

In dit document: Impactmeting naar samenwerkingsverband Siem

Wie is Siem?

Sinds januari 2023 helpt Siem inwoners in elf gemeenten met ondersteuning vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Tien organisaties werken samen om mensen tijdelijk te helpen. Denk aan begeleiding thuis, beschermd wonen en dagbesteding. Siem doet het anders dan voorheen. Geen ingewikkelde regels of versnipperde zorg, maar snelle en persoonlijke hulp, dicht bij huis.

Wat is onderzocht?

Onderzoeksbureau RadarAdvies onderzocht tussen maart en augustus 2025 de maatschappelijke impact van Siem. RadarAdvies sprak hiervoor met 57 cliënten, medewerkers en samenwerkingspartners van Siem, en bestudeerde 20 documenten. De centrale vraag: Wat levert deze vernieuwende aanpak op voor inwoners, medewerkers en partners? Ofwel: wat is de maatschappelijke impact van Siem? Het antwoord is helder: Siem maakt verschil. Inwoners krijgen sneller hulp, medewerkers werken met plezier en de samenwerking met partners is verbeterd.

Meer weten?

[link naar rapport]



Begeleiding, dagopvang en beschermd wonen

Hoe Siem het voor inwoners van Hart van Brabant anders doet

In 2025 onderzocht RadarAdvies de maatschappelijke impact van Siem. Siem heeft sinds 2023 gewerkt aan het realiseren van een transformatie in het sociaal domein: hoe kunnen we betere ondersteuning leveren met minder geld. De impactmeting van RadarAdvies laat zien dat Siem in relatief korte tijd een stevige basis heeft gelegd voor een duurzame transformatie. De transformatie binnen het domein begeleiding (BG) is goed op gang gekomen, terwijl beschermd wonen (BW) nog in een beginfase verkeert. Er is veel enthousiasme binnen de organisatie, maar ook ruimte voor verbetering, met name in de samenwerking tussen beschermd wonen (BW) en begeleiding (BG), en in het benutten van het voorliggend veld. Hieronder staat de resultaten beschreven per transformatiewaarde. We gaan daarbij in op waar Siem nu staat en waar nog winst te behalen valt.

1. Van zorg overnemen naar oplossingen in het gewone leven

Siem biedt ondersteuning aan inwoners van Regio Hart van Brabant vanuit gebiedsteams die dicht bij de leefomgeving van de inwoner opereren. Cliënten ervaren meer regie over hun leven en waarderen de praktische, doelgerichte aanpak. Siem draagt hiermee bij aan de zelfredzaamheid van inwoners.

Tegelijkertijd blijkt dat sommige cliënten, zoals mensen met een licht verstandelijke beperking of mensen met complexe problematiek, moeite hebben met het formuleren van hulpvragen. Hierdoor bestaat het risico dat de ondersteuning te

vroeg wordt afgesloten. De balans tussen regie bij de cliënt en het inzetten van professionele expertise is daarbij een belangrijk aandachtspunt.

Siem kan medewerkers hierin meer faciliteren door gezamenlijke reflectie en dialoog actief te verankeren in werkprocessen. Het doel is medewerkers structureel te prikkelen om vanuit casuïstiek samen naar het dilemma te kijken en nieuwe manieren te ontwikkelen om hiermee om te gaan. De teamleiders spelen hierin een belangrijke rol, ook om te borgen dat geleerde lessen breder in de organisatie worden toegepast.





2. Van oog voor de ondersteuningsvraag naar oog voor maatschappelijke rol

Participatie is een vast onderdeel van het ondersteuningsplan: medewerkers van Siem stimuleren inwoners om deel te nemen aan dagbesteding of arbeidsmatige activiteiten. De vraag van de inwoner is hierbij leidend.

Wanneer inwoners echter geen concrete vraag op het gebied van participatie hebben, worden zij hier maar beperkt in ondersteund door medewerkers van Siem. Toch zou dit weldegelijk kunnen bijdragen aan een betere kwaliteit van leven.

Als Siem daadwerkelijk de overtuiging heeft dat “Meedoen de beste zorg” is, dan adviseren wij om dit als leidend principe te hanteren en daarmee gelijkwaardig te maken aan andere leidende principes, zoals het vertrouwen in de inwoner en het centraal stellen van eigen regie. Om dit standpunt ook in de praktijk te kunnen brengen, vraagt dit om gerichte investering in de kennis van medewerkers over het beschikbare aanbod en een sterkere samenwerking met partners in het participatieveld.

3. Van lange procedures naar snel op weg geholpen

Een van de belangrijkste resultaten van Siem is dat inwoners sneller worden geholpen. Cliënten hoeven minder vaak hun verhaal te doen. De samenwerking met de toegang van de gemeente verloopt over het algemeen goed.

De zichtbaarheid van Siem onder inwoners en partners

kan beter. Ook is het voor externe partijen soms onduidelijk wie binnen Siem verantwoordelijk is voor welke casus, vooral wanneer het om lichte ondersteuning gaat.

Om de transformatie verder te bestendigen, adviseren wij om duidelijke afspraken te maken over de inzet van lichte ondersteuning en de samenwerking met de gemeentelijke toegang. Onderdeel van die afspraken zou moeten zijn om samen aan de hand van casuïstiek te leren en op basis daarvan de samenwerking verder vorm te geven.

4. Van open-einde financiering naar gesloten financiering per segment

Siem werkt binnen een lumpsum-budget en blijft binnen de financiële kaders. Medewerkers ervaren meer werkdruk, maar ook meer efficiëntie. Er is minder tijd per cliënt, wat door sommigen als kwaliteitsverlies wordt ervaren. De inzet van onderaannemers is teruggebracht en hier wordt strategisch op gestuurd.

De uitdaging voor Siem ligt in het blijven transformeren en innoveren, ook bij toenemende druk op het budget. Siem kan dit borgen door tijdig verschillende toekomstscenario's uit te werken, inclusief de mogelijke consequenties. Daarnaast adviseren wij om met de uitvoeringsmedewerkers te onderzoeken waar efficiëntiewinst mogelijk is, bijvoorbeeld via collectieve vormen van ondersteuning. Tot slot is het cruciaal dat Siem data en ervaringen niet alleen registreert, maar hier ook actief van leert en dit benut voor toekomstgerichte keuzes en meerjarige afspraken met de regio.

5. Van een groot zorglandschap naar een overzichtelijk veld

De komst van Siem heeft direct gezorgd voor een overzichtelijk zorglandschap. De samenwerking met partners in de wijk is verbeterd, vooral waar sprake is van fysieke nabijheid en gezamenlijke casuoverleggen.

Tegelijkertijd signaleren partners verbetermogelijkheden, zoals de behoefte aan meer structurele afstemming en gezamenlijke reflectie. Siem heeft grotendeels dekkende gebiedsteams ingericht, maar de grote omvang van sommige teams maakt het lastig om expertise onderling goed uit te wisselen. Daarnaast is er nog geen passend aanbod voor een kleine groep inwoners, met name voor mensen die behoefte hebben aan langdurige lichte ondersteuning of met hoog-complexe problematiek. Hierbij wordt Siem regelmatig gezien als de leidende partij in het vinden van oplossingen, ook wanneer dit contractueel misschien niet volledig binnen haar scope valt. Om de samenwerking te versterken kan Siem per partner een gerichte strategie opstellen die rekening houdt met verschillende verwachtingen en werkstijlen. Ook binnen de eigen organisatie kan samenwerking en kennisdeling worden verbeterd, bijvoorbeeld door subteams te vormen of door werkgebieden kleiner te maken.

6. Van achteraf handhaven naar voorkomen van oneigenlijk gebruik

Het vier-ogenprincipe is ingevoerd en wordt breed gedragen. Siem heeft nadrukkelijk ingezet op het werken op basis van vertrouwen in plaats van het vastleggen van alle overleggen en afspraken. De administratieve lasten zijn verminderd, wat medewerkers als positief ervaren.

Tegelijkertijd ontstaat hierdoor de uitdaging om voldoende zicht te houden op het werk van medewerkers. Ook ontbreekt in de praktijk een eenduidige richtlijn voor het waarborgen van veiligheid bij risico's, en signaleren partners dat verslaglegging van gemaakte afspraken niet altijd consequent plaatsvindt.

Om een werkpraktijk te creëren waarin medewerkers worden ondersteund door heldere kaders en randvoorwaarden, maar toch vanuit vertrouwen kunnen blijven werken, is het van belang samen met medewerkers te verkennen waar de grootste behoeften liggen. Teamleiders hebben hierin een sleutelrol, wat vraagt om een leiderschapsstijl die kaders stelt én ruimte biedt voor professioneel handelen.

7. Beschermd wonen (BW)

Siem brengt bestuurlijke en operationele meerwaarde door het BW-aanbod integraal te organiseren. Met één centrale wachtlijst is er meer zicht en grip op de populatie. Partners ervaren Siem als stevige gesprekspartner, wat nieuwe samenwerkingsinitiatieven mogelijk maakt, bijvoorbeeld op het gebied van gemengd wonen en het scheiden van wonen en zorg. Ook slaagt Siem erin om BW-thuis verder uit te bouwen.

Tegelijkertijd heeft de transformatie veel gevraagd van de medewerkers. Medewerkers op locaties ervaren hogere werkdruk door de kleinere teams en zwaardere problematiek. Ook is het werken met sleutelfiguren een grote verandering geweest die nog steeds verschillende uitdagingen met zich meebrengt. De samenwerking tussen sleutelfiguren en de BW-locaties vraagt nog om aandacht.

Externe factoren als woningmarktkrapte en toenemende zorgzwaarte, bemoeilijken de dagelijkse uitvoering van de zorginhoudelijke transformatie. Het feit dat BW-locaties niet volledig onder Siem vallen en ook zorg bieden aan cliënten buiten Siem, maakt het voor medewerkers lastig ander gedrag te vertonen; oude werkwijzen en ondersteuningsplannen blijven in gebruik. Ook de verbinding met vervolgondersteuning is nog beperkt, waardoor warme overdracht naar BG en kennis van het sociaal domein soms ontbreken, met risico op minder duurzame uitstroom.

De volgende stap is het verder vormgeven van de operationele transformatie en, waar nodig, het herijken van transformatiewaarden en strategie. Het is hierbij cruciaal om medewerkers actief te betrekken en hun leerproces binnen de organisatie te stimuleren. Zij weten zelf het beste welke ondersteuning zij nodig hebben om ander gedrag te vertonen. Zo kunnen zij het nieuwe werken, gericht op positieve gezondheid, ook daadwerkelijk toepassen, ook wanneer zij hier niet vanzelfsprekend mee in aanraking komen.



Wat kunnen anderen leren van Siem?

Kortom, Siem heeft in korte tijd grote stappen gezet. De transformatie is in gang gezet, en er liggen nog kansen ter verbetering. Anderen regio's en partners kunnen hier, naast Siem zelf, dan ook van leren. Hieronder brengen we een aantal lessen, succesfactoren en randvoorwaarden in kaart die relevant zijn voor andere gebieden en samenwerkingspartners:

- Het is Siem gelukt om binnen de financiële kaders meer inwoners te ondersteunen door op een andere manier te werken, in lijn met de waarden en uitgangspunten van het samenwerkingsverband en de regio Hart van Brabant. In twee jaar tijd is een stevig fundament gelegd voor een duurzame transformatie en een toekomstbestendig lokaal sociaal domein. Hoe is dat Siem gelukt? Door de transformatie niet alleen te zien als een financieel kader, maar breed en stevig in te zetten op alle transformatiewaarden.
- Er is veel enthousiasme voor Siem en het gedachtegoed van Siem door de hele organisatie. Van Raad van Toezicht, tot bestuurders van de betrokken organisaties en van managers tot medewerkers. Siem is echt een nieuwe entiteit geworden.
- Siem is een lerende organisatie. Zij blijven leren op wat er goed ging binnen begeleiding (BG) en wat beter had gekund. Denk aan het stellen van heldere kaders, het sturen op ander professioneel gedrag, en vanaf het begin

inzetten op gezamenlijk leren en verbeteren binnen beschermd wonen (BW), samen met begeleiding (BG) en andere partners.

- We hebben voor Siem ingezet op een nieuw sturingsmodel. Dit model is gebaseerd op het sturingsmodel van de Gemeente Utrecht, die hiervoor inzichten van Simons hebben gebruikt. Dit model richt zich op vier samenhangende onderdelen, weergegeven in een kwadrant: gedeelde waarden, kaders en randvoorwaarden, data en informatie, interactie en dialoog. Om daadwerkelijk impact te realiseren, moeten deze vier elementen in samenhang worden beschouwd. Een organisatie die te veel nadruk legt op kaders en randvoorwaarden kan zich bijvoorbeeld zo sterk richten op regels en procedures dat zij kansen mist. Omgekeerd loopt een organisatie die vooral inzet op interactie en dialoog het risico om de noodzakelijke kaders uit het oog te verliezen.
- Wat voor Siem geldt, geldt ook voor andere regio's en samenwerkingsverbanden: blijf inzetten op alle kwadranten. Heb daarbij voldoende aandacht voor het gezamenlijk leren en ontwikkelen binnen de organisaties.

Sturingsmodel Siem

Gedeelde waarden en leidende principes
Visie, missie, strategie, doelstellingen en uitgangspunten

Kaders en randvoorwaarden
- Afspraken tussen Siem en de regio (vertrouwen en verantwoordelijkheid bij Siem)
- Transformatieopgave
- Financiële kaders
- Wet- en regelgeving

Leren en verbeteren in interactie en dialoog
Door ontwikkelen binnen de gedeelde waarden en op basis van de data en informatie d.m.v.:
- Samenwerkingsafspraken
- Overlegmomenten op thema
- Ruimte voor innovatie

Data en informatie
Kernindicatoren kwaliteit, kwantiteit en effectiviteit geven antwoord op de vraag: *Hoe maken we de beweging?*
1. Stand en stroom (instroom, uitstroom, doorlooptijden, trends?)
2. Wachttijden
3. Ervaringen van kwaliteit vanuit inwoner en professionals (360gr)
4. Lukt het om uit te komen met het budget?

Radar  Advies

Siem  samen dichtbij