figuur B.1 toont het inclusieproces en de inclusiecriteria³³:

³³ De inclusiecriteria zijn opgesteld samen met de begeleidingscommissie en goedgekeurd door de opdrachtgever.



Figuur B.1 – Inclusieproces en inclusiecriteria van het evaluatieonderzoek

B.1.2 Stap 2: beoordeling van initiatieven langs een beoordelingskader

In stap 2 zijn de geïncludeerde lokale initiatieven³⁴ beoordeeld op de mate waarop ze succesvol zijn geweest. In het beoordelingskader hebben we de mate van succes van de lokale initiatieven geoperationaliseerd met zes succescriteria (zie kader). Deze succescriteria zijn gebaseerd op de doelstellingen van de Ministeries van VWS en SZW en de doelstellingen van de afzonderlijke initiatieven. Er is geen weging toegepast op de succescriteria. Het beoordelingskader is besproken en goedgekeurd door de opdrachtgever en begeleidingscommissie.

³⁴ De initiatieven in Almere, Amsterdam, Leeuwarden, Leiden en Tytjerksteradiel zijn niet meegenomen in de beoordeling. In bijlage C lichten we toe waarom deze initiatieven niet meegenomen zijn in de beoordeling.

De succescriteria uit het beoordelingskader

- A. Administratieve lasten voor cliënt: de tijd en kosten die de cliënt maakt tijdens het beoordelingsproces, zoals de printkosten, reiskosten en tijd voor huisbezoeken.
- B. Kwaliteit van de Gezamenlijke Beoordeling (inhoud): de mate waarin de beoordeling / toeleiding aansluit bij de zorgbehoefte van de cliënt en de mate waarin de beoordeling integraal wordt aangepakt.
- C. Kwaliteit van dienstverlening bij Gezamenlijke Beoordeling: de mate waarin de cliënt centraal staat en de service cliëntgericht is en de cliënt van voldoende informatie wordt voorzien.
- D. Doorlooptijd Gezamenlijke Beoordeling: de duur van de besluitvorming om te komen tot een juiste beoordeling en toeleiding.
- E. Administratieve lasten voor organisatie/medewerkers: de tijd en kosten die medewerkers maken tijdens het zorgproces, zoals de reiskosten en tijd voor huisbezoeken en overleggen.
- F. Maatschappelijke opbrengst: de maatschappelijke opbrengst van het project, bijvoorbeeld afname van recidive en afname van dakloosheid.

Bovenstaande criteria zijn in te delen in 3 categorieën:

- Effecten voor de cliënt - A, B, C en D
- Effecten voor de organisatie/medewerkers - E
- Effecten voor de maatschappij - F

De mate van succes van de lokale initiatieven bepalen we door de geïncludeerde initiatieven te scoren langs het beoordelingskader. Voor het scoren van de initiatieven op de succescriteria van het beoordelingskader hebben we gebruik gemaakt van twee onderzoeksmethoden:

- 1 Documentanalyse
- 2 Enquêtes met medewerkers³⁵

De interviews met medewerkers, gespreksverslagen van cliëntgesprekken en financiële analyse van de lokale initiatieven zijn gebruikt ter validering van de bevindingen uit de documentanalyse en enquête onder medewerkers.

³⁵ Succescriterium F is niet geoperationaliseerd in de enquête onder medewerkers, omdat het inschatten van de maatschappelijke opbrengst een helicopterview over het project vereist en door afzonderlijke medewerkers moeilijk is in te schatten.

Tabel B.2 geeft een overzicht van de gebruikte bronnen per succescriterium van het beoordelingskader. Het gemiddelde over de scores uit de documentanalyse en de enquête vormen de totaalscore van het initiatief.

Score per initiatief per succescriterium van het beoordelingskader			
Criterium	Document analyse	Enquête onder medewerkers	Totaal score per criterium
A. Administratieve lasten voor cliënt	A1 = Score (1-5)	A2 = Score (1-5)	Gemiddelde over A1 en A2
B. Kwaliteit van de gezamenlijke beoordeling	B1 = Score (1-5)	B2 = Score (1-5)	Gemiddelde over B1 en B2
C. Kwaliteit van dienstverlening bij Gezamenlijke Beoordeling	C1 = Score (1-5)	C2 = Score (1-5)	Gemiddelde over C1 en C2
D. Doorlooptijd gezamenlijke beoordeling	D1 = Score (1-5)	D2 = Score (1-5)	Gemiddelde over D1 en D2
E. Administratieve lasten voor organisatie/ medewerkers	E1 = Score (1-5)	E2 = Score (1-5)	Gemiddelde over E1 en E2
F. Maatschappelijke opbrengst	F1 = Score (1-5)		F1
Totaalscore initiatief			Gemiddelde over alle scores per criterium

Tabel B.2 – Score per initiatief per succescriterium van het beoordelingskader

Documentanalyse

Voor de geïnccludeerde initiatieven is een inhoudsanalyse van documenten gemaakt. Voor de documentanalyse zijn de volgende bronnen bestudeerd: business case, tussenevaluatie, eindevaluatie, diverse documenten van het landelijke initiatief en de website van Gezamenlijke Beoordeling. De beoordeling is gemaakt door middel van een inhoudsanalyse. De eindverslagen zijn hierbij leidend. De inhoudsanalyse is gestructureerd langs de zes succescriteria. Voor de geïnccludeerde initiatieven is een score tussen 1 en 5 toegekend aan elk succescriterium. Een score van 1 is de laagste score van het lokale initiatief op het succes criterium. Een score van 5 is de hoogste score voor een lokaal initiatief op een succes criterium.

Enquête onder medewerkers

Naast de documentanalyse hebben we een webenquête uitgezet onder de projectleiders, het kernteam en medewerkers van de betrokken organisaties van de geïnccludeerde initiatieven. De enquête vormt de tweede input voor de beoordeling van de initiatieven op de succescriteria.

In de enquête zijn de succescriteria (A-E)³⁶ geoperationaliseerd met drie tot vier stellingen. De bijbehorende antwoordcategorieën zijn ingedeeld langs een vijf punt likert schaal³⁷. Een respondent kiest per stelling een antwoordcategorie, variërend van: sterk afgenomen, weinig afgenomen, geen verschil, weinig toegenomen, sterk toegenomen.. Aan elke antwoordcategorie zijn punten verbonden, van 1 (laagste score) tot en met 5 (hoogste score). Per initiatief is de gemiddelde score per stelling bepaald en zijn de scores van de stellingen per criterium gebundeld. Deze som geeft de score van het lokale initiatief op het succescriterium. Onderstaande tabel geeft de respons op de enquête per initiatief.³⁸

Response van de initiatieven op de enquête					
	Initiatief	Naam	Respons enquête		
			# Verstuurd	# Ingevuld	% Response
1	Arnhem	Bedreiging opgelost en nu verder	13	10	77%
2	Zeist	Dichterbij in Vollenhove	12	6	50%
3	Den Haag	Eenduidig en uniform beoordelen met de Zelfredzaamheid-Matrix	8	6	75%
4	Spijkenisse	Jongeren in beeld	15	6	40%
5	Oude IJsselstreek	Lokaal zorgnetwerk	24	11	46%
6	Hengelo	Nazorg ex-gedetineerden	10	8	80%
7	Dordrecht	Professionalisering klantbeoordeling Route 27 Drechtsteden	12	9	75%
Totaal # mogelijke respondenten			94		
Totaal # ingevulde enquête's				56	
Gemiddelde response per initiatief					63%

Tabel B.3 – Respons op enquête per initiatief

B.2 Beoordeling van geselecteerde elementen

De beoordeling van de elementen is op vergelijkbare wijze uitgevoerd als de beoordeling van de initiatieven. Voor deze beoordeling gebruiken we de criteria A t/m E van het beoordelingskader³⁹. Op deze manier ontstaat inzicht in de mate van succes van de afzonderlijke elementen. Voor de beoordeling op elementniveau hebben we op basis van de documentanalyse allereerst een selectie van elementen gemaakt van Gezamenlijke Beoordeling. Voorbeelden van elementen zijn ‘het gebruik van een trajectcoach’, ‘een centraal meldpunt’ en ‘het gebruik van ICT’.

³⁶ Succescriterium F is door middel van de inhoudsanalyse van de eindverslagen gescoord. Succescriterium F is niet geoperationaliseerd in de enquête onder medewerkers, omdat het inschatten van de maatschappelijke opbrengst een helicopterview over het project vereist en door afzonderlijke medewerkers moeilijk is in te schatten.

³⁷ De volledige webenquête is opgenomen in bijlage G

³⁸ De initiatieven in Almere, Amsterdam, Leeuwarden, Leiden en Tytjerksteradiel zijn niet meegenomen in de beoordeling. Bij deze initiatieven hebben we geen gebruik gemaakt van de webenquête.

³⁹ Criterium F, de maatschappelijke opbrengst, is niet meegenomen in de beoordeling per element aangezien de maatschappelijk opbrengst niet op elementniveau te beoordelen is.

Vervolgens hebben we medewerkers in een enquête de mate van succes per element laten scoren aan de hand van vijf stellingen per element. Elke stelling vormt de operationalisering van één succescriterium. Een respondent kiest per stelling een antwoordcategorie, variërend van: sterk afgenomen, weinig afgenomen, geen verschil, weinig toegenomen, sterk toegenomen. Aan elke antwoordcategorie zijn punten verbonden, van 1(laagste score) tot en met 5 (hoogste score). Op basis van de data uit deze enquêtes kennen we de scores op de vijf succescriteria (A-E) toe aan de elementen.

Score per element per succescriterium van het beoordelingskader

Criterium	Enquête onder medewerkers
A. Administratieve lasten voor cliënt	A1 = Score (1-5)
B. Kwaliteit van de gezamenlijke beoordeling	B1 = Score (1-5)
C. Kwaliteit van dienstverlening bij gezamenlijke beoordeling	C1 = Score (1-5)
D. Doorlooptijd gezamenlijke beoordeling	D1 = Score (1-5)
E. Administratieve lasten voor organisatie/ medewerkers	E1 = Score (1-5)
Totaal per element	Gemiddelde over de scores per criterium

Tabel B.4 – Score per element per succescriterium van het beoordelingskader

C INCLUSIE VAN INITIATIEVEN

In het beoordelingskader hebben we in stap 1 criteria vastgesteld op basis waarvan de inclusie van initiatieven plaatsvindt. Indien initiatieven niet aan de criteria voldoen, bijvoorbeeld ten aanzien van het aantal cliënten in de pilot, zijn deze initiatieven niet meegenomen in de beoordeling langs het beoordelingskader. Deze beoordeling is niet zinvol aangezien de effecten van deze lokale initiatieven (nog) niet inzichtelijk zijn. Deze initiatieven worden verder wel meegenomen in de rapportage (zoals in hoofdstuk 3, bijlage D en bij de opbouw van Gezamenlijke Beoordeling met behulp van bouwstenen in hoofdstuk 4).

De volgende vijf initiatieven zijn niet meegenomen bij de beoordeling langs het beoordelingskader:

- Almere - EigenKrachtWijzer - Werk
- Amsterdam - Vroegtijdige Interventie Psychose (VIP)
- Leeuwarden - Optimaal Indiceren
- Leiden - Eropaf in Slaaghwijk
- Tytsjerksteradiel - Integratie indicatiestelling binnen de ‘Omtinkerij’

Bij elk van de bovengenoemde initiatieven hebben, op het moment van de uitvoer van dit onderzoek, (nog) te weinig (minder dan 5) cliënten deelgenomen in de pilot.

D RESULTATEN ANALYSE OP INITIATIEFNIVEAU

In deze bijlage beschrijven we de twaalf lokale initiatieven. Daarnaast beschrijven we de scores op het beoordelingskader van de geïncorporeerde initiatieven. Tot slot geven we inzicht in het financiële plaatje per initiatief.

D.1 Bedreiging opgelost en nu verder – Arnhem

In Arnhem is het lokale initiatief “Bedreiging opgelost en nu verder” gestart. Dit initiatief van Gezamenlijke Beoordeling richt zich op inwoners van Arnhem die zich in een bedreigende situatie bevinden, zoals dreiging tot huisuitzetting of afsluiting van gas, water en/of licht. Door middel van Gezamenlijke Beoordeling wordt een integrale aanpak geboden voor het aanpakken van de bedreigde situatie. Bij melding van een bedreigende situatie (ofwel door bezoek van cliënt aan gemeentehuis ofwel vanuit een hulporganisatie of woningcorporatie) wordt de cliënt doorgeleid naar de coördinator van een centraal team van Gezamenlijke Beoordeling. Deze coördinator onderzoekt de achtergrond van de cliënt in verschillende systemen⁴⁰ en bij verschillende organisaties⁴¹. Op deze manier stelt de coördinator vast of de cliënt een meervoudige hulpvraag heeft en of de cliënt reeds gebruik maakt van hulp (dit ook om te voorkomen dat de cliënt kan ‘shoppen’ langs diverse loketten, fondsen en hulpinstanties). Indien de cliënt meervoudige problematiek heeft, brengt de coördinator het centrale team van Gezamenlijke Beoordeling bij elkaar en wordt een integraal plan opgesteld om de cliënt uit de bedreigde situatie te helpen. Dit centrale team van Gezamenlijke Beoordeling bestaat uit één werknemer van elk de volgende organisaties en afdelingen: schuldhulpverleningsorganisatie Rijnstad, afdeling schuldhulpverlening van gemeente Arnhem, afdeling aanvullend inkomen van gemeente Arnhem, sector werk en inkomen van de dienst Inwonerszaken gemeente Arnhem, en Hulpverlening Gelderland Midden (HGM).

Oude situatie

Voor de invoering van deze gezamenlijke aanpak, was de samenwerking tussen de verschillende afdelingen zeer beperkt en cliëntinformatie werd niet gedeeld. De cliënt werd vaak meermalen doorverwezen voordat hij bij de juiste instantie terecht kwam en er werd vrijwel nooit gekeken of de cliënt al bij een andere instantie in een hulptraject zat. Dit maakte ook dat de cliënt als het ware kon shoppen langs de verschillende afdelingen en aanspraak kon maken op diverse hulp en diverse hulpbudgetten.

Verloop van het project

De implementatie van het project Gezamenlijke Beoordeling is volgens plan verlopen. De samenwerking tussen gemeente, Rijnstad en de GGD over de hulp die aan personen in bedreigende situaties geboden moet worden verloopt goed. Er zijn tussen oktober 2010 en oktober 2011 in totaal 125 cliënten aangemeld. Het team bedreigende situaties is bekend bij de

⁴⁰ GBA, GWS (om te controleren of de inwoner een WWB-uitkering heeft) en Allegro (om te controleren of de inwoner is ingeschreven bij het BudgetAdviesCentrum)

⁴¹ Rijnstad schuldhulpverlening en woningcorporaties

Arnhemse instellingen en worden regelmatig gebeld voor een doorverwijzing en voor overleg en advies.

Informatie delen en ICT systemen

De meeste cliëntinformatie wordt telefonisch of per mail uitgewisseld. Indien noodzakelijk worden cliëntsituaties besproken in het (regulier) geplande overleg. De informatie is alleen op afdelings- of instellingsniveau digitaal beschikbaar maar deze kon niet digitaal met elkaar worden gedeeld. Inzage in elkaars systemen was niet mogelijk in verband met privacy regelgeving.

Mate van succes

De nieuwe aanpak van Gezamenlijke Beoordeling is zeer succesvol. Het voordeel van de nieuwe aanpak van Gezamenlijke Beoordeling voor de cliënt is dat de cliënt centraal instroomt en niet meer wordt doorverwezen: er is één plek en één persoon die de regie heeft. De gegevens van de patiënt worden tussen de afdelingen en organisaties gedeeld. Hierdoor hoeft de cliënt minder vaak informatie aan te leveren en minder verschillende instanties te bezoeken. Ook heeft de nieuwe werkwijze geleid tot een verkorte doorlooptijd. Met de nieuwe aanpak ontvangt de cliënt binnen drie dagen adequate hulp, waar voorheen het een maand kon duren eer de cliënt de juiste hulp ontving. Hierdoor kan huisuitzetting vaker worden voorkomen. Door de samenwerking tussen afdelingen en schuldhulpverlening kan een cliënt ook beter geholpen worden, doordat er een integraal beeld van de problematiek van de cliënt ontstaat.

Het voordeel voor de organisatie is dat minder personeel zich bezighoudt met dezelfde cliënt. Voorheen werd door verschillende afdelingen vaak hetzelfde werk gedaan. Deze dubbeling wordt nu voorkomen doordat de samenwerking en uitwisseling van informatie is verbeterd. De tijd per cliënt neemt hierdoor af. Wel is het aantal cliënten dat behandeld wordt toegenomen. Er kunnen meer cliënten geholpen worden in hetzelfde tijdsbestek. De totale tijd besteed aan alle cliënten tezamen is gelijk in de oude en nieuwe situatie.

Structurele inbedding

Structurele inbedding van het project is mogelijk. In Arnhem wordt dit project ook structureel ingebed. De woningcorporaties zullen in 2012 aansluiten bij het project. Per 1 januari 2012 zal een registratiesysteem operationeel zijn, waarin de belangrijkste gegevens van de cliënt kunnen worden weergegeven en gedeeld.

Geleerde lessen

De ervaringen in Arnhem laten zien dat samenwerking binnen de gemeente erg belangrijk is en ervoor zorgde dat er over de kokers van domeinen heen gewerkt kon worden. Andere geleerde lessen zijn, dat het belangrijk is om hoge betrokkenheid en draagvlak te creëren onder medewerkers van het centrale team Gezamenlijke Beoordeling en het hoger management van de gemeente. Daarnaast blijkt dat het vormen van een centraal team van Gezamenlijke Beoordeling leidt tot een goede focus en zorgt voor een goede basis tot samenwerking.

Beoordeling

Arnhem scoort hoog op het beoordelingskader. De score van Arnhem is: 3,78.

Score op het beoordelingskader initiatief Arnhem

Criterium	Gemiddelde score
A. Administratieve lasten voor cliënt	3,83
B. Kw aliteit van de gezamenlijke beoordeling	3,82
C. Kw aliteit van dienstverlening bij gezamenlijke beoordeling	4,04
D. Doorlooptijd van de gezamenlijke beoordeling	4,09
E. Administratieve lasten voor organisatie/medew erkers	3,39
F. Impact	3,50
Gemiddelde score	3,78

Tabel D.1.1 – Score op het beoordelingskader

Financiële analyse

De totale projectkosten voor het initiatief bedragen EUR 61.198. Dit bestaat voor een groot gedeelte uit personele kosten voor het project (EUR 54.819). Aan trainingen is EUR 4.379 uitgegeven. Daarnaast wordt aangegeven dat ook medewerkers vanuit de gemeentelijke organisatie tijd hebben besteed aan het project. De ingezette tijd van deze medewerkers is niet gekwantificeerd en de kosten zijn daarom niet meegenomen. Doordat er niet gewerkt werd met een gezamenlijk ICT systeem, zijn er nauwelijks investeringen gedaan in ICT.

Over de besparingen zegt het initiatief het volgende:

- Er is geen onderzoek gedaan naar besparingen op cliëntniveau.
- Besparing op organisatie niveau is moeilijk te meten.
- Het gezamenlijk beoordelen heeft wel geleid tot een afname in de fondsen die worden verstrekt, vooral in de bijzondere bijstand. Hier wordt een besparing van EUR 103.759 gemaakt: de kosten in 2010 bedroegen EUR 116.876 en de huidige kosten EUR 13.117.

Arnhem			
Totaal projectkosten	Totaal besparingen cliëntniveau	Totaal besparingen organisatie	Totaal besparingen maatschappij
€ 61.198	€ -	€ -	€ 103.759

Tabel D.1.2 – Financiële analyse Arnhem

D.2 Dichterbij in Vollenhove – Zeist

Het initiatief van Gezamenlijke Beoordeling in Zeist richt zich met een wijkaanpak op de inwoners van de wijk Vollenhove die een meervoudige hulpvraag hebben op het gebied van WMO of bijzondere bijstand. Onder de wijkaanpak vallen ook de personen die via de Regionale Sociale Dienst worden bemiddeld naar werk. De Gezamenlijke Beoordeling is vormgegeven middels een samenwerking tussen de Regionale Sociale Dienst Kromme Rijn Heuvelrug, de welzijnsorganisatie Meander Omnium, CIZ en de WMO-afdeling van de gemeente Zeist. De samenwerking tussen de organisaties bestond uit het gezamenlijk uitvoeren van een brede intake en een intensieve samenwerking qua opvolging van uitgezette acties en communicatie tussen de organisaties. Dit zou moeten leiden tot een verbetering in het overnemen van elkaars taken, beter op elkaar afgestemde dienstverlening, sneller schakelen tussen instanties en afname van het aantal contactpunten voor de cliënt (de cliënt hoeft slechts 1 keer zijn verhaal te vertellen).

Oude situatie

Voor de invoering van de Gezamenlijke Beoordeling was een brede intake geen standaard werkwijze. In de oude situatie was de samenwerking tussen de ketenpartners laag. Ook de communicatie en informatie uitwisseling tussen verschillende zorginstanties was minimaal. Hierdoor was de dienstverlening die een cliënt ontving op gebied van sociaal werk, welzijn en WMO, niet op elkaar afgestemd.

Verloop van het project

Het project had een lange voorbereidingstijd nodig en pas in september is Gezamenlijke Beoordeling in de werkwijze geïmplementeerd. De ontwikkeling van een gezamenlijk proces, wederzijdse kennisoverdracht, de inrichting van de ICT en het vrijmaken van de consultants vergde een belangrijke tijdsinvestering. Daarnaast bleek het lastig om cliënten te verkrijgen die een meervoudige hulpvraag hadden. Uiteindelijk zijn de meeste cliënten verkregen via ketencollega's en het geven van bekendheid aan verbrede dienstverlening via het Wmo-wijkinloopspreekuur. Ook bleek het moeilijk om professionals te leren om over het eigen domein heen te kijken. Er zijn diverse trainingen gehouden, maar ook na de trainingen bleek het voor professionals lastig om via de werkwijze van Gezamenlijke Beoordeling te werken. In totaal is Gezamenlijke Beoordeling toegepast bij 25 cliënten.

Informatie delen en ICT systemen

De informatie-uitwisseling tussen de professionals vond rechtstreeks plaats via mail en telefooncontact en via Mens Centraal. Mens Centraal is een ICT systeem dat de mogelijkheid biedt om specifieke en gezamenlijke klantinformatie uit te wisselen over de aard van de dienstverlening en indicatiestelling. Mens Centraal kan veel ondersteuning bieden, maar doordat het niet goed was ingericht kon de informatie uitwisseling in de praktijk niet geheel via Mens Centraal lopen.

Mate van succes

Doordat de implementatie vertraagd is, is het nog te vroeg om aan te geven of Gezamenlijke Beoordeling voor deze cliënten heeft geleid tot minder administratieve lasten of tot een betere dienstverlening en kortere doorlooptijd. Wel is een voorlopige inschatting te maken van de verwachte effecten. Voor de cliënt lijkt de nieuwe aanpak voordelen op te leveren, met name ten aanzien van de laagdrempeligheid en dat de cliënt op 1 plek in de zorgketen komt. Voor de organisatie vergt de Gezamenlijke Beoordeling in dit beginstadium een investering in tijd. Dit komt met name door het overleg met de ketenpartners en het werken met Mens Centraal. Ook het actief op zoek gaan naar cliënten heeft veel tijd ingenomen. De verwachting is dat deze aanpak op den duur een tijdsbesparing oplevert, zowel in een later stadium in het zorgproces van een cliënt (doordat in eerste instantie meteen integraal gekeken wordt, kan de hulp sneller en doeltreffender gegeven worden) alsook in een later stadium van het project (doordat de opstartfase veel tijdsinvestering vergt).

Structurele inbedding

De aanpak van Gezamenlijke Beoordeling wordt in Zeist voortgezet en ingebed in de werkwijze en zorgaanpak in de gemeente Zeist. Er wordt toegewerkt naar intensievere samenwerking tussen organisaties die in Zeist actief zijn in de domeinen zorg, welzijn en werk & inkomen. De Gezamenlijke Beoordeling wordt in de toekomst wel gericht toegepast op een specifieke doelgroep, de doelgroep 'zorg en overlast'.

Geleerde lessen

Er zijn in Zeist geleerde lessen te trekken uit het toepassen van Gezamenlijke Beoordeling.

- Ten eerste, is het van belang dat er voldoende tijd beschikbaar is om het project te borgen bij de organisaties. In Zeist bleek dat het veel tijd vergt om tot samenwerken te komen, dezelfde taal te spreken en om daadwerkelijk over het eigen domein heen te kijken. Het is dan ook van belang om deze tijd in te ramen om te komen tot Gezamenlijke Beoordeling.
- Ten tweede, blijkt het van belang om te focussen op een specifieke doelgroep, met name een doelgroep met lage zelfredzaamheid en complexe meervoudige problematiek.
- Ten derde, is het volgens het project in Zeist van belang dat binnen elke organisatie een contactpersoon wordt aangewezen die verantwoordelijk is voor Gezamenlijke Beoordeling. Op deze manier kan beter worden geborgd dat acties binnen de eigen organisatie doorgezet worden en dat er commitment is voor een brede blik over eigen domein heen.
- Ten vierde, wordt aangegeven dat het belangrijk is om afspraken (over de te leveren dienstverlening aan individuele inwoners én over de manier van samenwerken en het gebruik van instrumenten daarbij) tussen de gemeente en haar ketenpartners vast te leggen in overeenkomsten, convenanten, subsidievoorwaarden, etc. en sturen op nakoming van gemaakte afspraken.
- Ten vijfde, blijkt het gebruik van Mens Centraal alleen nuttig indien er een overeenkomst en goede samenwerking is tussen de ketenpartners en het systeem ingebed kan worden in werkprocessen van alle organisaties.

Beoordeling

Het initiatief in Zeist scoort niet heel hoog op het beoordelingskader. De effecten voor de administratieve lasten voor de cliënt zijn neutraal en de administratieve lasten voor de organisatie zijn toegenomen. De kwaliteit van de Gezamenlijke Beoordeling is enigszins toegenomen. De gemiddelde score van Zeist is 3,13.

Score op het beoordelingskader initiatief Zeist	
Criterium	Gemiddelde score
A. Administratieve lasten voor cliënt	3,61
B. Kwaliteit van de gezamenlijke beoordeling	3,17
C. Kwaliteit van dienstverlening bij gezamenlijke beoordeling	3,57
D. Doorlooptijd van de gezamenlijke beoordeling	3,11
E. Administratieve lasten voor organisatie/medewerkers	2,31
F. Impact	3,00
Gemiddelde score	3,13

Tabel D.2.1 – Score op het beoordelingskader

Financiële analyse

In dit initiatief is aangegeven dat er EUR 100.702 is uitgegeven aan projectkosten. Hiervan bestaat ruim EUR 77.800 uit personele kosten. De overige kosten bestaan uit trainingen (EUR 2.400), uitgaven voor ICT (EUR 15.000) en communicatie (EUR 5.000).

Het is voor dit initiatief nog te vroeg om te spreken van gerealiseerde kostenbesparingen. Deze besparingen zijn daarom nog niet door het initiatief gekwantificeerd. Wel wordt door het initiatief verwacht dat zij EUR 90 per huisbezoek gaan besparen, omdat dit in de toekomst niet meer uitgevoerd hoeft te worden.

Zeist			
Totaal projectkosten	Totaal besparingen cliëntniveau	Totaal besparingen organisatie	Totaal besparingen maatschappij
€ 100.702	€ -	€ -	€ -

Tabel D.2.2 – Financiële analyse Zeist

D.3 Eenduidig en uniform beoordelen met de Zelfredzaamheid-Matrix - Den Haag

Het voorkomen van dakloosheid staat in het initiatief in Den Haag centraal. Gezamenlijke Beoordeling is gericht op de zorg- en hulpvragen van daklozen en sociaal kwetsbare personen in Den Haag in de wijken Escamp en Haagse Hout die nog (semi) zelfstandig wonen en waarbij een risico bestaat op dakloosheid. Het betreft vaak personen die zorgmijddend zijn en daardoor

moeilijk zijn te ‘vinden’. Gezamenlijke Beoordeling in Den Haag heeft tot doel om te komen tot integrale indicatiestelling voor deze cliënten op het terrein van werk, inkomen, zorg en welzijn. De Gezamenlijke Beoordeling vindt plaats middels gebruik van een Zelfredzaamheid-matrix en een multidisciplinair overleg met het Team OGGZ Parnassia (TOP), Den Haag Op Maat (DHOM), Meld- en Steunpunt Woonoverlast (MSP WO), Centrum Jeugd & Gezin (CJG). Een cliënt met multi-problematiek meldt zich of wordt gemeld bij één van de ketenpartners. De organisatie waar de cliënt zich meldt c.q. wordt gemeld verzorgt de intake met de cliënt en vult (voor zover mogelijk) samen met de cliënt de Zelfredzaamheid-matrix (ZRM) in. Op deze manier wordt informatie over de cliënt op diverse leefgebieden verzameld. Tijdens het multidisciplinair overleg wordt de cliënt vervolgens besproken en wordt een dossierhouder voor de cliënt aangesteld. Zodoende heeft de cliënt één aanspreekpunt en houdt één zorgverlener de regie op het zorgproces.

Oude situatie

Voor de invoering van Gezamenlijke Beoordeling vond er reeds een multidisciplinair overleg plaats in de vorm van een signaleringsoverleg. De communicatie en afstemming tussen de betrokken organisaties verliep echter niet goed en er werd onvoldoende buiten de eigen kaders gekeken. Met de invoering van het project Gezamenlijke Beoordeling is dit sterk verbeterd. Het grote verschil ten opzichte van de oude situatie is het gebruik van de ZRM voorafgaand aan en tijdens het signaleringsoverleg.

Verloop van het project

Gezamenlijke Beoordeling met de ZRM is sinds 1 mei 2011 in Den Haag geïmplementeerd in de vorm van een pilot in het signaleringsoverleg van de stadsdelen Haagse Hout en Escamp en bij de partners verbonden aan deze overleggen. In totaal is de ZRM voor 64 cliënten ingevuld. Het merendeel is echter met terugwerkende kracht ingevuld. Het bleek bij veel cliënten onmogelijk om de ZRM eerder in te vullen, bijvoorbeeld door de kritiekheid van de situatie. De ZRM is bij ongeveer 20 tot 25 nieuwe cliënten ingevuld.

Informatie delen en ICT systemen

Informatie tussen professionals wordt uitgewisseld middels de ZRM en tijdens het multidisciplinair overleg. Door gebruik van de ZRM is de informatie digitaal beschikbaar en wordt informatie op verschillende leefgebieden in één overzicht, de Zelfredzaamheid-matrix, gebundeld. Dit zorgt ervoor dat alle partijen eenduidige informatie voorhanden komt die duidelijk is, waardoor er minder vragen en minder uitwisseling van informatie en/of meningen nodig zijn. Bovendien bevordert de ZRM dat de verschillende partijen een integrale blik toepassen, doordat professionals met de ZRM via een gestandaardiseerde beoordeling andere domeinen bij hun eigen vakgebied betrekken.

Mate van succes

Het gevolg van de invoering van de Gezamenlijke Beoordeling met de ZRM is dat de zorg beter aangeboden kan worden aan de cliënt: de cliënt is direct aan het juiste loket en er wordt breder naar zijn of haar problematiek gekeken. Dit komt met name doordat instellingen dezelfde taal

spreken en buiten de eigen kaders kijken. Hierdoor is een integrale aanpak voor cliënten ontstaan en is er één regiehouder voor de cliënt. Dit heeft voor cliënten als voordeel dat zij maar één keer hun verhaal hoeven te vertellen. Daarnaast wordt de cliënt ook meteen door de juiste partijen geholpen, dit scheelt het bezoek van diverse loketten en doorverwijzingen. Een ander groot voordeel is dat er met de ZRM door middel van een korte vragenlijst direct inzicht is in het totale hulpverleningsgebied, zo wordt multi-problematiek inzichtelijk en kan de voortgang van de cliënt gemonitord worden. De Gezamenlijke Beoordeling met de ZRM heeft geen effecten gehad op de administratieve lasten voor organisaties. De benodigde tijd per organisatie per cliënt is gelijk gebleven. Wel hebben de organisaties voordelen ervaren van het project Gezamenlijke Beoordeling ten aanzien van de samenwerking tussen organisaties: de verschillende organisaties weten nu beter van elkaar wat de werkgebieden en ontwikkelingen zijn en er is een gedeelde verantwoordelijkheid voor de cliënten.

Structurele inbedding

Het project in Den Haag leent zich goed voor structurele inbedding. Vanaf januari 2012 wordt de aanpak ook verder uitgerold in de gemeente Den Haag. Het gebruik van de ZRM zal worden geïmplementeerd in de overige signaleringsoverleggen. Ook zullen de ketenpartners van de maatschappelijke opvang de ZRM gaan gebruiken.

Geleerde lessen

Ondanks dat het project in Den Haag erg succesvol was, heeft het niet volledig opgeleverd wat vooraf ingeschat was. Dit komt met name doordat de ZRM nog geen integraal onderdeel is van de afzonderlijke werkprocessen. Een belangrijke geleerde les is dan ook dat het belangrijk is om Gezamenlijke Beoordeling ook in de individuele werkprocessen in te kaderen.

Beoordeling

Den Haag scoort hoog op het beoordelingskader. De score van Den Haag is 3,59.

Score op het beoordelingskader initiatief Den Haag

Criterium	Gemiddelde score
A. Administratieve lasten voor cliënt	3,50
B. Kw aliteit van de gezamenlijke beoordeling	3,92
C. Kw aliteit van dienstverlening bij gezamenlijke beoordeling	3,88
D. Doorlooptijd van de gezamenlijke beoordeling	3,81
E. Administratieve lasten voor organisatie/medewerkers	2,96
F. Impact	3,50
Gemiddelde score	3,59

Tabel D.3.1 – Score op het beoordelingskader

Financiële analyse

De totale projectkosten voor het initiatief Den Haag bedragen EUR 78.675. Hiervan is een groot deel, EUR 26.498, besteed aan ICT. Er zijn twee projectleiders voor het project aangesteld,

hieraan is EUR 28.511 besteed. Aan evaluatieonderzoek, de checklist ZRM en onvoorziene kosten is in totaal EUR 21.186 besteed. Aan trainingen en herhaalttrainingen is EUR 2.480 uitgegeven.

- Door een snellere diagnose wordt een verkorting van de doorlooptijd verwacht. Het initiatief verwacht een besparing in de organisatie te kunnen realiseren van EUR 10.000. Het initiatief verwacht ook structureel extra kosten te maken voor de inzet van professionals voor het MDO van EUR 39.000. Per saldo betekent dit op organisatieniveau een kostentoeename van EUR 29.000.
- Het initiatief geeft geen gekwantificeerde besparingen weer op het niveau van de cliënt en maatschappij.

Den Haag					
Totaal projectkosten		Totaal besparingen cliëntniveau		Totaal besparingen organisatie	Totaal besparingen maatschappij
€	78.675	€	-	€	-29.000
				€	-

Tabel D.3.2 – Financiële analyse Den Haag

D.4 Vroegtijdige Interventie Psychose - Amsterdam

Het project in Amsterdam richt zich op adolescenten en jongvolwassenen in Amsterdam die voor het eerst psychotisch worden. De context van dit lokaal initiatief onderscheidt zich van andere initiatieven doordat het project georganiseerd wordt vanuit een zorgaanbieder, het AMC. Praktisch betekent dit dat vanuit de behandeling in het AMC aanvullende hulp georganiseerd wordt voor cliënten met een hulpvraag op het gebied van AWBZ geïndiceerde zorg of claim of participatie bij UWV/DWI. De samenwerking tussen organisaties bestaat reeds langer in de vorm van het VIP team. Het VIP team heeft gezamenlijk ontwikkelde werkprocessen en afspraken in de samenwerking met ketenpartners (UWV en DWI) en hulpinstanties (HVO-Querido, Cordaan en Odibaan). Voor het project Gezamenlijke Beoordeling is ingezet op het verbeteren van de samenwerking met het CIZ, met name bij de afgifte van CIZ indicaties.

Oude situatie

In de oude situatie werd reeds samengewerkt met ketenpartners en was er een integrale aanpak van dienstverlening die gestuurd werd vanuit het VIP-team. In de oude situatie was de tijd tussen de aanvraag en het afgeven van de CIZ indicatie gemiddeld 6 weken. Dit leidde tot vertraging in de voortgang van de behandeling, terwijl het voor de cliënt van belang is dat er snel gehandeld kan worden. Met het project Gezamenlijke Beoordeling is getracht deze doorlooptijd te verkorten door ofwel de bevoegdheid tot CIZ-indicaties ook bij het VIP-team te leggen ofwel door de lijnen tussen het VIP team en CIZ te verkorten.

Verloop van het project

De implementatie van het project Gezamenlijke Beoordeling is in Amsterdam stroef verlopen. Het bleek niet mogelijk om de CIZ indicatiestelling door het VIP team uit te laten voeren. Uiteindelijk is besloten om met het CIZ werkafspraken te maken om de doorlooptijd van de indicatiestelling bij het CIZ te verkorten. Doormiddel van een voorrangsregeling is besloten dat aanvragen vanuit het VIP binnen 2 weken worden behandeld. Deze regeling is begin november 2011 ingesteld. Ten tijde van het evaluatieonderzoek (medio november 2011) is er door het project in Amsterdam enkele dagen voorafgaand aan het onderzoek één CIZ indicatie aangevraagd en deze liep nog ten tijde van het onderzoek. Het is daarom ook nog niet mogelijk om de mate van succes vast te stellen van de veranderde samenwerking met het CIZ.⁴²

Informatie delen en ICT systemen

Er zijn geen wijzigingen in de manier waarop de informatie tussen het CIZ en het VIP wordt gedeeld. Het VIP vult de cliëntgegevens in in de systemen van het CIZ en het CIZ vraagt indien noodzakelijk een telefonische toelichting op de verstrekte informatie. Met de andere betrokken organisaties waren reeds voorafgaand aan het project Gezamenlijke Beoordeling afspraken gemaakt over de informatie uitwisseling. Deze afspraken tussen de betrokken organisaties zijn als volgt: Patiënten bij VIP worden op voorhand gevraagd toestemming te geven om gegevens te verstrekken aan derden indien dit voor de voortgang nodig is. De samenwerking tussen instanties leidt ertoe dat de cliënt niet meer langs verschillende loketten en organisaties hoeft, maar dat informatie onderling gedeeld wordt en dat de dienstverlening en indicaties op elkaar afgestemd worden. Het VIP heeft bijvoorbeeld met het UWV een afspraak dat de medische gegevens, die dienen voor de onderbouwing van een Wajong claim worden doorgegeven aan de keuringsarts van het UWV. Hierdoor is een aanvullende keuring dan vaak niet meer nodig. Deze afspraken zijn niet met ingang van de nieuwe werkwijze veranderd, maar geven wel een beeld van hoe de informatie tussen de betrokken organisatie in het VIP team gedeeld wordt.

Mate van succes

De implementatie van de samenwerking met het CIZ is per november 2011 ingevoerd. Het is daarom ten tijde van dit onderzoek (november 2011) nog niet mogelijk om de mate van succes vast te stellen van de veranderde samenwerking met het CIZ. Een verwacht effect van de voorrangsregeling met het CIZ is dat de doorlooptijd van een zorgtraject verkort wordt doordat de CIZ indicatie sneller beschikbaar is. Dit kan tevens gevolgen hebben voor de kwaliteit van de zorg die geleverd wordt: doordat de juiste zorg sneller ingezet kan worden, kan de cliënt beter en adequater geholpen worden.

Structurele inbedding

De samenwerking met CIZ is nog niet ingebed in de organisatie en leent zich in de huidige vorm daar ook niet voor aanzien het een voorrangsafpraak is tussen twee partijen.

⁴² Vanuit het initiatief in Amsterdam is na afloop van het onderzoek per mail aangegeven dat er een cliënt is aangemeld via de nieuwe voorrangsregeling met het CIZ, deze cliënt had binnen 2 dagen een indicatiestelling.

Geleerde lessen

Het VIP in Amsterdam laat zien dat het lastig is om vanuit landelijke gestandaardiseerde processen, zoals bij het CIZ, toe te werken naar een integrale indicatiestelling op lokaal niveau.

Beoordeling

Het aantal cliënten dat geholpen is middels de nieuwe samenwerkingsafspraken met CIZ is te laag om uitspraken te doen over de effecten van deze samenwerking met CIZ. Amsterdam is dan ook niet meegenomen in de beoordeling.

Financiële analyse

In Amsterdam zijn de projectkosten EUR 67.000. Hiervan wordt door het initiatief aangegeven dat EUR 30.000 het gevolg is van productieverlies. Dit betreft de tijd die niet aan cliënten besteed kon worden. De personele kosten bedragen EUR 37.000.

Het initiatief heeft geen besparingen op cliënt, organisatie of maatschappij niveau gekwantificeerd. Dit komt mede omdat er in Amsterdam nog geen cliënten zijn die met de nieuwe samenwerkingsafspraken met het CIZ zijn geholpen.

Amsterdam					
Totaal projectkosten		Totaal besparingen cliëntniveau	Totaal besparingen organisatie	Totaal besparingen maatschappij	
€	67.000	€	-	€	-

Tabel D.4.1 - Financiële analyse Amsterdam

D.5 EigenKrachtWijzer – Werk - Almere

In de gemeente Almere wordt Gezamenlijke Beoordeling toegepast middels het instrument de 'EigenKrachtWijzer' (EKW). De EKW is een digitaal instrument voor vraagverheldering van burgers en biedt suggesties voor de dienstverlening die aansluit bij hun problematiek. De cliënt vult de EKW in en krijgt antwoord op vragen over wonen, welzijn, zorg en werken. Deze info dient tevens als voorbereiding voor het intakegesprek met Sociale Zaken. Tijdens het intake gesprek wordt het hulptraject voor de cliënt mede op basis van de reeds verstrekte info beoordeeld. Eigen kracht, initiatief en participatie van mensen in de samenleving staat daarbij voorop.

De EKW werd reeds gebruikt in Almere en met het project Gezamenlijke Beoordeling is de module 'Werk' toegevoegd aan de EKW. Er is nu vraagverheldering voor cliënten met vragen over werk en burgers worden (afhankelijk van hun antwoorden op de vragen in EKW) doorverwezen naar het UWV, werkplein Almere, Werk.nl, werkconsulent of de gemeente. Ook wordt een koppeling gemaakt tussen informatie uit de EKW met het werkproces van het Werkplein Almere. Voor vacatures wordt verwezen naar Werk.nl. Voor meer complexe vraagstukken wordt de cliënt doorgeleid naar een werkconsulent.

Oude situatie

In de oude situatie werd er in Almere reeds gewerkt met de EKW op de domeinen wonen, welzijn en zorg.

Verloop van het project

Het project in Almere zit nog in de implementatie fase. Er zijn nog geen diagnosegesprek gevoerd met cliënten die de EKW met de module werk hebben ingevuld. Dit komt doordat er een wachtlijst is van circa 300 diagnosegesprekken.

Informatie delen en ICT systemen

Er zit geen verschil in de manier waarop professionals onderling informatie over een cliënt delen. Wel biedt de EKW extra informatie aan professionals en wordt middels de EKW een integraal overzicht geboden in de problematiek van de cliënt op de terreinen zorg, wonen, werk en welzijn.

Mate van succes

Het is nog te vroeg om uitspraken te doen over de effecten van het project, doordat het project nog in de implementatiefase zit. Verwacht wordt dat de nieuwe werkwijze vooral een positief effect heeft voor de administratieve lasten voor de organisatie. Er wordt naar verwachting tijdswinst geboekt in het diagnosegesprek, doordat er reeds informatie over de klant beschikbaar is.

Beoordeling

Het project in Almere is niet meegenomen in de beoordeling van de initiatieven aan de hand van het beoordelingskader, omdat er nog geen cliënten via de nieuwe werkwijze worden geholpen.

Geleerde lessen

Het project in Almere toont aan dat voldoende capaciteit van belang is bij de implementatie van Gezamenlijke Beoordeling. In Almere was deze capaciteit niet voor handen. Dit bemoeilijkte de implementatie van de werkwijze.

Structurele inbedding

De aanpak leent zich goed voor structurele inbedding. De gehanteerde aanpak in Almere is reeds voor een deel ingebed in de gemeente Almere. De Eigen Kracht Wijzer wordt ook reeds in andere gemeenten gebruikt.

Financiële analyse

De totale projectkosten bedragen volgens het initiatief EUR 91.100. Aan projectleiding en uitvoering is EUR 39.092 uitgegeven aan ICT EUR 37.575. Daarnaast is EUR 14.443 uitgegeven voor de inzet van medewerkers uit de gemeente.

Er zijn in Almere geen cliënten die het gehele traject van Gezamenlijke Beoordeling hebben doorlopen. Het initiatief geeft aan dat zij verwachten op organisatieniveau kosten te kunnen besparen, hierbij wordt uitgegaan van de instroom van 2.400 nieuwe cliënten.

Op de onderstaande punten wordt een besparing verwacht:

- Het invullen van de EigenKrachtWijzer en het overzetten van informatie naar de MatchCare. Dit ‘bespaart’ ongeveer 20 minuten per cliënt, wat bij 2.400 cliënten gelijk staat aan EUR 17.904.
- Het invullen van de EigenKrachtWijzer m.b.t. schuldhulpverlening. Dit ‘bespaart’ ongeveer 20 minuten per cliënt, wat bij 2.400 cliënten gelijk staat aan EUR 1.377.

Almere			
Totaal projectkosten	Totaal besparingen cliëntniveau	Totaal besparingen organisatie	Totaal besparingen maatschappij
€ 91.100	€ -	€ 19.281	€ -

Tabel D.5.1 - Financiële analyse Almere

D.6 Eropaf in Slaaghwijk - Leiden

Het initiatief in Leiden richt zich op de complexe problemen op het gebied van werk, inkomen zorg en welzijn van huishoudens in de buurt Slaaghwijk van Leiden. Het doel van het project in Leiden is de kwaliteit van leven te verbeteren van buurtbewoners in Slaaghwijk, de participatie te vergroten en overlast te verminderen. Het project Gezamenlijke Beoordeling maakt onderdeel uit van een groter project in Slaaghwijk, namelijk het project Achter de voordeur. Middels Gezamenlijke Beoordeling is de samenwerking gestart tussen de gemeente, UWV en CIZ. Deze organisaties hebben tezamen hun krachten gebundeld met als doel om een aanvraag voor indicatiestelling voor huishoudens met meervoudige problematiek centraal en tezamen te beoordelen.

Oude situatie

Er was in Leiden weinig samenwerking tussen de hulporganisaties die actief zijn in Leiden. Ook was er geen integrale aanpak van beoordeling en indicatiestelling. Er werd geen informatie gedeeld over cliënten en er was weinig tot geen overleg tussen organisaties over de geboden dienstverlening aan cliënten. Hierdoor sloot de geboden dienstverlening aan een cliënt veelal niet op elkaar aan.

Verloop van het project

De implementatie van het project Gezamenlijke Beoordeling in Leiden is niet volgens plan verlopen. Er zijn enkele trainingen georganiseerd voor sociaal werkers om zo te leren om over domeinen heen te kijken en een integrale zienswijze te ontwikkelen. Ook zijn er samenwerkingsovereenkomsten opgesteld tussen de ketenpartners. Het idee was dat de cliënten in de Gezamenlijke Beoordeling terecht zouden komen, doordat sociaal werkers van het project ‘Achter de voordeur’ de cliënten zouden doorverwijzen. Er zijn echter tussen oktober 2010 en oktober 2011 geen cliënten via Gezamenlijke Beoordeling geïndiceerd. Er zijn geen cliënten aangemeld via het project Achter de voordeur. Een mogelijke oorzaak hiervan is dat de cliënten die in aanmerking komen voor Gezamenlijke Beoordeling lastig te bereiken zijn en er te weinig zicht is op deze mensen. Ook wordt bij cliënten de meervoudigheid niet (altijd) herkend door de sociaal werkers. Cliënten waarbij meervoudigheid van problematiek wel herkend werd, wilden ten tijde van dit project geen zorg ontvangen. Een belangrijke oorzaak voor de stroeve implementatie is dat er een wirwar van zorginstellingen in Leiden is die nog niet met elkaar samenwerken. Met de komst van Gezamenlijke Beoordeling is een eerste stap gezet richting het kennen van elkaars werkveld en het samenwerken. Maar deze eerste stap heeft nog niet geleid tot concrete casussen.

Informatie delen en ICT systemen

In het project in Leiden is door het gebrek aan cliënten geen nieuwe werkwijze van informatie uitwisseling toegepast. Ook is er geen nieuwe werkwijze ten aanzien van het uitwisselen van informatie vooraf bedacht: het plan was dit gaandeweg het project te ontwerpen op basis van de casussen. Er is in Leiden geen gebruik gemaakt van ICT systemen bij het delen van informatie.

Mate van Succes

Doordat het project in Leiden nog niet geïmplementeerd is, is het niet mogelijk om conclusies te trekken over de effecten van de samenwerking tussen de gemeente, UWV en CIZ.

Beoordeling

Het project in Leiden is niet meegenomen in de beoordeling van de initiatieven, omdat er nog geen cliënten via Gezamenlijke Beoordeling geïndiceerd zijn.

Structurele inbedding

Een structurele inbedding van deze aanpak is niet aan te raden en wordt ook niet op deze manier in de gemeente Leiden ingebed. Wel is de gemeente bezig met een meer integrale aanpak, middels het ontwikkelen van beleid in het kader van de decentralisatie van de begeleiding van AWBZ naar WMO, de decentralisatie van de Jeugdzorg, Welzijn Nieuwe Stijl, de Wet Werken naar Vermogen en De Kanteling. Daarin zullen de ervaringen van dit project worden meegenomen.

Geleerde lessen

Het project heeft belangrijke geleerde lessen opgeleverd. Draagvlak zowel bij de projectorganisatie als in het veld is belangrijk. In Leiden bleken sociaal werkers geen behoefte te hebben aan ‘nog een project’. Het plegen van telefoontjes langs verschillende instellingen was voor hen een goede manier om informatie uit te wisselen en vormde geen problemen. Het belang van Gezamenlijke Beoordeling werd niet ingezien, waardoor het project ook niet goed van de grond kwam. Een andere belangrijke les is dat verkokering van eigen werkelden en specialismen een belemmering vormt voor Gezamenlijke Beoordeling. Elke organisatie heeft zijn eigen belangen, waardoor het niet de cliënt is die centraal staat (met de zorg om de cliënt heen gevormd), maar de belangen en doelen van de afzonderlijke organisaties. Daarnaast bleek dat de wettelijke regels zorgden voor een verdere verkokering en de samenwerking over schijven heen bemoeilijkte. Het samenwerken vergt dan ook creatief meedenken om om te gaan met deze wettelijke belemmeringen. Volgens het project in Leiden is een sterke regie vanuit de gemeente dan ook essentieel om te kunnen sturen vanuit een totaal plaatje, in plaats vanuit verschillende projecten en doelen.

Financiële analyse

De projectkosten voor Leiden betreffen volgens het initiatief EUR 75.300. Hiervan is EUR 71.000 besteed aan personele inzet voor het project. Overige kosten zijn gemaakt voor de bijeenkomsten en gevoerde overleggen.

Het initiatief heeft geen besparingen op cliënt, organisatie of maatschappij niveau gekwantificeerd.

Leiden				
Totaal projectkosten	Totaal besparingen cliëntniveau	Totaal besparingen organisatie	Totaal besparingen maatschappij	
€ 75.300	€ -	€ -	€ -	-

Tabel D.6.1 - Financiële analyse Leiden

D.7 Integrale indicatiestelling binnen de ‘Omtinkerij’ - Tytsjerksteradiel

In Tytsjerksteradiel wordt middels het project Gezamenlijke Beoordeling toegewerkt naar een integrale indicatiestelling voor burgers in de gemeente Tytsjerksteradiel op het terrein van wonen, welzijn, werk, zorg en diensten. Het doel is om voor meervoudige indicaties slechts eenmaal gegevens te verzamelen en deze beschikbaar stellen aan meerdere organisaties die in overleg met elkaar tot een integrale indicatiestelling komen. De betrokken organisaties zijn: Stichting Maatschappelijk Werk Friesland, Wmo-loket Gemeente Tytsjerksteradiel), KEaRN (welzijnsorganisatie), Friese Wouden Thuiszorg, MEE Friesland, Zorggroep Noorderbreedte, Zorggroep Tellens, Zorgkantoor, Zorgverzekeraar De Friesland, Stichting Aanzet, MOzaak en CIZ (regio Zwolle). Deze organisaties hebben in juni 2010 tezamen een samenwerkingsverband opgericht: de Omtinkerij. De medewerkers van de Omtinkerij, de omtinkers, verzamelen op diverse manieren (bijvoorbeeld met een methode voor vraagverheldering/ huisbezoeken)

gegevens over de klanten. Door de intensieve samenwerking tussen de organisaties kan de informatie van de cliënt geïntegreerd worden, kunnen zorgaanvragen snel in gang gezet worden en kunnen indicaties aangevraagd worden.

Met het project Gezamenlijke Beoordeling wordt door de Omtinkerij niet alleen gezamenlijk gewerkt maar ook gezamenlijk geïndiceerd. Het doel was dat de Omtinkers op één moment met behulp van een vragenlijst direct alle benodigde informatie verzamelen op diverse leefgebieden om zo op diverse terreinen indicaties te kunnen aanvragen. Het voordeel van deze methode zou zijn dat alle informatie met elkaar gecombineerd zou kunnen worden tot een 360 graden beeld rondom de cliënt. Dit om te komen tot een integrale indicatie waarbij de cliënt slechts op één moment alle informatie hoeft aan te leveren bij één persoon. Er is een team van Gezamenlijke Beoordeling samengesteld die de verzamelde informatie bespreken en gezamenlijk komen tot een integrale indicatiestelling. Dit team bestaat uit een medewerker van de MOzaak, een WMO consulent en een expert op gebied van bijzondere bijstand.

Oude situatie

In de oude situatie bestond de Omtinkerij al, maar werd de Omtinkerij gebruikt als samenwerkingsverband zonder integrale indicatiestelling. In de oude situatie waren diverse huisbezoeken van verschillende personen nodig om indicaties op verschillende leefgebieden aan te kunnen vragen, bijvoorbeeld voor AWBZ en CIZ.

Verloop van het project

De uitvoering van het project Gezamenlijke Beoordeling in Tytsjerksteradiel verloopt niet geheel volgens initiële opzet. In het oorspronkelijke plan zou tevens met het CIZ samengewerkt worden, maar in de praktijk is gebleken dat het CIZ (door de landelijke gestandaardiseerde aanpak) slechts beperkt kan participeren. Hierdoor kan de integrale afweging in een gezamenlijke backoffice voor wat betreft het onderdeel AWBZ geen beslag kunnen krijgen. Dat geldt ook voor de gewenste inzage in elkaars cliëntsystemen. Daarnaast blijken er weinig meervoudige hulpvragen binnen te komen.

Mate van succes

In verband met de vertraagde implementatie en beperkte cliëntaantallen is het nog te vroeg om uitspraken te doen over de effecten van de nieuwe werkwijze. Wel is er op basis van het evaluatieonderzoek een inschatting te maken van de te verwachten effecten. Zo blijkt uit het evaluatieonderzoek dat de vernieuwde werkwijze voor de professionals veel tijd in beslag neemt. De nieuwe werkwijze vereist dat zij een vragenlijst doorlopen met de cliënt om zo inzicht te krijgen in de meervoudigheid van de hulpvraag van de cliënt. Het wordt door de professionals lastig bevonden om de gehele vragenlijst te doorlopen, gezien de lengte van de vragenlijst en gezien de privacy van de cliënt: de cliënt wil liever niet op alle leefgebieden informatie geven, indien deze alleen langskomt voor een indicatie van bijvoorbeeld een douchestoel. De gekozen werkwijze levert dan ook niet bij veel cliënten een efficiency voordeel op. Ook geeft het uitvoeren van de vragenlijst op papier administratieve lasten voor de medewerkers, doordat deze later ingevoerd moet worden in de computer.

Beoordeling

Er zijn nog geen cliënten die via de pilot gezamenlijk beoordelen in Tytsjerksteradiel een indicatiestelling hebben ontvangen. Tytsjerksteradiel is dan ook niet meegenomen in het beoordelingskader.

Structurele inbedding

De manier van werken van de Omtinkerij is reeds structureel ingebed in Tytsjerksteradiel. Het gezamenlijk indiceren leent zich, mits het effectief blijkt, ook voor structureel inbedding in de werkwijze van de gemeente. In de gemeente Tytsjerksteradiel wordt de gezamenlijke en integrale indicatiestelling meegenomen in de nieuwe WMO-verordening, die vanaf 2012 wordt uitgevoerd.

Geleerde lessen

Een belangrijke geleerde les vanuit het gezamenlijk indiceren in Tytsjerksteradiel is dat het opzetten van Gezamenlijke Beoordeling een hoge mate van betrokkenheid vergt van de betrokken instanties. Bij het implementeren van Gezamenlijke Beoordeling is het dan ook belangrijk om reeds in een vroeg stadium alle betrokken instanties bij de nieuwe werkwijze te betrekken. Ten tweede, is tijdens het project in Tytsjerksteradiel gebleken dat de meervoudigheid van de problematiek van een cliënt vaak niet op één moment speelt en zeer veranderlijk is. Voor een indicatie heb je real time informatie nodig en deze dient zich niet altijd op hetzelfde moment op de verschillende leefgebieden aan. De houdbaarheid van informatie vormt dan ook een belangrijke belemmering voor Gezamenlijke Beoordeling op één moment. Ten derde, blijkt het lastig om expertise te hebben op alle gebieden die zo ver reikt dat de goede indicatiestelling gedaan kan worden. Er wordt door de Omtinkers aangegeven: “Gezamenlijk is goed en nodig, gezamenlijk indiceren niet”. Het gezamenlijk indiceren wordt in Tytsjerksteradiel als overcompleet ervaren. Doordat de samenwerking tussen de organisaties goed is en de lijnen kort zijn, is er reeds zicht op de diverse hulp die een cliënt ontvangt.

Financiële analyse

De totale projectkosten voor Tytsjerksteradiel bedragen EUR 75.000. Dit betreft uitgaven in 2011 (EUR 53.500) en te verwachten uitgaven in 2012 (EUR 21.500). Aan personele kosten voor uitvoerders voor het project verwacht het initiatief in totaal EUR 20.000 uit te geven en aan projectleiding EUR 36.000. Aan ICT verwacht het initiatief in totaal EUR 12.000 uit te geven en voor scholing en training EUR 7.000.

Het initiatief geeft aan dat het nog te vroeg is om besparingen financieel te kunnen kwantificeren.

Tytsjerksteradiel					
Totaal projectkosten	Totaal besparingen cliëntniveau	Totaal besparingen organisatie	Totaal besparingen maatschappij		
€ 75.000	€ -	€ -	€ -		-

Tabel D.7.1 - Financiële analyse Tytsjerksteradiel

D.8 Jongeren in beeld - Spijkenisse

In Spijkenisse is het initiatief van Gezamenlijke Beoordeling gericht op het aanbieden van een integrale zorgaanpak voor jongeren in de leeftijd van 16 tot 27 jaar met een meervoudige hulpvraag. Het initiatief heeft tot doel om de samenwerking en gegevensuitwisseling te verbeteren tussen de domeinen zorg, veiligheid, inkomen, wonen en jeugd. Dit gebeurt onder andere door middel van de inzet van het systeem Mens Centraal. Het doel was dat de ketenpartners bij een intake aandacht hadden voor eventuele meervoudige problematiek op verschillende domeinen en dat via Mens Centraal inzicht verkregen werd in de instellingen waar de cliënt reeds in behandeling was. Op basis van de invoer volgt uit het systeem Mens Centraal een dienstverleningsaanbod voor de cliënt. De ketenpartners in het initiatief in Spijkenisse zijn het regionale Steunpunt Onderwijs, het Jongerenloket, de WIJ-groep, team Werk voor Spijkenisse, afdeling Schuldbemiddeling en het Lokaal Zorgnetwerk van de GGD Rotterdam Rijnmond (LZN).

Oude situatie

In de oude aanpak was er geen gegevensuitwisseling tussen instanties via een ICT systeem en was er vanuit de ketenpartners geen brede blik over het eigen domein heen. Doel was om door middel van Gezamenlijke Beoordeling de bestaande structuren vast te leggen, een bredere blik te realiseren bij de ketenpartners en tevens de gegevensuitwisseling te vergemakkelijken middels het gebruik van een integraal cliëntvolgsysteem Mens Centraal.

Verloop van het project

Er is een gezamenlijk werkproces ontwikkeld door de ketenpartners. Er is onderling afgesproken dat op negen leefgebieden wordt doorgevraagd over mogelijke problematiek van de cliënt. Voor de leefgebieden waarop ketenpartners actief zijn, zijn criteria vastgesteld zodat helder is wanneer dienstverlening noodzakelijk is. In de praktijk bleek dit lastig realiseerbaar en bleek het lastig om door te vragen op diverse leefgebieden. Mens Centraal is geïmplementeerd, maar niet elke organisatie maakt gebruik van Mens Centraal. Hierdoor biedt het systeem onvoldoende inzicht in het totale zorgproces van de cliënt. Ook bleek de doelgroep lastig te benaderen voor de geboden hulp. Tussen oktober 2010 en oktober 2011 zijn er negen cliënten die volgens de aanpak van Gezamenlijke Beoordeling zijn benaderd.

Informatie delen en ICT systemen

Het doel was dat informatie werd gedeeld via het ICT systeem Mens Centraal. Echter, niet elke organisatie werkte met het systeem, waardoor er naast de informatie overdracht via Mens

Centraal ook nog een warme (face-to-face) overdracht van informatie was tussen de betrokken instanties. Tijdens het project bleek dat een belangrijke voorwaarde voor gebruik van mens centraal is dat elke organisatie meewerkt en tijdig in het systeem gegevens invult. Indien een organisatie niet de gegevens invult dan kan Mens Centraal niet gebruikt worden als een real time cliënt volgsysteem.

Mate van succes

De nieuwe aanpak heeft niet geleid tot voordelen voor de cliënt. Het heeft geleid tot lasten verzwaring voor de betrokken organisaties. De betrokken instanties vulden Mens Centraal niet volledig en tijdig in. Mens Centraal is naast de ‘warme overdracht’ gebruikt, waardoor het niet leidde tot een lastenvermindering voor organisaties, maar juist tot een lastenverzwaring.

Beoordeling

De pilot Gezamenlijke Beoordeling in Spijkenisse heeft weinig effecten gehad voor de kwaliteit van de beoordeling en dienstverlening en weinig effect gehad op de administratieve lasten van cliënt en organisatie. Spijkenisse scoort een 3,03 op het beoordelingskader.

Score op het beoordelingskader initiatief Spijkenisse	
Criterium	Gemiddelde score
A. Administratieve lasten voor cliënt	3,16
B. Kw aliteit van de gezamenlijke beoordeling	3,00
C. Kw aliteit van dienstverlening bij gezamenlijke beoordeling	2,90
D. Doorlooptijd van de gezamenlijke beoordeling	3,14
E. Administratieve lasten voor organisatie/medew erkers	2,97
F. Impact	3,00
Gemiddelde score	3,03

Tabel D.8.1 – Score op het beoordelingskader

Structurele inbedding

Een goede inbedding van deze werkwijze kost veel tijd en energie voor een grote groep mensen zowel intern als extern en het project in Spijkenisse heeft niet tot de gewenste effecten geleid. Daarom is in Spijkenisse besloten om deze “nieuwe” werkwijze en/of het gebruik van Mens Centraal niet in te bedden in de werkwijze van de gemeente.

Geleerde lessen

Een belangrijke geleerde les betreft het belang van het betrekken van de managementlaag van de ketenpartners in het project. In Spijkenisse is dit onvoldoende gedaan, waardoor er een lage commitment was onder leidinggevendenden van ketenpartners. Deze lage commitment leidde ertoe dat de werkprocessen niet geherstructureerd werden en zorgde ervoor dat Mens Centraal door

een beperkt aantal medewerkers werd gebruikt en als een werkwijze naast de eigen werkwijze werd gebruikt.

Financiële analyse

De totale projectkosten van het initiatief bedragen EUR 138.895. Hiervan is EUR 59.195 uitgegeven aan projectleiding en EUR 21.300 voor de 426 uur van de projectorganisatie en inzet van medewerkers op de afdelingen communicatie en juridische zaken. Aan de implementatie en licentiekosten van Mens Centraal is EUR 50.000 besteed. Het initiatief geeft aan dat er nog geen financiële besparingen te meten zijn.

Spijkenisse					
Totaal projectkosten		Totaal besparingen cliëntniveau	Totaal besparingen organisatie	Totaal besparingen maatschappij	
€	138.895	€	-	€	-

Tabel D.8.2– Financiële analyse Spijkenisse

D.9 Lokaal zorgnetwerk - Oude IJsselstreek

Het lokale initiatief in Oude IJsselstreek richt zich op Multi-probleem gezinnen uit Oude IJsselstreek met een meervoudige hulpvraag op de terreinen onderwijs, jeugdzorg, veiligheid en WMO. Het doel van het initiatief is om op elkaar afgestemde en passende zorg te bieden aan deze cliënten en zo de hulpverlening aan cliënten in complexe situaties op elkaar af te stemmen en te verbeteren. De gemeente is de regievoerder van het initiatief van Gezamenlijke Beoordeling in Oude IJsselstreek. Met de nieuwe aanpak van Gezamenlijke Beoordeling kunnen instellingen een cliënt met een meervoudige hulpvraag aanmelden bij de zorgcoördinator. Deze zorgcoördinator zorgt ervoor dat de juiste instellingen bij de behandeling van de cliënt betrokken worden en organiseert een wisselstoelenoverleg waarbij de juiste organisaties aansluiten. Tijdens dit wisselstoelenoverleg wordt een casemanager aangesproken, diegene is de vaste contactpersoon van de cliënt, en wordt de cliënt besproken en wordt een gezamenlijk hulpplan bedacht. De organisaties die deelnemen aan Gezamenlijke Beoordeling zijn: Mee OG, Sensire AMW, Zorgloket gemeente Oude IJsselstreek, Wonion, Fidessa, Sensire AMW en Budgetbegeleiding. ISWI, Jongeren onder Dak (JOD), Politie, GGNet bemoeizorg, De Lichtenvoorde, Reclassering, Stadsbank Oost Nederland, Plureyn, NOG- veiligerhuis, Scholen Iriszorg, William Schrikkergroep, Scholen, AMK Kerk, Menzis zorgkantoor, Humanitas, Huisartsen, Peuterspeelzalen, Fysiotherapeuten, Lotuszorg en het UWV.

Oude situatie

In de oude situatie was er per domein een casuoverleg waarin dezelfde cliënt werd besproken. Dit zorgde dan ook voor een dubbeling in overleggen. Tussen de verschillende domeinen en casuoverleggen was weinig afstemming, waardoor de dienstverlening niet integraal aangeboden werd en niet op elkaar was afgestemd.

Verloop van het project.

De implementatie van het project verloopt volgens plan. Er is een goede start gemaakt met gezamenlijk beoordelen. De samenwerking met de partijen is voortvarend opgepakt en gerealiseerd. Het sluitend maken van de aanpak van meervoudige probleem situaties is niet eenvoudig. Tussen oktober 2010 en oktober 2011 zijn er 20 casussen (van de 30 aanmeldingen) via Gezamenlijke Beoordeling in behandeling genomen.

Informatie delen en ICT systemen

De informatie over cliënten werd telefonisch en per mail gedeeld en daarnaast tijdens het wisselstoelen overleg. Er werd gebruik gemaakt van het ICT systeem ‘de zorgmonitor’. Dit systeem voldeed echter niet voor de overdracht van informatie, en er zijn aanpassingen nodig om dit systeem als ondersteuning te gebruiken voor het delen van cliëntinformatie.

Mate van succes

Het lokaal initiatief in Oude IJsselstreek heeft positieve effecten gehad op de dienstverlening en administratieve lasten voor de cliënt. Met de nieuwe aanpak zijn de juiste betrokken instanties eerder en sneller bij elkaar en is er overleg over de domeinen van zorg en werk en inkomen heen. Voor de cliënt betekent dit dat hij/zij één aanspreekpunt heeft, er is één casushouder die alle informatie over de cliënt heeft. Dit geeft veel duidelijkheid aan de cliënt. Tevens kan Gezamenlijke Beoordeling de kwaliteit van de geboden hulp verbeteren, omdat er breder gekeken wordt en er ook aandacht is voor de context van de cliënt. Zoals een respondent tijdens het interview aangaf: “ Vroeger waren we goed in brandjes blussen; alleen het brandje in de woonkamer werd geblust, maar het brandje in de keuken brandde door en kon de rest weer aansteken. Met de nieuwe aanpak bekijken we de gehele brand. “

Ook voor de organisaties heeft de aanpak van Gezamenlijke Beoordeling voordelen opgeleverd. Door de betere samenwerking en de casushouder heeft de cliënt geen mogelijkheid meer om te shoppen bij verschillende hulpinstanties. Dit kan leiden tot een kostenverlaging. Ook krijgt de gemeente door deze nieuwe aanpak meer zicht op wat er in de gemeente speelt. Daarnaast heeft de nieuwe aanpak voor de organisaties geleid tot een lichte vermindering in administratieve lasten van de organisaties. De ketenpartners hoeven door de nieuwe aanpak minder te regelen. De vergaderingen worden georganiseerd door de coördinator en het overleg met de andere ketenpartners vindt nu centraal plaats in plaats van telefonisch. Wel wordt aangegeven dat het overleg efficiënter moet kunnen en dat het nu vrij veel tijd in beslag neemt voor elke betrokken partnerorganisatie.

Beoordeling

Oude IJsselstreek scoort een 3,45 op het beoordelingskader.

Score op het beoordelingskader initiatief Oude IJsselstreek	
Criterium	Gemiddelde score
A. Administratieve lasten voor cliënt	3,51
B. Kw aliteit van de gezamenlijke beoordeling	3,50
C. Kw aliteit van dienstverlening bij gezamenlijke beoordeling	3,31
D. Doorlooptijd van de gezamenlijke beoordeling	3,26
E. Administratieve lasten voor organisatie/medew erkers	3,11
F. Impact	4,00
Gemiddelde score	3,45

Tabel D.9.1 – Score op het beoordelingskader

Structurele inbedding

De werkwijze in Oude IJsselstreek kan structureel ingebed worden in de aanpak van beoordelen. In Oude IJsselstreek wordt het project ook voortgezet in de huidige vorm, waarbij de ondersteuning door ICT systemen wordt verbeterd en de werkwijze wordt ingebed in bestaande werkprocessen.

Geleerde lessen

Uit het project in Oude IJsselstreek bleek dat voor het aanpakken van complexe cliëntsituaties de inzet en afstemming van meerdere partijen essentieel is en Gezamenlijke Beoordeling noodzakelijk is om dit te bieden. Om deze Gezamenlijke Beoordeling te realiseren is commitment van betrokken partijen van groot belang, zowel in de formele vorm van een convenant en informele vorm van gedeelde verantwoordelijkheid voelen.

Financiële analyse

De totale projectkosten voor Oude IJsselstreek bedragen EUR 85.849 en bestaan voor het grootste gedeelte (EUR 60.702) uit personele inzet. Overige kosten zijn voor trainingen (EUR 7.200), voor uitvoeringskosten (EUR 10.000) en voor de evaluatie (EUR 7.947).

De besparingen op cliëntniveau zijn niet gekwantificeerd dit geldt ook voor de besparingen voor de maatschappij. Het initiatief becijferd dat er ongeveer EUR 83.280 te besparen is door middel van tijdsbesparing op de inzet van professionals. Het gaat hierbij om tijd die bij 20 cliënten bespaard is, waarvoor de aanneme van EUR 4.164 per cliënt is gehanteerd.

Oude IJsselstreek			
Totaal projectkosten	Totaal besparingen cliëntniveau	Totaal besparingen organisatie	Totaal besparingen maatschappij
€ 85.849	€ -	€ 83.280	€ -

Tabel D.9.2 - Financiële analyse Oude IJsselstreek

D.10 Nazorg ex-gedetineerden – Hengelo

Het initiatief in Hengelo richt zich op de nazorg die aan ex-gedetineerden wordt gegeven. Door afstemming tussen de verschillende trajecten op het gebied van werk, inkomen en zorg wil men het percentage recidivisten verminderen. De Gezamenlijke Beoordeling wordt vormgegeven middels een nazorgcoördinator die bilateraal met elke zorginstantie afstemt dat de cliënt de benodigde hulp ontvangt en dat deze hulp op elkaar is afgestemd. Indien er sprake is van ernstige problematiek waarbij veel dienstverlening afgestemd moet worden, wordt ingezet op een multi disciplinair overleg. De coördinator nazorg houdt de regie op de overgang en samenspel tussen zorgketen en strafrechtketen. De betrokken ketenpartners binnen dit project zijn: Gemeente Hengelo, Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI), Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ) en UWV. De Gezamenlijke Beoordeling wordt gestart tijdens de detentie om zo vroegtijdig de problematiek aan te pakken. Dit valt samen met de landelijke invoering van implementatie nazorg met het verschil dat bij het initiatief in Hengelo niet alleen in het veiligheidsdomein wordt gekeken, maar ook naar hulp in het domein van zorg, werk en inkomen.

Oude situatie

Bij de oude werkwijze was er weinig afstemming tussen de hulpverleningsinstanties. Hierdoor sloot de geboden hulp vaak niet op elkaar aan. Tevens werd er in de oude situatie te laat begonnen met het nazorgtraject, waardoor de geboden hulp vaak te laat op gang kwam. In de nieuwe situatie wordt niet de burger doorgeschoven in de keten, maar wordt het probleem aangepakt in een doorlopend proces.

Verloop van het project

De implementatie van het project Gezamenlijke Beoordeling in Hengelo verloopt grotendeels volgens plan. De samenwerking met DJI is nog in de opstartfase. De ICT systemen van de gemeente en DJI zijn nog niet op elkaar afgestemd en de nazorgcoördinator is slechts twee keer in de DJI geweest voor een gezamenlijke intake. Er zijn 133 gedetineerden geholpen via de aanpak van Gezamenlijke Beoordeling in Hengelo.

Informatie delen en ICT systemen

Gegevens worden met behulp van de elektronische dossiers uitgewisseld via het ICT systeem 'VIS2'. De werk- en inkomensgegevens worden uitgewisseld door middel van Suwinet en Mens Centraal. Indien nodig is aanvullend informatie gedeeld via telefoon en per e-mail.

Mate van succes

Het voordeel voor de cliënt is dat met de aanpak van Gezamenlijke Beoordeling alle beschikbare informatie en achtergrond die bekend is gekoppeld wordt en gebruikt wordt om tot een integrale zorgaanpak te komen. Hierdoor is de kwaliteit van de Gezamenlijke Beoordeling beter: er is meer informatie over de cliënt beschikbaar, waardoor een beter en afgestemd zorgplan opgesteld kan worden. Ook de kwaliteit van de dienstverlening is beter en de administratieve lasten voor de cliënt zijn afgenomen. De nazorgcoördinator bezoekt voor de cliënt de verschillende instanties, in plaats van dat de cliënt zelf langs de verschillende instanties moet en meerdere keren dezelfde informatie aan moet leveren. Ook de doorlooptijd wordt verkort, doordat de diagnose sneller gesteld kan worden en de lijnen tussen de organisaties korter zijn. Hierdoor kan hulp sneller geboden worden. Voor de organisatie levert de aanpak van Gezamenlijke Beoordeling enigszins tijdswinst op. Dit komt met name door de dossierkoppeling via Vis2 en Mens Centraal en door de informatie die beschikbaar is over cliënten.

Beoordeling

Hengelo scoort hoog op het beoordelingskader. De score van Hengelo op het beoordelingskader is 3,67.

Score op het beoordelingskader initiatief Hengelo	
Criterium	Gemiddelde score
A. Administratieve lasten voor cliënt	4,08
B. Kw aliteit van de gezamenlijke beoordeling	3,90
C. Kw aliteit van dienstverlening bij gezamenlijke beoordeling	3,82
D. Doorlooptijd van de gezamenlijke beoordeling	3,96
E. Administratieve lasten voor organisatie/medewerkers	3,25
F. Impact	3,00
Gemiddelde score	3,67

Tabel D.10.1 – Score op het beoordelingskader

Structurele inbedding

De aanpak van Gezamenlijke Beoordeling in Hengelo leent zich goed voor structurele inbedding. In Hengelo wordt de aanpak van ex-gedetineerden via deze werkwijze van Gezamenlijke Beoordeling voortgezet en uitgebouwd.

Geleerde lessen

Aspecten die cruciaal worden bevonden in de Gezamenlijke Beoordeling door de betrokken organisaties zijn een goed ICT systeem, waardoor de informatie over de cliënt uitgewisseld kan worden tussen de ketenpartners. Daarnaast is het voor Gezamenlijke Beoordeling van belang

om één coördinator aan te wijzen die de dienstverlening coördineert en de structuren verbindt en inschat welke hulp en ketenpartners nodig zijn.

Financiële analyse

De totale projectkosten voor het initiatief zijn EUR 131.700. Deze kosten bestaan voor EUR 110.000 uit personele kosten. Er is EUR 2.700 als frictiekosten weergegeven. Dit zijn kosten om de werkprocessen op elkaar aan te sluiten, om voorlichting te geven en voor vergaderingen die daarvoor hebben plaatsgevonden. De overige kosten zijn ICT gerelateerd.

Het initiatief geeft aan dat er geen noemenswaardige besparingen zijn op cliëntniveau. De organisatie bespaart ongeveer EUR 23.000 op jaarbasis (uitgaande van 150 klanten) aangezien er door Gezamenlijke Beoordeling bespaard kan worden op de inzet van medewerkers (voor 3 betrokken organisaties, een voordeel van 337,5 uur).

Hengelo geeft aan dat er jaarlijks EUR 836.160 wordt bespaard op maatschappelijke kosten. De kosten bestaan uit:

- Besparing voor kosten van detentie. Elke gedetineerde in Nederland kost ongeveer EUR 230 per dag. De gemiddelde detentieduur van gedetineerden in de gemeente Hengelo is 148 dagen. Met elke ex-gedetineerde die niet weer recidiveert wordt een besparing berekend van EUR 34.040. Er wordt uitgegaan dat er 4 recidivisten minder zijn. Dit zou volgens het initiatief een totale besparing kunnen betekenen van EUR 136.100.
- Besparing kosten diefstal, geweldpleging en politie-inzet door veelplegers. Elke veelpleger die niet meer met justitie in aanraking komt, bespaart de samenleving ongeveer EUR 100.000 kosten (aanneemt initiatief). In de tijd dat dit experiment loopt is het aantal veelplegers dat weer in de fout is gegaan volgens het initiatief met zeven gedaald. Een totale besparing volgens het initiatief van EUR 700.000.

Er wordt aangegeven dat het project over langere tijd gevolgd moet worden om te zien of de besparingen een trend zijn of dat dit slechts een eenmalige (toevallige) afname van recidive is. Het initiatief geeft aan te verwachten dat elke procent recidiveverlaging die gerealiseerd wordt een maatschappelijke besparing met zich mee brengt van ongeveer EUR 70.000.

Hengelo			
Totaal projectkosten	Totaal besparingen cliëntniveau	Totaal besparingen organisatie	Totaal besparingen maatschappij
€ 131.700	€ -	€ 23.000	€ 836.160

Tabel D.10.2– Financiële analyse Oude IJsselstreek

D.11 Optimaal Indiceren - Leeuwarden

Het initiatief in Leeuwarden is een vervolg op de eerdere pilot van gezamenlijk beoordelen die in Leeuwarden in 2008 gestart is (in de eerste fase van het landelijk project gezamenlijk beoordelen). In Leeuwarden is gekozen om af te stappen van een fysieke Gezamenlijke

Beoordeling en over te gaan op integraal indiceren waarbij één ‘generalist’ (de sociaal werker) zorgt voor een goede afstemming van zorg tussen de zorginstanties. De belangrijkste reden om af te stappen van Gezamenlijke Beoordeling, is dat de cliëntbespreking vaak tijdrovend zijn, dat organisaties te veel vanuit eigen focus blijven kijken, dat financieringsstromen ook niet over de domeinen heen te regelen zijn en dat niemand de bevoegdheid heeft om voor elkaar te indiceren.

In Leeuwarden is daarom gestart met: één integrale beoordelaar; andere vormen van overleg en snellere afhandeling van eenvoudige aanvragen. Het uitgangspunt van het lokale initiatief in Leeuwarden is dan ook niet gezamenlijke beoordelen, maar het verbetering van het proces indicatiestelling middels invoering van de drieslag; korter en sneller waar mogelijk en integraal waar nodig. Hierbij wordt gekeken naar optimalisatie van de gehele keten van indicatiestelling en niet alleen naar de meervoudige indicatiestelling. Het idee is dat door naar het gehele verdienmodel te kijken eventuele meerkosten voor meervoudige problematiek ondervangen kunnen worden met een efficiëntieslag op enkelvoudige problematiek. Aan de voorkant wordt onderscheid gemaakt tussen simpele en meervoudige problematiek. Alleen indien het meervoudige problematiek betreft, komt de cliënt in een aparte keten van meervoudige vraag via een huisarts systematiek. Een generalist, de sociale werker, houdt de regie en roept waar nodig de hulp in van een specialist. De sociaal werker kent de keten, gaat na bij welke instanties de cliënt in behandeling is en verwijst door indien nodig.

Oude situatie

In de oude situatie ten tijde van de pilot gezamenlijk beoordelen, was de samenwerking tussen hulporganisaties vastgelegd in face-to-face overleggen. Bij deze overleggen werd de cliënt integraal besproken en werd de indicatie van de cliënt gezamenlijk bepaald.

Verloop van het project

Het project Gezamenlijke Beoordeling in Leeuwarden is nog niet geheel geïmplementeerd. In het lokale initiatief in Leeuwarden is tot nu toe vooral ingezet op de eenvoudige problematiek en daar is een efficiëntieslag gemaakt. Zo heeft de sociaal werker nu de bevoegdheid om simpele indicaties zelf te doen. Dit scheelt voor de cliënt en organisatie aanzienlijk in administratieve lasten en doorlooptijd. De aanpassingen in de complexe indicatiestelling is pas sinds korte tijd gestart.

Informatie delen en ICT systemen

Voor de enkelvoudige hulpvraag zijn diverse ICT tools geïmplementeerd. Voor de complexe hulpvraag is geen ICT systeem geïmplementeerd. Er is geen sprake van één registratiesysteem en een koppeling tussen de verschillende registratiesystemen ontbreekt. Derhalve werd informatie via e-mail, telefonisch of face-to-face uitgewisseld.

Mate van succes

Er zijn nog te weinig cliënten om de effecten van deze wijzigingen in te schatten. Wel wordt aangegeven dat het goed is om de regie bij één partij neer te leggen en dat dit waarschijnlijk

leidt tot lagere administratieve lasten voor de cliënt en ervoor zorgt dat de geboden zorg beter op elkaar afgestemd is.

Beoordeling

Het project in Leeuwarden heeft nog te weinig meervoudige problematiek van cliënten behandeld via de nieuwe aanpak. Het is daarom niet mogelijk om de effecten van het project in Leeuwarden voor de meervoudige beoordelingen te kunnen beoordelen. Leeuwarden is daarom niet meegenomen in het beoordelingskader.

Structurele inbedding

De werkwijze in Leeuwarden leent zich goed voor structurele inbedding. Met name de benadering waarbij zowel het eenvoudige als meervoudige indicatieproces wordt geoptimaliseerd leent zich voor structurele inbedding. In Leeuwarden wordt het project gedurende de maanden januari en februari doorgezet en naar verwachting leidt dit tot een volledig implementatie van Gezamenlijke Beoordeling binnen alle sociale wijkteams binnen de gemeente Leeuwarden. De werkwijze van Gezamenlijke Beoordeling zal continu in ontwikkeling blijven en daarnaast zal als gevolg van deze pilot een gezamenlijk project starten voor het realiseren van een integraal portaal voor sociale zekerheid.

Geleerde lessen

De belangrijkste geleerde les van het project in Leeuwarden is dat het voor het aanpassen van de indicatiestelling bij meervoudige hulpvragen, het tevens essentieel is om de enkelvoudige indicatiestelling te verbeteren en te optimaliseren.

Financiële analyse

De totale projectkosten voor dit initiatief bedragen EUR 86.167. Het grootste deel van deze kosten zijn gemaakt voor de projectleider. Tot week 39 was dit EUR 43.316 en van week 40 tot 52 worden deze kosten geschat op EUR 24.000. Aan automatisering is EUR 10.000 uitgegeven, het gaat daarbij om de software aanpassingen in Tcare. Aan scholing is EUR 8.851 uitgegeven. Het betreft hier verdiepingsdagen, instructies voor de nieuwe procedures, scholing in het gebruik van de beslisboom en kennis over wet en regelgeving. Verder geeft het initiatief aan dat er ook kosten gemaakt zijn door de betrokkenheid van ketenpartners. Deze kosten zijn niet door het initiatief meegenomen en daarom niet meegenomen in de berekening.

Het initiatief geeft in het eindverslag geen besparingen weer voor de cliënt, voor de organisatie of voor de maatschappij.

Leeuwarden			
Totaal projectkosten	Totaal besparingen cliëntniveau	Totaal besparingen organisatie	Totaal besparingen maatschappij
€ 86.167	€ -	€ -	€ -

Tabel D.11.1 - Financiële analyse Leeuwarden

D.12 Professionalisering klantbeoordeling Route 27 Drechtsteden - Dordrecht

In Drechtsteden is het lokale initiatief 'Route 27' gestart. Route 27 richt zich op jongeren van 16 tot 27 jaar zonder werk en/of startkwalificatie met een meervoudige hulpvraag. Route 27 heeft het zogenoemde speed meets en het busproject opgezet. Hierbij worden jongeren in contact gebracht met potentiële werkgevers met als doel dat de jongeren sneller aan het werk zijn. Hier werken ze zoveel mogelijk volgens het principe 'place first, then train'.

De aanpak van een integrale intake aan de voorkant van het proces zorgt ervoor dat snel inzichtelijk wordt in hoeverre de jongere gemotiveerd is om te werken en/of leren. Ook wordt hier direct bekeken welke hulpvragen er nog meer leven bij de jongeren (mbv de Zelfredzaamheid-matrix). Vervolgens wordt voor de jongere volgens het 'place first, then train' principe zo snel mogelijk een passende werk-leerplek gezocht terwijl parallel de benodigde hulpverlening wordt ingezet.

Oude situatie

In de oude situatie was de samenwerking, waaronder de informatie uitwisseling, tussen de verschillende organisaties zeer beperkt. Hierdoor moesten de jongeren voor hun vragen naar verschillende loketten waarbij ze ook meerdere keren hetzelfde verhaal of dezelfde informatie moesten aanleveren.

Verloop van het project

De uitvoering van de business case, zoals opgesteld aan de start van het project in 2010, is tot april 2011 volgens plan verlopen. Het projectteam heeft een ontwerp gemaakt dat qua inhoud en proces gericht was op 'professionalisering intake & diagnose' en 'actualisering staalkaarten'. Het idee was om met 1 loket te werken voor alle ketenorganisaties. Echter, als gevolg van bezuinigingen en (aankomende) wetswijzigingen, heeft de stuurgroep in mei 2011 besloten vooralsnog niet over te gaan tot de implementatie van de ontworpen werkwijze. Wel heeft de stuurgroep toen besloten het project 'speed meets en het busproject' van Route 27 te ondersteunen. Daarmee is vanaf mei 2011 de focus van het initiatief verschoven naar dit project.

Informatie delen en ICT systemen

Momenteel werkt Route 27 met het jongerenregistratiesysteem G4RMC. De nieuwe werkwijze van Route 27 vergt een nieuwe versie van dit systeem. Binnen het initiatief is daarnaast onderzocht wat de mogelijkheden waren van de inzet van gratis online-diensten als google docs, drop box en yammer om de informatie uitwisseling tussen de betrokken partijen te verbeteren. Echter, in verband met het gemeentebrede veiligheidsbeleid op het gebied van ICT was dit niet te realiseren. Voor één op één communicatie tussen professionals en jongeren en tussen professionals onderling wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van smartphone applicaties als 'What's app' en Ping. Het grootste knelpunt hierbij is dat veel professionals geen smartphone ter beschikking krijgen van hun werkgever.

Mate van succes

Er is een pilot gedraaid met 20 jongeren (meetperiode van 30 april tot 31 oktober). Op 31 oktober hadden 15 van de 20 jongeren werk en 1 jongere is gestart met een opleiding. Zonder het Route 27 initiatief was de kans groot dat een groot deel van deze jongeren nog thuis had gezeten; 5 van de 20 jongeren zijn aangemeld via de sociale dienst die niets meer voor deze jongeren kon doen. Bij Route 27 worden ook deze jongeren geholpen aan een baan en krijgen ze begeleiding.

Door route 27 wordt de tijd tot de jongeren aan het werk gaan verkort (inschatting is dat dit met 3 – 6 maanden verkort wordt). Daarbij is de kans dat de jongere aan het werk blijft groter doordat de jongeren begeleid worden door een casemanager vanuit Route 27.

Structurele inbedding

De structurele inbedding van het initiatief heeft nog niet plaatsgevonden. Het projectteam geeft aan dat het de intentie heeft de activiteiten in te bedden bij de netwerkpartners zodra het initiatief bewezen resultaten oplevert. Voor structurele inbedding dienen eerst de werkwijze en instrumenten verder ontwikkeld en aangescherpt te worden. Daarna kan dit geïmplementeerd worden binnen de betrokken organisaties.

Geleerde lessen

Het projectteam heeft in het eindverslag veel geleerde lessen opgenomen (op strategisch, tactisch en operationeel niveau). Onderstaand de twee lessen die zij zelf in het interview hebben benadrukt:

- Het initiatief heeft onderweg behoorlijk wat tegenslag gehad. Door te denken in kansen ipv belemmeringen is het toch gelukt een pilot met 20 cliënten op te zetten.
- Profiel van de frontline medewerkers. Deze medewerkers zijn een belangrijke spil in het proces en moet verschillende capaciteiten hebben om succesvol te kunnen functioneren in deze rol.

Beoordeling

Score op het beoordelingskader initiatief Drechtsteden	
Criterium	Gemiddelde score
A. Administratieve lasten voor cliënt	3,30
B. Kw aliteit van de gezamenlijke beoordeling	3,46
C. Kw aliteit van dienstverlening bij gezamenlijke beoordeling	3,39
D. Doorlooptijd van de gezamenlijke beoordeling	3,31
E. Administratieve lasten voor organisatie/medewerkers	3,25
F. Impact	4,00
Gemiddelde score	3,45

Tabel D.12.1 – Score op het beoordelingskader

Financiële analyse

Dit initiatief heeft een gedetailleerde onderbouwing gegeven van de projectkosten. Deze bedragen volgens het initiatief EUR 115.886. De grootste uitgaven betreffen de kosten voor de projectleider EUR 43.137 en kosten voor communicatie en inzet van de communicatiemedewerker EUR 25.000. Overige personele kosten komen op EUR 22.533, hieronder vallen de programmamanager, project ondersteuning van medewerkers van het projectbureau, kosten voor de MDT-leden en administratieve ondersteuning. Aan bijeenkomsten en scholing is EUR 6.216 uitgegeven. Voor ICT, een nieuwe versie van G4RMC, worden kosten verwacht van EUR 19.000.

Het initiatief geeft aan dat er een kleine besparing is op cliëntniveau door ondermeer minder reiskosten en telefoonkosten.

In de pilot van Gezamenlijke Beoordeling hebben 20 cliënten deelgenomen. De outreachende, integrale en verbindende manier van werken in de frontoffice brengt kosten met zich mee. Als we ervan uitgaan dat deze jongeren zonder dit initiatief niet gevonden en geholpen zouden worden, is de geschatte kostentoeename per jongere gelijk aan EUR 2465,75 (som van EUR 480 voor intake, begeleiding en coördinatie, EUR 280 voor registratie, verzamelen gegevens in systeem en bij ketenpartners, monitoring, rapportage en EUR 1705,75 voor ingezette diensten en producten). Voor 20 jongeren is de kostentoeename dan gelijk aan EUR 49.315.

Het initiatief geeft aan dat deze nieuwe (frontlijn) organisatie werk wegneemt bij de betrokken ketenpartners. Deze ketenpartners boeken tijdswinst in de intake- en analysefase en zij besparen in coördinatiekosten. Voor de betrokken organisaties gezamenlijk gaat dit om de volgende besparingen (inschatting):

- De coördinatie is anders ingezet en wordt uitgevoerd door de casemanager. Dit wordt geschat, gegeven 20 cliënten, op een kostenbesparing van EUR 6144,-.
- Het MDT-overleg (casusoverleg) is teruggebracht van 1 keer per week naar 1 keer in de zes weken. Dat levert volgens het initiatief per jaar een besparing op van EUR 46.694.
- Als gevolg van de nieuwe integrale aanpak voor de jongeren worden er geen overbodige en/of overlappende interventies (producten en diensten) aangeboden vanuit de afzonderlijke ketenorganisaties. Dit levert een kostenbesparing op, uitgaande van 20 cliënten, van EUR 21.000.

Totaal gaat dit om een besparing van EUR 73.838 voor alle betrokken organisaties gezamenlijk.

Verder geeft het initiatief aan dat grote besparingen te behalen zijn voor de maatschappij. Omdat de exacte en betrouwbare cijfers ontbreken zijn deze niet meegenomen in de berekening, maar worden deze illustratief weergegeven. Het initiatief geeft aan de volgende maatschappelijke financiële besparingen te kunnen realiseren per persoon:

- De waarde van een extra werkende is EUR 15.500 per jaar
- De baten van vermeden werkloosheid is EUR 6.800 per jaar
- Eén huisuitzetting kost de maatschappij EUR 31.000
- Een zorg/welzijnstraject kost tussen de EUR 10.700 en EUR 18.750

Daarnaast geeft het initiatief aan dat 1 jongere zonder financiële stress (gemiddeld 2,4 levensmaanden) een financiële waarde vertegenwoordigt van EUR 1.666 (ziektenlasten-model

RIVM). Iedere jongere die uit de criminaliteit blijft, bespaart de maatschappij minimaal zo'n EUR 1.200 - 1.700,- per veroordeling.⁴³

Drechtsteden					
Totaal projectkosten		Totaal besparingen cliëtniveau	Totaal beparingen organisatie	Totaal besparingen maatschappij	
€	115.886	€	200	€	25.908

Tabel D.12.2 – Financiële analyse Drechtsteden

⁴³Uit: MKBA Route 23, Rebelgroup Advisory, 2009

E RESULTATEN ANALYSE OP ELEMENTNIVEAU

Naast de beoordeling van de initiatieven, hebben we elementen binnen de lokale initiatieven beoordeeld. Daarbij onderscheiden we de volgende elementen:

- Periodiek teamoverleg
- Schriftelijk samenwerkingsconvenant
- Eén centraal meldpunt voor cliënten
- Trajectmanager voor cliënten
- Tool
- ICT ondersteuning voor interne processen
- ICT ondersteuning bij benaderen cliënten

We geven eerst een beschrijving van de elementen en de mate van succes van de elementen. Vervolgens geven we in één overzicht voor alle elementen de score per succescriterium en de totaalscore.

E.1 Periodiek teamoverleg

Een element dat in veel projecten van Gezamenlijke Beoordeling voorkomt is het periodiek teamoverleg. Tijdens dit overleg worden de belangrijkste casussen met het team van Gezamenlijke Beoordeling besproken. Bij dit overleg zijn organisaties met verschillende expertises aanwezig. In Oude IJsselstreek zijn bij dit periodiek teamoverleg bijvoorbeeld de woningcorporaties, de gemeente, MEE en maatschappelijk werk aanwezig. De frequentie waarop dit teamoverleg plaatsvindt verschilt per initiatief. Sommige initiatieven hebben wekelijks overleg, bijvoorbeeld in Oude IJsselstreek. In andere initiatieven vindt er één keer per maand een teamoverleg plaats (bijvoorbeeld in Hengelo).

Het periodiek teamoverleg heeft een positief effect op de kwaliteit van Gezamenlijke Beoordeling (met een score van 4,03). Door de casus met elkaar te bespreken, worden de “lijntjes korter” en wordt de problematiek van de cliënt vanuit verschillende expertises bekeken. Het teamoverleg heeft ook een positief effect op de kwaliteit van de dienstverlening (met een score van 4,00). Dit komt doordat het teamoverleg ertoe leidt dat er per cliënt één (zorg)plan gemaakt wordt. Als nadeel van periodiek teamoverleg wordt de toename van administratieve lasten (in de vorm van overlegtijd) genoemd door een aantal initiatieven⁴⁴. In Hengelo is bijvoorbeeld gestart met een wekelijks gezamenlijk overleg, maar dit was zo tijdsintensief dat er nu bilateraal wordt overlegd tussen organisaties en alleen maandelijks of tweemaandelijks een gezamenlijk overleg plaatsvindt.

Het evaluatieonderzoek laat overall zien dat periodiek teamoverleg een positief effect heeft op zowel de kwaliteit van de Gezamenlijke Beoordeling als de kwaliteit van de dienstverlening. Wel kost dit overleg veel tijd van de professionals. Daarom moet de inspanning die het kost om

⁴⁴ De score van dit element op het succescriterium E (administratieve lasten voor de organisatie) laat een neutraal beeld zien, nl score is 3,10.

samen periodiek te overleggen goed afgewogen worden tegen de opbrengsten van het overleg. De keuze voor de overlegfrequentie (wekelijks, maandelijks) is daarbij een belangrijke factor.

E.2 Schriftelijk samenwerkingsconvenant

Een schriftelijk samenwerkingsconvenant is een schriftelijke vastlegging van afspraken tussen de betrokken partijen. De initiatieven hebben voor de Gezamenlijke Beoordeling afspraken gemaakt met diverse organisaties. Veel initiatieven hebben deze afspraken schriftelijk vastgelegd in een convenant. In dit convenant zijn veelal afspraken opgenomen over tijdsinvesteringen van elke organisatie, het overnemen van elkaars taken en financiële vergoedingen.

Een schriftelijk samenwerkingsconvenant is een essentiële basis voor een goede samenwerking tussen verschillende partijen. Uit de interviews komt naar voren dat veel initiatieven het vastleggen van de afspraken erg belangrijk vinden voor een goed verloop van de Gezamenlijke Beoordeling. Dit komt met name doordat de samenwerking over domeinen heen plaatsvindt, waarbij verschillende geldstromen gelden. Zo kan een cliënt vanuit de AWBZ betaald worden, maar kan tijdens de Gezamenlijke Beoordeling advies ingewonnen worden bij schuldhelpverlening. Met name bij Gezamenlijke Beoordeling waarbij organisaties elkaars taken overnemen, is een goede afstemming over tijdsinvestering en financiën van belang. Uit de enquête blijkt tevens dat het hebben van een schriftelijk samenwerkingsconvenant effectief is. Met name voor de kwaliteit van de dienstverlening (score 3,80), omdat dit de samenwerking tussen organisaties bevordert en het uitdragen van de 'één loket gedachte' mogelijk maakt. Ook heeft het een positief effect voor de doorlooptijd (score 3,51): doordat de afspraken zijn vastgelegd kan de samenwerking en afstemming tussen organisaties sneller verlopen.

E.3 Één centraal meldpunt voor cliënten

In sommige initiatieven is gekozen voor één meldpunt voor cliënten. Hierdoor komen alle cliënten via dezelfde weg binnen. In theorie leidt dit tot sterke lastenverlichting voor de cliënt: de cliënt hoeft slechts bij één meldpunt aan te kloppen en in dit meldpunt zijn diverse organisaties betrokken. Dit is bijvoorbeeld in Spijkenisse en Zeist toegepast. In Zeist is het WMO loket uitgebreid zodat cliënten ook met AWBZ gerelateerde problematiek bij het WMO loket terecht konden.

In de praktijk blijkt het lastig om cliënten via een centraal meldpunt binnen te laten komen in de keten van Gezamenlijke Beoordeling. Zowel Zeist als Spijkenisse hebben moeite ondervonden met het werven van cliënten. In Arnhem en Oude IJsselstreek wordt gewerkt met een tweetrap in een centraal meldpunt: de cliënt meld zich bij één van de betrokken organisaties of bij een afdeling van de gemeente en vervolgens worden cliënten met meervoudige problematiek doorgezet naar één centraal meldpunt. Op deze manier komen cliënten vanuit verschillende organisaties naar één centraal meldpunt.

Voor de cliënten die via een centraal meldpunt binnenkwamen (direct of via een van de betrokken organisaties) in het proces van Gezamenlijke Beoordeling, betekende dit een

verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening (score 3,84). Zij hebben hun verhaal slechts eenmaal verteld en hebben één aanspreekpunt.

E.4 Trajectmanager voor cliënten

Bij veel initiatieven van Gezamenlijke Beoordeling wordt gebruik gemaakt van een trajectmanager voor cliënten. Zo wordt bijvoorbeeld in Den Haag voor elke cliënt een trajectmanager aangewezen. De trajectmanager is een medewerker van de organisatie die ondersteuning biedt voor de problematiek van de cliënt die op dat moment het meeste prioriteit heeft. Indien de problematiek wijzigt, kan het ook zo zijn dat de trajectmanager van de cliënt gedurende het traject wijzigt en een andere organisatie wordt aangesteld als trajectmanager. In Arnhem en Hengelo wordt gebruik gemaakt van één trajectmanager voor alle cliënten. Dit is een medewerker vanuit de gemeente, die voor alle cliënten langs alle verschillende organisaties en gemeentelijke afdelingen gaat.

Het gebruik van een trajectmanager voor cliënten leidt tot een verbetering van de kwaliteit van de Gezamenlijke Beoordeling (score 3,65): de zorg is beter op elkaar afgestemd. Ook kan door de trajectmanager een betere dienstverlening worden geboden (score 3,84): de cliënt heeft één aanspreekpunt. Het leidt tevens tot een lastenverlichting voor cliënten (score 3,5): de cliënt hoeft niet meer zelf langs de verschillende organisaties en afdelingen. Een nadeel van het gebruik van een trajectmanager, is dat dit wel een lastenverzwaring voor de organisaties met zich meebrengt (score 2,63).

E.5 Tool ter ondersteuning van herkenning van meervoudige problematiek

In verschillende initiatieven is gebruik gemaakt van een tool om de meervoudigheid van de problematiek te herkennen. Zo is in Tytsjerksteradiel een vragenlijst gebruikt, die vragen op diverse domeinen bevat. Deze vragenlijst werd door de professionals als langdradig ervaren. In het initiatief in Den Haag wordt ook gebruik gemaakt van een tool ter ondersteuning van de herkenning van meervoudige problematiek, namelijk de Zelfredzaamheid matrix. Bij de Zelfredzaamheid matrix vullen zorgprofessionals samen met de cliënt een korte digitale vragenlijst in die inzicht geeft in de zelfredzaamheid van de cliënt op negen leefgebieden.

Het doel van het gebruik van een tool is het herkennen van meervoudige problematiek bij cliënten. De initiatieven hebben het gebruik van de tool gemiddeld een score gegeven van 3,9 in relatie tot het verhogen van de kwaliteit van de Gezamenlijke Beoordeling. Daarnaast laat het evaluatieonderzoek zien dat de tool leidt tot een afname in administratieve lasten voor de cliënt (score 3,67) en een verbetering van de dienstverlening (score 3,89): de benodigde informatie kan in één keer worden verzameld.

E.6 ICT ondersteuning voor interne processen

In verschillende initiatieven is gebruik gemaakt van een vorm van ICT ondersteuning voor interne processen. Zo is in Leeuwarden gebruik gemaakt van het cliëntvolgsysteem T-care, in Amsterdam van het elektronisch patiëntdossier van het AMC en in Oude IJsselstreek van het

systeem GWS4all. In Arnhem wordt expliciet geen gebruik gemaakt van ICT ondersteuning, de communicatie over cliënten verloopt via mail en telefoon. Dit is in Arnhem mogelijk doordat het aantal betrokken organisaties niet heel groot is.

De evaluatiestudie laat zien dat ICT ondersteuning voor interne processen het grootste positieve effect heeft op het vergroten van de kwaliteit van de dienstverlening bij Gezamenlijke Beoordeling (score: 3,80).

E.7 ICT ondersteuning bij benaderen cliënten

In sommige initiatieven is gebruik gemaakt van ICT ondersteuning bij de benadering van cliënten. Zo is in Almere gebruik gemaakt van de Eigen Krachtwijzer, een online vragenlijst voor de cliënt. Deze vragen zijn opgesteld door zorgprofessionals. Het resultaat van de Eigen krachtwijzer is een advies voor de dienstverlening die de cliënt nodig heeft.

De evaluatiestudie laat zien dat ICT ondersteuning bij benadering van cliënten een positieve effect heeft op het vergroten van de kwaliteit van de dienstverlening (score: 3,91) en de inhoudelijke kwaliteit van Gezamenlijke Beoordeling (score: 3,86).

E.8 Gezamenlijk cliëntvolgsysteem

In veel initiatieven is gebruik gemaakt van een gezamenlijk cliëntvolgsysteem. Zo is in Spijkenisse, Zeist en Hengelo gewerkt met Mens Centraal. Mens Centraal is een ICT-systeem dat de mogelijkheid biedt om informatie over de cliënt uit te wisselen tussen de betrokken instanties. Deze instanties kunnen de gegevens van de cliënt in Mens Centraal invoeren. Medewerkers van andere organisaties waar de cliënt in behandeling is, krijgen (indien zij de bevoegdheid hiertoe hebben) inzicht in de gehele keten van de cliënt.

Het gebruik van een cliëntvolgsysteem levert voor de organisaties vaak extra administratieve lasten op (score 2,64). De invoering van een gezamenlijk cliëntvolgsysteem vergt een grote tijdsinvestering. Ook na de invoering, leidt het gebruik van een gezamenlijk systeem tot een verhoging van de administratieve lasten, omdat het gezamenlijke systeem niet ter vervanging dient van de eigen systemen. Medewerkers moeten daardoor de gegevens in zowel het eigen systeem als het gezamenlijke systeem invullen.

E.9 Conclusie

Alle onderzochte elementen vanuit Gezamenlijke Beoordeling dragen bij aan de verlichting van administratieve lasten voor de cliënt, de kwaliteit van de Gezamenlijke Beoordeling, de kwaliteit van dienstverlening bij Gezamenlijke Beoordeling en de doorlooptijd van de Gezamenlijke Beoordeling. Met name een periodiek teamoverleg, ICT ondersteuning bij benadering cliënten en het gebruik van een tool draagt bij aan een hoge kwaliteit van de Gezamenlijke Beoordeling.

Voor alle elementen, behalve ‘periodiek teamoverleg’, laat het beoordelingskader zien dat deze leiden tot een verhoging van de administratieve lasten voor de organisatie. Het periodiek teamoverleg scoort neutraal op de consequenties voor de administratieve lasten voor de organisatie, aangezien dit overlegmoment weliswaar tijd kost, maar tegelijkertijd voorkomt dat organisaties meerdere malen telefonisch moeten overleggen om de juiste cliëntinformatie te verkrijgen.

Gemiddelde score per element								
	Periodiek team-overleg/traject beraad	Schriftelijk samenwerkingssconvenant	Eén centraal meldpunt voor cliënten	Traject manager voor cliënten	Tool	ICT ondersteuning voor interne processen	ICT ondersteuning bij benaderen van cliënten	Cliënt-volgsysteem
A. Administratieve lasten voor cliënt	3,59	3,43	3,43	3,50	3,67	3,41	3,32	3,35
B. Kwaliteit van de gezamenlijke beoordeling	4,03	3,68	3,69	3,65	3,90	3,56	3,86	3,63
C. Kwaliteit van dienstverlening bij gezamenlijke beoordeling	4,00	3,80	3,84	3,84	3,89	3,80	3,91	3,55
D. Doorlooptijd gezamenlijke beoordeling	3,30	3,51	3,39	3,59	3,39	3,54	3,70	3,19
E. Administratieve lasten voor organisatie/medewerkers	3,10	2,78	2,78	2,63	2,88	2,79	2,88	2,64

Tabel E.1 – Score per element per succescriterium

Indien we kijken naar de totale score van de elementen op de vijf succescriteria (zie tabel E.2) valt op dat het periodiek teamoverleg het hoogst scoort. Ook het hebben van een tool, zoals de Zelfredzaamheid-matrix, en ICT ondersteuning bij de benadering is effectief. Het gebruik van een client-volgsysteem is overall het minst effectief. Dit komt met name door de lage positieve effecten en nadelige effecten voor de administratieve lasten op organisatieniveau.

Gemiddelde totaal score op elementen niveau	
Element	Gem. score
Periodiek teamoverleg/traject beraad	3,60
Schriftelijk samenwerkingssconvenant	3,44
Eén centraal meldpunt voor cliënten	3,43
Trajectmanager voor cliënten	3,44
Tool	3,55
ICT ondersteuning voor interne processen	3,42
ICT ondersteuning bij benaderen van cliënten	3,53
Cliënt- volgsysteem	3,27

Tabel E.2 - Totaalscore per element

F BEANTWOORDING VAN DE OORSPRONKELIJKE DEELVRAGEN VAN DE OPDRACHTGEVER

Zoals beschreven in bijlage A is de vraagstelling van het onderzoek gedurende het onderzoek aangescherpt. De opdrachtgever heeft aangegeven graag antwoord te willen op de oorspronkelijke deelvragen. In deze bijlage geven we op basis van het evaluatieonderzoek antwoord op de oorspronkelijke deelvragen. Indien het op basis van het onderzoek niet mogelijk is om een oorspronkelijke deelvraag te beantwoorden lichten we dit toe.

1 Welke doelgroep cliënten heeft vooral voordelen in termen van lastenverlichting van Gezamenlijke Beoordeling?

Uit het evaluatieonderzoek blijkt dat hoe meer terreinen de meervoudigheid van de hulpvraag van cliënten beslaat, hoe meer voordelen de cliënt heeft in termen van lastenverlichting. Hoe meer terreinen de meervoudigheid beslaat, hoe meer instanties de cliënt namelijk moet bezoeken en hoe vaker de cliënt zijn verhaal moet vertellen. De cliënt krijgt één aanspreekpunt en organisaties delen informatie over deze cliënt. Cliënten met een hulpvraag die minder terreinen beslaat en bij 1 of 2 hulpinstanties in behandeling zijn, hebben minder voordelen van Gezamenlijke Beoordeling in termen van administratieve lastenverlichting. Uit het onderzoek is niet naar voren gekomen dat Gezamenlijke Beoordeling met name succesvol is bij een specifieke doelgroep.

2 Leverde informatie uitwisseling (tussen professionals) winst op en op welke wijze werd informatie uitgewisseld. Was de informatie digitaal beschikbaar?

De informatie uitwisseling tussen professionals leverde in alle lokale initiatieven winst op ten aanzien van de (inhoudelijke) kwaliteit van de beoordeling. Wel vergde de informatie uitwisseling vaak extra tijd van de professionals doordat er extra bijeenkomsten waren of doordat de cliëntgegevens in een extra ICT-systeem ingevoerd moesten worden. Tegelijkertijd heeft de informatie uitwisseling ook geleid tot een tijdsbesparing per cliënt, doordat informatie reeds beschikbaar was in het ICT systeem en niet aan de cliënt gevraagd hoefde te worden.

In de lokale initiatieven is op verschillende manieren informatie uitgewisseld. Grofweg is er onderscheid te maken in vier vormen van informatie uitwisseling:

- Face-to-face informatie uitwisseling tussen betrokken organisaties middels een wisselstoeloverleg.
- Via een ICT-systeem, zoals bijvoorbeeld Mens Centraal (onder andere gebruikt in Zeist)
- Door middel van één coördinator, die afzonderlijk contact heeft met elke betrokken organisatie.
- Een combinatie van een bovenstaande vormen van informatie uitwisseling

In de initiatieven waar gebruik is gemaakt van ICT-systemen was de cliëntinformatie digitaal beschikbaar. Dit was het geval in Den Haag, Amsterdam, Spijkenisse, Hengelo, Almere, Tytsjerksteradiel en Zeist.

3 Wat zijn de kosten van de toegepaste werkwijze en levert dit een besparing op t.o.v. de kosten van het reguliere proces?

Het evaluatieonderzoek geeft geen harde bewijzen voor eventuele verschillen in kosten tussen de nieuwe werkwijze en de reguliere werkwijze voor de betrokken organisaties. Het tijdsbestek tussen de start van de lokale initiatieven en de evaluatie was daarvoor te kort. Wel kunnen we op basis van de bevindingen van het onderzoek inzicht geven in de gevolgen van de nieuwe werkwijze voor de tijdsbesteding van organisaties.

Gezamenlijke Beoordeling kan resulteren in een kostenbesparing op personeelkosten. Door de gezamenlijke aanpak wordt voorkomen dat cliënten bij verschillende organisaties geholpen worden en er dus meerdere professionals parallel aan elkaar een cliënt helpen. Ook kan de nieuwe werkwijze de organisaties veel werk uit handen nemen doordat bijvoorbeeld informatie over de cliënt gedeeld wordt tussen organisaties en niet elke organisatie zelf de informatie hoeft te verzamelen.

Echter, Gezamenlijke Beoordeling kan tegelijkertijd ook extra tijd van medewerkers vragen. Het overleggen van informatie bijvoorbeeld middels het gebruik van een gezamenlijk ICT systeem vergt vaak extra tijd van de betrokken organisaties. Veelal werd in de initiatieven het nieuwe ICT systeem naast de reeds bestaande ICT systemen gebruikt. Dit kan leiden tot extra tijdbesteding van organisaties. Daarnaast kan de werkwijze van Gezamenlijke Beoordeling extra tijd van medewerkers vergen door de gezamenlijke overleggen.

Daarnaast hebben we bij initiatieven gezien dat er middels de werkwijze van Gezamenlijke Beoordeling meer zicht kwam op het totaal aantal cliënten die in de betreffende doelgroep vielen. In Arnhem hebben we bijvoorbeeld gezien dat meer cliënten geholpen kunnen worden die vóór de invoering van deze werkwijze buiten de boot vielen en of waar toen nog geen zicht op was. In Arnhem resulteerde dit erin dat de besteedde tijd per cliënt afnam (efficiëntiewinst) maar dat de totale tijd besteed aan cliënten die zich in een bedreigde situatie bevonden (de doelgroep van Arnhem) gelijk is gebleven. Oftewel, er zijn meer cliënten geholpen voor hetzelfde geld.

Een gedetailleerde beschrijving van de inschatting van de potentiële kostenbesparing bij implementatie van de best practice is weergegeven in paragraaf 4.2.

4 Was er sprake van ondersteuning door ICT-systemen, waren aanpassingen en kosten noodzakelijk?

In zeven van de twaalf initiatieven is gebruikt gemaakt van ondersteuning door ICT-systemen. Aanpassingen van de ICT-systemen was noodzakelijk om cliëntinformatie volgens de privacy wetgeving te kunnen delen met andere organisaties. Deze aanpassing bracht kosten met zich mee. In sommige initiatieven is een geheel nieuw ICT-systeem geïmplementeerd, bijvoorbeeld Mens Centraal. De aanschaf van deze nieuwe ICT-systemen resulteert in eenmalige aanschafkosten en jaarlijkse abonnementskosten.

5 Hebben de ICT-systemen voldoende ondersteuning geboden?

In sommige initiatieven hebben de ICT-systemen voldoende ondersteuning geboden. In Hengelo is bijvoorbeeld gebruik gemaakt van een aangepaste versie van VIS2 en van Mens Centraal. Deze systemen boden in Hengelo voldoende ondersteuning en gaven de professionals handvatten om de informatie over cliënten te delen. In andere lokale initiatieven bood het gebruik van ICT-systemen weinig tot geen ondersteuning. In Spijkenisse is bijvoorbeeld gebruik gemaakt van Mens Centraal, maar dit bood onvoldoende ondersteuning. Dit kwam door de manier waarop Mens Centraal in Spijkenisse is gebruikt. In Spijkenisse bleek dat medewerking van alle professionals en tijdige invoering in het systeem een belangrijke voorwaarde voor gebruik van Mens Centraal is. Indien een organisatie niet de gegevens invult, dan kan Mens Centraal niet gebruikt worden als een real time cliënt volgsysteem. In Spijkenisse werkte niet elke professional met het systeem waardoor er naast de informatie overdracht via Mens Centraal ook een warme (face-to-face) overdracht van informatie was tussen de betrokken instanties. Dit leidde ertoe dat de cliënt informatie in Mens Centraal niet actueel was.⁴⁵

6 Kan structurele inbedding van de dienstverlening bereikt worden?

Voor alle lokale initiatieven geldt dat structurele inbedding bereikt kan worden. Aan de structurele inbedding kan met name handvatten worden gegeven door het gebruik van een tool voor het herkennen van de meervoudigheid van de hulpvraag van een cliënt (zoals de Zelfredzaamheid-matrix). Ook het inzetten van een team van Gezamenlijke Beoordeling kan bijdragen aan de structurele inbedding. De structurele inbedding van informatie uitwisseling tussen organisaties kan mede bereikt worden door het gebruik van een ICT systeem. Via het vastleggen van een samenwerkingsovereenkomst tussen de organisaties kan de structurele vormgeving van de samenwerking tussen organisaties worden vergroot. Bijna alle initiatieven hebben aangegeven dat de werkwijze van Gezamenlijke Beoordeling structureel wordt ingebed en wordt opgenomen in de beleidsplannen. Bijlage D geeft een gedetailleerd overzicht van de structurele inbedding per initiatief.

De opdrachtgever geeft aan dat het uitgangspunt is om vanuit de bevindingen te komen tot één of meerdere best practices van Gezamenlijke Beoordeling. Indien geconcludeerd wordt dat er sprake is van een best practice worden deelvraag 7 en 8 beantwoord:

7 Is toepassing op een grotere schaal voor eenzelfde of vergelijkbare doelgroep mogelijk?

8 Welke kosten en baten brengen een dergelijke landelijke verspreiding met zich mee?

Zoals in bijlage A uitgelegd bleek gedurende het evaluatieonderzoek dat door te focussen op de top 2-3 binnen de lokale initiatieven er waardevolle informatie over succesvolle vormen van Gezamenlijke Beoordeling verloren zou gaan. We hebben er daarom voor gekozen de best practice op te bouwen uit een aantal essentiële bouwstenen waarvan het onderzoek van de initiatieven heeft aangetoond dat deze succesvol zijn. Daarbij bleek bij de beoordeling van de initiatieven op het beoordelingskader dat de scores van de lokale initiatieven op het beoordelingskader dicht bij elkaar liggen. Er zijn geen lokale initiatieven met een dusdanig hogere beoordeling dat die als best practice kan worden aangemerkt. We kunnen vraag 7 en 8 dan ook niet beantwoorden voor een best practice binnen de initiatieven. In hoofdstuk 4 beantwoorden we deelvraag 7 en 8 voor de best practice opgebouwd uit bouwstenen van Gezamenlijke Beoordeling.

⁴⁵ Bijlage D beschrijft per lokaal initiatief de wijze van informatie uitwisseling.

G GEBRUIKTE BRONNEN

- Almere. 2011. *Tussenrapportage project Gezamenlijke Beoordeling als bedoeld in 1.3 van de dienstverleningsovereenkomst.*
- Almere. 2009. *PROJECTPLAN Businesscase Gebiedsgerichte geïntegreerde Teams Almere.*
- Almere. 2011. *Eindverslag: Project EigenKrachtWijzer<>Werk.*
- Almere. Botjes, E., Faas, R. & Huisman, H. 2010. *Projectplan EigenKrachtWijzer <> Werk. Projectvoorstel/aanvraag in het kader van Gezamenlijke Beoordeling.*
- Amsterdam. 2011. *Eindverslag: Vroegtijdige Interventie Psychose Lokaal initiatief Gezamenlijke Beoordeling.*
- Amsterdam. van de Fliert, R. 2011. *Vroegtijdige Interventie Psychose. Lokaal initiatief Gezamenlijke Beoordeling.*
- Amsterdam. van de Fliert, R. 2011. *Plan van Aanpak deelproject Vroegtijdige Interventie Psychose*
- Amsterdam. van de Fliert, R. & Kamstra, D. 2010. *Business case. Vroegtijdige Interventie Psychosen (VIP-Amsterdam). Vereenvoudiging indicatie stelling.*
- Arnhem. 2010. *Tussenrapportage Gezamenlijke Beoordeling*
- Arnhem. 2011. *Eindverslag: Bedreiging opgelost en nu verder.*
- Arnhem. Krabbenborg, E. 2010. *Business case. Bedreiging opgelost en nu verder (Concept). Versie 0.1.*
- Den Haag. 2010. *Tussenverslag project 'Eenduidig en uniform beoordelen op grond van de Zelfredzaamheid-matrix'.*
- Den Haag. 2011. *PROJECTOPDRACHT: Eenduidig en uniform beoordelen op grond van de Zelfredzaamheid-matrix (ZRM).*
- Den Haag. 2011. *Eindverslag ZRM. Eenduidig en uniform beoordelen op grond van de Zelfredzaamheid-Matrix (ZRM).*
- Den Haag. 2011. *Projectvoorstel. Evaluatie project 'Gezamenlijke Beoordeling op grond van de Zelfredzaamheid-matrix'.*
- Den Haag. Taakgroep MO, (coördinerende dienst OCW) & Gemeente Den Haag (OCW/SZW/BSO/DSO). 2010. *Den Haag Onder Dak fase II. Voltooien, bestendigen en verdiepen.*
- Den Haag. Veltman, A. 2010. *Plan van aanpak. Eenduidig en uniform beoordelen op grond van de Zelfredzaamheid-matrix.*
- Donner, J.P.H. 2008. *Stroomlijning indicatieprocessen in de uitvoering*
- Drechtsteden. 2011. *Eindverslag: Route 27 Drechtsteden Landelijke project Gezamenlijke Beoordeling Oktober 2011.*
- Drechtsteden. 2011. *Tussenrapportage Route 27 Project Gezamenlijke Beoordeling als bedoeld in 1.3 van de dienstverleningsovereenkomst*

Drechtsteden. Bureau Leerplicht Voortijdig Schoolverlaten, Route 27 i.s.m. Mensit Intrapreneurs. 2010. *BUSINESS CASE. Professionalisering op klantbeoordeling en ketensamenwerking binnen Route 27.*

DYM. Organisatieontwikkeling. 2011. *Effect- & Pricesevaluatie. Zorgnetwerk. Gemeente Oude- IJsselstreek.*

Hengelo. 2011. *Tussentijdse rapportage Gezamenlijke Beoordeling Hengelo*

Hengelo. 2011. *Eindverslag: Rapportage Gezamenlijke Beoordeling ex-gedetineerden.*

Hengelo. 2010. *Plan van aanpak nazorg ex gedetineerden in het licht van sociale veiligheid in de gemeente Hengelo.*

Inspectie Werk en Inkomen. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. 2011. *Persbericht: Samenwerking essentieel voor hulp aan uitkeringsgerechtigden met gezondheidsproblemen.*

Inspectie Werk en Inkomen. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. 2011. *Samenwerken voor uitkeringsgerechtigden met gezondheidsproblemen.*

Intermedius. 2011. *Gezamenlijke Beoordeling Kosten en Baten.*

Intermedius. 2011. *Gezamenlijke Beoordeling Kosten en baten lokale Initiatieven.*

Jonker, T. 2010. *Beoordeling en weging Lokaal Initiatief Gezamenlijke Beoordeling. Vroegtijdige Interventie Psychosen (VIP – Amsterdam).*

Jonker, T. 2010. *Beoordeling en weging Lokaal Initiatief Gezamenlijke Beoordeling. Bedreiging opgelost en nu verder binnen Gemeente Arnhem.*

Jonker, T. 2010. *Beoordeling en weging Lokaal Initiatief Gezamenlijke Beoordeling. Professionalisering op klantbeoordeling en ketensamenwerking binnen route 27 binnen Drechtsteden.*

Jonker, T. 2010. *Beoordeling en weging Lokaal Initiatief Gezamenlijke Beoordeling. Projectplan EigenKrachtWijzer <> Werk van gemeente Almere.*

Jonker, T. 2010. *Beoordeling en weging Lokaal Initiatief Gezamenlijke Beoordeling. Eenduidig en uniform beoordelen op grond van de Zelfredzaamheid-matrix, Gemeente Den Haag.*

Jonker, T. 2010. *Beoordeling en weging Lokaal Initiatief Gezamenlijke Beoordeling. Nazorg ex gedetineerden.*

Jonker, T. 2010. *Beoordeling en weging Lokaal Initiatief Gezamenlijke Beoordeling. EROP AF in Slaaghwijk, Leiden.*

Jonker, T. 2010. *Beoordeling en weging Lokaal Initiatief Gezamenlijke Beoordeling. Lokaal Zorgnetwerk Oude IJsselstreek.*

Jonker, T. 2010. *Beoordeling en weging Lokaal Initiatief Gezamenlijke Beoordeling. Optimaal indiceren Gemeente Leeuwarden.*

Jonker, T. 2010. *Beoordeling en weging Lokaal Initiatief Gezamenlijke Beoordeling. Jongeren in Beeld Spijkeniss.*

Jonker, T. 2010. *Beoordeling en weging Lokaal Initiatief Gezamenlijke Beoordeling. Op weg naar integrale indicatiestelling binnen de Omtinkerij Tytsjerksteradiel.*

Jonker, T. 2010. *Beoordeling en weging Lokaal Initiatief Gezamenlijke Beoordeling. Dichterbij in Vollenhove van de gemeente Zeist.*

Klijnsma, J. & Bussemaker, J. 2009. *Resultaten Programma Stroomlijning indicatieprocessen in zorg en sociale zekerheid.*

Leeuwarden. 2011. *Project: Optimaal indiceren Gemeente Leeuwarden. Plan van Aanpak, uitwerking van Business Case (integraal) indiceren in het concept amaryllis: Welzijn Nieuwe Stijl (versie 1.5/JL).*

Leeuwarden. 2011. *Project 'Optimaal Indiceren 'Gemeente Leeuwarden. Tussenrapportage project Gezamenlijke Beoordeling als bedoeld in 1.3 van de dienstverleningsovereenkomst.*

Leeuwarden. 2011. *Eindverslag lokale initiatieven Pilot 'Optimaal Indiceren' gemeente Leeuwarden.*

Leeuwarden. 2010. *Business Case. (Integraal) indiceren in het concept Amaryllis: Welzijn Nieuwe Stijl.*

Leiden. 2010. *Format tussenrapportage project Gezamenlijke Beoordeling als bedoeld in 1.3 van de dienstverleningsovereenkomst.*

Leiden. 2010. *Business Case. EROP AF in Slaaghwijk, Leiden.*

Leiden. 2010. *Plan van aanpak EROP AF Slaaghwijk.*

Leiden. 2011. *Eindverslag lokale initiatieven Leiden.*

Oude IJsselstreek. 2011. *Tussenevaluatie Lokaal Zorgnetwerk Oude IJsselstreek.*

Oude IJsselstreek. 2010. *Business Case. Lokaal zorgnetwerk Gemeente Oude IJsselstreek.*

Oude IJsselstreek. 2011. *Eindverslag lokale initiatieven Oude IJsselstreek.*

Spijkensisse. 2010. *Business Case. Jongeren in Beeld Spijkensisse*

Spijkensisse. 2010. *Tussenevaluatie "Gezamenlijke Beoordeling jongeren in beeld"*

Spijkensisse. 2011. *Projectplan. "Gezamenlijke Beoordeling jongeren in beeld"*

Timmerman-Kok, C. 2011. *Evaluatieplan. Lokale Zorgnetwerken Achterhoek. Apeldoorn: GGD Gelre-IJssel. Maart 2011.*

Trimbos instituut. Van Hoof, F. & van Vugt, M. 2011. *Samenhang en coördinatie in de ondersteuning van mensen met ernstige psychische aandoeningen*

Tytsjerksteradiel. 2011. *Tussenrapportage. Op weg naar integrale indicatiestelling binnen de Omtinkerij.*

Tytsjerksteradiel. 2010. *Business Case. Op weg naar integrale indicatiestelling binnen de Omtinkerij Tytsjerksteradiel. Omtinkers als toeleiding naar één indicatiestelling binnen Tytsjerksteradiel voor wonen, welzijn, werk, zorg en diensten.*

Tytsjerksteradiel. 2011. *Eindverslag: Op weg naar integrale indicatiestelling binnen de Omtinkerij Tytsjerksteradiel Format eindverslag lokale initiatieven.*

Tytsjerksteradiel. 2010. *Projectplan. Op weg naar integrale indicatiestelling binnen de Omtinkerij Tytsjerksteradiel.*

Zeist. 2010. *Business Case. 'Dichterbij in Vollenhove' project Gezamenlijke Beoordeling gemeente Zeist.*

Zeist. 2010. *Tussenrapportage project Gezamenlijke Beoordeling als bedoeld in 1.3 van de dienstverleningsovereenkomst.*

Zeist. 2011. *Eindverslag: lokale initiatieven Zeist.*

Geraadpleegde websites

www.gezamenlijkebeoordeling.nl

H LIJST VAN GEÏNTERVIEWDEN⁴⁶

Interviews gehouden met initiatieven				
	Initiatief	Interview met	Organisatie	Datum
1	Arnhem	Mirjam Holland	Rijnstad	16-nov
		Ellen Krabbenborg	Gemeente Arnhem	16-nov
		Gerrit Jan Daams	Gemeente Arnhem	16-nov
2	Zeist	Mariette Koenders	Projectleider (door gemeente Zeist	17-nov
		Nanny Schoonheim	Maatschappelijke werk	17-nov
		Carla Postma	Gemeente Zeist	23-nov
		Bodes de Vries	Gemeente Zeist	23-nov
3	Den Haag	Hans Scharis	Gemeente Den Haag	21-nov
	<i>Groepsinterview</i>	Carla van Gorsel	Gemeente Den Haag	21-nov
		Saskia Oostrom	Parnassia	21-nov
		Erwin Beune	Dienst Sociale zaken en werkgelegenheid	21-nov
4	Almere	Eefje Botjes	Projectleider (door gemeente Almere	15-nov
5	Leiden	Marian Weevers	Gemeente Leiden	30-nov
6	Tytsjerksteradiel	Thea Seinen	Gemeente Tytsjerksteradiel	28-nov
	<i>Groepsinterview</i>	Selie van der Meulen	Omtinkerij (vanuit KEaRN)	28-nov
		Foppe Klooster	Omtinkerij (vanuit Trynwâlden /	28-nov
		Sandra Monsma	Omtinkerij (vanuit WMO loket)	28-nov
7	Spijkenisse	Vera Arends	Projectleider (door gemeente Spijkenisse	15-nov
	<i>Groepsinterview</i>	Japser Limmen	Gemeente Spijkenisse	15-nov
		Manja Gorsz	Werk voor Spijkenisse	15-nov
8	Oude IJsselstreek	Bert Kissing	Gemeente Oude IJsselstreek	10-nov
	<i>Groepsinterview</i>	Astrid ten Holder	MEE	10-nov
		Freek Jansen	Wonion	10-nov
		Gertrude Eggink	Maatschappelijke werk	10-nov
9	Hengelo	Ellen Kloppenburg	Dienst Justitiele Inrichtingen	9-nov
		Tonny Oude Kempers	Gemeente Hengelo	9-nov
10	Leeuwarden	Jisca Lemckert	de MO zaak	16-nov
		Oebele Herder	Gemeente Leeuwarden	16-nov
		Margreeth ten Zijthoff	Maatschappelijke werk	28-nov
		Martine Keylard	de MO zaak	28-nov
11	Dordrecht	Marjan Middelburg	Projectleider Route 27	21-okt
12	Amsterdam	Reinaud van de Fliert	AMC	14-nov
		Heitze Boutsma	VIP-team	14-nov
		Debby Kamstra	VIP-team	14-nov

⁴⁶ Medewerkers van het UWV en CIZ zijn betrokken in de enquête. Daarnaast was het CIZ en UWV vertegenwoordigd in de begeleidingscommissie. Er zijn geen interviews gehouden met medewerkers van het CIZ.

I ENQUÊTE ONDER MEDEWERKERS VAN DE INITIATIEVEN

Hartelijk dank voor uw medewerking!

De vragenlijst bestaat uit twee delen.

In het eerste deel van de vragenlijst vragen wij uw mening over het project gezamenlijke beoordeling aan de hand van stellingen.

In het tweede deel van de vragenlijst vragen wij u naar het effect van specifieke onderdelen van het project (zoals bijvoorbeeld de inzet van een centraal meldpunt of een trajectcoach). We vragen u om te beoordelen in hoeverre de inzet van bijvoorbeeld een centraal meldpunt heeft geleid tot een verandering in:

- 1 Administratieve lasten voor cliënten
- 2 Kwaliteit van gezamenlijke beoordeling
- 3 Kwaliteit van de dienstverlening bij gezamenlijke beoordeling
- 4 Doorlooptijd gezamenlijke beoordeling
- 5 Administratieve lasten voor medewerkers

Wanneer u vragen heeft bij het invullen van deze vragenlijst kunt u contact opnemen met Félice de Charro (per mail via decharro.felice@kpmgplexus.nl)

Alvast bedankt voor het volledig invullen van de vragenlijst!

Bij welk project (lokaal initiatief) bent u betrokken?

- ☐ Bedreiging opgelost en nu verder - Arnhem
- ☐ Dichterbij in Vollenhove - Zeist
- ☐ Eenduidig en uniform beoordelen met de Zelfredzaamheid-Matrix -Den Haag
- ☐ EigenKrachtWijzer Werk - Almere
- ☐ Eropaf in Slaaghwijk - Leiden/Slaaghwijk
- ☐ Integrale indicatiestelling binnen de 'Omtinkerij' - Tytsjerksteradiel
- ☐ Jongeren in beeld - Spijkernisse
- ☐ Lokaal zorgnetwerk - Oude IJsselstreek
- ☐ Nazorg ex-gedetineerden - Hengelo
- ☐ Optimaal Indiceren - Leeuwarden
- ☐ Professionalisering klantbeoordeling Route 27 Drechtsteden - Dordrecht
- ☐ Vroegtijdige Interventie Psychose - Amsterdam

Deel 1 van de online vragenlijst.

A. Onderstaande stellingen gaan over administratieve lasten voor cliënten.

	Sterk verminderd	Verminderd	Gelijk gebleven	Toegenomen	Sterk toegenomen	Hier heb ik geen zicht op
De hoeveelheid informatie die cliënten aan moeten leveren aan ketenpartners is door gezamenlijke beoordeling	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Het aantal verschillende instanties dat cliënten moeten bezoeken voor het aanvragen van hun zorg/diensten is door gezamenlijke beoordeling	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Het aantal gesprekken dat cliënten moeten voeren voor de beoordeling is door gezamenlijke beoordeling	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De kosten die de cliënt maakt, qua reiskosten en kopieerkosten, is door gezamenlijke beoordeling	☐	☐	☐	☐	☐	☐

B. Onderstaande stellingen gaan over de kwaliteit van de beoordeling.

De kwaliteit van de beoordeling is sinds de start van gezamenlijke beoordeling

- ☐ Sterk verslechterd
- ☐ Verslechterd
- ☐ Gelijk gebleven
- ☐ Verbeterd
- ☐ Sterk verbeterd
- ☐ Hier heb ik geen zicht op

Sinds de start van gezamenlijke beoordeling is het aantal foutieve beoordelingen

- ☐ Sterk afgenomen
- ☐ Afgenomen
- ☐ Gelijk gebleven
- ☐ Toegenomen
- ☐ Sterk toegenomen
- ☐ Hier heb ik geen zicht op

De aansluiting tussen de zorgbehoeften van de cliënt en de geboden zorg is sinds de start van gezamenlijke beoordeling

- ☐ Sterk verslechterd
- ☐ Verslechterd
- ☐ Gelijk gebleven
- ☐ Verbeterd
- ☐ Sterk verbeterd

C. Onderstaande stelling gaan over de kwaliteit van de dienstverlening bij gezamenlijke beoordeling.

Gezamenlijke beoordeling heeft ertoe geleid dat de cliënt meer centraal staat.

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Hier heb ik geen zicht op

Door gezamenlijke beoordeling is het aantal aanspreekpunten voor de cliënt:

- ☐ Sterk toegenomen
- ☐ Toegenomen
- ☐ Gelijk gebleven
- ☐ Afgenomen
- ☐ Sterk afgenomen
- ☐ Hier heb ik geen zicht op

Voor cliënten is de route langs de verschillende instanties door gezamenlijke beoordeling vereenvoudigd.

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Hier heb ik geen zicht op

De kwaliteit van de dienstverlening van de gezamenlijke beoordeling is sinds de start van gezamenlijke beoordeling

- ☐ Sterk verslechterd
- ☐ Verslechterd
- ☐ Gelijk gebleven
- ☐ Verbeterd
- ☐ Sterk verbeterd
- ☐ Hier heb ik geen zicht op

De continuïteit in de ondersteuning en begeleiding van de cliënt tijdens de gezamenlijke beoordeling is sinds de start van gezamenlijke beoordeling

- ☐ Sterk verslechterd
- ☐ Verslechterd
- ☐ Gelijk gebleven
- ☐ Verbeterd
- ☐ Sterk verbeterd
- ☐ Hier heb ik geen zicht op

D. De onderstaande stellingen hebben betrekking op de doorlooptijd van gezamenlijke beoordeling.

	Sterk afgenomen	Afgenomen	Gelijk gebleven	Toegenomen	Sterk toegenomen	Hier heb ik geen zicht op
De doorlooptijd van de beoordeling is sinds de start van gezamenlijke beoordeling	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Door gezamenlijke beoordeling is het aantal doorverwijzingen tussen verschillende instanties	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Het aantal foutieve doorverwijzingen is door gezamenlijke beoordeling	☐	☐	☐	☐	☐	☐

E. De onderstaande stellingen hebben betrekking op de administratieve lasten voor medewerkers

	Sterk afgenomen	Afgenomen	Gelijk gebleven	Toegenomen	Sterk toegenomen	Hier heb ik geen zicht op
Het aantal overlegmomenten is door gezamenlijke beoordeling	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Het aantal huisbezoeken per cliënt is door gezamenlijke beoordeling	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De tijd die medewerkers kwijt zijn met het administreren / invoeren van gegevens is sinds de start van gezamenlijke beoordeling	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Deel 2 van de online vragenlijst

In het tweede onderdeel vragen wij u naar het effect van specifieke onderdelen van het project (zoals bijvoorbeeld de inzet van een centraal meldpunt of een trajectcoach).

Onderstaande vraag is gesteld voor de volgende onderdelen:

- Periodiek teamoverleg/trajectberaad met de betrokken organisaties
- Schriftelijke samenwerkingsovereenkomst/convenant/ contract afgesloten met de partnerorganisaties
- Één centraal meldpunt voor cliënten
- Een trajectmanager voor cliënten
- Een instrument (zoals zorgmonitor, eigenkrachtwijzer, Zelfredzaamheid-matrix, checklist) bij de benadering van cliënten
- Ondersteuning door ICT voor interne processen
- Ondersteuning door ICT bij de benadering van cliënten
- Partnerorganisaties gebruiken hetzelfde cliënt volg systeem

Heeft u periodiek teamoverleg/trajectberaden met de betrokken partnerorganisaties?

- ☐ Ja
☐ Nee

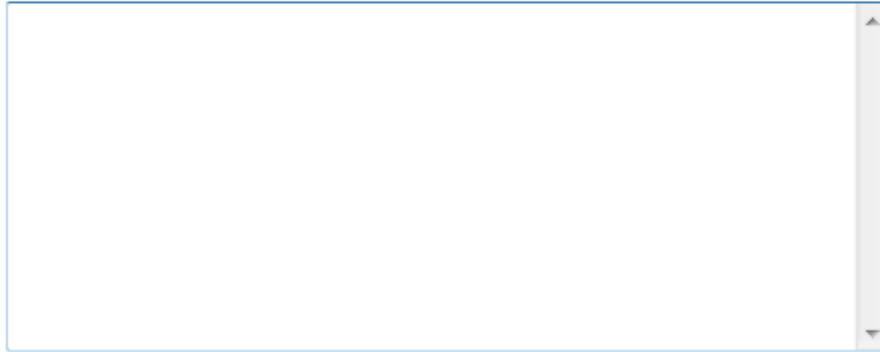
Indien de bovenstaande vraag met 'Ja' is beantwoord, kon de onderstaande vraag ingevuld worden voor het betreffende onderdeel.

U heeft periodiek teamoverleg/ trajectberaad met de betrokken partnerorganisaties. Wat heeft dit voor bijdrage geleverd aan de volgende aspecten:

	Sterk afgenomen	Afgenomen	Gelijkgebleven	Toegenomen	Sterk toegenomen	NVT
Administratieve lasten voor cliënten zijn	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kwaliteit van gezamenlijke beoordeling is	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kwaliteit van de dienstverlening bij gezamenlijke beoordeling is	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Doorlooptijd gezamenlijke beoordeling is	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Administratieve lasten voor medewerkers zijn	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Dit was deel twee van de vragenlijst. Hieronder vindt u nog ruimte om eventuele toelichtingen te geven of om opmerkingen toe te voegen.

Voor het afronden van de vragenlijst is het van belang dat u doorklikt tot het einde.



Joost Kruytzer

**Partner, KPMG Plexus
KPMG Advisory N.V.**

T +31 (0)6 41562479
E Kruytzer.Joost@kpmg.nl

Ilse Matthijssen

**Senior Manager, KPMG Plexus
KPMG Advisory N.V.**

T +31 (0)6 14008232
E Matthijssen.Ilse@kpmg.nl

Annemarije Oosterwaal

Adviseur, KPMG Advisory N.V.

T +31 (0)70 338 2232
E Oosterwaal.Annemarije@kpmg.nl

www.kpmgplexus.nl

www.kpmg.nl

© 2012 KPMG Advisory N.V., a Dutch public limited liability company under Dutch law, is a subsidiary of KPMG Europe LLP and a member firm of the KPMG-network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ('KPMG International'), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in the Netherlands.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative ("KPMG International").

