



Uit eigen tuin deel 2

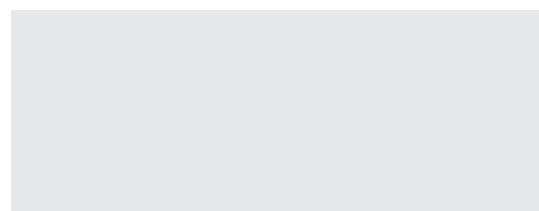
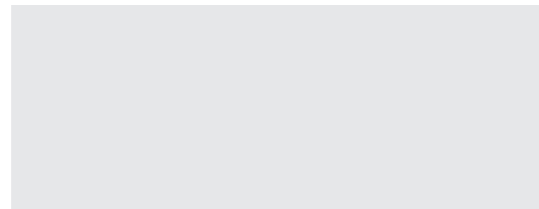
De stand van de transformatie.

Lessen uit zeven Zoetermeerse proeftuinen in het sociaal domein

dr. Henk Spies

9 september 2019





Inhoud

1. Inleiding **4**
2. Hoe is aan de transformatiebeloften gewerkt? **6**
3. Lessen **10**
4. Resultaten **26**
5. Conclusie: van prototypes naar productie **32**

1. Inleiding

De transformatie is in Zoetermeer nu 2½ jaar onderweg. Begin 2017 zijn proeftuinen gestart op basis van de door de raad vastgestelde nota "Het verschil is de bedoeling".

Hierin worden tien transformatiebeloften geformuleerd:

- dienstverlening nabij, in de wijk, dichtbij de klant georganiseerd
- integraal werken als vertrekpunt en interventies niet opgeknipt
- geen standaard oplossingen maar maatwerk
- met een streven naar eenvoud (minder regels)
- bevorderen van onorthodoxe oplossingen (anti-bureaucratisch)
- meer eigenaarschap bij burgers, van zorgen voor naar zorgen dat
- meer ruimte voor professionals
- waarbij 'zware' zorg kantelt naar behandeling met lichtere ondersteuning
- een focus op preventie
- en kosten-baten bewust

De veranderaanpak bestaat uit leren van kleine praktijken die verschil maken.

Er worden acht richtinggevende principes beschreven:

- werken vanuit de bedoeling – terugdringen van bureaucratie en versterken van de positie van professionals;
- transformatie start in de praktijk en nabij – uitproberen wat werkt en doen wat nodig is;
- organiseer leren – werkend leren en lerend werken, permanente action-learning;
- start met gepassioneerde pioniers – het veranderproces moet doorleefd worden, geen energie stoppen in weerstand;
- meetbaar en merkbaar – realtime feedback en kijken naar dynamische effecten zoals beweging en energie in plaats van achterom kijken naar statische resultaten;
- minimal management om beweging te creëren – inspireren, luisteren, blokkades wegnemen, feedback geven en optreden als hitteschild voor ruis uit het systeem;
- durf – benutten van ruimte tussen de regels.

Het doel van dit tweede deel van "Uit eigen tuin" is om antwoord te geven op de vraag in hoeverre deze beloften inmiddels zijn ingelost.

Het actieonderzoek waarop dit rapport is gebaseerd is van start gegaan in oktober 2018 en richtte zich op de vijf transformatieproeftuinen waar op dat moment een uitvoeringspraktijk onder lag (zie volgende paragraaf). Daaraan zijn al snel twee extra projecten toegevoegd die al vóór de nota *Het verschil is de bedoeling* van start waren gegaan. De reden om deze toe te voegen was een inhoudelijke uitdaging die samenhangt met de veranderuitdaging van de transformatie, namelijk het komen tot een samenhangende aanpak van multiproblematiek. Stapeling van dienstverlening vanuit verschillende wetten blijkt in Zoetermeer een urgent probleem te vormen¹. Beter coördineren van dienstverlening in complexe gevallen vraagt een inkoopbeleid van dienstverlening door zorg-partners waarbij er één hoofverantwoordelijke komt. Dit beleid was eind 2018 al ontwikkeld en wordt in 2020 geïmplementeerd. Wat er nog niet lag, was een visie op geïntegreerde eigen gemeentelijke dienstverlening voor multiprobleemhuishoudens. Aan dat laatste heeft het actieonderzoek bijgedragen.

In totaal gaat dit verhaal dus over zeven proeftuinen en projecten. Als eerste zijn er beschrijvingen gemaakt van deze proeftuinen en projecten, hun leeropbrengsten en rendement. Deze zijn te vinden in het rapport [Uit eigen tuin](#) (januari 2019). Vervolgens is met de vijf projecten die zich bezighouden met multiprobleemhuishoudens een samenhangende aanpak ontworpen ([Naar een samenhangende aanpak van MPH, maart 2019](#)). Samen met alle betrokkenen zijn de lessen uit de proeftuinen vertaald in een visie die door het MT sociaal domein is vastgesteld. Een aantal werkgroepen is aan de slag om de verschillende onderdelen verder te concretiseren.

Dit laatste rapport, *Uit eigen tuin* deel 2, gaat in op de oorspronkelijke vraag van het actieonderzoek: in hoeverre zijn de transformatiebeloften van 2017 inmiddels ingelost? We beschrijven hoe aan de verschillende transformatiebeloften is gewerkt, welke lessen er getrokken kunnen worden uit de ervaringen van de proeftuinen, welke resultaten zijn behaald op het niveau van cliënten en op organisatieniveau.

¹ Zie bijlage 1 van *Uit eigen tuin*

2. Hoe is aan de transformatiebeloften gewerkt?

In het verlengde van de nota *Het verschil is de bedoeling* zijn meerdere proeftuinen gestart. In vijf daarvan wordt al langere tijd uitvoerend gewerkt:

- Aandacht Werkt. Hieronder vallen drie verschillende projecten die met elkaar gemeen hebben dat ze beginnen met aandacht geven aan cliënten: Zoveel Meer (intensief casemanagement), Gezondheid & Bewegen (programma van sport, gezonde voeding en empowerment), en de Broedplaats (sociale coöperatie en incubatie-project voor ondernemen). Hierover is eind 2017 een eerste rapport verschenen: [Het begint met aandacht. Evaluatieonderzoek naar de Zoetermeerse proeftuinen voor mensen met complexe problemen, beperkingen en onbenutte kwaliteiten](#).
- IPTA: Integrale Persoonsgerichte Toeleiding Arbeid (IPTA) is gericht op het normaliseren van het leven van jongeren die een hoog risico hebben op een levensloop die uiteindelijk leidt tot ernstige delicten. Dit project wordt gesteund door het ministerie van Justitie en Veiligheid.
- Enjoy Life: een wijklocatie met een open ruimte voor professionals en bewoners, met een fietser die uit preventie-oogpunt op huisbezoek gaat bij mensen bij wie mogelijk schulden, eenzaamheid, veiligheids- of andere problematieken spelen. Dit project is onderdeel van het [City Deal](#) project van diverse ministeries en gemeenten.
- Team8tien: een breed casusoverleg van professionals en beleidsmedewerkers waar jongeren tussen 16 en 27 jaar over wie zorgen bestaan, besproken worden.
- Procescoördinatoren: coördinatoren die zich richten op het vlot trekken van vastgelopen casussen met complexe en hardnekkige problematiek waarbij in de meeste gevallen meer dan 10 hulpverleners zijn betrokken.

Daarnaast heeft het actieonderzoek zich gericht op twee projecten die al eerder van start waren gegaan, met het oog op het ontwikkelen van een samenhangende aanpak van multiproblematiek. Het betreft:

- Crisisteam: een team klantmanagers dat in crisissituaties escalatie en daarmee gepaard gaande hoge maatschappelijke kosten probeert te voorkomen, onder andere als mensen vanwege schulden hun huis uit gezet dreigen te worden.
- Aanvoerders: de eerste pioniers van de transformatie die zich richten op het regisseren en versterken van het wijkzorgnetwerk (WZN), kennisdeling en professionalisering, en het oplossen van knelpunten in casuïstiek en beleid.

Geconstateerd kan worden dat alle proeftuinen wat betreft transformatiedoelen andere accenten leggen, met het oog op de doelgroep en problematiek die in de proeftuin centraal staat. Sommige proeftuinen zijn bijvoorbeeld meer gericht op preventie (Team8tien, Crisisteam, Enjoy Life, Ipta, Aandacht Werkt), andere op kantelen van zware naar lichte zorg (Procescoördinatoren).



Hoe is er gewerkt aan de transformatiedoelstellingen?			
Transformatiedoelstelling	Proeftuinen	Transformatiedoelstelling	Proeftuinen
Dienstverlening nabij	<p>Enjoy Life: wijkgebouw met een open ruimte voor professionals én bewoners en een fietser die op huisbezoek gaat</p> <p>Aandacht Werkt: de persoon leren kennen in plaats van diens probleem, afspraken met cliënten buiten kantooromgeving (Zoveel Meer) en activiteiten ondernemen samen met cliënten (Gezondheid & Bewegen)</p> <p>Ipta: begeleiding daar waar een jongere zich bevindt</p>	Onorthodoxe oplossingen (anti-bureaucratisch)	<p>Aanvoeders: escalatie en doorzettingsmacht waar nodig</p> <p>Team8tien: oplossingen verzinnen voor risicovolle overgangen naar volwassenheid</p> <p>Proco's: in vastlopende casussen het aantal hulpverleners terugbrengen ipv uitbreiden</p> <p>Broedplaats: dromen en talenten als vertrekpunt voor zelfstandige activiteiten van cliënten; deeltijd-inkomsten stimuleren</p> <p>Crisisteam: voorkomen van escalatie van maatschappelijke kosten door vroeger in te grijpen</p> <p>Zoveel Meer: creatieve interventies om cliënten in beweging te krijgen naar participatie, werk, opleiding of ondernemerschap</p> <p>Gezondheid & Bewegen: een gezonde leefstijl om maatschappelijk actief te worden</p> <p>Enjoy Life: fietser gaat actief op mensen af</p> <p>Ipta: combineren van mogelijkheden Sociaal Domein en Veiligheid</p>
Integrale dienstverlening, niet opgeknipt	<p>Proco's: focus op een gezamenlijk, integraal plan</p> <p>Team8tien: coördinatie om sociale ongelukken te voorkomen, alle problemen tegelijk aanpakken, steeds met één regisseur</p> <p>Ipta: wraparound hulp van A tot Z op alle leefgebieden, inclusief het sociale netwerk van de jongere</p> <p>Zoveel Meer: cliënt in diens kracht zetten op welk leefgebied ook</p> <p>Broedplaats en Gezondheid & Bewegen: alle problemen die in de weg staan aanpakken</p> <p>Enjoy Life: vragen van burgers oppakken vanuit de logica van de bewoner zelf</p> <p>Crisisteam: de basis op orde brengen op alle terreinen, één regisseur</p> <p>Aanvoeders: samenhang creëren in het Zorgnetwerk</p>	Eigenaarschap burgers	<p>Crisisteam: cliënten aanspreken op eigen verantwoordelijkheid, crisis als leermoment</p> <p>Aandacht Werkt: empowerment als vertrekpunt</p> <p>Team8tien: sociale omgeving als deel van de oplossing</p> <p>Enjoy Life: sociale samenhang in de wijk versterken</p>
Maatwerk	<p>Aanvoeders: stimuleren van samenhang en werken vanuit de bedoeling</p> <p>Aandacht Werkt: aandacht, betrokkenheid en de professional als mens</p> <p>In alle projecten wordt maatwerk geleverd</p>	Ruimte voor professionals	<ul style="list-style-type: none"> Aandacht Werkt proeftuinen zijn in samenspraak tussen uitvoering en beleid ontwikkeld Caseloads zijn verlaagd om leren mogelijk te maken Escalatiemogelijkheid als professionals vastlopen In alle projecten hebben professionals ruimte gekregen om te doen wat nodig is
Eenvoud (minder regels)	<p>Aanvoeders: lacunes en belemmeringen in regels signaleren</p> <p>Team8tien: multidisciplinair vanuit verschillende wetten mogelijkheden verkennen</p> <p>Bij alle projecten zijn beleidsmedewerkers betrokken, UC bij Crisisteam. Veel projecten hebben een maatwerkbudget om te kunnen doen wat nodig is</p>	Van zware naar lichte zorg	<p>Procescoördinatoren: coördinatie en afschalen van zorg</p> <p>Zoveel Meer: empowerment als preventie/uitweg uit multiproblematiek</p> <p>Gezondheid & Bewegen: gezonde leefstijl als preventie/uitweg uit multiproblematiek</p>
		Preventie	<p>Team8tien: voorkomen dat jongeren tussen wal en schip raken als ze 18 worden</p> <p>Crisisteam: voorkomen van escalatie in zorgwekkende situaties</p> <p>Enjoy Life: preventieve huisbezoeken bij signalen van problemen</p> <p>Aandacht Werkt: mensen in hun kracht zetten</p> <p>Ipta: voorkomen van criminele carrières</p>
		Kosten-baten bewust	Dit is bij alle projecten het geval. Kosten-baten bewustzijn is ofwel een doel, ofwel een reden om een project op te zetten (bijv. Ipta, Enjoy Life)

3. Lessen

In het eerste deel van *Uit eigen tuin* is gekeken naar lessen en verbeterpunten van de verschillende proeftuinen en projecten. Daarbij fungeerden de transformatiebeloften als leidraad. Op deze plek draaien we het om, en kijken we wat we tot nu toe geleerd hebben over de tien transformatiebeloften zelf. Aan de hand van dit overzicht zetten we in de volgende paragraaf de resultaten op een rij. We lopen de tien transformatiebeloften één voor één langs aan de hand van ervaringen die in de relevante proeftuinen zijn opgedaan.

3.1 Dienstverlening nabij, in de wijk, dichtbij de klant

De manier waarop dienstverlening in de wijk georganiseerd wordt, is net zo belangrijk als de nabijheid op zichzelf. Enjoy Life is niet alleen een wijkgebouw, maar ook een open ruimte voor wijkbewoners én professionals die uitnodigt tot een andere verhouding tot elkaar en een plek van waaruit preventieve huisbezoeken gedaan worden. Professionals hebben geen afgesloten en afgeschermd werkruimten en wijkbewoners kunnen op ieder moment binnenlopen. Dat leidt tot een andere, directere manier van met elkaar omgaan. Deze nabijheid binnen het wijkcentrum is minstens zo belangrijk als het feit dat het gebouw in de wijk staat en de reisafstand daarmee beperkt is.

Professionals verleiden om in het wijkcentrum te werken kost tijd. Ze vinden hun weg vaak niet helemaal spontaan. Een afspraak met een cliënt in het wijkcentrum plannen of er een spreekuur houden, ontregelt de routine en het werkschema van het gemeentekantoor als werkplek. Voorlichting en mensen uitnodigen zorgen ervoor dat steeds meer professionals hun weg vinden.

Een andere vorm van nabijheid is het intensievere contact dat professionals met cliënten kunnen hebben doordat zij lagere caseloads hebben, zoals in de Aandacht Werkt projecten en in Ipta. Dit leidt tot grotere persoonlijke betrokkenheid. Professionals ervaren hierdoor meer bevrediging en zingeving in het werk, en bereiken ook betere resultaten. De keerzijde is dat professionals die extra betrokkenheid ook deels mee naar huis nemen. Onderlinge steun en vanuit de organisatie goede zorg voor het personeel zijn belangrijk om deze manier van werken te faciliteren.

De leefwereld centraal stellen impliceert dat mensen meer zichzelf (kunnen) zijn. Dit kan praktische consequenties hebben, zoals de ervaringen in Ipta duidelijk maken. Er voor ze zijn wanneer jongeren dat nodig hebben, betekent bijvoorbeeld dat er vaak ook 's avonds gewerkt moet worden – hun leefwereld concentreert zich vaak niet tussen 9 en 5. Als een jongere 's avonds belt, treft deze de professional ook in diens eigen leefwereld en niet op kantoor. Een andere manier om de leefwereld van cliënten centraal te stellen, is om afspraken niet op kantoor te maken maar in de publieke ruimte of bij mensen thuis aan de keukentafel. Behalve bij Ipta gebeurt dit soms ook in de Aandacht Werkt proeftuinen, bij het Crisisteam en Enjoy Life. Een afweging voor professionals is dat bij afspraken buiten het kantoor niet dezelfde veiligheidsmaatregelen aanwezig zijn.

Professionals die tussen de leefwereld van cliënten en de systeemwereld van hun organisatie laveren, voelen vaak de spanning daartussen die cliënten ook voelen. "Tegen jongeren zeg ik meestal niet dat ik van de gemeente ben, dat roept meteen wantrouwen op. Maar om te overleggen met collega's over een casus en wat er nodig zou zijn, is het juist essentieel dat ik wél van de gemeente ben. Daardoor kan ik gemakkelijk naar mensen toe lopen en aan hun bureau overleggen."

Professionals komen, als ze een cliënt beter kennen in diens eigen omgeving, soms ook dingen tegen die vragen oproepen. Vaker dan voorheen moeten afwegingen gemaakt worden over "doelmatig handhaven": consequent de regels toepassen, wat ertoe kan leiden dat het beoogde doel (bijvoorbeeld uitstroom uit de uitkering) waarschijnlijk niet behaald wordt, of het resultaat voor laten gaan en daarvoor dingen door de vingers zien die eigenlijk in strijd zijn met de regels, of creatieve oplossingen verzinnen die recht doen aan beide belangen? Dergelijk oplossingen vragen afstemming, kosten meer tijd dan regels toepassen, en zorgen daardoor voor meer werkdruk.

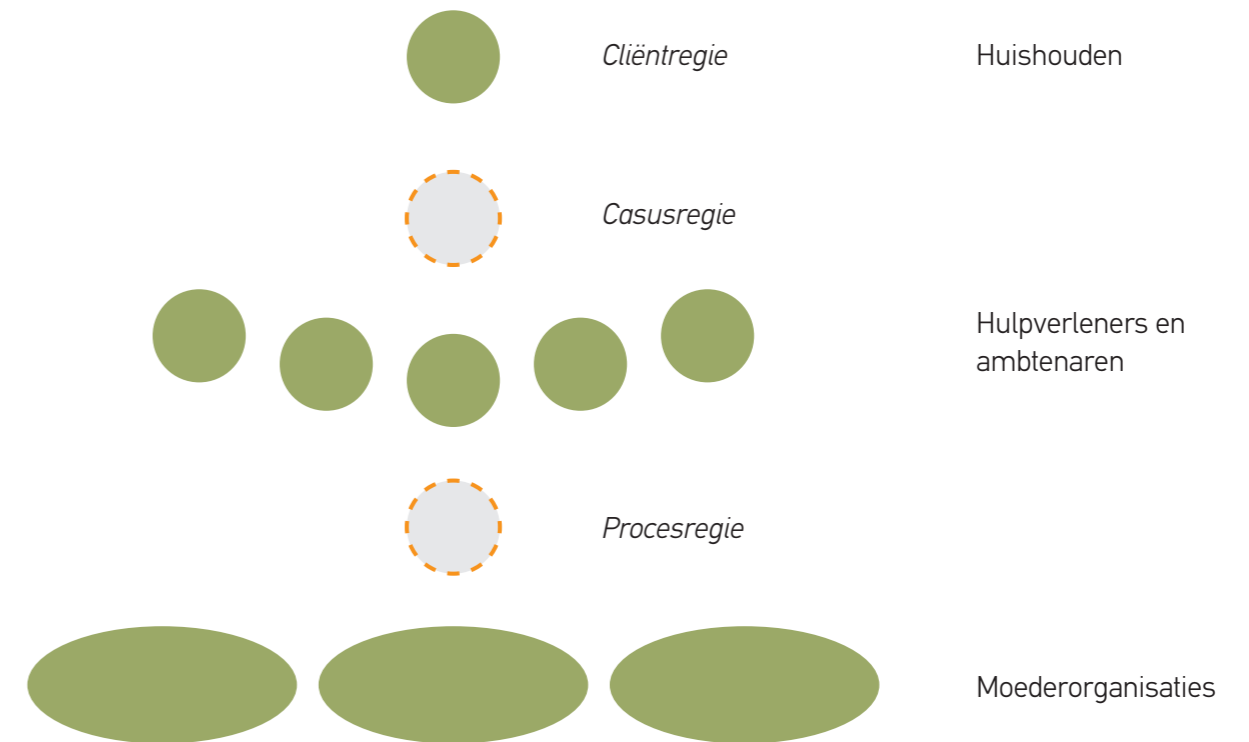
3.2 Integrale dienstverlening

In de praktijk blijkt één gezin, één plan vaak ingewikkeld. Registratie is op individueel BSN niveau, niet op huishouden/adres- of gezins/familieniveau. Visie-verschillen, verschillende wettelijke kaders, verschillen in rolopvatting en handelingsonmacht bemoeilijken soms één overkoepelend plan en één regisseur.

Integrale dienstverlening vraagt grenswerkers die de grenzen tussen kokers, wetten en afdelingen over gaan en verkennen. Dat proces begint met elkaar leren kennen, wijst de ervaring van Team8tien uit: leren kennen van elkaars manier van kijken naar een situatie, werkprocessen, wettelijke kaders en mogelijkheden.

Integrale dienstverlening vraagt een "rode loper" (lpta): een generalistisch werkende coach moet regie kunnen voeren en gebruik kunnen maken van allerlei achterliggende gemeentelijke diensten en voorzieningen. Dat wringt regelmatig met de verantwoordelijkheid van collega's van andere afdelingen, die geacht worden een situatie zelfstandig te beoordelen. In sommige gevallen is dit ook wettelijk bepaald, bijvoorbeeld in de Jeugdwet en bij Veiligheid. Deze spanning is niet voor eens en altijd op te lossen.

Generalistisch werken vraagt om regie. Dat is vanzelfsprekend, en tegelijkertijd gecompliceerd, omdat met "regie" verschillende dingen bedoeld kunnen worden (zie figuur): cliëntregie (eigenaarschap), casusregie en procesregie. Deze vormen van regie vullen elkaar prima aan, zoals team8tien laat zien. Maar omdat vaak niet duidelijk is wat iemand bedoelt als deze het over 'regie' heeft, ontstaat er nog wel eens verwarring.



Verschillende proeftuinen vullen regie namelijk op verschillende manieren in. Bij de Procescoördinatoren gaat het vooral om procesregie: het coördineren van de inzet vanuit verschillende afdelingen en organisaties: zorgen dat de juiste mensen betrokken zijn. In de praktijk gaat het dan vooral om het terugbrengen van het aantal hulpverleners achter de voordeur. Bij het Crisisteam en lpta gaat het vooral om casusregie: coördineren van alle betrokken professionals. In de praktijken die nu ontwikkeld zijn in de proeftuinen ligt het accent ofwel op de ene vorm van regie, ofwel op de andere. Beide vormen van regie zijn succesvol, kunnen elkaar goed aanvullen, en zijn nodig om echt generalistisch te kunnen werken. Bij een teamsport bepaalt de coach de strategie en wie er het veld in gaan en wie niet, en de spelverdeler of aanvoerder coördineert het samenspel in het veld. Op dezelfde manier kan regie op verschillende niveaus tegelijkertijd bijdragen aan generalistisch werken.

3.3 Maatwerk

Maatwerk-dienstverlening vraagt wéten wat nodig is, het ook kunnen dóen en het kunnen legitimeren ervan. Er zijn altijd meerdere belangen tegelijkertijd: doen wat goed is voor de cliënt en voor de samenleving (sociaal belang), dingen goedkoper en efficiënter doen (economisch belang), en dingen doen omdat ze zo afgesproken of politiek geprioriteerd zijn (politiek belang)². In de proeftuinen komen we al deze legitimaties tegen.

De belangrijkste obstakels voor maatwerk zijn hokjes- en taakjesdenken ("zo doen we dat hier"), dat vaak weer samenhangt met de manier waarop (deel)resultaten gedefinieerd worden, en angst om het fout te doen en afgerekend te worden (vermijden van risico's). Hoewel niemand aangeeft dit zelf te doen of hier zelf direct ervaring mee te hebben, worden deze mechanismen wél breed gesignaleerd bij anderen. In de praktijk blijkt maatwerk vaak wel mogelijk te zijn, maar kost het vooral veel overleg en andere vormen van legitimering: verschil maken voor de cliënt (het sociale belang) en/of dingen efficiënter en goedkoper doen (economische belang).

Maatwerk vraagt veel overleg en coördinatie binnen de gemeente en met zorg-partners. Het vraagt niet alleen kennis van de cliënt, maar ook van het hele uitvoeringsveld. Tegenover ieder uur cliëntcontact (weten wat nodig is) staat bij wijze van spreken eenzelfde hoeveelheid tijd aan overleg met andere professionals (realiseren wat nodig is).

Om mogelijke obstakels in regelgeving te kunnen omzeilen, is bij een aantal proeftuinen een maatwerkbudget geregeld. In de praktijk blijken veel problemen zonder dat maatwerkbudget te kunnen worden opgelost. Een belangrijke winst van het beschikken over een maatwerkbudget is dat het snelheid van handelen mogelijk maakt. Soms moet er bijvoorbeeld snel voor het weekend iets geregeld worden.

In gevallen waarin hulp vastloopt, ontbreekt meestal een overkoepelend plan: een generalistisch perspectief. In complexe casussen is kennelijk de neiging om deze steeds specialistischer te benaderen, met ook steeds meer specialisten naarmate resultaten uitblijven: er ontstaat teveel drukte achter de voordeur. Het zoeken van gespecialiseerde oplossingen kan het uitzoomen en heroverwegen dat soms ook nodig is, in de weg staan. Belangrijk daarbij is om het gesprek over hoe het verder moet, terug te brengen naar de basis: bed, bad, brood en rust, reinheid, regelmaat. De ervaring van de Procescoördinatoren is, dat als die basis ontbreekt, er ook weinig kans is dat ambitieuze, specialistische behandeldoelen behaald kunnen worden.

² Vergelijk de waardendriehoek van het Instituut voor Publieke Waarden

3.4 Eenvoud (minder regels)

Eenvoud is een antwoord op een probleem van complexiteit. Professionals kunnen de regels niet veranderen, dat kunnen alleen degenen "boven" hen, vooral de politiek. Ze kunnen wel leren omgaan met complexiteit, afpellen van hoe dingen nu gedaan worden, in hoeverre dat terug te voeren is op regels en in hoeverre het routines zijn die zijn ontstaan zonder dat er een regel aan ten grondslag ligt. En ze kunnen het management en de politiek voeden met praktijkvoorbeelden van regels die botsen, ontbreken of averechts uitpakken.

In alle proeftuinen verbreden professionals in de praktijk hun kennis van wettelijke kaders. Doen wat nodig is, vraagt van professionals dat ze over de grenzen van hun oorspronkelijke kader heen kijken. Ook is de afgelopen 2½ jaar door de Aanvoerders, Team8tien en beleidsafdelingen actief gezocht naar belemmerende regelgeving en naar ontbrekende voorzieningen. Daarvan zijn in de praktijk meerdere voorbeelden ontdekt. De belangrijkste les lijkt echter te zijn dat loskomen van bureaucratie meer gaat over uitvoeringscultuur dan over uitvoeringsregels. Bijna alle wet- en regelgeving bevat mogelijkheden om uitzonderingen te maken. Streven naar eenvoud lijkt in belangrijke mate te gaan over werken volgens de bedoeling. Meer dan aanvankelijk gedacht, speelt streven naar eenvoud zich af in het domein van prestatie-indicatoren, budgetteren en verantwoorden, en minder in het domein van wet- en regelgeving.

Aan de raad is voorgesteld om, net als bij de vorige raad, een aantal leersessies te organiseren om raadsleden te helpen om hun nieuwe rol vorm te geven. Op de leeragenda staat sturen op impact in plaats van input en een uitwerking naar de thema's sociaal domein, jeugd en participatie. Er gaat een sturend effect uit van het soort monitoring en verantwoording dat de politiek vraagt. De raad is, met ondersteuning van de ambtelijke organisatie, op zoek naar andere indicatoren om te sturen op outcome en impact, in plaats van input en resultaten.

Nieuwe indicatoren

De indicatoren die nu ontwikkeld zijn voor het actieonderzoek om de maatschappelijke resultaten van de proeftuinen te meten³, zijn:

- Uitstroom, bijvoorbeeld uitstroom naar werk, opleiding of ondernemerschap, al of niet deeltijd; afsluiten van een zorgtraject omdat iemand weer zelfredzaam is geworden. De uitstroom uit de uitkering in Aandacht Werkt-proeftuinen is bijvoorbeeld afgezet tegen de gemiddelde uitstroom bij business as usual. Hierbij is samen met F&C bovendien een benchmark voor meerjarige schadelast beperking ontwikkeld die rekening houdt met terugval en waar de effecten van economische conjunctuur uit gehaald zijn (zie bijlage 2 van het eerste rapport *Uit eigen tuin*). Die conjunctuureffecten moeten dan uiteraard aan de hand van CPB-ramingen apart verdisconteerd worden.
- Stappen in de richting van het doel: is er vooruitgang geboekt? Dit kan wat betreft participatie inzichtelijk gemaakt worden aan de hand van de verbetering van de arbeidsgeschiktheid van cliënten en aan de hand van stappen op de participatieladder: iemand is bijvoorbeeld vanuit sociaal isolement nu vrijwilligerswerk aan het doen. Het kan ook gaan om afschalen (of opschalen) van zorg.
- Verbetering van de situatie op andere leefgebieden en afbouw van andere ondersteuning, bijvoorbeeld begeleiding naar werk of opleiding die bijdraagt aan vermindering van problemen met de kinderen en inzet van jeugdhulp, of individuele Wmo-ondersteuning die het mogelijk maakt dat iemand aan het werk gaat. In de Aandacht Werkt-proeftuinen is bijvoorbeeld gekeken bij welke deelnemers er multiproblematiek speelde en er ook andere hulp (Jeugd, Wmo, SHV) aanwezig was, en in hoeverre deze verminderd (of toegenomen) is. Een instrument om deze situatie in kaart te brengen is bijvoorbeeld de Zelfredzaamheidmatrix (ZRM) in combinatie met data-koppeling of consultatie van het professionele netwerk.
- Preventie van escalatie en (extra) zorg en preventie van criminaliteit. Aan de hand van de maatschappelijke prijslijst (www.effectencalculator.nl) kan op individueel casusniveau nagegaan worden welke maatschappelijke kosten er gemaakt worden of waarschijnlijk zijn, en in hoeverre een interventie maatschappelijke zorg- en andere kosten bespaart. Het gaat hierbij om gemiddelde bedragen die een indruk geven van de maatschappelijke kosten en baten. Dit wordt bijvoorbeeld gebruikt bij het Crisisteam, de Procescoördinatoren en Gezondheid en Bewegen (een Aandacht Werkt proeftuin). De Ipta-proeftuin heeft gekeken in hoeverre jongeren die in begeleiding zijn (opnieuw) in aanraking zijn gekomen met zorg of met politie en justitie, op basis van consultatie van het professionele netwerk. Aangezien zware zorg of criminaliteit relatief zelden voorkomen, is het moeilijk om hier een betrouwbaar beeld van te krijgen, dat vraagt grote aantallen en een langer tijdsperspectief.

³ Zie het eerste rapport *Uit eigen tuin*

3.5 Onorthodoxe oplossingen (anti-bureaucratisch)

Professionals zijn soms bang afgerekend te worden op onorthodoxe oplossingen, ze ervaren eerder kritiek dan steun van reguliere collega's. De manier waarop gestuurd wordt in de organisatie lijkt meer gericht op alle kikkers in de kruiwagen houden dan op experimenteren en leren. Dingen anders doen en kijken wat er gebeurt – buiten de lijntjes kleuren – vraagt actieve steun en dekking van leidinggevenden.

Onorthodoxe oplossingen zijn aanpakken volgens een andere dan gebruikelijke interventielogica. In de proeftuinen is daarmee ervaring opgedaan. Uit de Aandacht Werkt-proeftuinen en Ipta blijkt dat wél investeren in mensen in wie normaal niet geïnvesteerd wordt, effectief en rendabel kan zijn. 'Afstand tot de arbeidsmarkt' wordt niet alleen bepaald door cliënt-kenmerken, maar ook door

de aard en passendheid van dienstverlening. Aandacht en compassie blijken net zo goed effectief te kunnen zijn als zakelijkheid en wijzen op eigen verantwoordelijkheid. Sommige mensen zijn niet richting werk te krijgen, maar wel richting zelfstandige activiteiten. De gebruikelijke logica dat je ondersteuning eerst moet verdienen (voor wat hoort wat) blijkt net zo goed effectief te zijn als de omgekeerde volgorde: de basis op orde brengen (zoals bijvoorbeeld het Crisisteam doet) om mensen te helpen weer structuur in hun leven te krijgen. Minder hulp bieden in plaats van meer (afschalen en reorganiseren van de hulp), zoals de Procescoördinatoren doen, kan beweging brengen in vastgelopen casussen. De belangrijkste les van de proeftuinen is dat onorthodoxe aanpakken net zo goed kunnen werken, soms beter, en soms ook niet. Geen enkele interventielogica werkt altijd.

Op basis van de ervaring van de Aandacht Werkt-proeftuinen lijkt "afstand tot de arbeidsmarkt" in ieder geval geen goed criterium om doelgroepen te onderscheiden. Voorzover die afstand al klopt, zegt het weinig over wat er nodig is om die afstand te overbruggen. Bestaat die afstand primair uit een kansenprobleem (discriminatie op grond van leeftijd, opleiding, handicap, afkomst enzovoort), uit een competentieprobleem (tekortschietende werknemersvaardigheden), een zelfsturingsprobleem (overvraagd worden op meerdere terreinen en door de bomen het bos niet meer zien) of een motivatieprobleem als gevolg van non-conformistische ambities? Dat maakt groot verschil voor wat er nodig is en wat werkt, en staat in zekere zin los van de inschatting hoeveel tijd het zal duren voor iemand werk vindt. Hoe zien mensen dit zelf? Motivatie van deelnemers is een belangrijke succesfactor, maar hangt grotendeels af van de vraag of wat wij met ze willen aansluit bij hoe ze zelf hun probleem zien. Doen wat nodig is vraagt dat we aansluiten bij het zelfbeeld dat mensen hebben van hun willen en kunnen. Dat lijkt een zinniger criterium om doelgroepen te onderscheiden dan afstand tot de arbeidsmarkt.

3.6 Eigenaarschap

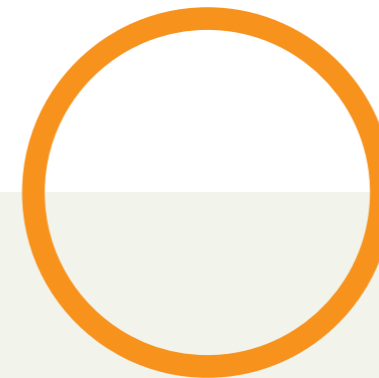
De dragers van de proeftuinen voelen zich zonder uitzondering eigenaar en zijn bijzonder gemotiveerd. Hetzelfde geldt voor cliënten: als ze zich eigenaar voelen van een traject, is dat de beste garantie voor duurzaam resultaat. In de projecten wordt op verschillende manieren geprobeerd het eigenaarschap van cliënten te vergroten: door mensen uit te nodigen hun wensen kenbaar te maken, hen uit te dagen hun angst te overwinnen, ze zelf regie te geven en richting en tempo van stappen te laten bepalen, ze te wijzen op hun eigen verantwoordelijkheid. Aansluiten en blijven aansluiten is de belangrijkste uitdaging, en misschien wel één van de belangrijkste professionele competenties waar proeftuiniers veel op reflecteren. Met betrekking tot eigenaarschap zijn ook enkele aandachtspunten (opnieuw) duidelijk geworden:

- eigen verantwoordelijkheid kan mensen opgelegd worden, eigenaarschap niet;
- teveel niet goed gecoördineerde ondersteuning kan mensen passief maken;
- de zelf- en samenredzaamheid van mensen in complexe situaties blijkt vaak toch beperkt of grillig te zijn (zorgwekkende zorgmijders);
- er blijft een aanzienlijke groep mensen die – eigenaar of niet – structureel ondersteuning nodig heeft, vanwege beperkingen die niet overgaan.

De ambtenaar als mens, met een gelijkwaardige relatie tussen professional en cliënt, is een belangrijk kenmerk en een belangrijke succesfactor van Ipta, Aandacht Werkt proeftuinen en Enjoy Life. Proeftuiniers zijn meer dan voorheen zichzelf, waardoor cliënten zich ook uitgenodigd voelen zichzelf te zijn.

Gelijkwaardigheid komt onder andere tot uiting in het gebruik van ik-boodschappen door professionals. "Wat ik fijn vind aan deze manier van werken is dat ik ook gewoon boos mag worden op een cliënt en niet op een ambtelijke manier neutraal hoeft te blijven." Een boodschap als "Wat flik je me nou?" kan meer impact hebben dan een beroep op regels ("volgens artikel 15 ..."). Een aandachtspunt is dat gelijkwaardigheid juridisch gezien nooit aan de orde is en beslissingen die een cliënt raken voldoende transparant en zorgvuldig gecommuniceerd worden om ook in geval van bezwaar en beroep stand te houden.

Persoonlijke integriteit (de professional als mens) en professionele integriteit (de professional als ambtenaar) kunnen botsen. Een professional kan het bijvoorbeeld als mens oneens zijn met de manier waarop diens cliënt door collega's behandeld wordt, maar zich als collega genoodzaakt voelen loyaal te zijn aan een beslissing die door een ambtenaar genomen is. Gelijkwaardigheid en betrokkenheid liggen vaak dicht bij elkaar, en de spanning tussen de leefwereld van de cliënt en de systeemwereld van professionals is voor proeftuiniers vaak sterker dan voorheen voelbaar. Dergelijke dilemma's, die vroeger wellicht als onprofessioneel beschouwd konden worden, zijn sterker dan voorheen aan de orde. Daarmee omgaan vraagt nieuwe vorm vakmanschap. Het is belangrijk om dergelijke dilemma's op een respectvolle manier bespreekbaar te maken en vanuit de organisatie om medewerkers in te zetten op hun kwaliteiten en talenten, met een zo goed mogelijke match tussen persoon en functie.



3.7 Ruimte voor professionals

In de proeftuinen wordt professionals ruimte geboden om op basis van hun praktijkkennis zo goed mogelijke dienstverlening aan hun cliënten te bieden. De Aandacht Werkt proeftuinen zijn ontwikkeld door klantmanagers en beleidsmedewerkers samen, Enjoy Life, Team8tien, Ipta, Crisisteam, Procescoördinatoren en Aanvoerders zijn in belangrijke mate vormgegeven en ingevuld door de direct betrokkenen. Die ruimte wordt door hen zeer gewaardeerd en gezien als een succesfactor voor de resultaten die behaald worden. Tegelijkertijd is professionele ruimte óók ontwikkelruimte voor experimenteren en leren. Als niet meer door anderen wordt verteld wat je moet doen en hoe je het moet doen, roept dat ook nieuwe twijfels en vragen op. Proeftuiniers besteden relatief veel tijd aan het reflecteren op en verbeteren van hun werkwijzen, onder andere in intervisie bijeenkomsten. Dit heeft na 2½ jaar tot effectieve en rendabele aanpakken geleid. Organiseren van leren vraagt dus tijd, ruimte en aandacht. Leren gaat niet vanzelf.

In samenwerking tussen enkele klantmanagers, beleidsmedewerkers en onderzoekers is inmiddels een verdiepingsslag – een nieuwe proeftuin – gestart rond leren en professionaliseren: van kijken naar zien. Aan de hand van video-opnamen in de spreekkamer en cliënt-feedback reflecteren zij samen op de vraag of ze het goed doen en of ze ook het goede doen: gesprekstechniek en stappen in trajecten. Het doel is om een leer- en professionaliseringsmethodiek te ontwikkelen waarin ieder zijn of haar eigen ervaring van wat werkt kan vergroten. Als het gaat om opschalen van de ervaringen en aanpakken van proeftuinen is organiseren van leren – training, intervisie, coaching – een belangrijk element.

Een aandachtspunt is dat professionele ruimte voor proeftuiniers door reguliere collega's ervaren kan worden als een privilege. Het is belangrijk te benadrukken dat professionele autonomie geen beloning is voor resultaten, maar voor durf, extra stappen zetten, leren en experimenteren, om leeropbrengsten te delen en te bespreken met ook oog voor leren en ontwikkelen dat plaatsvindt in de reguliere dienstverlening.

3.8 Van zware naar lichte zorg

Afschalen van ondersteuning kan op verschillende manieren: door hoog gekwalificeerde, dure zorg te vervangen door meer praktische, goedkopere ondersteuning, door de intensiteit van ondersteuning te verminderen, of door het aantal betrokken hulpverleners en aantal uren terug te brengen. In de praktijk van de proeftuinen wordt vooral gezocht naar slimmere oplossingen dan om afschalen per se.

De Procescoördinatoren brengen het aantal hulpverleners achter de voordeur terug, met een focus op de basis van rust, reinheid en regelmaat. Bijvoorbeeld door ambitieuze behandelplannen te schrappen totdat eerst de basis op orde is, en hulpverleners te vragen om taken van elkaar over te nemen zodat er minder mensen over de vloer komen.

In Ipta wordt lichte maar intensieve begeleiding van jongeren ingezet om zware zorg en detentie te voorkomen. Aandacht Werkt proeftuinen kunnen gezien worden als vorm van lichte zorg voor ingewikkelde gevallen (preventie van multiproblematiek en dure stapeling van zorg), in plaats van als intensieve en dure begeleiding van mensen met weinig kansen op de arbeidsmarkt. Soms leidt doen wat nodig is juist tot opschalen in plaats van afschalen, als ondersteuning die nodig is ontbreekt (Team8tien).

Vanuit de data over het Zoetermeerse Sociaal Domein kunnen twee hypothesen geformuleerd worden over verdere mogelijkheden tot afschalen. De eerste hangt samen met het feit dat Zoetermeer aanzienlijk meer stapeling van dienstverlening vanuit verschillende wetten in het sociaal domein heeft dan soortgelijke gemeenten. Met betere samenwerking tussen teams die verschillende wetten uitvoeren (P-wet, Jeugd, Wmo, SHV) zou onbedoelde stapeling van dienstverlening teruggebracht kunnen worden. Hiervoor is samen met alle betrokken proeftuinen een [aanpak multiprobleemhuishoudens](#) ontworpen, op basis van ervaringen en succesfactoren. Deze wordt nu verder geconcretiseerd.

Een tweede mogelijkheid moet nog verder onderzocht worden. Zoetermeer heeft in vergelijking met soortgelijke gemeenten relatief veel dienstverlening vanuit de Jeugdwet, en weinig vanuit de Wmo. Hier kan gekeken worden naar mogelijke substitutie-effecten. Het gemiddelde uurtarief van Wmo-dienstverlening ligt aanzienlijk lager dan dat van Jeugd-dienstverlening.

3.9 Focus op preventie

Team8tien, Ipta, Enjoy Life (de fietser) en het Crisisteam zijn opgezet vanuit preventie-oogpunt: vroeg ingrijpen voorkomt dure zorg later. Deze proeftuinen lijken hier goed in te slagen. De belangrijkste uitdaging bij preventieve huisbezoeken is om mensen zo ver te krijgen dat ze hulp accepteren. De ervaring leert dat schaamte vaak in de weg staat. Bij de jongeren van Team8tien en Ipta speelt soms ook wantrouwen, hulpverleningsmoeheid of een eigen agenda een rol. De integrale benadering in de leefwereld kan deze drempels deels wegnemen.

Het crisisteam gaat met mensen aan de slag op een moment dat het mis dreigt te gaan en er waarschijnlijk hoge maatschappelijke kosten zullen ontstaan. Het is in die zin een preventieve aanpak dat het tij in de meeste gevallen nog net gekeerd kan worden. De tijdsdruk is meestal echter hoog, net als de bereidheid van mensen om mee te werken aan een oplossing.

Aandacht Werkt proeftuinen zijn oorspronkelijk opgezet om toch iets te doen voor mensen die moeilijk of niet aan het werk komen. Wat deze aanpakken rendabel maakt, is niet alleen de uitstroom naar werk of opleiding die gerealiseerd wordt maar ook de vermindering van andere problematiek waarvoor zorg ingezet wordt⁴. In plaats van een curatieve aanpak binnen het werk-domein, zijn ze net zo goed te beschouwen als preventieve aanpakken binnen het Sociaal Domein: werk als medicijn in plaats van als doel. Het lijkt interessant om de aanpakken vanuit die werk-als-medicijn-optiek verder te ontwikkelen.

Preventie vraagt vooruitkijken. Professionals in de proeftuinen vragen zich voortdurend af hoe het verder gaat met een cliënt: wat er waarschijnlijk zou gebeuren als ze niets zouden doen, wat het resultaat van een interventie zal zijn. Dat is een andere focus dan de vraag of een regel wel of niet goed wordt toegepast. De leidende vraag in de proeftuinen is die naar de outcome. In die zin zijn alle proeftuinen op preventie gericht. Daar moet wel bij aangetekend worden dat preventie en kostenbesparing moeilijk te meten zijn omdat nooit zeker is wat er anders gebeurd zou zijn (het nul-scenario).

3.10 Kosten-baten bewust

Zoals al aangestipt onder het kopje maatwerk zijn proeftuiniers bedreven geraakt in het legitimeren van hun handelen in termen van positief verschil maken voor cliënten én in het economisch – kosten-baten bewust – bekijken en legitimeren van hun handelen. Iedereen is doordrongen van de financiële tekorten in het sociaal domein. Daarbij is de basisgedachte vaak wel dat iets doen beter is dan niets doen. De focus ligt doorgaans meer op dingen slimmer doen dan op 'nee' zeggen. 'Nee' is meestal een gevolg van de altijd beperkte hoeveelheid tijd die professionals hebben en prioritering binnen hun caseload.

Van het Crisisteam, de Procescoördinatoren, de Aandacht Werkt proeftuinen en Team8tien zijn er positieve maatschappelijke kosten-baten analyses. Bij Ipta en Enjoy Life zijn die mkba's moeilijk te maken, enerzijds omdat de high impact crimes en zware zorg die gepoogd wordt te voorkomen statistisch te weinig voorkomt om acceptabele mkba-aannamen te kunnen maken, anderzijds omdat deze projecten sterk op preventie gericht zijn zonder dat gekwantificeerd kan worden wat er gebeurd zou zijn bij niets doen. De werkzame principes komen echter grotendeels overeen met die uit de andere proeftuinen, zodat aannemelijk is dat de aanpakken werken.

Maatschappelijk rendement en impact vallen niet altijd samen met een financieel gunstig resultaat voor de gemeente. Uitkeringsbesparing bij uitstroom uit een uitkering is – zeker bij mensen die al lang in de uitkering zaten – meerjarig. Daarvan profiteert het Rijk het meest. Bij de Wmo en de Jeugdwet is dat nog anders, in ieder geval tot 2021, wanneer de betreffende verdeelmodellen ook herzien gaan worden. Data-onderzoek laat zien dat een aanzienlijk deel van het SD-budget terecht komt bij een zeer beperkt aantal huishoudens, waarbij er ook nog eens een aanzienlijke overlap is met Veiligheidskosten. [Integraal kijken](#), ook naar kosten en baten, geeft een ander beeld van effectiviteit en rendement dan verkokerd kijken.

⁴ Zie de bijlage voor een geactualiseerd overzicht van de resultaten van de proeftuin Zoveel Meer Perspectief

4. Resultaten⁵

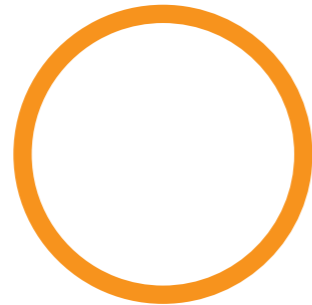
Transformatiebelofte	Resultaten voor burgers op jaarbasis (indicatief)	Resultaten voor de organisatie, zacht en hard op jaarbasis (indicatief)
Dienstverlening nabij, leefwereld centraal	<ul style="list-style-type: none"> • 158 huisbezoeken fietser, resulterend in 86 contacten* • 3647 inloop Wijkpost • 132 cliënten in begeleiding (Aandacht Werkt/Zoveel Meer) • 2x15 cliënten activiteiten op locatie (Aandacht Werkt/Gezondheid en Bewegen) • 12 begeleiding thuis en op straat (Ipta) <p>Totaal 174 + inloop en bezoeken</p>	<p>Cultuurverandering:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dienstverlening dichtbij noodzaakt tot generalistisch kijken • Leidt tot een andere manier van samenwerken tussen professionals en burgers/cliënten • Geeft beter inzicht in vragen en behoeften van wijkbewoners en cliënten • Leidt tot natuurlijke samenwerking in het wijkgebouw • Medewerkers legitimeren hun handelen volgens 'de bedoeling' • Hogere medewerkerstevredenheid • Groter bewustzijn bij meer medewerkers van frictie tussen systeemlogica en leefwereld

Transformatiebelofte	Resultaten voor burgers op jaarbasis (indicatief)	Resultaten voor de organisatie, zacht en hard op jaarbasis (indicatief)
Integrale dienstverlening, niet opgeknipt	<p>Integrale dienstverlening</p> <ul style="list-style-type: none"> • 110 casussen Procesoördinatie • 188 casussen Crisisteam • 36 casussen Team8tien • 12 casussen Ipta • 132 Aandacht Werkt/Zoveel Meer • 86 Aandacht Werkt/Broedplaats • 2 x 15 Aandacht Werkt/Gezondheid en Bewegen • 70 casussen Aanvoerders <p>Totaal 664</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers van verschillende afdelingen werken samen • Organisaties kennen elkaar beter • Kennis van elkaars kaders en mogelijkheden • In proeftuinaanpakken wordt het totaalplaatje van cliënten zichtbaar • Intensievere afstemming tussen medewerkers over casussen zorgt voor een leereffect, ook bij zijdelings betrokken medewerkers
Maatwerk	<p>Maatwerk</p> <ul style="list-style-type: none"> • 110 casussen Procesoördinatie • 188 casussen Crisisteam • 132 casussen Aandacht Werkt/Zoveel Meer • 2x15 casussen Aandacht Werkt/Gezondheid en bewegen • 86 casussen Aandacht Werkt/Broedplaats • 36 casussen Team8tien • 12 casussen Ipta • 70 casussen Aanvoerders <p>Totaal 664 maatwerkoplossingen</p>	<p>Maatwerkoplossingen leiden tot andere, integrale resultaat-indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitstroom/afsluiten zorg • Stappen richting het doel en afschalen van zorg • Verbetering op andere leefgebieden en afbouw van andere ondersteuning (integraal resultaat) • Preventie van escalatie en (extra) zorg • Preventie van criminaliteit

⁵ Dit overzicht is gebaseerd op registratie van de projecten zelf, aangevuld met informatie van projectleiders. Er is in dit actieonderzoek niet met cliënten gesproken. Zie voor een uitgebreidere beschrijving het eerste deel van *Uit eigen tuin*. Op enkele punten zijn de resultaten geactualiseerd ten opzichte van het eerste rapport. In de bijlage is een geactualiseerd overzicht te vinden van het project *Zoveel Meer Perspectief*.

Transformatiebelofte	Resultaten voor burgers op jaarbasis (indicatief)	Resultaten voor de organisatie, zacht en hard op jaarbasis (indicatief)
Eenvoud (minder regels)	Maatwerk voor 664 cliënten	<ul style="list-style-type: none"> Delen van kennis van verschillende wettelijke kaders Beleidsinformatie: er is een wettelijk hiaat gevonden rond curatorschap bij mensen met beperkingen (Aanvoerders), en een tekort aan begeleide woonvormen (Team8tien) Maatwerkbudgetten zijn vooral nodig voor snelheid van handelen
Onorthodoxe oplossingen	Doen wat werkt, "ieder het zijne"	Onorthodoxe oplossingen geven inzicht in andere interventie-logica's en in andere doelgroep-criteria
Eigenaarschap	<ul style="list-style-type: none"> Cliënten hebben een actieve rol in het verbeteren van hun situatie Aandacht werkt: 30 cliënten hebben door meer eigen kracht minder hulp nodig 	<ul style="list-style-type: none"> Preventie van (extra) ondersteuning Inzichten: Complexe, te zeer gestapelde hulpverlening maakt passief (Proco's) Zelf- en samenredzaamheid van mensen in complexe situatie is grillig Er blijft een flinke groep cliënten die structureel ondersteuning nodig heeft De ambtenaar als mens is een essentieel onderdeel van nieuwe professionaliteit
Ruimte voor professionals	Meer aandacht voor cliënten	<ul style="list-style-type: none"> Ruimte voor professionals leidt tot leren en vakmanschap. Organiseren van leren is mogelijk en nodig
Van zware naar lichte zorg	<ul style="list-style-type: none"> Proco's 110 casussen via reorganisatie van hulp Aandacht Werkt 30 casussen via empowerment 	<ul style="list-style-type: none"> Besparing van 3 miljoen maatschappelijke kosten, w.v. 2 miljoen gemeentelijk (Proco's)** Besparing van 75.000 euro (Aandacht werkt)

Transformatiebelofte	Resultaten voor burgers op jaarbasis (indicatief)	Resultaten voor de organisatie, zacht en hard op jaarbasis (indicatief)
Preventie	Escalatie voorkomen: <ul style="list-style-type: none"> 165 Crisisteam 9 Team8tien (voorkomen van zwerven en criminaliteit) Aandacht Werkt, Ipta en Enjoy Life moeilijk te kwantificeren Aandacht Werkt 30 casussen via empowerment 	Voorkomen van maatschappelijke en gemeentelijke kosten: <ul style="list-style-type: none"> 2-4 miljoen (Crisisteam)*** 180.000 Maatschappelijke opvang (Team8tien)**** Onderbreken en voorkomen van criminele carrières jongeren (Ipta) Preventie en verminderen van multiproblematiek (Aandacht Werkt)
Kosten-baten bewust	Projecten verantwoordden zich mede in termen van rendement en kostenbesparing	Aanzienlijke kostenbesparingen. Positieve maatschappelijke kosten-baten analyses van alle projecten
Totaal resultaat proeftuinen	<p>664 cliënten hebben maatwerkondersteuning ontvangen</p> <ul style="list-style-type: none"> 9 zwerfcarrières en criminaliteit van jongeren voorkomen (Team8tien) 68 ontruimingenvoorkomen (Crisisteam) 97 crisissituaties gestabiliseerd 76 vastgelopen multiprobleemhuishoudens weer perspectief (69% van 110 casussen proco's) 30 afschaling hulp en ondersteuning (Aandacht Werkt), waarvan 50% toegeschreven aan Aandacht Werkt 42 uitgestroomd naar werk of opleiding (Aandacht Werkt), waarvan 25,6 extra ten opzichte van regulier klantmanagement 12 jongeren perspectief en terugval criminaliteit voorkomen (Ipta) <p>Bewoners Oosterheem hebben een inloop-wijkpost die 3647 maal bezocht is</p> <p>Maatschappelijke kostenbesparing</p> <p>Ca. 3 miljoen maatschappelijke kostenbesparing Procescoördinatoren Ca. 2-4 miljoen maatschappelijke kostenbesparing Crisisteam Ca. 654.000 euro maatschappelijke kostenbesparing Aandacht Werkt Ca. 180.000 maatschappelijke kostenbesparing Team8tien Totaal ca. 6,8 miljoen</p> <p>Gemeentelijke kostenbesparing****</p> <p>2 miljoen euro Procescoördinatoren 1,3 – 2,6 miljoen euro Crisisteam 120.000 euro Team8tien 654.000 euro Aandacht Werkt Totaal ca. 4,7 miljoen</p>	

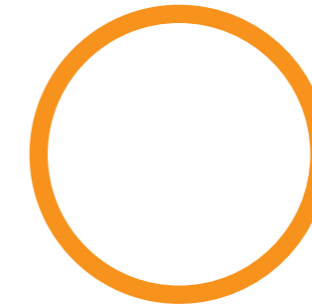


* Op basis van een beperkt aantal gevallen waarin er voldoende kennis is van de situatie om de effectiviteit te kunnen beoordelen (N=15), had het contact in 80% van de gevallen een positief effect. In de overige gevallen was het probleem – in de meeste gevallen afsluiten van energie door de energiemaatschappij als gevolg van betalingsachterstanden – al opgelost.

** Evaluatie Procescoördinatoren juli 2019. 110 casussen op jaarbasis, in 69% ontbrak een gezamenlijk plan. In dit overzicht zijn alle resultaten voor 100% toegeschreven aan de interventie.

*** Voorkomen van 68 huisuitzettingen x 20.000 euro kosten maatschappelijke opvang + 465.000 euro berekende besparing in 7 casussen = minimumvariant van 2 miljoen, 68 x 60.000 euro toename gemiddelde kosten multiprobleemhuishouden bij huisuitzetting = maximumvariant van 4 miljoen.

**** Voorkomen van zwerfcarrières 9 x 20.000 euro maatschappelijke opvang.



**** Voor dit overzicht zijn alle resultaten voor 100% toegeschreven aan de proeftuin-interventies, met uitzondering van de resultaten van Aandacht Werkt. In de rendementsberekeningen in het rapport Uit eigen tuin 1 is steeds gerekend ten opzichte van business as usual, dat wil zeggen: er is gekeken naar de relatieve toegevoegde maatschappelijke waarde van de proeftuinen ten opzichte van reguliere uitvoering. Wanneer meerdere professionals met een cliënt of huishouden bezig zijn, kan het resultaat naar rato toegeschreven worden aan hun inspanningen. In Uit eigen tuin 1 zijn resultaten voor 50% toegeschreven aan de interventie.

Er is in dit overzicht geen rekening gehouden met de gemeentelijke effecten van de verdeelmodellen P-wet, Jeugd en Wmo. Gerealiseerde besparingen hoeven niet 1 op 1 te leiden tot extra middelen in de gemeentekas.

Op basis van de berekening die de procescoördinatoren samen met F&C gemaakt hebben aan de hand van de maatschappelijke prijslijst en feitelijke kosten van interventies (rapportage juli 2019), bedraagt de gemeentelijke besparing ongeveer 2/3 van de maatschappelijke kostenbesparing. De besparing P-wet is berekend aan de hand van de tabel in bijlage 2 van het eerste deel van Uit eigen tuin. Hierin is rekening gehouden met de afstand tot de arbeidsmarkt van de uitstromers, hun gemiddelde uitstroomkans naar werk of opleiding, deeltijduitstroom, de terugvalkans en met extra uitvoeringskosten. Er is geen rekening gehouden met andere effecten van het verdeelmodel die samenhangen met de resultaten van andere gemeenten (onderlinge concurrentie) en de vangnetregeling. Vanwege deze moeilijk te voorziene effecten van het BUIG-verdeelmodel leidt uitkeringsbesparing niet 1 op 1 tot besparing op de gemeentebegroting. Naar schatting valt slechts ongeveer een vijfde van de besparing binnen een jaar, het grootste deel in de jaren daarna, zonder dat daar nog iets voor gedaan hoeft te worden.

5. Conclusie: van prototypes naar productie

De transformatie is 2½ jaar geleden gestart met een aantal transformatiedoelen en richtinggevende principes. Werkendeweg zijn aanpakken ontwikkeld waarin aan die transformatiedoelen succesvol handen en voeten is gegeven. De beweging is op gang gebracht, er zijn aanpakken ontwikkeld die effectief en maatschappelijk rendabel zijn in vergelijking met "business as usual". In innovatie-termen kan gesteld worden dat er werkende prototypes zijn ontwikkeld. De volgende uitdaging is om deze prototypes in productie te nemen. Dat geeft nieuwe uitdagingen van schaal, efficiency en strategische keuzes, en vraagt om aanvullende innovatiestrategieën. Daarbij kan gedacht worden aan:

- Nieuwe prototypes ontwikkelen voor nieuwe uitdagingen: starten van nieuwe proeftuinen waarin ondernemende professionals nieuwe werkwijzen ontwikkelen voor doelgroepen die tot nu toe nog minder aandacht hebben gekregen, zoals zorgwekkende zorgmijders met psychische problematiek, of 'ongemotiveerde' cliënten in de participatiewet;
- In productie nemen van de ontwikkelde prototypen: organiseren van een voorlopers-team ('Madurodam'), bijvoorbeeld bij de vorming van het nieuwe werkbedrijf. Dit team ontwikkelt in het klein werkwijzen die straks in het groot moeten gaan draaien. Via een zwaan-kleef-aan principe kan dit team steeds verder uitgebreid worden met medewerkers die dat willen en er klaar voor zijn;
- Organiseren van leren: gerichte training, meedraaien met collega's, intervisie en coaching. Proeftuinen en 'Madurodam' leveren inzicht in nieuwe competenties die via een professionaliseringsprogramma ontwikkeld kunnen worden – zowel op uitvoerend als op leidinggevend niveau.

BIJLAGE 1

Geactualiseerd rendementsoverzicht van de proeftuin Zoveel Meer Perspectief

Deel 1 van [Uit eigen tuin](#) bevat een rendementsberekening van de drie projecten in de proeftuin Aandacht Werkt: Zoveel Meer, de Broedplaats en Gezondheid & Bewegen. Het project Zoveel Meer is naar aanleiding van eerdere evaluaties uitgebreid tot Zoveel Meer Perspectief. Hierin werken drie klantmanagers in plaats van eerder één. De aanpak draait om intensieve begeleiding (aandacht, tijd en maatwerk), mogelijk gemaakt door een lage caseload, voor cliënten die moeilijk aan het werk komen. In eerdere rapporten is gekeken naar de leeropbrengsten en rendement hiervan. Gezien de verdere ontwikkeling van deze experimentele aanpak, volgt het actieonderzoek longitudinaal de ontwikkeling. Eind 2017 is een eerste beschrijving gemaakt ([Het begint met aandacht](#)). In het eerste deel van [Uit eigen tuin](#) is een eerste – positieve – rendementsberekening gemaakt van de aanpak. Vanwege de uitbreiding van het project vanaf november 2018 hebben we opnieuw gekeken naar de gezamenlijke kosten en opbrengsten van Zoveel Meer Perspectief. De looptijd van het project in huidige vorm is 9 maanden. De behaalde resultaten zijn deels geëxtrapoleerd om tot een jaaroverzicht (12 maanden) te komen.

Totale caseload

De caseload bestaat uit 120 uitkeringsdossiers met in totaal 132 cliënten (12 echtparen). De gemiddelde uitkeringsduur bedraagt ruim 6 jaar. De gemiddelde leeftijd van cliënten is ruim 42 jaar. Velen van hen hebben gezondheidsproblemen, een deel van hen is ook geheel of gedeeltelijk arbeidsongeschikt verklaard, en velen hebben ook hulp op andere terreinen dan participatie en werk.

De gemiddelde uitstroomkans van cliënten met dit profiel bedraagt 7-14%. Daarvan is de helft om reden van verhuizing en dergelijke, en de andere helft naar werk of opleiding (zoals hier berekend voor Zoveel Meer). De reguliere uitstroomkans naar werk voor deze doelgroep stellen we daarom op 7%.

Uitstroom naar werk of opleiding

Er worden in een jaar tijd 26 uitkeringen beëindigd vanwege uitstroom naar werk of opleiding. Hierbij zijn 4 deeltijduitstroom als 2 volledige uitstroom geteld. Feitelijk gaat het na 9 maanden om 22 uitstroom. Om tot een jaarcijfer te komen is dit geëxtrapoleerd en zijn er 4 bij opgeteld die nog uit gaan stromen.

De gemiddelde uitkeringsduur van de uitstromers is ongeveer 6 jaar. Dat wil zeggen dat de totale besparing aan uitkeringslasten over een periode van 7 jaar ongeveer 35.000 euro bedraagt⁶. Hierin is de kans op terugval en op 'spontane uitstroom' verdisconteerd.

Er is geen rekening gehouden met een hogere of lagere bijstandsnorm. De gerealiseerde uitstroom bedraagt 26 van de 120 uitkeringen, oftewel 22%. Dat is 15% meer dan gemiddeld bij deze doelgroep. Normaal gesproken zouden er 8,4 uitgestroomd zijn. Zoveel Meer

Perspectief heeft dus $26 - 8,4 = 17,6$ extra uitstroom gerealiseerd.

De extra besparing ten opzichte van regulier klantmanagement bedraagt over een periode van 7 jaar dus $17,6 \times 35.000$ euro = 616.000 euro. Het grootste deel van deze besparing valt pas na een jaar.

Vermindering multiproblematiek

Bij 22 cliënten is de problematiek en hulpverlening op andere gebieden verminderd. Daar staat tegenover dat bij sommige cliënten juist ook hulpverlening is ingezet die nodig was, maar er daarvoor nog niet was. Naar schatting is netto in 15 gevallen bijgedragen aan besparing van overige hulpverleningskosten. Gemiddeld rekenen we met een besparing van 10.000 euro/jaar, waarvan de helft toegeschreven wordt aan Zoveel Meer Perspectief en de rest aan de andere hulpverlener(s). De toegevoegde besparing van Zoveel Meer Perspectief bedraagt dan 15×5.000 euro = 75.000 euro.

Verbetering gezondheid en arbeidsgeschiktheid

Bij de overige deelnemers is er sprake van verbetering van de gezondheid en arbeidsgeschiktheid en van de trede op de participatieladder. Een deel van de caseload is op weg om later alsnog uit te stromen (trajecten duren bij deze cliënten vaak langer dan een jaar). Hun uitstroomkans is verbeterd van 7% naar 15%. Dit leidt tot toekomstige extra uitstroom en besparing. Deze wordt hier echter weg gestreept tegen de verbetering van uitstroomkansen die vorig jaar al met een deel van de caseload gerealiseerd is.

⁶ Zie de tabel in bijlage 2 van *Uit eigen tuin*

Kosten

De extra kosten van het project bedragen 3 x 35.000 euro extra casemanagement om de lagere caseload te compenseren. In totaal gaat het om 105.000 euro extra personeelskosten. Daarnaast is er een maatwerkbudget van 3 x 20.000 euro = 60.000 euro. Het is de vraag of dit als extra kosten beschouwd moet worden of als alternatieve kosten, omdat er geen of minder regulier re-integratieinstrumentarium ingezet wordt. Hier nemen we het mee als extra kosten. De totale extra uitvoeringskosten bedragen dan 165.000 euro.

Rendement op jaarbasis

Opbrengt: duurzame uitstroom van cliënten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt (gemiddeld > 6 jaar in de uitkering) en besparing van overige hulpverleningskosten als gevolg van verbetering van de gezondheid en leefsituatie: 691.000 euro/jaar. Naar schatting valt ongeveer een vijfde deel van deze besparing binnen een jaar, de rest in de jaren daarna, zonder dat daar nog iets voor gedaan hoeft te worden. Er kunnen uiteraard andere redenen zijn waarom het BUIG-budget hoger of lager uitvalt.

Extra kosten Zoveel Meer: 165.000 euro/jaar.

De uitvoeringskosten wegen binnen een enkel jaar waarschijnlijk net niet op tegen de opbrengsten, maar in een langere termijn perspectief verdient de investering zichzelf ruim vier maal terug.

Netto rendement over meerdere jaren: 526.000 euro/jaar (extra besparing ten opzichte van reguliere uitvoering)





INCLUSIVATE

+31 6 54325365

contact@inclusivate.nl

Lange Havendijk 2

4101 AT Culemborg

www.inclusivate.nl

