BMC
YACHT GROUP

# Evaluatieonderzoek uitvoering Wmo STAND-BY!



Gemeente **Heerlen**

Bevindingen, conclusies en aanbevelingen
december 2022

Partners in verbetering

# Aanleiding

Sinds 2017 heeft de gemeente Heerlen de uitvoering van de Wmo georganiseerd op basis van het ‘White Label’-principe: één visie, één contractpartij, één budget en één opdracht. White Label betekent voor inwoners: één gezicht voor hulp en geen indicaties meer voor de Wmo. De uitvoering van de Wmo (begeleiding en dagbesteding) is belegd bij één coöperatie: Heerlen STAND-BY! (hierna STAND-BY!). De gemeente beoogt met een hernieuwd sturings- en bekostigingsmodel bij te dragen aan de transformatie van ondersteuning die integraler en eenvoudiger is, waarbij inwoners en hun eigen kracht centraal staan en de professionals meer regelruimte hebben door vertrouwen en minder bureaucratie. De gemeente Heerlen wil het jaar 2023 gebruiken om een nieuwe opdrachtverlening voor Wmo op te starten in 2024.




**Wat heeft de gemeente nodig?**

**Een onafhankelijke evaluatie naar de huidige organisatie en uitvoering van de maatschappelijke ondersteuning door de coöperatie STAND-BY!.**

BMC
YACHT GROUP

# Context en geschiedenis van Heerlen

Een dorp met een paar duizend inwoners groeide door de komst van de steenkolenmijnen begin twintigste eeuw uit tot een welvarende stad. Tussen 1965 en 1974 sloten de mijnen in een tijd waarin meer wegviel, zoals traditionele gezagsverhoudingen en de dominante rol van de kerk. Ondanks een sterke sociale structuur en steun kwam de streek de klap moeizaam te boven. Werkloosheid, verslaving, armoede en perspectiefloosheid leidden tot vertrek van kansrijke mensen. Heerlen kende een dieptepunt rond de laatste eeuwwisseling en ‘krabbelt’ weer op. Er zijn nog veel mensen die het moeilijk hebben en dit is onder andere de doelgroep van STAND-BY!.




BMC
YACHT GROUP

# Vragen in het evaluatieonderzoek

Deelvragen:

- Wat was het doel van de oorspronkelijke opdracht?
- In hoeverre is dat doel bereikt? Zijn er nog neveneffecten bereikt?
- Wat gaat momenteel goed en moet vooral behouden blijven?
- Wat moet aandacht krijgen of gewijzigd worden?
- Wat is het toekomstperspectief van de huidige coöperatie?




**Kernvraag:**

**In hoeverre heeft coöperatie STAND-BY! de oorspronkelijk gestelde doelen en resultaten bereikt en hoe functioneert STAND-BY! op het gebied van toegang tot zorg en ondersteuning, partnerschap en communicatie?**

BMC
YACHT GROUP

# Opzet onderzoek 1/2

Om de kernvraag en deelvragen te beantwoorden is een combinatie van onderzoeksmethoden gehanteerd:

1. **Documentstudie:** We hebben documenten gekregen en bestudeerd om een beeld te krijgen van de achtergrond van STAND-BY!, zoals opdrachtverlening, de jaarverslagen en evaluaties. De documentstudie is geen doel op zich; het geeft de onderzoekers achtergrondinformatie om de context beter te begrijpen. We geven daarom geen documentenanalyse.

2. **Online vragenlijst onder gemeente, STAND-BY! en stakeholders:** Door middel van het kwantitatieve onderzoek kregen we een breed beeld van hoe diverse stakeholders aankijken tegen STAND-BY!.



BMC
YACHT GROUP

# Opzet onderzoek 2/2

3. **Verdiepende (groeps)interviews met betrokken stakeholders**: We hebben de groepsinterviews (en gesprekken met inwoners) gebruikt om opvallende bevindingen uit het kwantitatieve onderzoek nader uit te diepen. We hebben interviews gehouden met diverse betrokkenen: bestuur STAND-BY!, uitvoering STAND-BY!, managers en beleid gemeente, afvaardiging MO-raad, portefeuillehouder en directeur STAND-BY!. Door de interviews halen we de ervaringen op met STAND-BY!, naast knelpunten en beelden over de toekomst van STAND-BY!.

4. **Telefonische interviews inwoners**: Door inwoners zelf te spreken, doen we zo veel mogelijk recht aan hun perspectief op STAND-BY!. We hebben zeven telefonische interviews gehouden met inwoners.

Doordat we verschillende bronnen en onderzoeksmethoden toepassen vindt data-triangulatie plaats, waardoor we de betrouwbaarheid van ons onderzoek vergroten.



BMC
YACHT GROUP

# Opbouw evaluatieonderzoek

**1. Bevindingen:**

Dit hebben we gehoord en gezien.

**2. Conclusies:**

Dit concluderen wij op basis van de bevindingen.

**3. Aanbevelingen:**

Dit zijn aanknopingspunten die helpen bij de nieuwe opdrachtverlening in 2024.




Deze versie van het rapport is zonder bijlagen over onderzoeksverantwoording en meer uitgebreide analyses.

BMC
YACHT GROUP

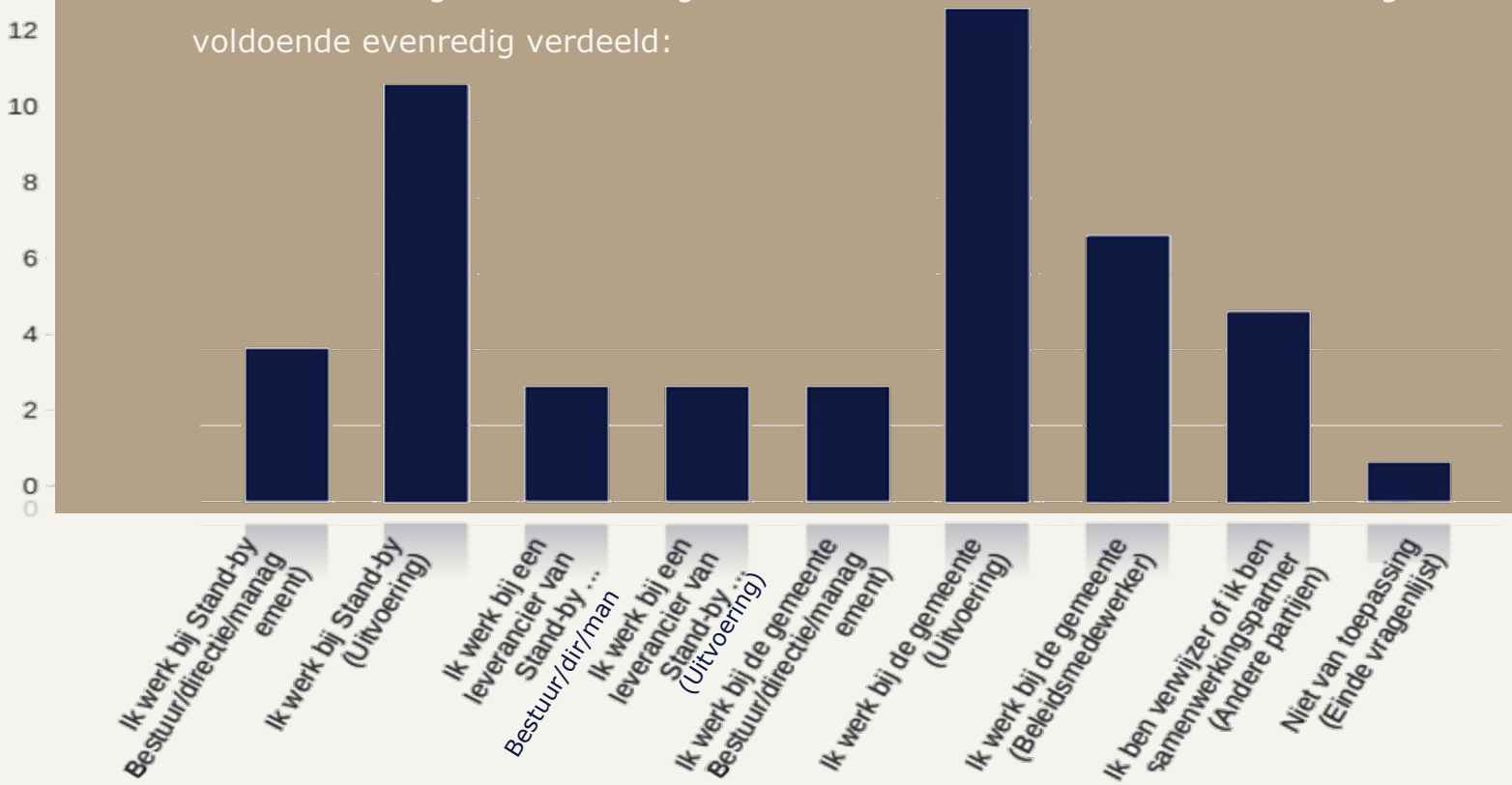
# 1. Bevindingen

BMC
YACHT GROUP

# Bevindingen kwantitatief onderzoek

Hieronder kijken we naar de bevindingen vanuit de online vragenlijst:

- Respondenten: 80 contactpersonen hebben een mail ontvangen met een link naar een online vragenlijst; zij zijn werkzaam bij STAND-BY! of de gemeente, verwijzer of een van de leveranciers van STAND-BY!.
- De respons is relatief hoog; **62,5%** (50 respondenten).
- De verdeling naar type organisatie is hieronder weergegeven. Wat betreft de respondenten uit de uitvoering: de verhouding medewerkers STAND-BY! en medewerkers gemeente is voldoende evenredig verdeeld:







**Op de volgende pagina vindt u een samenvatting van de antwoorden op de vragen ‘wat gaat goed?’ en ‘wat kan beter?’.**

BMC
YACHT GROUP

# Bevindingen kwantitatief onderzoek

**Medewerkers, verwijzers en samenwerkingspartners**

- **Wat gaat goed?**
  - samenwerking op de werkvloer tussen STAND-BY!'ers is goed, korte lijnen;
  - medewerkers STAND-BY! plaatsen cliënt voorop;
  - transformatie is in gang: minder administratieve lasten bij medewerkers STAND-BY! en meer regie bij cliënt.

- **Wat kan beter?**
  - ondersteuningsaanbod vanuit STAND-BY! voor inwoners die moeite hebben met formuleren hulpvraag is niet toereikend (andere culturele achtergrond/LVB of verslaving);
  - medewerkers van STAND-BY! hebben behoefte aan meer mogelijkheden inzetten externe partijen;
  - behoefte bij medewerkers van STAND-BY! aan meer informatie over nieuwe ontwikkelingen;
  - groepsbegeleiding van STAND-BY! bij specifieke vragen niet passend.




**Bestuur, directie en management**

- **Wat gaat goed?**
  - de zorg en ondersteuning van STAND-BY! is laagdrempelig, toegankelijk en dicht bij de burger georganiseerd;
  - werken zonder indicatie vanuit STAND-BY! gaat goed;
  - professionals van STAND-BY! zijn aan zet, zij zijn samenwerkingsgericht en hun administratieve lasten zijn verminderd.

- **Wat kan beter?**
  - verbetering samenwerking tussen STAND-BY! en andere partijen, waaronder JENS;
  - behoefte aan inzicht in kwaliteit van zorg en ondersteuning bij STAND-BY! en trendinformatie.
  - sommige respondenten hebben behoefte aan meer handvatten/middelen om specifieke problematiek aan te pakken, als een cliënt niet binnen het reguliere aanbod past.

BMC
YACHT GROUP

# Bevindingen kwalitatief onderzoek

We rapporteren de bevindingen vanuit het kwalitatieve onderzoek op de volgende onderdelen:

**Doelen**

We onderzoeken de mate waarin de vijf doelen bereikt zijn:

1. Inwoner centraal en versterken eigen kracht
2. Meer ruimte voor professionals
3. Transformatie
4. Samenwerking/partnerschap
5. Kostenbeheersing

**Thema's**

1. Toegang tot zorg en ondersteuning
2. Samenwerking/partnerschap
3. Communicatie

Over deze drie thema's zijn deze vragen gesteld:

- Wat was de bedoeling en hoe heeft dit uitgepakt?
- Wat gaat goed en wat kan beter?
- Wat is het toekomstperspectief van de huidige coöperatie?




BMC
YACHT GROUP

# Doel 1



## Bevindingen kwalitatief onderzoek

**Cliënt centraal en versterken eigen kracht**

- zelfredzaamheid en zelfregie
- kwaliteit en tevredenheid

1

**Zelfredzaamheid en zelfregie**

- We horen terug dat STAND-BY! taal en focus heeft (door)ontwikkeld over zelfredzaamheid en zelfregie van inwoners.
- Uit ervaringen van gemeente en (bestuur) STAND-BY! blijkt dat (het verbeteren van) zelfredzaamheid en zelfregie moeilijk meetbaar (is/)zijn.

**Kwaliteit en tevredenheid**

- De klanttevredenheid over STAND-BY! is de eerste jaren gemeten toen onderzoek nog verplicht was. Dit blijft ook een lastig thema qua meetbaarheid en wat je doet met uitkomsten.
- Voorbeeld: In het begin was er ontevredenheid bij inwoners over het stoppen van individuele begeleiding. Dit heeft later geleid tot meer zelfredzaamheid en zelfs het stoppen van inzet.

*'Burgers ervaren dat we sturen op zelfredzaamheid, maar dat vinden niet alle mensen altijd even leuk.'*

*'Er bestaat een verschil tussen wat mensen willen en wat ze nodig hebben.'*

BMC YACHT GROUP

# Doel 2



# Bevindingen kwalitatief onderzoek

**Meer ruimte voor professionals**

- kwaliteit en tevredenheid

2

**Tevredenheid medewerkers**

- Tevredenheid onder medewerkers is lastig te vergelijken; ook door andere (zowel primaire als secundaire) arbeidvoorwaarden en faciltering (bijv. ICT-systemen) vanuit de ‘moederorganisaties’.
- Er zijn medewerkers die een voorkeur hebben voor werken bij STAND-BY! ten opzichte van hun ‘moederorganisatie’. Onder andere de (grote) mate van autonomie en vrijheid wordt hier benoemd. Er is teamgevoel en minder onderlinge concurrentie.

**Kwaliteit**

- Er zijn verschillende beelden bij gemeente (uitvoering en beleid) en STAND-BY! (uitvoering en bestuurders) over hoe deskundig/ervaren STAND-BY!-medewerkers/intakers zijn als er maatwerk nodig is, met name als:
  - het gaat om op- en afschalen binnen STAND-BY!, hoe wordt dit onderbouwd?;
  - het gaat om cliënten met een andere culturele achtergrond;
  - er complexe(re) vraagstukken en/of als er op meerdere leefgebieden problemen zijn zoals GGZ- en verslavingsproblematiek;
  - cliënten moeite hebben om een hulpvraag te (her)formuleren/zorgmijdend zijn.

BMC YACHT GROUP

# Doel 3

# Bevindingen kwalitatief onderzoek



*'Wanneer een inwoner binnenkomt en geen openheid geeft dan sta je stil. Tegelijkertijd is daar de verwachting van de ketenpartners dat er wat gebeurt.'*

**Transformatie**

- gedragsverandering burger, professional en gemeente
- ondersteuning op maat voor cliënten
- buurtgericht en integraal
- gericht op de behoeften/vragen cliënt
- bevorderen van netwerk
- meer inzet op preventie

3

**Gedragsverandering**

- Het collectieve groepsaanbod werkt goed en zowel gemeente als STAND-BY! zien daardoor transformatie en gedragsverandering bij medewerkers (van STAND-BY! en gemeente) en inwoners.
- De uitvoering van gemeente en STAND-BY! geven beide aan dat meer outreachend werken wenselijk is. Daarmee bedoelen zij dat STAND-BY! meer naar buurten, inwoners en samenwerkingspartners toegaat; zeker als ondersteuning op maat nodig is voor inwoners of voor het bereiken van inwoners die moeizaam zelf komen naar buurtpunten.

**Ondersteuning op maat, buurtgericht, integraal, gericht op cliënt/netwerkbevordering**

- De collectieve aanpak werkt, maar over maatwerk horen we dat het soms knelt in tijd, er (onvoldoende) outreachend gewerkt wordt en bepaalde expertise bij STAND-BY! ontbreekt, bijv. over GGZ-problematiek.
- De gemeente is blij met spreiding in alle buurten en ziet dat inwoners daardoor beter weten waar ze moeten zijn voor hulp. Het buurtgericht werken is goed ingericht en de collectieve aanpak draagt ook bij aan netwerkontwikkeling van de cliënt. Hierover horen we dat er veel mooie initiatieven ontstaan zijn, bijvoorbeeld een wandelgroep.

**Meer inzet op preventie**

- We horen zowel van gemeente als van STAND-BY! dat burgers meer zelf gaan doen en bijv. activiteiten zelf organiseren.
- We zien niet of/hoe er bewust wordt ingezet door STAND-BY! op ondersteuning of preventie; het lijkt door elkaar te lopen.

BMC YACHT GROUP

# Doel 4 (1/2)




# Bevindingen kwalitatief onderzoek

**Samenwerking/partnerschap**

- tussen gemeente en STAND-BY!
- partnerschap/één contractpartner
- concretiseren van partnerschap tussen gemeente en opdrachtnemer
- vertrouwen, cocreatie en minimale verantwoording
  - ❖ 1 visie
  - ❖ 1 contractpartij
  - ❖ 1 budget
  - ❖ 1 opdracht

4

**Eén contractpartner**

- Het gezamenlijke voortraject met aanbieders en gemeente leidde tot de visie (1 contractpartner) en doelen in de aanbesteding.
- Door weinig personeelsverloop bij STAND-BY! en gemeente is er vaak een persoonsafhankelijke, prettige en jarenlange samenwerking; zowel in uitvoering als beleid.
- De gemeente en STAND-BY! kunnen elkaar snel vinden voor overleg, zowel op beleids- als bestuurlijk niveau.

**Samenwerking in de uitvoering**

Het contact tussen STAND-BY! en gemeente in de uitvoering wordt door beide als wisselend ervaren:

- Medewerkers van STAND-BY! geven aan: ‘vanuit de gemeente word je niet altijd serieus genomen als professional en er wordt niet altijd gedacht vanuit het perspectief van de cliënt’.
- De uitvoering bij de gemeente mist zicht op de voortgang, afsluiting, en op wie er betrokken zijn bij uitvoering van begeleiding door STAND-BY!. Systemen waar niet iedereen mee werkt/die niet bijgewerkt zijn dragen hier niet aan bij.
- De uitvoering van de gemeente heeft na analyse over wat een inwoner nodig heeft, geen mandaat om hierop te sturen, omdat STAND-BY! hierover besluit; dit gaat niet altijd goed en dan komt de inwoner ontevreden terug bij de gemeente.

*‘Samenwerken met gemeente; het is persoonsafhankelijk hoe goed het loopt en het moet passen in de protocollen.’*

BMC YACHT GROUP

# Doel 4 (2/2)




## Bevindingen kwalitatief onderzoek

**Samenwerking/partnerschap**

4

- tussen gemeente en STAND-BY!
- partnerschap/één contractpartner
- concretiseren van partnership tussen gemeente en opdrachtnemer

**Concretiseren van partnership**

- Gemeente: ‘We kunnen goed in vertrouwen samenwerken, maar er is behoefte aan meer managementinformatie, meer zicht op outcome’. Vanuit de gemeente is bijvoorbeeld een verzwaring gezien van de doelgroep. Niemand kon aangeven hoeveel meer zware cliënten er waren. Er is behoefte aan een betere onderbouwing als er meer middelen nodig zijn.
- Naast zicht op de outcome is er bij de gemeente behoefte aan meer inhoudelijke informatie over en aandacht voor specifieke thema’s zoals eenzaamheid, digitale en technische innovatie in de hulp voor inwoners.
- Wat we breed horen is dat de samenwerking tussen gemeente en STAND-BY! goed is: er zijn wel knelpunten (geweest) en er is vertrouwen en openheid om het hierover te hebben.
- Bij STAND-BY! wordt benoemd dat doelen/meetbaarheid en ook concretisering van verwachtingen naar de toekomst vanuit de gemeente nog onvoldoende uitgewerkt zijn.

BMC YACHT GROUP

# Doel 5



# Bevindingen kwalitatief onderzoek

**Kostenbeheersing**

- minder bureaucratie en administratieve lasten
- dalende zorgkosten/cliënt

5

**Bevindingen**
STAND-BY! werkt indicatieloos, biedt wat nodig is en doet dat binnen de begroting van lumpsum. Zowel bestuur van STAND-BY! als gemeente (beleid/management en bestuur) geven aan dat dit goed lukt. De lumpsum is de afgelopen jaren gecorrigeerd voor verhoogde (salaris)kosten en aangevuld met voorbijkomende opdrachten, zoals over statushouders. In het begin is in het budget een korting en dus besparing doorgevoerd.

**Breed gedeeld beeld van minder bureaucratie en administratieve lasten**

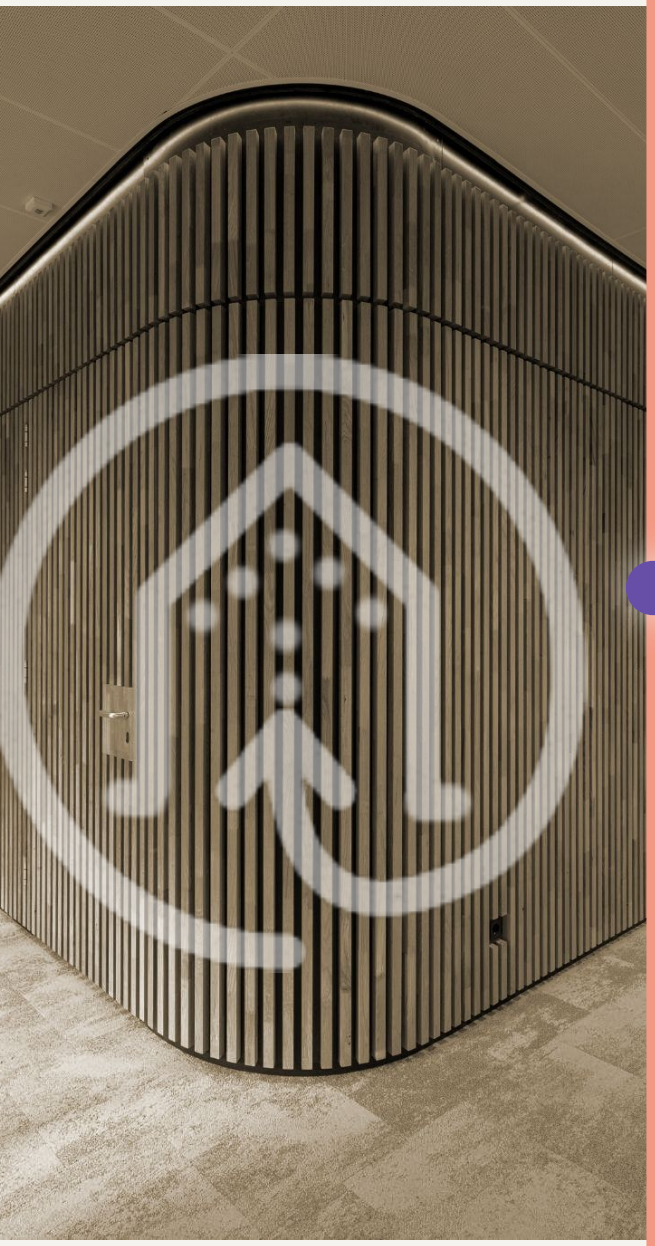
- Door indicatieloos aanbod nemen bureaucratie en administratieve druk voor werkers af en hebben zij meer autonomie in hun werk, wat door hen gewaardeerd wordt. Er is ook geen facturatieproces.
- Door indicatieloos aanbod en lumpsum heeft de gemeente minder capaciteit nodig voor (voorheen) inkoop/subsidie en financiële verantwoording, facturatie et cetera.

**Beeld van dalende zorgkosten per cliënt**

- Er zijn meer inwoners met een zorg- en ondersteuningsvraag bij gekomen en er worden (op een bijstelling van het budget na) meer inwoners geholpen. Het budget blijft binnen de begroting van de gemeente.
- Door omslag van individuele begeleiding naar collectief aanbod nemen de kosten af per inwoner.
- Door omslag van formele naar informele ondersteuning (o.a. vrijwilligers) nemen de kosten af per inwoner.

BMC
YACHT GROUP

# Thema 1



## Bevindingen kwalitatief onderzoek

**Integraal**

- STAND-BY! is tevreden over de integrale White Label-aanpak en visie van positieve gezondheid omdat het ‘schot’ tussen welzijn en zorg weg is.
- We horen dat de buurtpunten de toegang naar hulp overzichtelijker en toegankelijker maken met korte doorlooptijden en geen wachtlijsten; hoewel het volgens gemeente en STAND-BY! nog lastig is om zorgmijders te bereiken, doordat vraaggericht en (te) weinig outreachend gewerkt wordt en bovendien is hulp vrijwillig.
- Medewerkers van gemeente vertellen dat inwoners met een taal-/ cultuurbarrière moeizaam bereikt worden, ondanks inzet van gespecialiseerde aanbieders.
- Enkele gemeentelijke medewerkers pleiten voor stedelijke (in plaats van buurt)inzet van specifieke expertise zoals voor inwoners met complexe/ multiproblematiek en vluchtelingen/statushouders.
- 1G1P1R wordt toegepast, afhankelijk van wat er nodig is binnen een huishouden. Daarbij gebruikt nog niet iedereen het nieuwe format en plaatsen medewerkers van STAND-BY! de kanttekening dat het geen doel op zich moet zijn.

**Toegang tot zorg en ondersteuning**

1

- integraal: 1G1P1R
- eenvoudige toegang
  - heldere processen
  - korte doorlooptijden

*‘STAND-BY! initieerde een wandelgroep met een groepsapp; het is zo heel toegankelijk voor mensen die niet altijd makkelijk contact maken en ze voelen zich snel geaccepteerd.’*

*‘We hebben voelsprieten in de buurt en we zitten in het netwerk van huisartsen en andere collega's van STAND-BY!.’*

*‘Bij zorgmijders is soms al een doel: koffie drinken achter de voordeur. Dat is voor STAND-BY! niet voldoende, omdat ze erg ontwikkelingsgericht is.’*

BMC
YACHT GROUP

# Thema 2 (1/2)




## Bevindingen kwalitatief onderzoek

**Samenwerking/partnerschap**

2

Bij doel 4 vertelden we al over de samenwerking en het partnerschap tussen de gemeente en STAND-BY!. Om dubbeling te voorkomen, bespreken we bij dit thema de samenwerking binnen STAND-BY! en tussen STAND-BY! en partners.

Samenwerking met:

- gemeentelijk toegangsteam Toegang en Jeugd
- JENS/18+-overgang
- STAND-BY! intern
- huisartsen
- veiligheid

**Samenwerking binnen STAND-BY!**

- De samenwerking wordt als prettig ervaren en het voelt voor medewerkers als een team; met duidelijke rollen en brede expertise, waarbinnen je makkelijk kunt ‘schakelen’ met elkaar over inwoners.
- Medewerkers waarderen het samen wijkgericht werken met een ‘waaier’ aan aanbod voor inwoners.
- Medewerkers waarderen het solistisch werken met inwoners, in zelfsturende teams en voelen autonomie, naast onderling vertrouwen.
- Medewerkers ervaren geen onderlinge concurrentie over de hulp aan inwoners, doordat zij zich deel voelen van één organisatie.
- Externe respondenten merken dat organisaties minder bezig zijn met ‘elkaar vliegen afvangen’.

*‘STAND-BY! is je thuisfront en daar voelen we ons thuis.’*

BMC YACHT GROUP

# Thema 2 (2/2)




# Bevindingen kwalitatief onderzoek

**Samenwerking/partnerschap**

2

Samenwerking met:

- gemeentelijk toegangsteam Toegang en Jeugd
- JENS/18+-overgang
- STAND-BY! intern
- huisartsen
- veiligheid

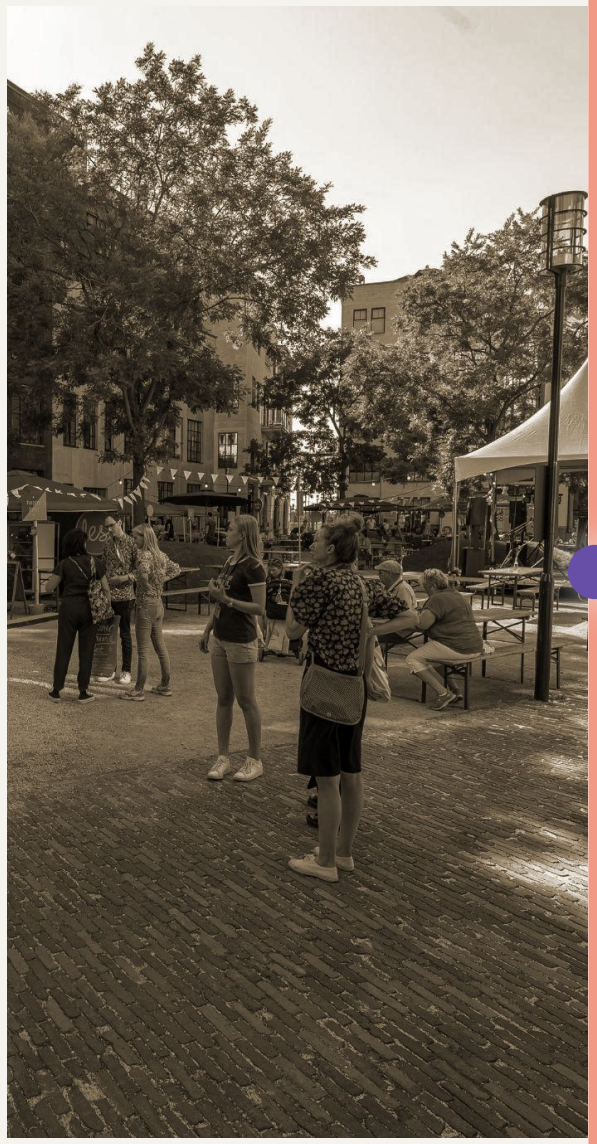
- In de interne werkbegeleiding missen medewerkers meer inzet van expertise van de gedragswetenschapper.
- Er zijn vragen over salarisverschillen tussen medewerkers in teams van verschillende moederorganisaties.
- Door de verschillende moederorganisaties zijn er facilitaire hindernissen zoals verschillende mailadressen, wifi, of niet overal kunnen printen
- Een externe respondent meent dat de organisatieontwikkeling van STAND-BY! beperkt is, omdat leden zich profileren als hun moederorganisatie; dit lijkt vooral van toepassing op hulp voor senioren.
- Meerdere respondenten wensen uitbreiding van de integrale aanpak door ook andere financiers te betrekken, zoals de zorgverzekeraar.

**Samenwerking STAND-BY!-andere partners**

- STAND-BY! mist gelijkwaardige samenwerking met GGZ; delen van informatie over inwoners gaat moeizaam vanuit ‘botsende belangen’.
  - Hierop is al actie ondernomen door een gebiedsmanager GGZ in een van de gebieden aan te stellen.

BMC
YACHT GROUP

# Thema 3



## Bevindingen kwalitatief onderzoek

### Communicatie

3

- STAND-BY! is herkenbaar als ‘merk’
- STAND-BY! is vindbaar voor inwoners en partners

- In onderlinge communicatie tussen organisaties van STAND-BY! zijn medewerkers blij en trots en dragen ze bijvoorbeeld uit dat er nog nauwelijks wachtlijsten zijn; het credo is: niemand zonder zorg.
- Door spreiding door de stad in bijna alle buurten is STAND-BY! goed vindbaar voor veel inwoners, hoewel de drempel voor inwoners toch hoog is om hulp te zoeken.
- De online vindbaarheid schiet volgens gemeente tekort, omdat de website van STAND-BY! niet duidelijk is over bijvoorbeeld spreekuren.

*‘Buurtpunt is niet als Hema; dat je weet wat je kunt verwachten.’*

- Het is voor gemeentelijke uitvoering (ook) een online zoektocht bij welk Buurtpunt men moet zijn om een inwoner te verwijzen.
- Enkele externe respondenten vermoeden dat veel inwoners niet bekend zijn met de naam STAND-BY!; zij kennen wel de partij die de zorg en/of ondersteuning levert.
- Enkele externe respondenten vinden het verwarrend voor inwoners dat de afzonderlijke leden van STAND-BY! eigen cliëntenraden en klachtenprocedures hebben.

BMC
YACHT GROUP

# Bevindingen onderzoek cliënten

## Telefonische interviews

- STAND-BY! heeft een steekproef getrokken uit inwoners die het afgelopen jaar een aanmelding hebben gedaan bij STAND-BY!. Inwoners kregen een brief met de vraag of zij wilden deelnemen aan een telefonisch interview. Uiteindelijk hebben we bij zeven mensen een telefonisch interview afgenomen.
- Door data-triangulatie kunnen we op betrouwbare wijze opvallende bevindingen aangeven vanuit de telefonische interviews.
- Op de volgende pagina vindt u de bevindingen aan de hand van de onderwerpen toegang, communicatie en samenwerking.




BMC
YACHT GROUP

# Bevindingen onderzoek cliënten

We geven bevindingen aan die relevant zijn omdat ze ook besproken zijn in verdiepende groepsinterviews (triangulatie)

## Toegang

- **Wat gaat goed?**
  - Verwijzing vanuit externe verwijzers naar STAND-BY! verloopt soepel.
  - Het Buurtpunt is laagdrempelig en wordt als prettige plek ervaren.
  - Geen van de cliënten had te maken met wachtlijsten.
- **Knelpunten**
  - Buurtpunten zijn lastig te bereiken voor mensen die slecht ter been zijn.
  - Niet alle respondenten waren bekend met de naam STAND-BY!. Herkenbaarheid kan beter.

## Communicatie

- **Wat gaat goed?**
  - STAND-BY! communiceert in het eerste gesprek welke stappen genomen gaan worden.
  - Hulpverleners van STAND-BY! communiceren vriendelijk, respectvol en hebben kennis van zaken.
  - Hulpverleners van STAND-BY! luisteren ook goed en geven inwoners invloed bij de te nemen beslissingen.
- **Knelpunten**
  - Eén respondent geeft aan dat maatschappelijk werker slecht bereikbaar is.
  - Eén respondent vond dat voor het regelen van de ondersteuning veel papierwerk geregeld moest worden.

Gemeente **Heerlen**

## Hulpverlening

- **Wat gaat goed?**
  - Hulpverleners van STAND-BY! lopen daadwerkelijk ‘the extra mile’ om inwoners te helpen.
  - Ondersteuning vanuit STAND-BY! in groepsverband wordt als prettig ervaren.
  - Respondenten ervaren dat de hulp flexibel is en makkelijk op- en afgeschaald kan worden.
- **Knelpunten:**
  - Sommige hulpverleners van STAND-BY! houden sterk vast aan het idee dat mensen naar het Buurtpunt moeten komen. Dat is niet voor iedereen haalbaar.
  - Hulpverleners van STAND-BY! zouden volgens enkele respondenten te weinig kennis hebben van aanpalende wet- en regelgeving, zoals van het UWV.

BMC YACHT GROUP

# 2. Conclusies

BMC
YACHT GROUP

# Conclusie




**De kernvraag van het evaluatieonderzoek luidt:**

In hoeverre heeft coöperatie STAND-BY! de oorspronkelijk gestelde doelen en resultaten bereikt en hoe functioneert STAND-BY! op het gebied van toegang tot zorg en ondersteuning, partnerschap en communicatie?

**Conclusie**

De gemeente kan tevreden zijn met hoe STAND-BY! gewerkt heeft aan het bereiken van de doelen en haar functioneren op de toegang tot zorg, partnerschap en communicatie, met de volgende belangrijkste kanttekeningen:

- Er is bij/door gemeente nog onvoldoende uitwerking van doelen en monitoring op resultaten.
- Er is bij STAND-BY! onvoldoende bereik van en expertise over: zorgmijders, huishoudens met multiproblematiek en specifieke problematiek (bijvoorbeeld GGZ).
- Uit het onderzoek is niet naar voren gekomen hoe regie op multiproblem in het verleden bepaald/tot stand gekomen is. Dit vraagt nader duiding en/of onderzoek.
- De vindbaarheid en zichtbaarheid van STAND-BY! zijn nog niet volledig overtuigend.

De deelvragen uit het onderzoek komen hierna aan bod, inclusief de neveneffecten.

BMC
YACHT GROUP

# Conclusies 1/2

## Doelen

- De cliënt centraal/versterken eigen kracht gaat goed, maar dit is niet meetbaar/niet goed te onderbouwen.
- De kwaliteit is goed, de meeste inwoners worden goed geholpen, dat zie je terug in tevredenheid.
- Bij complexere hulpvragen is het lastiger voor STAND-BY! om te acteren.
- Men heeft grote stappen gemaakt t.a.v transformatie (opschalen/afschalen/collectief etc.), nu op kantelpunt: consolideren of doorontwikkelen.
- Samenwerking loopt goed, de gemeente heeft meer cijfermatige onderbouwing nodig (op outcome).
- Financieel doet STAND-BY! het goed, dit is echter geen voorspeller voor de toekomst.

## Toegang tot zorg en ondersteuning

- White Label is geslaagd; snel hulp door één partij vanuit één contract; weinig bureaucratie door ontbreken van indicaties.
- STAND-BY! bereikt onvoldoende/heeft te weinig expertise op: zorgmijders, huishoudens met multiproblematiek en specifieke problematiek.

STAND-BY!, gemeente, stakeholders en inwoners zijn overwegend positief over (samen)werken aan de oorspronkelijk gestelde doelen, bereikte resultaten, toegang tot zorg, partnerschap en communicatie.

## Partnerschap

- Door White Label hebben medewerkers autonomie en ze voelen vertrouwen van gemeente en van elkaar in teams.
- Samenwerking in teams gaat goed en er is minder concurrentie tussen (moeder)organisaties.
- Samenwerking met GGZ verdient nog meer aandacht.
- STAND-BY! bestaat uit aanbieders met een verschillend aandeel in de coöperatie (sommigen zitten voor 100% met hun taken erin, de meesten minder). Dit beïnvloedt de doorontwikkeling van de organisatie.

## Communicatie

- Onderlinge communicatie is goed tussen gemeente en STAND-BY! en binnen STAND-BY!.
- Online vindbaarheid is onvoldoende voor inwoners en verwijzers zoals de gemeente.

BMC
YACHT GROUP

# Conclusies 2/2

**Opdrachtgeverschap gemeente**

- Door de keuze van de gemeente voor laagdrempelige toegang tot ondersteuning, de keuze voor White Label et cetera, zien we dat partijen goed samenwerken en dat er veel in collectieve oplossingen gedaan wordt ten opzichte van daarvoor. Dit is een mooi resultaat.

- We zien dat de gemeente vertrouwen wil geven aan STAND-BY! en dit is ook een bestuurlijke wens. We zien ook de worsteling van beleid en uitvoering van de gemeente met wat is 'voldoende' vertrouwen? Wanneer is controle/monitoring beter; ook vanuit de verantwoordelijkheid die de gemeente heeft en voelt voor de transformatie?

- De gemeente geeft wat ons betreft geen duidelijk beeld van de lange(re)termijnvisie op de transformatie en de rol van STAND-BY! hierin. Dit is begrijpelijk gezien het punt waar de gemeente nu staat in de transformatie en nieuwe opdrachtverlening. Gemeenten die het goed doen in de transformatie, bijvoorbeeld Leeuwarden, hechten aan een langeretermijnvisie en afspraken met partners.
    - Dan gaat het enerzijds over duidelijkheid over de 'inhoud'; hoe ziet de gemeente de toekomstige ontwikkeling in de wijk en de samenhang met ook bijvoorbeeld het programma Preventie met gezag?
    - Anderzijds gaat het over het beeld van de gemeente (en partners) over de organisatie van Wmo/sociaal domein en hierin de samenwerking met STAND-BY! op langere termijn. STAND-BY! is nu geheel afhankelijk van de gemeente Heerlen, is dit (blijvend) de bedoeling?

- De vijf doelen zijn inhoudelijk goed gekozen en sluiten wat ons betreft goed aan bij de transformatie (tot nu toe) die de gemeente voor ogen had. Ze zijn wel onvoldoende (gezamenlijk met STAND-BY! en partners) uitgewerkt om resultaten goed meetbaar (output) en de beweging/transformatie (outcome) zichtbaar te maken.

- De gemeente heeft in de samenwerking met STAND-BY! twee rollen, die van opdrachtgever (vanuit de aanbesteding) en partner (voor de transformatieopgave). We merken in de gesprekken dat de gemeente zelf niet altijd duidelijk onderscheid maakt in deze rollen.

- Het onderling afstemmen van (praktische) verwachtingen kan duidelijker, bijvoorbeeld wat wenselijk is aan deelname door STAND-BY! als de gemeente iets organiseert zoals een training.





BMC
YACHT GROUP

# Neveneffecten

Naast de evaluatie op doelen en beoogde resultaten hebben we ook gekeken naar (wellicht) onbedoelde neveneffecten. Uit het groepsgesprek, met name met bestuurders, concluderen we:

- Samenwerking komt makkelijker tot stand tussen de partijen die STAND-BY! vormen; ook in gemeenten buiten Heerlen en op andere terreinen (bijv. Wlz).
- Het initiatief voor de wijze van opdracht verlenen van de gemeente en werkwijze en organisatie van STAND-BY! krijgen navolging in andere gemeenten, dan wel inspireert het hen; Heerlen loopt hierin voorop en andere samenwerkingsverbanden/coöperaties/gemeenten leren hiervan.




BMC
YACHT GROUP

# 3. Aanbevelingen

BMC
YACHT GROUP

# Positieve aanknopingspunten

**draagvlak:** Iedereen staat achter de doelen en werkwijze van STAND-BY!.

**reden:** Er is een gedeelde visie op de behoefte van kwetsbare inwoners en de integrale aanpak.

**timing en urgentie:** Er is nog genoeg tijd voor het aanscherpen van condities en voorwaarden van de nieuwe inkoop 2024.

**momentum:** STAND-BY! en gemeente kunnen nu al anticiperen op aanbevelingen.





**goede wil:** Er is voldoende verandermotivatie bij STAND-BY! en gemeente.

**potentie:** STAND-BY! is op dit moment binnen de huidige aanbesteding al op de goede weg, samen met gemeente.

**ruimte:** De begroting is/financiën zijn voldoende op orde en dit biedt ruimte en condities voor verbeteringen.

Hierna volgen onze aanbevelingen voor de doelen/regie op outcome, toegang, ondersteuning en samenwerking, toekomst en opdrachtgeverschap.

BMC
YACHT GROUP

# Aanbevelingen 1/6

**Meer regie op doelen en outcome**

Wij zien dat de mate van onderling vertrouwen tussen de gemeente en STAND-BY! en de autonomie die daaruit volgt, een grote bijdrage leveren aan het succesvol werken aan de doelen. Houd dit vast en vergroot het zicht op resultaten. Hierbij geven we als advies om te onderzoeken hoe het Utrechtse model passend te maken is voor Heerlen: ‘Het Utrechts model van betekenisvol sturen en verantwoorden is gebaseerd op het sturingsmodel van Robert Simons (1995*) en waarborgt dat we in de sturing balans zoeken tussen enerzijds ruimte, innovatie en inspiratie en anderzijds de basis die op orde is, afbakening en beheersing’.

De financiën geven op dit moment geen aanleiding voor strakker sturen, maar dit is geen voorspeller voor de toekomst; zowel qua kostenkant (de ontwikkeling van de doelgroep) als inkomstenkant (de verdeelsleutel van het Rijk).




* Robert Simons (Simons, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. Harvard business review, 73(2), 80-88.)

BMC
YACHT GROUP

# Aanbevelingen 2/6

**Zet in op expertise t.b.v. complexe(re) vragen**

Voeg bij STAND-BY! expertise toe op het gebied van GGZ, LVB en verslavingszorg. Onderzoek of dit per buurt ingezet moet worden of vanuit een centraal team, waardoor het daar waar nodig, beter beschikbaar is. Sluit hierbij aan op de aanpak en regie (op multiproblem) van de gemeente (toegangsteam). Versterk samenwerking over multiproblem tussen de gemeente en STAND-BY! en ook binnen STAND-BY!, bijv. door inzet van expertise van Mondriaan hierover.

Maak afspraken over de aanvullende inzet van ondersteuning/expertise die STAND-BY! niet in huis heeft, voorkeur heeft kennisdeling intern bij STAND-BY!. Procesafspraken hierover vergroten duidelijkheid voor medewerkers STAND-BY!, gemeente en inwoners.

**Cultuursensitief werken versterken**

Investeer als STAND-BY! in een diverser personeelsbestand. Dit zal vanwege personeelstekorten wellicht niet (gelijk) lukken. Organiseer daarom ook trainingen/scholing. Leg de link naar het voorveld/de sociale basis, waar mogelijk wel meer diversiteit is bij buurtbewoners, vrijwilligers en professionals. Maak het cultuursensitief werken een gezamenlijke opgave van gemeente en STAND-BY!.




AANBEVELINGEN

BMC
YACHT GROUP

# Aanbevelingen 3/6

**Outreachend werken**

Kijk hoe je inwoners beter kunt bereiken, ook als ze minder goed ter been zijn, zorgmijdend of moeite hebben hun hulpvraag te (her)formuleren. Wettelijke middelen zijn soms beperkt, we zien oplossingen in meer outreachend samenwerken met inwoners, maar ook bijvoorbeeld met samenwerkingspartners zoals huisartsen.

**Preventie**

Maak een plan per wijk hoe gewerkt wordt aan preventie, met welke partners in de sociale basis/voorliggend veld en welke prioriteiten. Nu is het teams- en/of persoonsafhankelijk waardoor het in de ene wijk beter georganiseerd kan zijn dan in de andere.

Ons beeld is dat de aanpak van STAND-BY! in ondersteuning en preventie door elkaar loopt. Er is ook een overlap, maar door bewust op ondersteuning en op preventie een plan te maken, waarin ook ruimte is voor deze overlap, zouden resultaten van beide ook beter inzichtelijk gemaakt kunnen worden.




BMC
YACHT GROUP

# Aanbevelingen 4/6

**Herkenbaarheid en (online) zichtbaarheid**

STAND-BY! is als White Label geslaagd, maar wordt niet altijd door inwoners herkend, vooral niet door oudere inwoners. Dit vraagt om meer herkenbaarheid in de buurt, op straat en bij inwoners thuis door het uitdragen van dat je van STAND-BY! bent. Verbeter de vindbaarheid van locaties en informatie op de website van STAND-BY! hierover.

**De samenwerking met en kennisdeling GGZ intensiveren**

Zowel in de opdracht (door de gemeente) en afspraken (tussen GGZ en STAND-BY!) verdient het ‘grijze’ gebied tussen ondersteuning en behandeling verduidelijking. Dit betreft vragen over wie er start en/of de lead heeft (STAND-BY!/GGZ) en hoe outreachend STAND-BY! werkt. Onderzoek hoe GGZ-expertise beter geborgd kan worden bij de teams van STAND-BY!.




BMC
YACHT GROUP

# Aanbevelingen 5/6

**Toekomst en organisatieontwikkeling STAND-BY!**
STAND-BY! maak met als input de visie van de gemeente, een keuze voor de toekomst: consolideren en aanscherpen van de huidige werkwijze of echt doorontwikkelen en innoveren. Onderzoek welke wijze van organiseren aansluit bij deze keuze. Maak een bewuste afweging om als coöperatie door te gaan of als eigenstandige organisatie.

Het is aan STAND-BY! om keuzes te maken in de doorontwikkeling van de organisatie. Ze is hierin wel afhankelijk van de visie van de gemeente. Het is daarvoor nodig dat de gemeente een visie en opdracht formuleert voor de langere termijn; hier gaan we op de volgende pagina verder op in.




BMC
YACHT GROUP

# Aanbevelingen 6/6

**Opdrachtgeverschap gemeente**

- Werk op korte termijn de doelen gezamenlijk verder uit met STAND-BY! en partners; niet voor elk onderdeel even ver in detail, maar kijk bijvoorbeeld voor het doel zelfredzaamheid hoe dit er in de praktijk uitziet, hoe je dit (op eenvoudige wijze) meetbaar kunt maken, en zichtbaar kunt maken dat je hier stappen in zet.
- Vorm een langetermijnvisie (8-10 jaar) op de verdere transformatie en de organisatie van Wmo/sociaal domein met de gemeente en partners inclusief STAND-BY!.
- Onderzoek in de nieuwe opdrachtverlening of je de opdracht wilt uitbreiden naar aanleiding van de visie op transformatie (bijv. aanpalende terreinen zoals inkomensvragen).
- Laat je inspireren door voorbeelden van andere gemeenten in de rol van partner en opdrachtgever.




BMC
YACHT GROUP

# BMC

Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort

Postbus 490
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00
info@bmc.nl
www.bmc.nl

KvK BMC Advies 32078667
IBAN NL91ABNA0504035754
BTW NL80.86.63.598 B.01

## Onderzoek uitgevoerd door BMC:

december 2022

- Chantal Dirkes
- Hinke Stallen
- Jeanet Zonneveld

PO029807

Bron foto's:

Fotobank BMC

Fotobank Heerlen

Visualisatie : Jaap Abarbanel

*Dit document (inclusief eventuele bijlagen) is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.*

Kijk voor meer info op onze website: bmc.nl

BMC YACHT GROUP