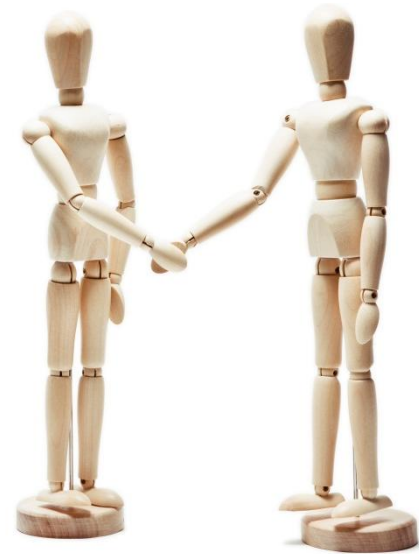


Beter met minder

Naar een LEAN Wmo proces voor aanvraag Huishoudelijke Hulp

Algemene Eindrapportage



Den Haag, 30 mei 2013

Achtergrond	2
Onderzoeksaanpak	4
Huidig proces Wmo Huishoudelijke Hulp	6
Waarde & Verspilling	8
Verbetermaatregelen	10
Aanbevelingen t.a.v. vervolg en implementatie	14



Achtergrond & Onderzoeksopdracht

Aanleiding & onderzoeksvraag

Achtergrond

Betere dienstverlening tegen minder kosten

De Rijksoverheid streeft naar de vermindering van regeldruk voor o.a. burgers en naar een kleiner overheidsapparaat. Deze doelstellingen komen onder meer samen in het voornemen van het kabinet om de regeldruk voor burgers ook via sector overstijgende ketens en domeinen aan te pakken.

In de afgelopen decennia zijn de overheidstaken over steeds meer bestuurlijke en maatschappelijke instanties verdeeld. Door deze verdeling is de dienstverlening van de overheid steeds ingewikkelder georganiseerd en bovendien gefragmentariseerd. Achter de verschillende voorzieningen voor burgers schuilt een wereld aan instellingen die met elkaar (moeten) samenwerken om de burger datgene te bieden waar hij recht op heeft. En samenwerken is mensenwerk: het gaat vaak goed, maar niet altijd en dan komt de burger in een keten van instanties terecht die ieder verantwoordelijk zijn voor een stukje van het proces. Voor de burger levert dit vaak bureaucratische rompslomp op.

Het ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties (BZK) heeft voor verschillende groepen burgers (kwantitatief en schematisch) in kaart gebracht welke lasten zij ondervinden door de bureaucratie van de overheid. Uit deze profielen blijkt dat vooral de kwetsbare groepen extra veel moeite moeten doen om hun zaken met de overheid goed te regelen. In het licht van bovenstaande heeft het ministerie van BZK Deloitte gevraagd een praktijkcasus uit te werken voor het proces rondom een aanvraag van een Wmo voorziening bij een gemeente. Daarbij dient te worden onderzocht of in de keten de juiste dingen worden gedaan (effectiviteit) en of deze dingen juist worden gedaan (efficiëntie). Dit met als doel te komen tot een effectiever en efficiënter proces waarbij zowel de regeldruk voor de burger als de kosten voor de keten worden verminderd.

Opdrachtformulering

Onderzoeksvraag

Tegen de beschreven achtergrond is de onderzoeksvraag als volgt geformuleerd:

Breng het proces voor het aanvragen van een WMO-voorziening in kaart op basis van praktijkcasussen rondom het profiel van Sophie. Beschrijf daarbij op welke momenten in de keten regeldruk op treedt en wat de oorzaken daarvan zijn.

Op basis van bovenstaande centrale onderzoeksvraag zijn er vier deelvragen geformuleerd in het onderzoek beantwoord dienen te worden:

- Geef inzicht in de gang die een burger door de keten maakt bij de aanvraag van een WMO-voorziening;
- Beschrijf de factoren die tot regeldruk voor de aanvrager leiden (bijvoorbeeld interne factoren bij de ketenpartners, gebrekkige samenwerking tussen ketenpartners, onvoldoende hergebruik van gegevens en externe factoren zoals landelijke wet- en regelgeving);
- Formuleer verbetervoorstellen ten aanzien van de knelpunten;
- Kwantificeer de verwachte opbrengsten van de verbetervoorstellen voor de aanvrager en voor de betrokken instellingen.

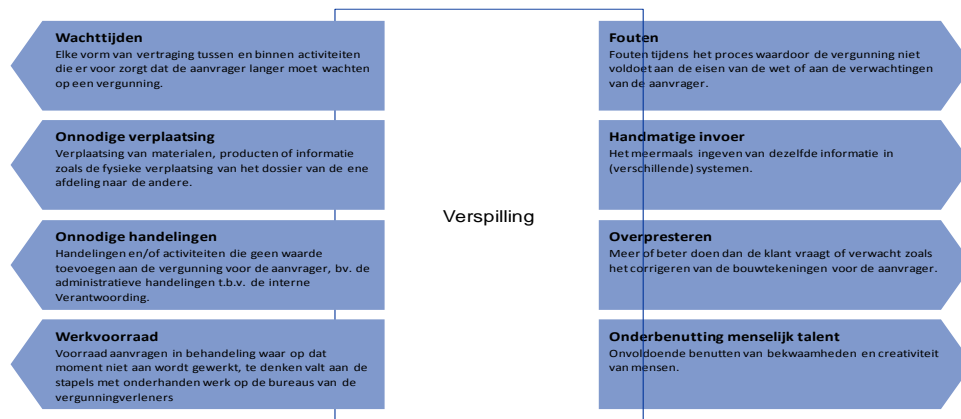


Onderzoeksopzet

Lean Six Sigma

Betere dienstverlening begint in de filosofie van Deloitte door je te richten op twee vragen: 'doe ik de juiste dingen?' (effectiviteit) en 'doe ik de dingen op de juiste manier?' (efficiëntie). Met andere woorden: 'zijn mijn dienstverleningsprocessen afgestemd op wat de klant van mij verwacht en voer ik daarbij geen overbodige handelingen uit?'. De klant (intern of extern) bepaalt in die filosofie uiteindelijk de waarde van een product of dienst. Dit betekent dat een proces zich moet richten op activiteiten die waarde toevoegen aan het product of de dienst. Overige activiteiten die geen waarde toevoegen zijn daarmee per definitie verspilling. Lean Six Sigma (LSS) is een gestructureerde en bewezen aanpak voor procesverbetering waarin het elimineren van verspilling een centrale rol vervult.

Door de verspilling op te sporen en gericht de oorzaken te achterhalen is het mogelijk om met een geringe inspanning en tegen laag risico een grote slag te maken in de kwaliteit van de dienstverlening. Voor dit project is de LEAN Six Sigma methodiek gebruikt om een proces met betrekking tot een Wmo aanvraag te optimaliseren.



Optimalisatie Wmo aanvraag 'huishoudelijke hulp' bij 3 gemeenten

Het project is gestart met de selectie van het te onderzoeken én optimaliseren proces. Daarbij is het profiel van 'Sophie' zoals beschreven in de publicatie 'Nederland Regelland' als uitgangspunt genomen bij de zoektocht naar de te onderzoeken praktijkcasus. Om een goed beeld te krijgen van 'Sophie' en welke lasten zij ervaart zijn bij de start van het project interviews afgenomen met een aantal grote belangenorganisaties; de Chronisch zieken en Gehandicapten Raad, Per Saldo en Mee. Deze belangenorganisaties ondersteunen mensen als 'Sophie' en komen op voor haar belangen. Zij hebben dan ook een goed zicht op de verschillende producten, ketens en bijbehorende bureaucratie waarmee mensen zoals Sophie in hun dagelijks leven te maken hebben. In de interviews is vooral stil gestaan bij de producten die Sophie van de overheid afneemt in het kader van de Wmo, wat de bijbehorende administratieve lasten daarvan zijn (kwantitatief en ervaren), welke (overheids)partijen allemaal actief zijn in de keten en of de uitvoering per regio / gemeente verschilt. Dit heeft een overzicht opgeleverd van mogelijke producten die nader zouden kunnen worden onderzocht. Uiteindelijk is samen met het ministerie van BZK er voor gekozen om het product 'aanvraag Huishoudelijke Hulp' te selecteren voor dit onderzoek. Daarbij is er voor gekozen om dit product en het bijbehorende proces te onderzoeken in 3 gemeenten:

- Den Helder
- Doetinchem
- Zoetermeer

Het daadwerkelijke onderzoek van het product 'aanvraag Huishoudelijke Hulp' is uitgevoerd aan de hand van onderstaand stappenplan:



- Samen met de opdrachtgever is een overzicht opgesteld van de mensen die betrokken moeten zijn bij de workshops waarin het proces wordt herontworpen

- Workshop 1: Masterclass
 - ✓ *Introductie LEAN*
 - ✓ *Waardestroomoefening*
 - ✓ *Simulatie*

- Workshop 2: Opstellen huidige waardestroom
 - ✓ *Opstellen huidige waardestroom*
 - ✓ *Bepalen behandel- en doorlooptijd*

- Workshop 3: Waarde & Verspilling
 - ✓ *Bepalen klant en klanteisen*
 - ✓ *Bepalen waarde & verspilling in huidig proces*

- Workshop 4: Herontwerp
 - ✓ *Opstellen nieuw proces*
 - ✓ *Benoemen maatregelen*

- Op basis van de onderzoeksresultaten is een rapportage opgesteld. De rapportage is vervolgens besproken met de opdrachtgever. Op basis van die bespreking is de rapportage waar nodig bijgesteld en definitief gemaakt

Definitief
eindrapport

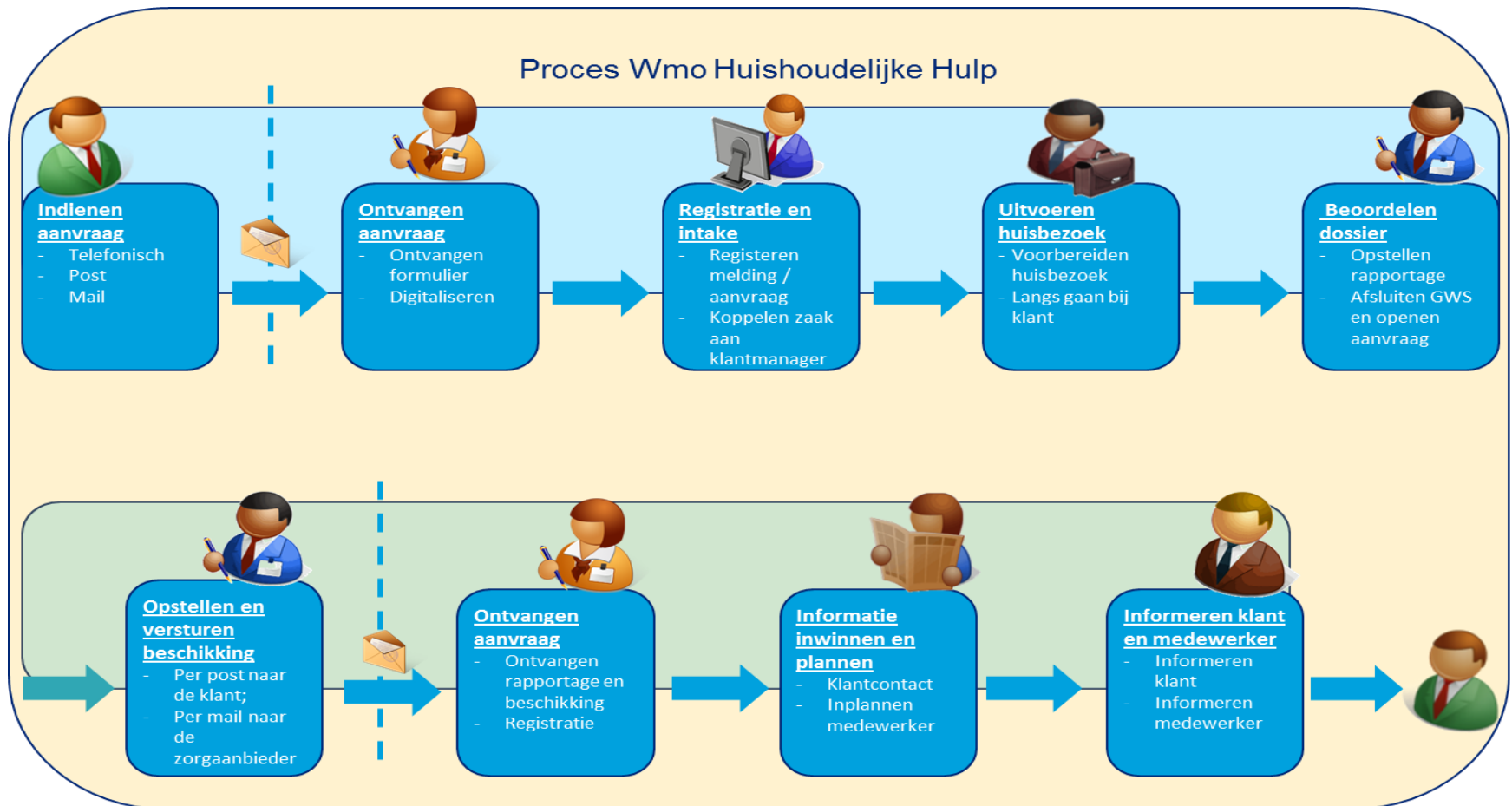


= Afstemmingsmoment

Huidig proces Wmo Huishoudelijke Hulp

Proces op hoofdlijnen

Onderstaand is het huidige proces Wmo Huishoudelijke Hulp van de onderzochte gemeenten schematisch op hoofdlijnen weergegeven. Tijdens het onderzoek is voor de drie gemeenten ook een uitgebreide procesbeschrijving in een procesmoderingstool opgesteld. Deze zijn terug te vinden in het bijlage document wat apart bij deze rapportage is opgeleverd.



Overeenkomsten

Proces op hoofdlijnen hetzelfde georganiseerd

Alle drie de gemeenten doorlopen op hoofdlijnen hetzelfde proces zoals geschetst op pagina 8.

Inrichting 'front office' gemeenten niet optimaal

Voor alle drie de gemeenten geldt dat er veel winst valt te behalen door het verbeteren van de 'voorkant' van het proces. Over het algemeen worden bij alle gemeenten meerdere stappen doorlopen voordat de vraag van de burger bij de consulent is die deze moet gaan behandelen. Ook wordt er door de gemeenten geen duidelijke kanaalsturing toegepast.

Gemeenten werken volgens 'de kanteling'

Alle drie de gemeenten volgen de werkwijze van de 'kanteling'. Kantelen staat voor in gesprek gaan met de burger om, uitgaande van de eigen mogelijkheden, te komen tot ondersteuning die bijdraagt aan kunnen blijven 'meedoen' in de samenleving. Zo kan de uitvoering van de compensatieplicht veel vaker leiden tot ondersteuning die gevonden wordt in de wijk, dichtbij huis en met vrijwillige inzet. Individuele voorzieningen worden pas verstrekt als er geen andere oplossingen zijn. Alle drie de gemeenten voeren in het geval van een nieuwe klant te allen tijde een fysiek huisbezoek uit.

'Papier' en 'digitaal' lopen door elkaar heen

Voor alle drie de gemeenten geldt dat zij duidelijk nog in een overgangsfase zitten tussen werken op papier en volledig digitaal. Deze mix zorgt met name bij Doetinchem voor veel extra werk. Dit komt, omdat Doetinchem meerdere systemen naast elkaar gebruikt om zaken in te registreren, te monitoren en te archiveren.



Verschillen

Pragmatiek van gemeente Den Helder

Gedurende het traject is naar voren gekomen dat de gemeente Den Helder een aantal zaken heel pragmatisch heeft ingericht. Een goed voorbeeld daarvan is de wijze waarop de vraag van de burger wordt geregistreerd; geen formele meldformulieren of iets dergelijks, maar gewoon noteren van de NAW gegevens, telefoonnummer en de vraag van de aanvrager is voldoende om het proces te starten. De andere twee gemeenten werken met name met een meldformulier. Als een klant belt wordt hij/zij daar ook naar verwezen en/of krijgen ze dat opgestuurd.

Daarbij werkt Den Helder ook niet met het onderscheid tussen een 'melding' en 'aanvraag'. Het dossier wordt namelijk pas geregistreerd nadat er contact is geweest met de aanvrager en zeker is gesteld dat het om een Wmo aanvraag gaat.

Behandel en doorlooptijd gemeenten én zorgaanbieder lopen uiteen

Op basis van de berekeningen kan worden geconstateerd dat de behandel- en doorlooptijden sterk uiteenlopen, zowel tussen gemeenten als zorgaanbieders.

	Behandeltijd (minuten)		Doorlooptijd (dagen)	
	Gemeente	Zorgaanbieder	Gemeente	Zorgaanbieder
Den Helder	271	34	21	3
Doetinchem	350	73	28	3
Zoetermeer	204	103	32	3

Zorgaanbieders; fysiek of telefonische intake

Over het algemeen lijken de processen van de verschillende betrokken zorgaanbieders sterk op elkaar. Een belangrijk verschil is echter te zien op het vlak van het intakegesprek met de klant. Sommige zorgaanbieders kiezen er voor dit fysiek op locatie bij de klant te doen, terwijl andere zorgaanbieders de intake telefonisch doen. Verder is de omvang van de zorgaanbieder bepalend voor het feit of er een aparte planningsmedewerker is binnen de organisatie of dat het plannen door het teamhoofd wordt gedaan.

Waarde & Verspilling

Klantwensen

Centraal binnen LEAN staat de klant. In dit geval is dit de burger die bij de gemeente huishoudelijke hulp aanvraagt in het kader van de Wmo. Op basis van de input uit een aantal telefonische interviews met burgers die onlangs de procedure hebben doorlopen is samen met de betrokken medewerkers van de gemeenten en de zorgaanbieders de volgende klanteisen geformuleerd:



Waarde & Verspilling

Aan de hand van de klanteisen is binnen het huidige proces de waarde en verspilling geïdentificeerd. Overall kan worden geconstateerd dat met name de volgende vormen van verspilling binnen het huidige proces aanwezig zijn:

- ❑ *Wachttijd*: De verhouding tussen de doorlooptijd en de behandeltijd bedraagt in alle gevallen ongeveer 4 a 5%. Tussen verschillende stappen in het proces zit veel wachttijd. Dit openbaart zich met name rond de momenten van overdracht binnen de gemeente en het huisbezoek;
- ❑ *Onnodige handelingen*: Gegevens worden in verschillende systemen geregistreerd. Proces kent zowel papieren als digitale flow. Gedurende het proces worden verschillende gesprekken gevoerd met de klant waar dezelfde / vergelijkbare informatie wordt gevraagd.
- ❑ *Handmatige invoer*: Gegevens worden handmatig overgenomen in systemen
- ❑ *Over productie/ kwaliteit*: Op dit moment wordt in alle gevallen een fysiek huisbezoek afgelegd. Vraag is of dit noodzakelijk is.
- ❑ *Fouten*: Het komt (geregeld) voor dat halverwege het proces geen sprake blijkt te zijn van een Wmo aanvraag. In dat geval is al een behoorlijk aantal stappen van het proces doorlopen. Dat kost tijd en geld.
- ❑ *Onnodige verplaatsing*; een aanvraag verloopt via vele schijven. Dit geldt vooral voor de 'voorkant' van het proces. Dit veroorzaakt wachttijd en in sommige gevallen dubbele informatie uitvraag.

Verbetermaatregelen

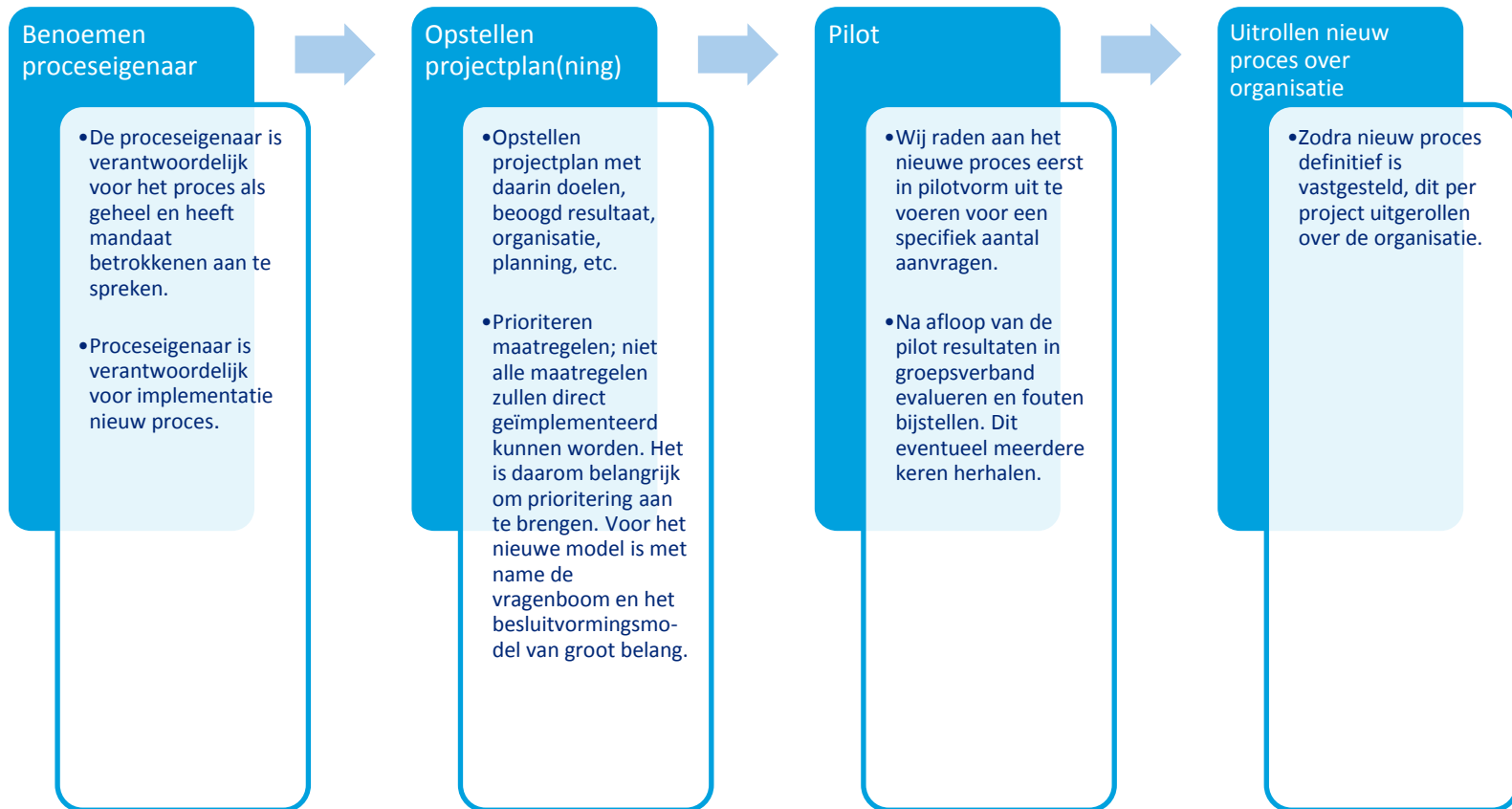
Maatregelen voor realisatie nieuw proces

- ❑ **Herinrichten 'voorkant'**; Het is van belang dat de klant zo snel mogelijk met zijn vraag bij de consulent terecht komt. Deze is het beste in staat om te beoordelen of het inderdaad een Wmo aanvraag betreft. Daarbij kiest de gemeente Doetinchem, mede in het licht van de doelgroep, voor telefonisch contact als het voorkeurskanaal. De voorkant dient dan ook zo te worden ingericht dat de klant zo snel mogelijk naar dit kanaal wordt gestuurd. Dit wordt gedaan met behulp van actieve kanaalsturing via alle verschillende kanalen van de gemeente (balie, telefonie en website).
Actiepunt: Aanpassen processen, herinrichten informatievoorziening.
- ❑ **Introductie 'vraagverheldering'**; Bij het eerste contact met de klant wordt direct een vraagverheldering uitgevoerd. Aan de hand van een gestructureerde vragenlijst wordt de vraag van de klant verhelderd én zijn situatie in kaart gebracht. 'Eenvoudige' gevallen worden direct beschikt, voor 'complexe' gevallen wordt direct een huisbezoek ingepland. De vragenboom wordt doorlopen in het systeem van de gemeente. Uitkomst van de vragenboom is ook direct een rapportage als input voor besluit.
Actiepunt: (1) Ontwikkelen vragenboom, (2) ontwikkelen besluitvormingsmodel 'eenvoudig' en 'complex', (3) digitaliseren vragenboom en besluitvormingsmodel.
- ❑ **Introductie 'mobiele werkplek'**; In het geval van een huisbezoek, wordt de aangetroffen situatie direct verwerkt op de laptop / tablet in het systeem van de gemeente. Aan het einde van het huisbezoek is in principe de uitkomst van de aanvraag bekend.
Actiepunt: (1) Toegankelijk maken gemeentelijk systeem van buitenaf, (2) verschaffen laptop / tablets aan consulenten
- ❑ **Gecombineerde informatie-uitvraag gemeente en zorgaanbieder**; In die gevallen dat tijdens het vraagverhelderingsgesprek / huisbezoek blijkt dat de klant recht heeft op huishoudelijke hulp worden door de gemeente ook direct een aantal aanvullende informatieelementen voor de zorgaanbieder uitgevraagd. Daarbij valt te denken aan zaken als (on)mogelijke tijdstippen voor huishoudelijke hulp, aanwezigheid huisdieren en specifieke schoonmaakmiddelen, voorkeur t.a.v. sekse huishoudelijke hulp, etc.
Actiepunt: Inventariseren informatiebehoefte zorgaanbieder en inpassen in vragenlijst gemeente.



Aanbevelingen t.a.v. implementatie

Het opstellen van een nieuw proces is één, implementatie is twee. Implementatie vraagt in veel gevallen om het ontwikkelen van nieuwe producten, maar vooral ook om een verandering van werken. Dit laatste vraagt een cultuuromslag bij mensen en dit laat zich vaak lastig realiseren. De implementatie van een nieuw proces Wmo Huishoudelijke Hulp vraagt om aandacht, tijd en energie van de gemeente én de zorgaanbieders. Onderstaand is een kort stappenplan gepresenteerd ten aanzien van de wijze waarop de implementatie volgens ons zou kunnen worden opgepakt.



A large version of the Deloitte logo, featuring the word "Deloitte" in a bold, dark blue sans-serif font, followed by a small green dot.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and deep local expertise to help clients succeed wherever they operate. Deloitte's approximately 170,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.