



## ■ Rapportage implementatie en borging Op Koers

---

*Samen Integraal bouwen aan Participatie*



## COLOFON

Hoe bouwen we aan een samenleving waarin iedereen kan meedoen, tot zijn recht komt en zich veilig voelt? Hier doen de lectoraten van het Kenniscentrum Sociale Innovatie van Hogeschool Utrecht praktijkgericht onderzoek naar, met en voor (aankomend) sociale professionals in het brede sociaal domein. Onze missie is om samen met partners uit praktijk, onderwijs en beleid bij te dragen aan 'beter samen leven' en het verkleinen van sociale ongelijkheid. Dit doen wij door praktijkgericht onderzoek, ontwikkeling en agendering van actuele maatschappelijke en sociale vraagstukken op het vlak van participatie, welzijn, zorg en ondersteuning, jeugdhulp, werk en inkomen, schuldenproblematiek, dak- en thuisloosheid, toegang tot het recht, reclassering, sociale veiligheid, en deelname aan onderwijs, sport en cultuur.

Auteur: Joep Binkhorst

Lectoraat: Participatie, Zorg en Ondersteuning

Jaar van uitgave: 2022

### Contact en adres

[Kenniscentrum Sociale Innovatie, Hogeschool Utrecht](#)

[Lectoraat: Participatie, Zorg en Ondersteuning](#)

[Postbus 85397, 3508 AJ Utrecht](#)

[Padualaan 101 – 3584 CS Utrecht](#)

[Telefoon secretariaat: 088 4811284](#)

[Email: socialeinnovatie@hu.nl](mailto:socialeinnovatie@hu.nl)

[www.socialeinnovatie.hu.nl/www.hu.nl](http://www.socialeinnovatie.hu.nl/www.hu.nl)

## Inhoudsopgave

<b>1. TER INTRODUCTIE.....</b>	<b>3</b>
<b>2. SAMENVATTING .....</b>	<b>4</b>
<b>3. INLEIDING .....</b>	<b>6</b>
<b>4. DEEL 1: KOSTENEFFECTIVITEIT VAN OP KOERS.....</b>	<b>7</b>
4.1 INLEIDING .....	7
4.2 WAT IS DE EFFECTENCALCULATOR?.....	7
4.3 BESCHRIJVING CASUSSEN OP KOERS .....	9
4.4 DE KOSTENEFFECTIVITEIT VAN OP KOERS.....	18
4.5 AANBEVELINGEN .....	20
<b>5. DEEL 2: DIALOOGSESSIES DOORONTWIKKELING OP KOERS .....</b>	<b>22</b>
5.1 INLEIDING .....	22
5.2 OPZET DIALOOGSESSIES .....	23
5.3 OPBRENGSTEN DIALOOGSESSIES .....	25
<b>6. CONCLUSIES.....</b>	<b>32</b>
<b>7. SLOTBESCHOUWING.....</b>	<b>34</b>

## 1. Ter introductie

De voorliggende rapportage maakt deel uit van het vervolg op het project 'Lokaal & Integraal Werken aan Participatie' dat onder andere in gemeente Houten in de periode 2018-2020 plaatsvond. Dit initiële project heeft kennis opgeleverd over de wijze waarop professionals integrale samenwerking effectief vorm en inhoud kunnen geven. In samenwerking met de participerende gemeenten hebben we gewerkt aan innovatieve werkwijzen om de lokale praktijk te verbeteren. In Houten is zodoende met ondersteuning van dit project geëxperimenteerd met de aanpak 'Op Koers'.

Het huidige project is bedoeld als een 'Verspreidings- en implementatie impuls' (VIMP) om de opgedane kennis verder te brengen. In Houten hebben we zodoende de mogelijkheid gekregen om het implementatieproces van Op Koers te ondersteunen en de opbrengsten van het project te verduurzamen.

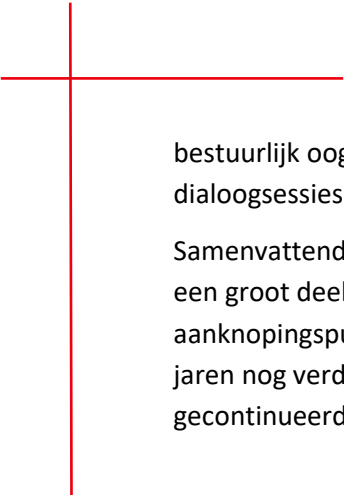
## 2. Samenvatting

Met een Verspreidings- en implementatie impuls (VIMP) van ZonMw hebben de Hogeschool Utrecht, in samenwerking met Movisie, de mogelijkheid gekregen om gemeente Houten te ondersteunen bij het verbreden en borgen van de integrale werkwijze vanuit Op Koers. Er hebben in dit kader twee typen activiteiten plaatsgevonden:

1. Het verschaffen van inzicht in de kosteneffectiviteit van de aanpak vanuit het perspectief van de inwoner en van de betrokken organisaties. Hierbij is gebruik gemaakt van het instrument de 'Effectencalculator'.
2. Een tweetal dialoogsessies waarin het gesprek op gang gebracht is over de mogelijkheden om het integraal werken vanuit Op Koers en daarbuiten verder te ontwikkelen. Bij deze dialoogsessies waren de teamleden van Op Koers, professionals in de 'schil' eromheen en beleidsmedewerkers en managers van de betrokken organisaties betrokken.

Ad 1. De uitkomsten van de Effectencalculator laten zien dat met de inzet van de Effectencalculator de bewijskracht van Op Koers verder verstevigd is. Er zijn met het instrument in totaal zes casussen geanalyseerd. De uitkomsten fungeren als een indicatie voor de kosteneffectiviteit van de aanpak en laat zien dat de aanpak in vier van de zes gevallen kosteneffectief is. Dat wil zeggen dat Op Koers er volgens de betrokkenen aan heeft bijgedragen dat de problemen van de inwoner daardoor nu beter hanteerbaar zijn en dat hun participatiemogelijkheden zijn vergroot, in vergelijking met de situatie als Op Koers er niet was geweest. De analyse gaf bovendien meer zicht op de succesfactoren van Op Koers. De belangrijkste zijn de gezamenlijke benadering van het team, waardoor het mogelijk is om vraagstukken van inwoners snel in kaart te brengen en inwoners zich gehoord voelen. En de bejegening van de professionals richting de deelnemers. Dit vergroot het vertrouwen van inwoners in de dienstverlening en in zichzelf waardoor zij zich gemotiveerd en vaardig voelen ook zelf met hun problematiek aan de slag gaan.

Ad 2. De dialoogsessies laten zien dat er zowel bij professionals, managers als beleidsmedewerkers draagvlak is voor de Op Koers aanpak. Daarnaast is de wens uitgesproken om deze manier van integraal werken in de gemeente verder te verbreden. Onder andere door ook 'aan de voorkant' van het sociale domein, bij het eerste contact tussen gemeente en inwoner, meer integraal te werken. Om deze verbreding mogelijk te maken is het van belang dat uitvoerende professionals meer verantwoordelijkheden krijgen om beslissingen 'op maat' te kunnen nemen. Dat vraagt om meer autonomie en mandaat voor professionals. Managers van uitvoeringsorganisaties en beleidsmedewerkers van de gemeente geven tijdens de dialoogsessies aan dat zij hierin een schakelrol hebben: zowel richting professionals als naar het college en de raad. Want zo stellen zij: De beoogde verbreding van het integraal werken vraagt om een cultuuromslag binnen de gemeente als geheel. En dit kost tijd. Er is vertrouwen nodig bij professionals om ervoor te zorgen dat zij de beoogde professionele ruimte ook daadwerkelijk durven te nemen. Ook vanuit



bestuurlijk oogpunt is het van belang dat er vertrouwen is in de beoogde manier van werken. De dialoogsessies hebben er aan bijgedragen om dit veranderproces kracht bij te zetten.

Samenvattend kunnen we vaststellen dat het implementatieproces van Op Koers inmiddels voor een groot deel is afgerond. Daarnaast hebben de activiteiten een aantal concrete aanknopingspunten opgeleverd om het integraal werken in de gemeente Houten de komende jaren nog verder te verstevigen. Hiermee kan ook dit implementatieproces de komende jaren gecontinueerd worden.

### 3. Inleiding

De gemeente Houten heeft met de pilot Op Koers de afgelopen jaren belangrijke stappen gezet om integraal werken tussen welzijn, Werk & Inkomen en Zorg & Ondersteuning te versterken. Met een groep professionals uit verschillende organisaties (Houtense Werktafel, Sociaal team, WIL & Houten & Co) is er geëxperimenteerd met een aanpak waarbij de vraag van de inwoner als gezamenlijke vertrekpunt centraal staat. Ook is de inwoner vanaf het eerste begin onderdeel van dit proces.

De gemeente Houten wilde de integrale werkwijze vanuit Op Koers vanaf 2022 verbreden en borgen. Met een subsidie van ZonMw hebben de hogeschool Utrecht, in samenwerking met Movisie, de mogelijkheid gekregen om de gemeente hierbij te ondersteunen. Hiertoe is ingezet op twee activiteiten:

1. Inzicht verschaffen in de kosteneffectiviteit van de aanpak vanuit het perspectief van de inwoner (oplossen/ beter hanteerbaar maken van problemen, betere kwaliteit van leven, tevredenheid over ondersteuning en behaalde resultaten en meer participatiemogelijkheden) en van de betrokken organisaties (tijd, kosten, kwaliteit, e.d.). Hierbij is gebruik gemaakt van het instrument de 'Effectencalculator'.
2. Ook is vanuit het project de dialoog op gang gebracht tussen de direct betrokkenen bij Op Koers en professionals in de 'schil' eromheen (zij die mogelijk naar Op Koers doorverwijzen) en naar beleidsmedewerkers en managers van de betrokken organisaties. De uitkomsten van de Effectencalculator zijn benut als input voor deze dialoog.

#### Leeswijzer

Deze rapportage is opgebouwd uit 2 inhoudelijke onderdelen en een conclusie en slotbeschouwing. Deel 1 gaat in op de kosteneffectiviteit van Op Koers, gebaseerd op de uitkomsten van de Effectencalculator. In deel 2 staan de belangrijkste bevindingen beschreven van de dialoogsessies. De rapportage ronden we af met een conclusie en slotbeschouwing.

## 4. Deel 1: Kosteneffectiviteit van Op Koers

### 4.1 Inleiding

In dit deel van het rapport gaan we in op de kosteneffectiviteit van Op Koers. Hiertoe is gebruik gemaakt van het evaluatie-instrument de 'Effectencalculator' waarmee de geïnvesteerde hoeveelheid tijd en kosten van de betrokken instanties / professionals in kaart kunnen worden gebracht en het effect daarvan voor de inwoner, gelet op de kwaliteit van leven, tevredenheid over ondersteuning. Daarbij maakt het instrument inzichtelijk in hoeverre problemen na inzet van Op Koers voor de inwoner opgelost, dan wel beter hanteerbaar zijn.

De uitkomsten van deze analyse kunnen op twee manieren worden benut. Allereerst om de bewijskracht van Op Koers te verstevigen en om mogelijkheden voor verbetering aan te dragen. Ten tweede zijn de inzichten uit deze analyse te gebruiken om kennis en inzichten over de meerwaarde van de aanpak binnen en buiten de betrokken organisaties te verspreiden. Dit is van belang om andere uitvoerende professionals (buiten het team van Op Koers) op de hoogte te brengen van de mogelijkheden die verwijzing naar Op Koers. Ook kunnen de uitkomsten worden benut om op bestuurlijk niveau draagvlak te creëren voor de aanpak. In dit kader vonden daarom in 2022 ook twee dialoogsessies plaats, waarbij ook de inzichten uit deze analyse zijn benut. Een weergave hiervan vindt u in deel 2 van deze rapportage.

### 4.2 Wat is de Effectencalculator?

De Effectencalculator maakt het mogelijk om inzichtelijk te maken wat de kosten zijn van een bepaalde manier van werken in het sociale domein – in dit geval Op Koers - en wat daarvan de effecten zijn. Daartoe maakt de methodiek het mogelijk om de kosten, financiële meerwaarde van de interventie in kaart te brengen en de effecten voor de betreffende cliënt, bijvoorbeeld aan de hand van diens kwaliteit van leven of andere indicatoren. Deze kosten en effecten kunnen vervolgens worden vergeleken met de situatie zoals deze zou ontstaan zijn zonder de interventie. Met andere woorden: hoe zou een vraag van een inwoner zijn opgepakt in het geval Op Koers er niet was. Welke routing doorloopt een inwoner en met welk effect en met welke kosten?

De analyse en rapportage is tot stand gekomen aan de hand van de volgende stappen:

- Stap 1: Het *selecteren* door betrokken professionals en onderzoekers van zes 'exemplarische' casussen die kenmerkend zijn voor de aanpak Op Koers.
- Stap 2: Twee gezamenlijke bijeenkomsten (2x 3,5 uur) met de betrokken professionals onder begeleiding van de HU waarbij in kritische dialoog is stilgestaan bij:
  - o het *verloop van de casus*, van de beginsituatie van de casus bij de start, het verloop van de casus en de afronding daarvan.
  - o de *ondersteuning in uren* die de cliënt heeft ontvangen.
  - o een *vergelijking* van de werkelijke situatie met de 'referentiesituatie'. Dit is de situatie waarbij de oude aanpak als (situatie zonder Op Koers) als uitgangspunt is



genomen. Op basis hiervan is een vergelijking gemaakt van de veronderstelde baten en kosten van beide situaties.

- Stap 3: *Interviews/evaluatiegesprekken met de betrokken cliënten* door de betreffende casushouders<sup>1</sup>. Deze gesprekken zijn benut ter aanvulling op / verificatie van de inbreng van de betrokken professionals. Er hebben in totaal vier gesprekken plaats gevonden die ingingen op hoe cliënten de ondersteuning vanuit Op Koers hebben ervaren, hoe het nu met hen gaat, in vergelijking met de situatie voordat ze ondersteuning vanuit Op Koers ontvingen, of er ondersteuningsvragen die de inwoner niet aan het team van Op Koers heeft kunnen voorleggen.
- Stap 4: *Verzamelen aanvullende informatie*. O.a. tarieven en tijdsinvestering in uren van de betrokkenen.
- Stap 5: *Analyse en rapportage*.



NB: In het kader van dit project hebben we de gelegenheid gehad om zes casussen te beschrijven en te analyseren. De uitkomsten dienen we daarom als 'indicatief' te interpreteren en zijn vooral bedoeld om inzicht te bieden in de verscheidenheid aan casuïstiek dat door het team van Op Koers wordt opgepakt, de oplossingen die zij aandragen en het effect ervan in deze specifieke situaties. Meer casussen zouden geanalyseerd moeten worden om uitspraken over effectiviteit in algemene zin met meer zekerheid te kunnen stellen. Ook is het van belang op te merken dat de inzet van de Effectencalculator is benut om op de aanpak zelf te reflecteren. De inzichten uit de analyses met de Effectencalculator kunnen daarom tevens worden gebruikt om de aanpak verder te verbeteren. We komen hier in de conclusies en aanbevelingen op terug.



<sup>1</sup> Er is voor gekozen om deze interviews door de casushouders zelf te laten doen.

### 4.3 Beschrijving casussen Op Koers

#### Inleiding

De Effectencalculator is een instrument dat de complexiteit van situaties waarin mensen die gebruik maken van ondersteuning in het sociale domein erkent. Het is dan ook van belang om elk van deze situaties inzichtelijk te maken. Het ‘verhaal’ van de client is daarom van belang om te snappen waarom professionals bepaalde keuzes maken in de ondersteuning die zij bieden.

In dit hoofdstuk we daarom deze zes casussen apart. Elke casus is uniek, en brengt een eigen ‘verhaal’ van een inwoner met zicht mee. De uitkomsten zijn per casus beschreven, waarbij we steeds de volgende elementen terug laten komen:

- De situatie van de inwoner bij aanmelding bij het Op Koers team.
- De vervolgacties die het team heeft genomen en de opbrengsten / effecten daarvan.
- Een beschrijving van de situatie wat er was gebeurd als de inzet van het Op Koers team er niet was geweest. Hoe zou het dan nu (of na verloop van tijd) met de inwoner gaan?
- Een overzicht van (waar beschikbaar) de werkelijke kosten en een indicatie van de mogelijke kosten die zouden ontstaan in de referentiesituatie, wanneer Op Koers er niet was.
  - Deze kosten zijn deels gebaseerd op het uurtarief van de betrokken professionals, zoals vastgesteld door de gemeente Houten.
  - Daarnaast is voor specifieke kostenposten gebruik gemaakt van de ‘maatschappelijke prijslijst’ een door de ontwikkelaars van de Effectencalculator opgestelde lijst met prijzen. Dit betreffen gemiddelde prijzen. De prijslijst is bedoeld als ondersteuning tijdens een sessie, en kan niet worden opgevat als een ‘wetenschappelijke bron’.
  - Voor kostenposten die niet op deze lijst staan, is waar mogelijk gebruik gemaakt van andere bronnen. Ook hiervoor geldt: dit betreft een indicatie.

Na de beschrijving van de zes casussen, bieden we in de conclusies een algemeen overzicht van de belangrijkste effecten van Op Koers en doen we uitspraken over de kosteneffectiviteit. Tot slot bieden we een aantal aanbevelingen.

## Casusbeschrijvingen

### 1: 'Vertrouwen en rust'

Deze casus betreft een vrouw die aan haar scheiding een trauma heeft overgehouden. Ook haar kinderen hebben het moeilijk hiermee. Mevrouw vindt het lastig om aan kinderen te vertellen waar zij mee kampt. Sinds de scheiding zit mevrouw in de bijstand. Volgens haar werkcoach is zij nu niet in staat om aan het arbeidsproces deel te nemen. Mevrouw wil graag haar psychische problemen aanpakken, maar is in de veronderstelling dat zij dit niet kan bekostigen.

#### Situatie bij aanvang:<sup>2</sup>

<input type="checkbox"/>	Problemen bij werk/vinden van werk	<input type="checkbox"/>	Problemen bij sociale contacten I
<input type="checkbox"/>	Problemen bij opleiding	<input type="checkbox"/>	Problemen bij huisvesting
<input type="checkbox"/>	Problemen bij dagbesteding	<input checked="" type="checkbox"/>	Problemen bij (huiselijke) relaties
<input type="checkbox"/>	Problemen bij inkomen	<input checked="" type="checkbox"/>	GGZ-problematiek
<input checked="" type="checkbox"/>	Problemen met schulden	<input checked="" type="checkbox"/>	Fysieke problemen
<input type="checkbox"/>	Problemen met verslaving	<input type="checkbox"/>	Overige problemen

Er zijn door het team van Op Koers op verschillende leefgebieden acties ondernomen. Er is contact gezocht met de POH-GGZ ondersteuner van de huisarts, er is een persoonlijk begeleider benaderd en mevrouw is aangemeld bij de voedselbank. Uit de bijeenkomsten van Op Koers komt naar voren dat mevrouw dit als spannend ervaart en dat ze opziet tegen de stappen die zullen volgen, bijvoorbeeld bij een traject met een gespecialiseerde psycholoog. Ook voor het gebruik maken van de voedselbank voelt mevrouw schaamte. Het team is er dan ook op gericht om deze spanning weg te nemen en duidelijkheid te verschaffen over de mogelijkheden die er zijn. Er is daarom opluchting als het team naar voren kan brengen dat aan een traject bij een psycholoog geen kosten verbonden zijn.

De analyse met de Effectencalculator laat zien dat het de teamleden van Op Koers is gelukt om het vertrouwen te winnen van de inwoner. De casus illustreert dat er veel onwetendheid is bij de inwoner over de mogelijkheden, bijvoorbeeld om psychische klachten aan te pakken. Er is angst dat het geld kost. Het team informeert de inwoner daarom en stelt haar gerust. In dit geval lijkt de rol vanuit het welzijnsdomein, Van Houten & Co, cruciaal geweest om de inwoner te laten zien welke mogelijkheden er zijn, om de ervaren spanning weg te nemen en vertrouwen te winnen. Het team geeft aan dat doordat Op Koers de tijd heeft om gezamenlijk met de inwoner aan de slag te gaan er op verschillende gebieden verdere (escalatie van) problemen voorkomen kan worden. Waren deze acties vanuit Op Koers niet ondernomen dan zouden financiële schulden zijn toegenomen, vereenzaming op de loer liggen, gezondheidsproblemen verergeren (o.a. obesitas, depressie en pleinvrees worden door de betrokkenen genoemd) en er zou sprake zijn van een aanhoudende afhankelijkheid van de bijstand, zo wordt verondersteld.

<sup>2</sup> Dit overzicht is overgenomen uit de dossiers van Op Koers.

De investering die het team daarmee doet kan daarmee voorkomen dat problemen verergeren. In het overzicht hieronder staan de werkelijke kosten en de kosten die plaats zouden kunnen vinden in geval Op Koers er niet was geweest.

Indicatie kosten Op Koers	Indicatie kostenposten referentie	
1375,- (3 Op Koers sessies + individuele vervolgacties)	8000,-	Deeltijdbehandeling 2e lijns GGZ (16 weken)
	1500,-	Schuldhelpverlening (per jaar)
	14000,-	Bijstandskosten
	2900,-	Uitvoering bijstand
	3750,-	Sociale activering (in kader eenzaamheid)

## 2. 'Twee stappen vooruit, een weer terug'

Deze casus betreft een alleenstaande vrouw halverwege de twintig. Ze woont in bij een familielid. Hierdoor komt zij niet in aanmerking voor een bijstandsuitkering (gezamenlijke huishouding). Er is in deze casus sprake van problematiek op verschillende leefgebieden waardoor het volgens de betrokkenen niet mogelijk is om te werken. Dit komt onder meer door een ernstige huidaandoening waardoor zij de hele dag jeuk en pijn heeft. Er is daarnaast sprake van verslavingsproblematiek, wat het vinden van een oplossing extra ingewikkeld maakt. Het risico op een terugval is namelijk groter wanneer de inwoner zelfstandig gaat wonen, zo wordt verondersteld. De gezondheidsproblematiek vormt de grootste belemmering om het leven weer op de rit te krijgen. Daarom heeft het Op Koers team verschillende fondsen aangeschreven om de financiële middelen te regelen voor een zorgverzekering. Want, zo was de gedachte, zodra er een structurele oplossing is voor de huidaandoening is gevonden, is het mogelijk om ook de vraagstukken op andere leefgebieden aan te pakken.

### Situatie bij aanvang:

<input checked="" type="checkbox"/> Problemen bij werk/vinden van werk	<input type="checkbox"/> Problemen bij sociale contacten
<input checked="" type="checkbox"/> Problemen bij opleiding	<input checked="" type="checkbox"/> Problemen bij huisvesting
<input checked="" type="checkbox"/> Problemen bij dagbesteding	<input type="checkbox"/> Problemen bij (huiselijke) relaties
<input checked="" type="checkbox"/> Problemen bij inkomen	<input type="checkbox"/> GGZ-problematiek
<input checked="" type="checkbox"/> Problemen met schulden	<input checked="" type="checkbox"/> Fysieke problemen
<input checked="" type="checkbox"/> Problemen met verslaving	<input checked="" type="checkbox"/> Overige problemen

Wat de analyse met de Effectencalculator laat zien is dat het gegeven de complexiteit van de casus ook met een integrale benadering niet altijd mogelijk is om snel tot een doorbraak te komen. Daar komt bij dat hoewel het team het voor elkaar heeft gekregen om geld in te zamelen voor de zorgverzekering, dit voordat het kon worden ingezet voor de zorgverzekering, door de bewindvoerder weer is ingenomen. De betrokkene geeft dan ook aan dat het allemaal lang duurt. Toch geeft de inwoner aan dat ze door de aanpak van Op Koers weer perspectief ervaart. Er is een

stip op de horizon. Er is een team van professionals met haar bezig en dat geeft vertrouwen. In deze casus is het met name de generalist van WIL geweest die gerichte acties heeft ingezet op het organiseren van een zorgverzekering. Waren deze acties niet ondernomen dan zou de situatie voor mevrouw voorlopig ongewijzigd blijven en de problemen aanhouden.

De inwoner geeft over de aanpak Op Koers aan: “Het fijne van deze aanpak is dat elke professional een specialiteit heeft en voor dat stukje altijd bereikbaar is. Ik kan er terecht met mijn vragen en mijn verhaal. Eerder wist ik niet waar ik moest wezen voor welke vraag. Nu kan ik mijn verhaal vertellen en wordt er structuur aangebracht en een plan gemaakt. Maar het blijft lang duren!”

Indicatie kosten Op Koers	Indicatie kostenposten referentie
Inzet Op Koers 1075,- 1375,- (2 Op Koers sessies + individuele vervolgacties)	Moeilijk vast te stellen. Eerst moet een zorgverzekering geregeld worden voordat mevrouw verdere stappen kan zetten (op terrein van zelfstandig wonen / aanvragen uitkering / vinden van betaald werk)
Ingezameld bedrag voor zorgverzekering 800,-	

### 3. ‘De weg naar werk gevonden’

In deze casus zijn vraagstukken op verschillende leefgebieden aan de orde. De primaire ondersteuningsvraag lag in de wens om weer te kunnen werken. De situatie van de inwoner is complex: meneer is geëmigreerd vanuit Curaçao en opgevangen bij familie in Nederland om hier te werken. Hij is doof, beheerst geen gebarentaal en heeft diabetes. Bovendien was er sprake van schulden. Omdat het vinden van werk hierdoor minder makkelijk liep dan gehoopt liepen de spanningen in huis ondertussen steeds hoger op. Op eigen kracht lukte het niet om de juiste loketten te vinden om passende ondersteuning te krijgen. Via het Sociaal Team is de casus aangemeld bij Op Koers.

#### Situatie bij aanvang:

<input checked="" type="checkbox"/> Problemen bij werk/vinden van werk	<input type="checkbox"/> Problemen bij sociale contacten
<input type="checkbox"/> Problemen bij opleiding	<input type="checkbox"/> Problemen bij huisvesting
<input checked="" type="checkbox"/> Problemen bij dagbesteding	<input checked="" type="checkbox"/> Problemen bij (huiselijke) relaties
<input checked="" type="checkbox"/> Problemen bij inkomen	<input type="checkbox"/> GGZ-problematiek
<input checked="" type="checkbox"/> Problemen met schulden	<input checked="" type="checkbox"/> Fysieke problemen
<input type="checkbox"/> Problemen met verslaving	<input type="checkbox"/> Overige problemen

Het Op Koers team heeft in korte tijd verschillende acties op touw gezet. Bij deze acties is ook GGMD ingezet om ondersteuning te bieden bij het vertalen. Na twee bijeenkomsten van Op Koers en verschillende tussentijdse acties is het gelukt om via Jobstap voor deze persoon een baan te vinden. Daarmee is voor de inwoner en diens broer die mantelzorg verleent de belangrijkste ondersteuningsvraag beantwoord. Tegelijkertijd zijn nog op niet alle leefgebieden oplossingen

gerealiseerd. Zo zoeken de betrokkenen nog naar een passende woning, en wordt gewerkt aan het leren van de Nederlandse gebarentaal.

Uit de analyse met de Effectencalculator komt naar voren dat de acties vanuit Op Koers er voor hebben gezorgd dat er sneller op meerdere leefgebieden geïntervenieerd is. Hoewel de inzet van de GGMD van grote waarde is geweest in het ontlasten van de broer op allerlei terreinen bleek dat het de GGMD alléén niet gelukt was om ook acties op andere terreinen in te zetten, waaronder op het gebied van werk. Ook blijkt uit de analyse dat het in deze casus goed heeft gewerkt dat de professionals van het sociaal team en de werkcoaches kennis in afstemming met elkaar gezamenlijk in konden zetten. Daardoor lukte het om samen met de inwoner op verschillende leefgebieden tegelijk acties te ondernemen, zoals bij het aanvragen van een uitkering, het in kaart brengen financiële situatie, organiseren van een beoordeling arbeidsvermogen via het UWV, organiseren van mantelzorg voor broer. De casus laat zien dat met de inzet van Op Koers de situatie voor de betrokkenen in korte tijd een stuk hanteerbaarder is geworden. Waren deze acties niet ondernomen dan was het de inwoner en diens naasten niet gelukt om de problemen te boven te komen en zou hun situatie waarschijnlijk zijn verslechterd, zo verwachten de betrokkenen.

Ook de betrokkene zelf geeft dit als zodanig aan: “Voordat Op Koers er was konden wij niet alle loketten vinden en ook het zoeken naar werk was lastig vanwege mijn belemmeringen.” Ook geeft de betrokkene aan dat prettig was dat zij hun verhaal in één keer konden vertellen tegen het hele team: “Ieder had zo zijn taken en kon ons op hun eigen gebied helpen” (...) Waarschijnlijk hadden we zelf niet alles kunnen regelen [Belasting, SVB, GGMD, Jobcoach] of hadden we het niet geweten.” Ook werd het snelle actiegerichte houding van de professionals gewaardeerd: “We voelden ons serieus genomen en gehoord. Het was fijn dat iedereen gelijk z’n best deed om ons te helpen.”

Tevens valt in het interview op dat de cliënt en diens naasten door het traject beter de complexiteit inzien. De vraag leek aanvankelijk immers enkelvoudig, gericht op het vinden van werk. “Waarom moet dat dan toch zo lang duren? Achteraf begrijpen we wel beter dat er meer factoren meespeelden.”

Indicatie kosten Op Koers	Indicatie Kostenposten referentie <sup>3</sup>	
Inzet Op Koers team (3 Op Koers sessies + individuele vervolgacties)	Bijstandskosten per jaar	14000,-
Inzet Jobstap: 3200,-	Uitvoering bijstand	2900,-
	Schuldhulpverlening (per jaar)	1500,-

<sup>3</sup> Op basis van: Onderzoek Berenschot (zie: <https://www.gemeente.nu/sociaal/uitvoering-bijstand-kost-bijna-2900-euro-per-uitkering/>) en Maatschappelijke Prijslijst

#### 4: 'Meer steun en stukwerk'

De vierde casus betreft een volwassen man met hulpvragen die betrekking hebben op het vinden van passende huisvesting, opleiding/werk, sociale contacten, structuur in het dagelijks leven en ondersteuning bij administratie/financiën. Voor de inwoner is met name het vinden van een passende woonvoorziening erg belangrijk. Hij wil graag met zijn vriendin samenwonen. Een complicerende factor in deze casus is dat er naast bovengenoemde vraagstukken ook sprake is van verslavingsproblematiek. Daarover neemt Jellinek contact op met het team van Op Koers. Volgens Jellinek is er meer 'stut en steunwerk' nodig alvorens de inwoner verder geholpen kan worden bij bijvoorbeeld het vinden van een woning. Jellinek stuurt daarom aan op het bieden van ambulante begeleiding.

##### Situatie bij aanvang:

<input checked="" type="checkbox"/> Problemen bij werk/vinden van werk	<input checked="" type="checkbox"/> Problemen bij sociale contacten
<input checked="" type="checkbox"/> Problemen bij opleiding	<input checked="" type="checkbox"/> Problemen bij huisvesting
<input checked="" type="checkbox"/> Problemen bij dagbesteding	<input type="checkbox"/> Problemen bij (huiselijke) relaties
<input type="checkbox"/> Problemen bij inkomen	<input checked="" type="checkbox"/> GGZ-problematiek
<input type="checkbox"/> Problemen met schulden	<input type="checkbox"/> Fysieke problemen
<input checked="" type="checkbox"/> Problemen met verslaving	<input checked="" type="checkbox"/> Overige problemen

De analyse met de Effectencalculator laat zien dat deze inwoner er op eigen kracht niet uitkomt om stappen op de verschillende leefgebieden te zetten. De verslavingsproblematiek lijkt eerst opgelost te moeten worden. De vraag is daarom in hoeverre in dit geval het Op Koers team op korte termijn 'het verschil' kan maken. De inwoner zelf geeft in een interview daarover aan dat het weliswaar langzaam beter met hem gaat, maar hij nog steeds weinig energie heeft gedurende de dag. Hij slaapt nog steeds slecht, heeft fysieke klachten en vindt het lastig om zijn dag 'geordend' te houden. Sollicitaties zijn tot nog toe niet succesvol geweest.

Wel is het de verwachting dat de integrale benadering van Op Koers, anders dan wanneer alleen het Sociaal Team de casus had behouden, er toe leidt dat er nu gelijktijdig meer aandacht is voor de verschillende vraagstukken. Korte lijnen tussen Jellinek, ambulante begeleiding, teamleden van Op Koers (in dit geval met name de professionals afgevaardigd vanuit het sociaal team en Houten & Co) kunnen er dan ook toe leiden dat wanneer de mogelijkheden voor deze inwoner zich aandienen er sneller geïntervenieerd kan worden. Op langere termijn leidt dit er toe dat activering mogelijk wordt, zo verwachten de betrokken professionals. Waren deze acties niet ondernomen dan was kans hierop kleiner geweest. De inwoner geeft in het interview aan dat hij de ondersteuning van Op Koers als 'steunend' ervaren heeft. Het gaf hem duidelijkheid wat er in zijn situatie wel en niet mogelijk is. "Ik had het idee dat er naar me geluisterd werd." Toch geeft hij aan dat hij meer had verwacht.

Indicatie kosten Op Koers	Indicatie Kostenposten referentie
Inzet Op Koers team 465,- 1375,- (1 Op Koers sessie + individuele vervolgacties)	Moeilijk vast te stellen. Er zijn verschillende scenario's mogelijk waardoor de kosten op zullen lopen als de problematiek niet hanteerbaar wordt gemaakt.

### 5. 'Dak boven je hoofd'

Deze casus via het Sociaal team aangemeld bij Op Koers Jeugd team. Het betreft de situatie van een jongere zonder vaste woonplek, geen vast inkomen, drugsverleden, schulden en problemen op school. Hij kwam oorspronkelijk uit Houten, zijn vader woont daar nog. Maar hij is na de scheiding van zijn ouders met zijn moeder meegegaan en daar van plek naar plek gegaan. Voor hij bij Op Koers terecht kwam is hij gedurende een half jaar bij verschillende gemeenten van loket naar loket verwezen, zonder passend resultaat. Bij andere gemeenten kreeg de jongere nul op het rekest omdat hij daar niet ingeschreven stond. Gemeente Houten zag wel mogelijkheden om hem te helpen omdat hij oorspronkelijk uit Houten komt, en door soepele interpretatie van de regelgeving. Op het moment dat hij bij Op Koers Jeugd werd aangemeld zijn er direct gerichte acties ingezet waarbij er via het Living Lab een vaste woonplek is geregeld. Er is met de huisarts, het sociaal team en het jongerenloket snel geschakeld om de situatie van de jongeren te verbeteren.

#### Situatie bij aanvang:

<input type="checkbox"/> Problemen bij werk/vinden van werk	<input type="checkbox"/> Problemen bij sociale contacten
<input checked="" type="checkbox"/> Problemen bij opleiding	<input checked="" type="checkbox"/> Problemen bij huisvesting
<input type="checkbox"/> Problemen bij dagbesteding	<input checked="" type="checkbox"/> Problemen bij (huiselijke) relaties
<input checked="" type="checkbox"/> Problemen bij inkomen	<input type="checkbox"/> GGZ-problematiek
<input type="checkbox"/> Problemen met schulden	<input type="checkbox"/> Fysieke problemen
<input checked="" type="checkbox"/> Problemen met verslaving	<input type="checkbox"/> Overige problemen

De analyse met de Effectencalculator laat zien dat deze integrale benadering er in korte tijd de kwaliteit van leven van de jongere kan vergroten: hij heeft weer een dak boven zijn hoofd, een inkomen en kan zijn studie weer voortzetten. Waren deze acties vanuit Op Koers niet ondernomen dan zou de jongeren nog steeds zwerven op verschillende plekken en geen stabiele woon en leefomgeving hebben en moest hij zich uitschrijven bij zijn studie. Desalniettemin blijft het van belang vinger aan de pols te houden. Inmiddels gaat het weer wat minder goed met de jongere. De jongere gaat stoppen met de studie. Door de rust die hij kreeg is er nu ruimte om te werken aan herstel.



Indicatie kosten Op Koers	Indicatie Kostenposten referentie
Inzet Op Koers team 300,- (geen apart Op Koers overleg)	<a href="#">Eerdere kosten-batenanalyses</a> hebben aangetoond dat het voorkomen van dakloosheid kosteneffectief is. De referentie in deze situatie zou dan ook op hogere kosten uit komen.
Inzet Living Lab (doorlopende 4 uur per week)	
Inzet Sociaal team 150,-	
Inzet Jongeren Loket 50,-	

## 6. 'Zelfvertrouwen en uit sociaal isolement'

Deze casus betreft een jongen van twintig met een migratieachtergrond. Hij is alleen naar Nederland gekomen. Hij heeft onlangs te horen gekregen dat zijn broers en zussen in zijn vaderland nog leven maar dat zijn moeder is overleden. Hij heeft ze voor het laatst in 2017 gezien. Hij heeft in een pleeggezin gewoond en is daarna zelfstandig gaan wonen. Het pleeggezin is nog steeds betrokken bij de jongen. Hij is momenteel woonachtig in een huurwoning via Viveste. Hij is aangemeld bij Op Koers omdat de problemen waar hij mee te kampen heeft moeilijk te hanteren zijn. Zijn hoofd vol zit en hij verkeert in een sociaal isolement. Hij heeft trauma therapie gehad. In huis zijn er verschillende klussen die gedaan moeten worden waar hij niet aan toekomt. De jongen heeft bovendien een visuele beperking en is derhalve recent aan zijn ogen geopereerd is. Mede als gevolg hiervan kan hij zijn opleiding niet langer vervolgen. Hij heeft te veel lessen gemist. Er moest daarom een uitkering aangevraagd worden en hij is gestart met een inburgeringscursus.

Er zijn alles bij elkaar veel vragen op meerdere levensgebieden: financiën, (inkomen en budgetteren), dagbesteding (inburgeren/werk) en sociaal isolement.

### Situatie bij aanvang:

<input checked="" type="checkbox"/> Problemen bij werk/vinden van werk	<input checked="" type="checkbox"/> Problemen bij sociale contacten
<input checked="" type="checkbox"/> Problemen bij opleiding	<input type="checkbox"/> Problemen bij huisvesting
<input type="checkbox"/> Problemen bij dagbesteding	<input type="checkbox"/> Problemen bij (huiselijke) relaties
<input checked="" type="checkbox"/> Problemen bij inkomen	<input checked="" type="checkbox"/> GGZ-problematiek
<input checked="" type="checkbox"/> Problemen met schulden	<input type="checkbox"/> Fysieke problemen
<input type="checkbox"/> Problemen met verslaving	<input type="checkbox"/> Overige problemen

Het team van Op Koers heeft op al deze leefgebieden acties ondernomen. Het betreffen in dit geval vooral acties door Op Koers leden afgevaardigd uit het Sociaal team en de generalist van WIL. Zij hebben een uitkering aangevraagd en gezorgd dat er een werkcoach is aangewezen. De klussendienst is ingezet, hij is gestart met het volgen van zwemlessen en hij is naar het jongeren centrum Enter verwezen. Dit heeft er toe bijgedragen dat zijn sociaal isolement afnam en zijn participatie werd vergroot. Hij heeft zijn inburgeringscursus heel snel gehaald, was makkelijk voor hem omdat hij de Nederlandse taal al vrij goed beheerste. Hij heeft een schuldhulp maatje gehad, bleek maar kort nodig te zijn, hij pakte het vrij snel zelf op met zijn geld beheren. Hij heeft zelf werk gevonden.

Uit de analyse met de Effectencalculator komt naar voren dat het zelfvertrouwen van de jongen is toegenomen. Hij kreeg een andere uitstraling. Waren deze acties niet ondernomen dan zou het sociaal team niet alle vragen integraal en gelijktijdig hebben kunnen oppakken. De betrokkenen denken dat dat de activiteiten op het gebied van welzijn (zwemmen, contact via Enter) zouden zijn blijven liggen of in ieder geval pas later zouden zijn opgepakt.

Reguliere hulpverlening zou minder proactief achter de jongen aanzitten waardoor de kans op uitval groter zou zijn. Wanneer Op Koers niet was ingezet zou zijn had de jongen nu minder zelfvertrouwen, nog steeds sociaal isolement en geen werk gevonden op eigen kracht.

<b>Indicatie kosten Op Koers</b>	<b>Indicatie Kostenposten referentie</b>
Inzet Op Koers team 1550,- 1375,- (3 Op Koers sessies + individuele vervolgacties)	Moeilijk vast te stellen. Er zijn verschillende scenario's mogelijk waardoor de kosten op zullen lopen als de problematiek niet hanteerbaar wordt gemaakt.
Inzet Enter ca. 3750,-	

#### 4.4 De kosteneffectiviteit van Op Koers

Wat zijn de effecten van de Op Koers aanpak? En in welke gevallen is de aanpak kosteneffectief? Om deze vragen te beantwoorden hebben we met de Effectencalculator zes casussen geanalyseerd. Daarnaast kunnen we op basis van de analyse conclusies trekken die van belang zijn voor de verdere ontwikkeling van de Op Koers aanpak.

##### *Effecten*

Het belangrijkste effect van Op Koers voor de inwoner, zoals dit uit de analyse met de Effectencalculator naar voren is gekomen, is dat de aanpak het mogelijk maakt om de vraagstukken snel, integraal in kaart te brengen, vervolgacties op te zetten om op die manier er voor te zorgen dat vraagstukken in gezamenlijkheid worden opgepakt. De integrale aanpak maakt het mogelijk dat de inwoner zijn of haar hele verhaal kan vertellen en naar voren kan brengen op welke manier diegene geholpen wil worden. De aanpak gaat uit van gelijkwaardigheid tussen professional en de inwoner. Dat betekent onder meer dat er ook van de inwoner een actieve bijdrage wordt verwacht. De dynamiek tussen professional en inwoner verstrekt het vertrouwen in de dienstverlening. Inwoners geven aan het gevoel te hebben dat er echt naar hen geluisterd wordt. Ze voelen zich gezien en gehoord en doordat problemen beter behapbaar worden, ervaren inwoners meer toekomstperspectief.

In onze analyse komen een aantal positieve effecten van de Op Koers aanpak naar voren. Zo zien we dat de aanpak er bijvoorbeeld toe kan leiden dat een deelnemer:

- passende psychische ondersteuning krijgt en het gezin weer van eten kan voorzien;
- weer gebruik kunnen maken van gezondheidszorg;
- een betaalde baan vindt;
- een dak boven het hoofd krijgt en weer naar school toe gaat;
- uit een sociaal isolement komt.

Uit de analyse komt ook naar voren hoe het Op Koers team deze uitkomsten realiseert. Wat we zien is dat professionals gericht verbinding kunnen leggen met andere voorzieningen, zoals bijvoorbeeld een voedselbank. Daar hebben de professionals meer tijd voor, in vergelijking met de tijd die ze vanuit het reguliere aanbod aan zorg en ondersteuning hebben. De Op Koers aanpak biedt de professionals ook de mogelijkheid om meer continuïteit te bieden in de dienstverlening aan inwoners. Ze kunnen meer de tijd nemen om een inwoner aan de slag te gaan. Dit vergroot het vertrouwen in de professional en in het eigen kunnen, wat er toe leidt dat ze gericht stappen zetten richting bepaalde voorzieningen, zorg of ondersteuning. Op eigen kracht lukt het inwoners vaak niet.

Daarnaast speelt mee dat hoewel sommige inwoners (en professionals) aangeven het spannend te vinden dat er bij Op Koers veel professionals gelijktijdig om tafel zitten, het juist daardoor lukt om snel te schakelen. Het is daardoor snel duidelijk wie welke actie kan oppakken. Het is dus niet nodig om na een intake later nog contact te zoeken met de betreffende professional. Daardoor ontstaat slagkracht wat de effectiviteit vergroot. Ook het nabellen met inwoners zorgt ervoor dat

inwoners het vertrouwen krijgen in de dienstverlening, omdat ze ook nadien het gevoel hebben dat er actie ondernomen wordt.

### *Kosteneffectiviteit*

Uit de gesprekken met de betrokkenen en de berekeningen die met de Effectencalculator hebben plaatsgevonden, blijkt dat in de meeste gevallen (4 van de 6) de aanpak kosteneffectief is. De investering van de Op Koers aanpak komt gemiddeld neer op 900,- en 1500,-. Hierbij gaan we uit van ca. 2 tot 3 gezamenlijke Op Koers bijeenkomsten wat neer komt op een professionele inzet van per sessie 375,- (dit bedrag is gebaseerd op de gemiddelde duur van een Op Koers bijeenkomst van 1,5 uur, aanwezigheid van vijf professionals met een uurtarief van 50,- per uur). Daarnaast volgen er uit elke Op Koers bijeenkomst een aantal individuele vervolgacties van de betrokken professionals. De analyse laat zien dat uit de reguliere ondersteuning op het gebied van zorg / welzijn / werk, ook met Op Koers doorgaat. De Op Koers aanpak zorgt er vooral voor dat deze reguliere ondersteuning beter aansluit op wat de inwoner op dat moment nodig heeft en dat dit sneller gebeurt (vaak omdat de inwoner zelf de weg naar de juiste loketten niet weet te vinden, zorgen de professionals van Op Koers dat de inwoner bij het juiste loket terecht kan, en zorgt dat deze stappen ook in de juiste volgorde worden genomen (bv: eerst huisvesting organiseren, waarna een uitkering aangevraagd kan worden). In de meeste casussen zet Op Koers dus niet in op aanvullende voorzieningen / dienstverlening, maar zorgt het team er voor dat deze diensten sneller kunnen worden ingezet. Een voorbeeld hiervan is de verwijzing van de jongere naar Enter.

Dat Op Koers in de meeste van de geanalyseerde casussen kosteneffectief is zit volgens de betrokkenen dus met name in de mogelijkheid om gelijktijdig gerichte acties te kunnen uitzetten. Ook speelt mee dat Op Koers bij verschillende instanties en dienstverleners voorrang heeft waardoor Op Koers meer slagkracht heeft dan reguliere ondersteuning. Dit geeft een deel van de bestudeerde casuïstiek snel meer 'lucht'. Hier zit volgens de betrokkenen de meerwaarde van deze integrale benadering in. In het geval Op Koers er niet was geweest, zo stellen de betrokkenen vast, zou het verloop van een casus er als volgt uitzien:

- Problemen worden niet integraal opgepakt, waardoor specifieke vragen van inwoners niet, of later zouden zijn opgepakt vanuit de reguliere zorg en ondersteuning (vanuit Het Sociaal Team, WIL, Houtense Werktafel, Houten & Co afzonderlijk van elkaar).
- Hierdoor kunnen problemen een langere tijd aanhouden.
- Ook kunnen er na verloop van tijd nieuwe problemen ontstaan of kunnen bestaande problemen escaleren / verergeren. De zelfredzaamheid van deze inwoners zou (nog) verder afnemen.
- Het vertrouwen van inwoners in instanties neemt af.

Met name in deze scenario's waarbij de situatie van een inwoner ernstig zou verslechteren kunnen de kosten na verloop van tijd hoog oplopen. Wat opvalt in de casuïstiek is dat dit met name hoge kosten zijn op het gebied van (psychische) gezondheid. Hier kunnen hoge kosten aan verbonden zijn (denk aan het aanbieden van een beschermd wonen voorziening, opname in crisisopvang). Het vinden van werk, en daarmee verwerven van een eigen inkomen is in twee van de vijf

bestudeerde casussen waar dit aan de orde was gelukt. Het vinden van een betaalde baan is echter lang niet in alle bestudeerde casuïstiek een primair doel binnen Op Koers. In deze gevallen is juist het aanvragen van een uitkering een eerste stap. Van daaruit kunnen andere problemen worden opgepakt.

#### *Wanneer is Op Koers niet (kosten)effectief?*

Uit de analyses met de Effectencalculator zien we zoals hierboven beschreven in de meeste gevallen duidelijke aanwijzingen dat de aanpak effect heeft op de kwaliteit van leven van inwoners. Zeker wanneer inwoners zelf niet in staat zijn om hun problemen zelfstandig op te pakken kan het Op Koers team gerichte acties uitzetten iemand weer op weg te helpen, problemen beter hanteerbaar te maken en perspectief bieden om mee te kunnen doen in de maatschappij.

Toch zijn er ook casussen waarbij de problematiek van een inwoner zodanig complex is, dat het voor de betrokken professionals moeilijk is om snel de kwaliteit van leven snel te verbeteren. Deze situaties vragen om een langere adem om effecten te zien. Het lijkt er op dat er in zulke situaties specialistische kennis nodig is om ondersteuning effectief in te richten. Op basis van de bestudeerde casuïstiek lijkt bijvoorbeeld kennis over verslavingsproblematiek van belang te zijn. Ook in situaties waarbij er specifieke vraagstukken op het gebied van fysieke gezondheid een rol spelen is het van belang om deze expertise te betrekken bij de integrale benadering van Op Koers.

## **4.5 Aanbevelingen**

Op basis van de bevindingen uit het vorige hoofdstuk zetten we een aantal aanbevelingen op een rij waarmee het project Op Koers en de daarbij betrokken organisaties de komende jaren aan slag kunnen om de aanpak verder te verstevigen. De belangrijkste aanbeveling is om op basis van de huidige analyse het gesprek te voeren met zowel de teamleden van Op Koers zelf en de betrokkenen vanuit de verschillende organisaties in de schil om Op Koers heen.

Het is van belang het gesprek te voeren over:

#### *Het maken van keuzes bij casus selectie*

- Het is van belang dat zowel potentiële verwijzers als de teamleden zelf goed weten wanneer iemand in aanmerking komt voor Op Koers. Dit voorkomt dat er casuïstiek bij Op Koers wordt ondergebracht waar ook het team van Op Koers eigenlijk geen passende steun bij kan bieden (bijvoorbeeld omdat er specifieke kennis nodig is die bij Op Koers niet voorhanden is). Doormiddel van triage vooraf zou een gerichtere selectie gemaakt kunnen worden.

#### *Afspraken over afsluiten van het cliëntcontact*

- Bespreek met elkaar wanneer je een casus voor Op Koers kunt afsluiten. Bijvoorbeeld wanneer begeleiding overgedragen kan worden naar een afzonderlijke organisatie, maar bijvoorbeeld ook wanneer het niet lukt om een doorbraak te realiseren. Er kunnen afspraken gemaakt worden over een maximale doorlooptijd.

*Het verstevigen van het integraal werken binnen de reguliere dienstverlening*

- De Op Koers aanpak laat zien dat het integraal werken verschillende positieve effecten heeft. Het is daarom van belang om na te gaan of deze manier van werken ook in de reguliere dienstverlening toegepast kan worden. Als professionals van het sociaal team of de Houtense Werktafel door een nog bredere uitvraag vraagstukken van inwoners eerder signaleren, is verwijzing naar Op Koers wellicht minder vaak nodig.

*De samenwerking met de tweedelijnszorg (specialistische ondersteuning)*

- Het is van belang dat het team van Op Koers sneller scherp krijgt wanneer zij een vraagstuk zelfstandig kunnen oppakken en wanneer er het nodig is om specialistische kennis in te schakelen (denk aan kennis omtrent verslavingsproblematiek, GGZ of gezondheidszorg) uit de tweede lijn. Dit voorkomt dat het team lange periode ondersteuning biedt op thema's waarin zij onvoldoende deskundig zijn.

## 5. Deel 2: Dialoogsessies doorontwikkeling Op Koers

### 5.1 Inleiding

In het najaar van 2022 zijn, nadat de analyses met de Effectencalculator zijn afgerond, twee 'dialoogsessies' georganiseerd. Het doel van deze bijeenkomsten was om met betrokkenen rondom Op Koers over deze uitkomsten in gesprek te gaan en te verkennen welke vervolgstappen er nodig zijn om Op Koers, maar ook het integraal werken als geheel, binnen de gemeente verder te brengen.

Deelnemers aan deze bijeenkomsten waren:

- Professionals in de 'schil' rondom Op Koers (medewerkers van het sociaal team en de Houtense werktafel),
- Beleidsmedewerkers van de gemeente,
- Managers van de betrokken organisaties (het Sociaal Team, Van Houten & Co, Houtense Werktafel en de gemeente).

Met deze dialoogsessies beoogden we:

- In beeld te brengen in hoeverre betrokkenen de werkzame elementen van Op Koers zoals uit de Effectencalculator naar voren gekomen onderschrijven.
- Te verkennen welke mogelijkheden zij zien om de aanpak verder door te ontwikkelen.
- In kaart te brengen wat de vervolgstappen zijn om het integraal ondersteunen van inwoners nog verder door te ontwikkelen.

In de volgende paragraaf gaan we in op de opzet van deze dialoogsessies en delen we de belangrijkste opbrengsten ervan.

## 5.2 Opzet dialogosessies

De twee dialogosessies waren als volgt opgebouwd.

### *Inleiding*

In het eerste deel van de bijeenkomst is door een onderzoeker van het Kenniscentrum Sociale Innovatie van de Hogeschool Utrecht een presentatie gegeven over de uitkomsten van de Effectencalculator (zie deel 1 van deze rapportage) met aansluitend de mogelijkheid voor de deelnemers om op de resultaten te reageren.

Ook zijn door de betreffende onderzoeker de ‘vier vensters’ voor een integrale aanpak, zoals deze uit het project ‘Lokaal & Integraal Werken aan Participatie’ naar voren zijn gekomen geïntroduceerd. (zie figuur hieronder).

<b>De inwoner:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ondersteuningsbehoeften op verschillende leefgebieden</li><li>• Behoeft aan keuzevrijheid en eigen regie</li><li>• Zelf oplossingsrichtingen kunnen aandragen</li><li>• Autonomie: zoveel mogelijk gebruik maken van eigen kracht en mogelijkheden sociaal netwerk</li></ul>	<b>De professional:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Starten vanuit de leefwereld</li><li>• Werken op basis van wensen en behoeften van de inwoner op verschillende levensgebieden</li><li>• Deskundigheid samenbrengen die nodig is op leefgebieden waar de inwoner ondersteuning nodig heeft</li><li>• Samenwerking op basis van gemeenschappelijke visie, onderling vertrouwen en kennis van elkaars expertise</li></ul>
<b>De organisatie:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Inrichten effectief interdisciplinair samenwerkingsmodel</li><li>• O.a. inrichting van gemeenschappelijke toegang, gezamenlijke intakes</li></ul>	<b>De overheid (beleid en bestuur):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Heldere integrale visie op maatschappelijke ondersteuning en participatie, werk &amp; inkomen</li><li>• Heldere opdracht aan uitvoeringsorganisaties</li><li>• Ruimte om wettelijke kaders en regelgeving flexibel toe te passen</li></ul>

### *Verdieping (in groepen)*

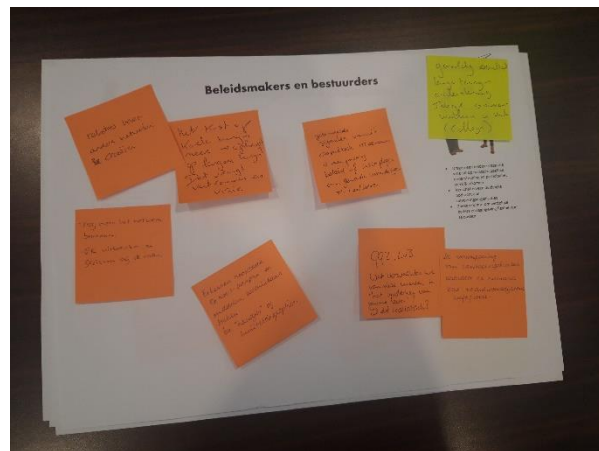
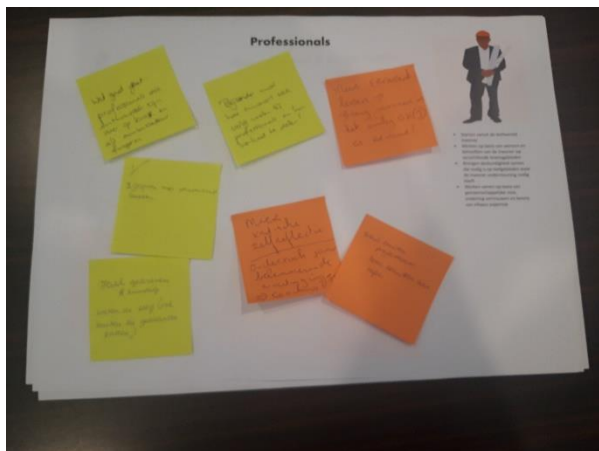
Op basis van de uitkomsten van de Effectencalculator en het viervenster model als kader zijn de deelnemers in twee groepen uiteen gegaan met een uitgewerkte casus afkomstig uit de Op Koers aanpak. Elke groep kon zo kennis maken een concreet voorbeeld uit de praktijk. Vervolgens zijn de groepen, aan de hand van een aantal reflectieve vragen, het gesprek gevoerd over de methodische aanpak van Op Koers. Ook is gevraagd of de deelnemers mogelijkheden voor ‘alternatieve routes’ zien voor nog beter passende ondersteuning. Met andere woorden: of zij denken dat deze inzet van Op Koers te ‘vermijden’ geweest. Ook is stil gestaan bij de vraag wanneer de deelnemers denken dat een Op Koers traject geslaagd is. Aan welke voorwaarden moet de situatie van een inwoner voldoen om een Op Koers casus af te sluiten?



### Discussie en vervolg (plenair)

Op basis van de ingebrachte casuïstiek is vervolgens plenair verder gepraat over de doorontwikkeling van Op Koers. Als kader bij deze discussie stonden de vier vensters (inwoner, professional, organisatie en beleid/bestuur) centraal.

In het volgende hoofdstuk beschrijven we de inzichten die uit de dialoogsessies naar voren is gekomen.



### 5.3 Opbrengsten dialoogsessies

In deze paragraaf zetten we de belangrijkste opbrengsten van de dialoogsessies uiteen. Dit doen we aan de hand van de drie centrale thema's. Te weten: 1) de werkzame elementen van Op Koers, 2) ontwikkelmogelijkheden voor Op Koers en 3) de vervolgstappen voor verdere verbreding integrale samenwerking in de gemeente.

#### Werkzame elementen van Op Koers

Bij de twee dialoogsessies is allereerst stilgestaan bij de vraag of de deelnemers aan deze bijeenkomsten de visie en filosofie achter de Op Koers aanpak onderschrijven. Deze visie en filosofie houdt kort samengevat in dat professionals vanuit verschillende organisaties, gezamenlijk om tafel gaan om een inwoner waarbij sprake is van problemen op meerdere leefgebieden op maat ondersteuning te bieden. Alle expertise is aan tafel om de inwoner te kunnen helpen. Deze gezamenlijke en gelijkwaardige aanpak leidt ertoe dat de inwoner zich gesteund voelt en daardoor de regie pakt over de richting van de ondersteuning. Naast acties van de professionals komt ook de inwoner zelf in actie om stappen te zetten om die tot een doorbraak kunnen leiden. Door deze integrale benadering is het mogelijk om de problematiek van een inwoner sneller te ontrafelen. Dit leidt ertoe dat problemen beter hanteerbaar zijn en de participatiemogelijkheden van een inwoner vergroten.

De deelnemers geven tijdens de dialoogsessies unaniem aan dat zij achter deze visie en filosofie van de Op Koers aanpak staan. Zowel uitvoerende professionals als managers en beleidsmedewerkers van de gemeente zien dat Op Koers handvatten biedt om concreet invulling te geven aan integrale samenwerking waardoor zij deze inwoners toch kunnen helpen.

Als we kijken naar de elementen van de aanpak die de deelnemers aan de sessies waarderen dan brengen de aanwezigen naar voren dat de aanpak het mogelijk maakt om vanuit 'gelijkwaardigheid' een inwoner ondersteuning te bieden. De 'kort-cyclische aanpak' biedt mogelijkheden om snel, gezamenlijke acties te ondernemen, dus zowel door de professionals als de inwoner. Deze benaderingswijze motiveert inwoners om zelf in actie te komen. *"Ze doen actief mee, zonder dat expliciet gezegd moet worden dat ze zelf een actieve bijdrage moeten leveren."* Dit komt volgens de deelnemers doordat er door de professionals 'echt luisteren' en expliciet vragen naar dat wat voor de inwoner belangrijk is om ondersteuning op te krijgen. De inwoner is zodoende 'onderdeel van de groep'.

Zoals ook uit de analyse met de Effectencalculator naar voren komt, onderschrijven de deelnemers aan de dialoogsessie dat de Op Koers aanpak kan voorkomen dat een inwoner langere tijd wordt doorverwezen naar betrokkenen van verschillende organisaties. Dit komt volgens hen doordat in de reguliere dienstverlening een gemeenschappelijk, gedeeld plan ontbreekt. *"Dan zou niemand zich verantwoordelijk voelen,"* aldus een van de deelnemers.

Een vraag ten aanzien van de Op Koers aanpak die tijdens de sessies naar voren is gekomen was

of inwoners de hoeveelheid professionals niet als een drempel ervaren. Tijdens de dialoogsessies is bij deze vraag dan ook stil gestaan. De aanwezige uitvoerende professionals ontkrachten deze aanname. Voor de deelnemers is het volgens hen juist een teken dat er 'eindelijk' iets gebeurt. De vele gezichten aan tafel wordt niet als een probleem gezien en het schrikt ook niet af bij het aanmelden van deelnemers. In reactie hierop geeft een van de deelnemers aan: *“Het is bijzonder mooi hoe inwoners zich veilig voelen bij professionals om hun verhaal te delen.”*

Andere succesfactoren van de Op Koers die de deelnemers benoemen, uitgesplitst naar verschillende vensters zijn:

<b>Professional</b>
'Op Koers maakt het mogelijk om nog kortere lijnen tussen professionals onderling te realiseren. Door meer nauwe samenwerking vergroten we de effectiviteit.'
'De aanpak draagt bij aan een open en ontspannen sfeer.'
'Professionals kunnen casuïstiek sneller oppakken.'
'Gewaardeerd wordt dat de aanpak gedragen wordt door verschillende organisaties: 'We zijn er 'samen' van.'
<b>Organisatie</b>
'Op Koers biedt ruimte om gaandeweg te leren wat werkt.'
'Met Op Koers kunnen we de intentie van de gemeente om integraal te werken uitdragen'
'Het projectteam van Op Koers krijgt de tijd om het project uit te voeren.'
<b>Beleid/bestuur</b>
'Het Op Koers team krijgt de ruimte en vrijheid om 'te doen wat nodig is'.
'De gemeente heeft mogelijkheid om extra budget waar nodig in te zetten'
'Op Koers is een goede eerste stap richting lange termijn ondersteuning door integrale samenwerking in Houten.'
'De Op Koers aanpak vraagt op korte termijn om een extra investering, maar biedt opbrengsten op lange termijn! Deze aanpak is mogelijk, mede door het vertrouwen en visie vanuit beleidsmakers en bestuurders.'

### Ontwikkelmogelijkheden Op Koers

Zoals in de vorige paragraaf beschreven onderschrijven de verschillende stakeholders de filosofie en visie achter de Op Koers aanpak. Zij benoemen verschillende elementen van de aanpak die zij waarderen. In deze paragraaf gaan we in op een aantal thema's die de aanwezigen benoemen waardoor Op Koers zich nog verder kan door ontwikkelen. Te beginnen met een aantal

inhoudelijke punten, en daarna een aantal ontwikkelpunten bezien vanuit de verschillende vensters.

### *Afsluiten casuïstiek*

Het voornaamste ontwikkelpunt waar de deelnemers tijdens de sessies bij stilstanden heeft betrekking op het afsluiten van een Op Koers casus. Hoewel de aanpak erop gericht is om een doorbraak te realiseren, leert de praktijk ook dat dit niet altijd mogelijk is. Zoals ook uit de analyse met de Effectencalculator is gebleken zijn sommige situaties dusdanig complex dat een doorbraak op relatief korte termijn lastig te realiseren is. Ook kunnen factoren een rol spelen waar het team van Op Koers geen invloed op heeft. Zo hebben sommige deelnemers aan Op Koers belang bij een eigen woning (bijvoorbeeld wanneer er sprake is van een echtscheiding) maar zijn deze woningen niet voorhanden. Het is daarom van belang om daarover waar mogelijk ook bij de start van het traject het gesprek te voeren. In lijn met de werkwijze van het sociaal team wordt gesuggereerd dat ook het Op Koers een casus kan opbouwen vanuit de structuur: 'invoeegen, toevoegen en uitvoegen'. Dit houdt in dat je met de deelnemer aan Op Koers in gesprek gaat over wat de persoon met het traject voor ogen heeft, waarbij de professional ook direct stil staat bij de wijze waarop de casus kan worden afgesloten. Stel daarom de vraag: 'Wanneer is het geslaagd voor jou?' Door hier al bij het begin aandacht voor te hebben heeft de deelnemer beter zicht op de inhoud van het traject, hetgeen het afsluiten van een casus minder moeilijk maakt.

Desondanks is het voor inwoners prettig om ook als het Op Koers traject is afgerond contact met het team te behouden. Ook de professionals willen als een 'waakvlam' graag het contact met de inwoner warm houden. Het voorstel wordt gedaan om hier concrete afspraken over te maken. Dit voorkomt dat professionals en de projectondersteuner van Op Koers veelvuldig benaderd worden om een afgesloten casus weer te 'heropenen'. In het verlengde hiervan is het ook van belang om als team te monitoren welk type vraagstukken, ook waar geen passende oplossingen voor zijn, structureel terugkomen in de casuïstiek. Het is van belang om deze kwesties terug te koppelen naar beleidsmedewerkers van de gemeente, zodat deze signalen waar mogelijk op middellange termijn alsnog opgepakt kunnen worden.

### *Communicatie*

Een tweede aandachtspunt heeft te maken met positionering van, en communicatie over Op Koers. In dit kader wordt onder andere genoemd dat werk & inkomen (WIL) nog meer betrokken zou kunnen worden om de verbinding met participatie / werk nog verder te verstevigen. Ook kan bij scholen het bestaan van Op Koers nog meer onder de aandacht worden gebracht om zo meer jongeren naar Op Koers te kunnen verwijzen. Het Jongerenwerk, maar ook het CJG team kan hier een rol in spelen. Verder is het van belang te expliciteren hoe Op Koers zich verhoudt tot andere overlegstructuren in de gemeente en in de regio. Nu lijkt er (in ogen van sommige professionals) inhoudelijk overlap te zijn tussen de verschillende samenwerkingsverbanden. Als voor

professionals helder is voor welke problematiek Op Koers wel/niet is, kunnen organisaties ook keuzes maken wie naar welk overleg afgevaardigd wordt.

### *Privacy*

Het derde aandachtspunt dat onder de aandacht werd gebracht heeft betrekking op een goede borging van de privacy van deelnemers aan Op Koers. Hoewel de aanpak met privacy officers van de gemeente is besproken (waarna is vastgesteld dat doordat deelnemer zelf aan tafel zit er veel van de veelvoorkomende AVG-vraagstukken niet te zake doen) zijn er wel enkele aandachtspunten. Zo vraagt een aantal de deelnemers aan de dialoogsessies zich af in hoeverre de dossiers anoniem bijgehouden worden, en of de toegang tot de dossiers goed is geborgd.

Overige ontwikkelmogelijkheden staan in onderstaand overzicht weergegeven, gezien vanuit de verschillende vensters.

<b>Professional</b>
‘Ten behoeve van de instroom naar Op Koers zouden professionals vanuit verschillende organisaties hun bestaande caseload eens kunnen doorlopen. Mogelijk zitten daar meer casussen tussen die voor Op Koers in aanmerking komen.’
‘Meer professionals zouden kennis mogen maken met Op Koers. Door ervarend leren, sfeer te proeven, krijgen meer professionals mee wat de meerwaarde van de aanpak kan zijn.’
‘Het lijkt er nu op dat er bij de Op Koers aanpak de focus ligt op de problemen van de deelnemer op verschillende leefgebieden. Vanuit methodisch oogpunt zou Op Koers het ontwikkelingsperspectief van de deelnemer meer centraal kunnen stellen.’
<b>Organisatie</b>
‘Het management van de verschillende organisaties zouden meer professionals als ‘achterwacht’ moeten benoemen om continuïteit bij ziekte of verlof te kunnen borgen.’
‘Uitvoerende organisaties zouden Op Koers vaker ook intern onder de aandacht kunnen brengen in o.a. teamvergaderingen, om zo zichtbaarheid te vergroten.’
‘De noodzaak van Op Koers illustreert dat bestaande (administratie) systemen binnen de organisaties niet toereikend zijn om integraal te werken. Deze systemen zouden beter met elkaar moeten communiceren.’
<b>Beleid/bestuur</b>
‘De Op Koers casuïstiek brengt structurele problemen aan het licht. Het is van belang dat beleid waar mogelijk oplossingen biedt voor deze problemen. Bijvoorbeeld door middelen beschikbaar te stellen voor noodhuisvesting voor jongeren, of door gebundelde signalen vanuit casuïstiek mee te nemen in beleidsaanpassingen.’
‘Beleidsmedewerkers kunnen er aan bijdragen de PR voor Op Koers verder verstevigen.’
‘Meer beleidsgebieden binnen de gemeente zouden kennis mogen nemen van Op Koers omdat het vaak om dezelfde inwoners gaat.’

‘De Op Koers aanpak vraagt om een herijkte visie vanuit beleid op de steun aan specifieke doelgroepen binnen de gemeente (o.a. GGZ of LVB). Wat verwacht de gemeente van deze mensen in het versterken van het gewone leven? Is dat realistisch?’

### **Vervolgstappen integrale samenwerking**

Tijdens de dialoogsessies is ook stil gestaan bij de verdere doorontwikkeling van het integraal werken binnen de gemeente en welke rol beleidsmedewerkers daarbij kunnen spelen. Daarbij zijn drie aantal thema’s aan de orde gekomen, te weten: 1) het verbreden van het integraal werken naar de ‘voorkant’ (preventief), 2) het stimuleren van het werken vanuit vertrouwen in de professional met autonomie en mandaat voor de professional en 3) de verbinding tussen beleid en bestuurders en de raad.

#### *Integraal werken, ook aan de voorkant*

De dialoogsessies laten zien dat er voor de Op Koers aanpak binnen de gemeente veel draagvlak is. De deelnemers aan de dialoogsessies staan achter de werkwijze van Op Koers. Deelnemers leggen uit dat de gemeente vanuit strategisch oogpunt heeft gekozen voor deze focus op steun aan mensen met een meervoudige ondersteuningsbehoefte. De urgentie was daar het grootst, geven zij aan. Toch onderschrijven zij dat een integrale aanpak ook van waarde voor inwoners waar de ondersteuningsbehoefte minder complex is. Een mogelijke vervolgstap die zij tijdens de bijeenkomsten naar voren brengen is om de integrale aanpak van Op Koers, ook toe te passen aan ‘de voorkant’ in het sociale domein. De betrokkenen denken daarbij aan een plek waar inwoners uit Houten laagdrempelig, vrij toegankelijk terecht kunnen met vragen op verschillende leefgebieden / domeinen. Op deze manier heeft een integrale aanpak ook een preventief karakter: door inwoners al in een zo vroeg mogelijk stadium op verschillende terreinen te bevragen naar de steun die zij nodig hebben worden problemen sneller gesignaleerd en aangepakt, zo is de verwachting. Dit kan bovendien voorkomen dat de vraagstukken van inwoners zo complex worden dat het bieden van passende ondersteuning in een later stadium steeds lastiger maakt (zoals de analyse met de Effectencalculator liet zien). Van belang voor het uitvoeren van deze integrale aanpak ‘aan de voorkant’ is dat professionals aandacht hebben voor zowel kwesties op het terrein van zorg of welzijn als op werk en inkomen. Bijvoorbeeld door ook iemands inkomens- of uitkerings situatie te vragen, eventuele schulden of de wensen van een inwoner op het gebied van (vrijwilligers)werk.

Een uitdaging hierbij, zo wordt naar voren gebracht, is om dit zodanig in te richten dat ook deze aanpak zoals beoogd laagdrempelig is zodat professionals met een ‘brede blik’ het gesprek met een inwoner kunnen voeren (dat wil zeggen: met tijd en ruimte om te kunnen luisteren en door te vragen om de leefsituatie en vraagbehoefte in kaart te kunnen brengen). Tegelijkertijd moet deze aanpak voor de gemeente en uitvoeringsorganisaties betaalbaar blijven. De betrokken organisaties dienen de (financiële) middelen beschikbaar te hebben om professionals af te vaardigen. Van bestuurders vraagt dit daarom om uitvoeringsorganisaties de mogelijkheid te bieden deze extra investering te doen. Zoals een van de deelnemers aangeeft: “Integraal werken aan de voorkant kost tijd, wat zich uiteindelijk aan de achterkant uitbetaalt, maar dat zie je niet aan de voorkant.”

### *Sturen op vertrouwen en autonomie*

Een tweede inzicht dat de Op Koers aanpak naar voren brengt is dat het werken vanuit vertrouwen in het werk van de professional op verschillende terreinen van meerwaarde kan zijn. Om te beginnen voor de inwoner, die zich door de aandacht van professionals gehoord en serieus genomen voelt. Maar ook voor de uitvoerende professionals van het Op Koers team, die aangeven het te waarderen dat ze de tijd en ruimte krijgen om met vragen van een inwoner gericht aan de slag te kunnen en binnen het team te kunnen beslissen wat de inwoner nodig heeft. Er is bij het Op Koers team sprake van een hoge mate van professionele autonomie.

De deelnemers aan de dialogosessies onderschrijven dat een hoge mate van professionele autonomie voor zowel de inwoner als de professional van waarde is. Dit zou volgens hen dan ook breder toegepast kunnen worden in de gemeente. Tegelijkertijd signaleren zij dat niet alle professionals in staat zijn om de autonomie die ze hebben ook te benutten. Zo geeft een van de aanwezige beleidsmedewerkers aan dat veel organisaties momenteel meer autonomie bij professionals nastreven, maar dat niet alle professionals die ruimte ook daadwerkelijk durven te nemen. Dit vraagt vanuit organisatieperspectief dan ook aandacht om dit te realiseren. Er is een cultuuromslag nodig om ervoor te zorgen dat de dynamiek tussen inwoners en professionals, professionals onderling, en tussen professionals en managers, beleidsmedewerkers en bestuurders ook echt verandert. Een van de deelnemers aan de dialogosessies geeft in dit verband aan: “Ook uit Op Koers [is] gebleken: het gaat niet zomaar vanzelf dat professionals met elkaar gaan praten en gaan samenwerken.” Het is volgens hem dan ook nodig om duidelijke keuzes te maken ten aanzien van de inrichting van de samenwerking. Ook organisaties en bestuurders moeten er aandacht voor hebben hoe zij de mindset van professionals kunnen veranderen om meer van hun autonomie gebruik te maken. Het is niet alleen van belang dat professionals het mandaat om zelf beslissingen te nemen krijgen, maar dat ook als zodanig ervaren zodat ze er naar kunnen handelen. “Professionals moeten de ruimte voelen om dit te kunnen doen. Die moet vrijheid voelen. Hoe krijg je dat voor elkaar?” Ter illustratie wordt een situatie uit Op Koers aangehaald, waarbij het Op Koers team aanvankelijk bij de verantwoordelijk beleidsmedewerker om toestemming vroeg om een schuld van 800,- kwijt te schelden. In overleg met de wethouder is vervolgens besloten om dit weer terug bij professionals te leggen. Want zo legt hij uit: “Als de professionals van Op Koers het hier over onderling eens zijn, dan is dat gewoon nodig bij deze casus. Dan is het niet nodig dat een beleidsmedewerker zich bezig houdt met individuele casuïstiek.”

De Op Koers aanpak laat zien hoe het neerleggen van het mandaat bij professionals, en het vertrouwen in de keuzes die zij op de werkvloer uit kan pakken. Het is volgens de deelnemers aan Op Koers van belang om ook elders, bij andere organisaties, zoals het Sociaal team of de WIL stappen in deze richting te zetten. Het werken vanuit de leefwereld van inwoners, vraagt dat je soms mag afwijken van ‘rigide’ beleidskaders, onderschrijven de deelnemers.

Een uitdaging voor managers en bestuurders is daarom om ervoor te zorgen dat meer professionals de ruimte om autonoom keuzes te maken ook daadwerkelijk nemen. Het is daarom van belang, zo wordt benoemd, dat managers hierop blijven sturen. En dan managers onderling, van verschillende organisaties, ook op bestuurlijk niveau met elkaar in gesprek blijven in geval zij signaleren dat professionals meer dan nodig vasthouden aan het beleidskader.

### *Bestuurlijk draagvlak creëren*

Het derde thema waar tijdens de dialogsessies over gesproken is, was hoe de inhoudelijke ambities op het gebied van integraal werken zoals hierboven benoemd (verbreding van het integraal werken aan de 'voorkant' en meer autonomie voor professionals) gerealiseerd kunnen worden. Een belangrijke vervolgstap in dit verband, zo wordt benoemd, is het uitbreiden van bestuurlijk draagvlak om het integraal werken in Houten ook buiten Op Koers vorm te geven.

De aanwezige managers en beleidsmedewerkers zien daarbij voor zichzelf een schakelrol door niet alleen het draagvlak voor integrale samenwerking onder professionals te verstevigen, maar ook in het college en de raad. Want, zo is de gedachte, ook zij moeten in deze beweging mee. Op dit niveau is het daarom van belang om uit te kristalliseren wat integrale samenwerking impliceert vanuit financieel oogpunt om de komende jaren de begroting rond te krijgen. De aanwezigen geven aan dat de basis nu weliswaar staat, maar dat nog 'veel te doen' is. Want, benadrukt een van de aanwezigen, als in 2024 alleen bij Op Koers integraal gewerkt wordt, dan zijn de beoogde ambitie niet gehaald. De aanwezigen geven aan dat bestuurders er bewust van moeten zijn dat het lang kan duren voordat de beoogde ambities gerealiseerd zijn. Want, zoals hierboven reeds benoemd, het kost tijd om professionals mee te krijgen in deze beweging.

Ook beleidsmedewerker en managers hebben daarom het vertrouwen nodig vanuit de raad en het college om deze stappen te kunnen zetten. Ook zij moeten er in geloven dat deze integrale aanpak de beoogde resultaten gaat opleveren: dat inwoners zich gehoord voelen, professionals met meer voldoening hun werk uitvoeren en dat het ook financiële resultaten oplevert, onder meer doordat problemen in een vroegtijdig stadium opgepakt worden.

Een voorwaarde hierbij is dat de uitvoeringsorganisaties hierin ook gezamenlijk optrekken. Zo krijgen organisaties meer zicht op elkaars taken binnen het sociale domein en kunnen zij de maatschappelijke opgaven waar zij voor staan tot een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid maken. Daarbij is het van belang dat organisaties dit ook in hun jaarverslagen meer expliciet opnemen.



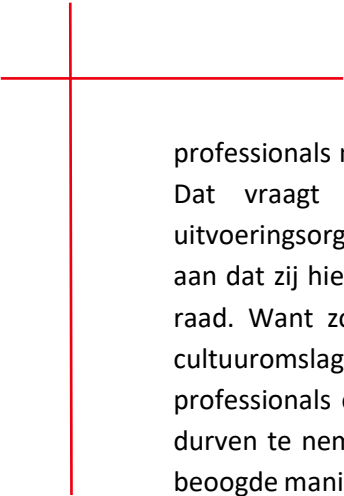
## 6. Conclusies

Het doel van dit VIMP-project, waar deze rapportage deel van uitmaakt, was om kennis over integrale samenwerking in het sociale domein te verspreiden en implementeren. In Houten hebben we zodoende de mogelijkheid gekregen om het implementatieproces van Op Koers te ondersteunen en de opbrengsten van het project te verduurzamen. Dit hebben we het afgelopen jaar gedaan door met het instrument de 'Effectencalculator' aan de hand van zes casussen de aanpak te toetsen op kosteneffectiviteit. Vervolgens hebben we in een tweetal 'dialogsessies' de uitkomsten van deze analyse benut om met betrokkenen professionals, managers en beleidsmedewerkers rondom Op Koers in gesprek te gaan. Doel van deze dialogsessies was te laten zien wat de meerwaarde van deze integrale aanpak kan zijn en wat er nodig is om het draagvlak voor integrale samenwerking op zowel uitvoerend als beleids- en bestuurlijk niveau te vergroten.

In dit hoofdstuk blikken we terug op de activiteiten die we vanuit de VIMP hebben kunnen doen en hoe deze hebben bijgedragen aan het implementatieproces van Op Koers.

In deel 1 van deze rapportage hebben laten zien dat met de inzet van de Effectencalculator de bewijskracht van Op Koers verder verstevigd is. Hoewel de uitkomsten vooral fungeren als een 'indicatie' voor de kosteneffectiviteit van de aanpak, laten de analyses zien dat de aanpak in vier van de zes gevallen kosteneffectief is. Dat wil zeggen dat Op Koers er volgens de betrokkenen aan heeft bijgedragen dat de problemen van de inwoner daardoor nu beter hanteerbaar zijn en dat hun participatiemogelijkheden zijn vergroot, in vergelijking met de situatie als Op Koers er niet was geweest. De analyse gaf bovendien meer zicht op de succesfactoren van Op Koers. De belangrijkste zijn de gezamenlijke benadering van het team, waardoor het mogelijk is om vraagstukken van inwoners snel in kaart te brengen en inwoners zich gehoord voelen. En de bejegening van de professionals richting de deelnemers. Dit vergroot het vertrouwen in de dienstverlening en in zichzelf waardoor zij zich gemotiveerd en vaardig voelen ook zelf met hun problematiek aan de slag gaan. Een succesfactor voor de professionals is dat zij vanuit het project de tijd en ruimte krijgen om gericht met ondersteuningsvragen aan de slag te gaan. Ook zijn er op basis van de analyses een aantal aanbevelingen opgesteld ter verbetering van de aanpak om Op Koers verder te ontwikkelen. Zo is het afsluiten van casuïstiek een aandachtspunt en is het van belang om ook tweedelijnszorg bij de Op Koers aanpak te betrekken.

In deel 2 van deze rapportage is verslag gedaan van de opbrengsten van de twee dialogsessies waar de betrokkenen rondom Op Koers mede op basis van de uitkomsten van de Effectencalculator de in gesprek zijn gegaan over de succesfactoren en ontwikkelmogelijkheden van Op Koers en de benodigde vervolgstappen om het draagvlak voor het integraal werken in de gemeente verder te vergroten. Op basis van de dialogsessies kunnen we concluderen dat zowel bij professionals, managers als beleidsmedewerkers het draagvlak voor de Op Koers aanpak er is. Wel is de wens uitgesproken om deze manier van integraal werken in de gemeente verder te verbreden. Onder andere door ook 'aan de voorkant', in het eerste contact tussen gemeente en inwoner, meer integraal te werken. Om dit mogelijk te maken is het van belang dat uitvoerende



professionals meer verantwoordelijkheden krijgen om beslissingen ‘op maat’ te kunnen nemen. Dat vraagt om meer autonomie en mandaat voor professionals. Managers van uitvoeringsorganisaties en beleidsmedewerkers van de gemeente geven tijdens de dialoogsessies aan dat zij hierin een schakelrol hebben: zowel richting professionals als naar het college en de raad. Want zo stellen zij: De beoogde verbreding van het integraal werken vraagt om een cultuuromslag binnen de gemeente als geheel. En dit kost tijd. Er is vertrouwen nodig bij professionals om ervoor te zorgen dat zij de beoogde professionele ruimte ook daadwerkelijk durven te nemen. Ook vanuit bestuurlijk oogpunt is het van belang dat er vertrouwen is in de beoogde manier van werken. De dialoogsessies hebben er aan bijgedragen om dit veranderproces kracht bij te zetten.

Terugkijkend kunnen we concluderen dat het implementatieproces van Op Koers inmiddels voor een groot deel is afgerond. De aanpak is door de raad goedgekeurd, waardoor de aanpak ook de komende jaren gecontinueerd kan worden. Doordat de bewijskracht van Op Koers het afgelopen jaar is verstevigd, fungeert de aanpak bovendien als een vliegwiel om het integraal werken binnen de gemeente verder te verbreden. Door de kennis en ervaring over de aanpak binnen de gemeente te verspreiden hebben professionals, managers en beleidsmedewerkers laten zien ervan meerwaarde kan zijn van een integrale aanpak voor zowel inwoner als professional. De gesprekken die hierover tijdens de dialoogsessies zijn gevoerd hebben tevens een aantal concrete aanknopingspunten opgeleverd om het integraal werken de komende jaren nog verder te verstevigen. Hiermee kan ook dit implementatieproces de komende jaren gecontinueerd worden.

## 7. Slotbeschouwing

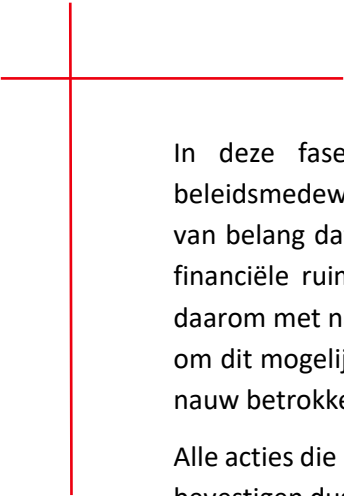
Tot besluit onderwerpen we in dit laatste hoofdstuk de conclusies uit ons initiële project ‘Lokaal & Integraal Werken aan Participatie’ aan een nadere beschouwing. Daartoe benoemen we de toenmalige conclusies nog eens en verdiepen we op basis van de inzichten die we vanuit de VIMP hebben opgedaan.

Een van de belangrijkste conclusies van het initiële project was dat het realiseren van een integrale aanpak vraagt om een lange adem van alle betrokkenen. Integraal werken is als een ‘doorlopend bouwproces’ waarbij het van belang is dat inwoners, uitvoerende professionals, beleidsmakers en bestuurders bij de ontwikkelingen betrokkenen zijn (zie het viervenstermodel hieronder).

<b>De inwoner:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ondersteuningsbehoeften op verschillende leefgebieden</li><li>• Behoeft aan keuzevrijheid en eigen regie</li><li>• Zelf oplossingsrichtingen kunnen aandragen</li><li>• Autonomie: zoveel mogelijk gebruik maken van eigen kracht en mogelijkheden sociaal netwerk</li></ul>	<b>De professional:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Starten vanuit de leefwereld</li><li>• Werken op basis van wensen en behoeften van de inwoner op verschillende levensgebieden</li><li>• Deskundigheid samenbrengen die nodig is op leefgebieden waar de inwoner ondersteuning nodig heeft</li><li>• Samenwerking op basis van gemeenschappelijke visie, onderling vertrouwen en kennis van elkaars expertise</li></ul>
<b>De organisatie:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Inrichten effectief interdisciplinair samenwerkingsmodel</li><li>• O.a. inrichting van gemeenschappelijke toegang, gezamenlijke intakes</li></ul>	<b>De overheid (beleid en bestuur):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Heldere integrale visie op maatschappelijke ondersteuning en participatie, werk &amp; inkomen</li><li>• Heldere opdracht aan uitvoeringsorganisaties</li><li>• Ruimte om wettelijke kaders en regelgeving flexibel toe te passen</li></ul>

Deze conclusies gelden ook nu nog steeds. Nu de VIMP in Houten is afgerond, kunnen we deze conclusies echter nog verder verdiepen, vooral als het gaat over de cruciale rol van beleidsmedewerkers en bestuurders bij het duurzaam borgen van een integrale aanpak. Zo zien we dat het venster ‘beleid en bestuur’ nog nadrukkelijker naar voren komt naarmate het implementatieproces van een integrale aanpak verder vordert.

Als we terugkijken op de ontwikkeling van het integraal werken in de gemeente Houten, dan lag de nadruk aanvankelijk vooral bij het verbinden van professionals vanuit verschillende organisaties onderling (het ‘professionals venster’). Vervolgens is er gekozen voor een concrete organisatie inrichting om de beoogde integrale samenwerking gestalte te geven. Dit is uitgemond in de pilot Op Koers. (het ‘organisatie venster’). Vervolgens is vanuit de pilot geëxperimenteerd met het integraal werken waaruit ook bleek dat inwoners de aanpak erg waarderen (het ‘inwoners venster’). Daarna is gezocht naar manieren om de aanpak duurzaam te implementeren en te borgen in de gemeente. Hier is met de VIMP op ingezet.



In deze fase van het implementatieproces lag de bal nog meer dan voorheen bij beleidsmedewerkers en bestuurders. Om de aanpak duurzaam te kunnen borgen was het namelijk van belang dat Op Koers ook op de strategische agenda van de gemeente zou komen en er de financiële ruimte werd gecreëerd om professionals bij Op Koers in te kunnen zetten. Er zijn daarom met name door beleidsmedewerkers van de gemeente verschillende acties ondernomen om dit mogelijk te maken. Daarbij zijn ook managers van verschillende uitvoerende organisaties nauw betrokken en is ook het college en de raad geïnformeerd over de aanpak.

Alle acties die het afgelopen jaar plaatsvonden om de Op Koers aanpak te kunnen implementeren bevestigen dus niet alleen de noodzaak van een lange adem om integrale samenwerking mogelijk te maken. Het laat ook het belang zien van een goed samenspel tussen alle vier de vensters met in deze fase een belangrijke rol voor het venster 'beleid en bestuur'.



 **KSI\_HU**

 **SOCIALEINNOVATIE@HU.NL**

 **[BIT.LY/AANMELDENKSI](https://bit.ly/aanmeldenksi)**