



**Siem, samen dichtbij**

Rapportage

# Transformatie Siem

**Een impactmeting naar  
samenwerkingsverband Siem**

6 oktober 2025

**Radar  Advies**

# Rapport

Transformatie Siem

---

## Opdrachtgever

Stuurgroep Siem

## Uitvoerder

RadarAdvies  
Veemarkt 83  
1019 DB Amsterdam  
(020) 463 50 50  
www.radaradvies.nl

## Project uitgevoerd door

Milanne Mulder  
Joris de Graaf  
Peter de Visser



# Managementsamenvatting

Sinds 1 januari 2023 is Siem verantwoordelijk voor de uitvoering van het Wmo-aanbod in elf gemeenten in de Regio Hart van Brabant. Siem is een samenwerkingsverband van tien organisaties, dat tijdelijke tweedelijns ondersteuning biedt aan inwoners met uiteenlopende hulpvragen. De oprichting van Siem betekende niet alleen een nieuwe samenwerking, maar ook een fundamentele transformatie in de manier waarop Wmo-ondersteuning wordt georganiseerd. Deze verandering is ingegeven door maatschappelijke ontwikkelingen als toenemende complexiteit van hulpvragen, dubbele vergrijzing, arbeidsmarktkrapte en financiële druk op gemeenten.

De impactmeting, uitgevoerd door RadarAdvies, had als doel om te onderzoeken welke maatschappelijke impact Siem tot nu toe heeft gerealiseerd en in hoeverre dit overeenkomt met de oorspronkelijke doelstellingen. De meting vond plaats tussen maart en augustus 2025 en richtte zich op ervaringen van cliënten, medewerkers, samenwerkingspartners en gemeenten.

Voor het meten van de transformatie is gebruikgemaakt van een sturingsmodel gebaseerd op het *Levers of Control*-model van Robert Simons. Dit model bestaat uit vier kwadranten: gedeelde waarden, kaders en randvoorwaarden, data en informatie, en interactie en dialoog. De gedeelde waarden van Siem zijn leidend in het rapport en vormen het fundament van de transformatie. Deze waarden zijn onder andere gericht op het versterken van zelfredzaamheid, het verkorten van procedures, het voorkomen van oneigenlijk gebruik van zorg en het creëren van een overzichtelijk zorglandschap.

De impactmeting 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.

## Resultaten per gedeelde transformatiewaarde

### 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. 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 reflectie en dialoog als sturingsmechanismen actief te verankeren in werkprocessen. Het doel is medewerkers structureel te prikkelen om vanuit casuïstiek dit dilemma samen te onderzoeken en alternatieve werkwijzen te ontwikkelen. De teamleiders spelen hierin een belangrijke rol, ook om te borgen dat geleerde lessen breder in de organisatie worden toegepast.

### 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. Inwoners zonder concrete vraag op het gebied van participatie worden op dit vlak niet of nauwelijks ondersteund, terwijl hier mogelijk wel onbenut potentieel zit.

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 vertrouwen in de inwoner en het centraal stellen van eigen regie. Dat vraagt om gerichte investering in de kennis van medewerkers over het beschikbare aanbod en een sterkere samenwerking met partners in het participatieveld.

### **Van lange procedures naar snel op weg geholpen**

De toegang tot ondersteuning is versneld. Cliënten hoeven minder vaak hun verhaal te doen en ervaren dat zij sneller worden geholpen. De samenwerking met de toegang<sup>1</sup> verloopt over het algemeen goed, maar 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.

### **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 scenario's uit te werken, inclusief de mogelijke consequenties. Daarnaast adviseren wij om met de uitvoering te onderzoeken waar efficiëntiewinst mogelijk is, bijvoorbeeld via collectieve vormen van ondersteuning. Tot slot is het cruciaal dat Siem actief leert van data en ervaringen en deze benut voor toekomstgerichte keuzes en meerjarige afspraken met de regio.

### **Van een groot zorglandschap naar een overzichtelijk veld**

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 investeren in gezamenlijk leren en ontwikkelen, en 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.

### **Van achteraf handhaven naar voorkomen van oneigenlijk gebruik**

Het vier-ogenprincipe is ingevoerd en wordt breed gedragen. 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, terwijl dit soms juist nodig is om persoonlijke ontwikkeling te stimuleren. 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 leiderschapstijl die kaders stelt én ruimte biedt voor professioneel handelen.

### **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.

---

<sup>1</sup> We gebruiken in dit document de term toegang. Hiermee wordt de functie toegang bedoeld. Dit heeft in verschillende gemeentes verschillende termen. Zo zijn er gemeenten die niet het woord toegang gebruiken, maar Wmo loket of toeleiders van de gemeente.

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 begeleiding (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. Cruciaal is medewerkers er actief bij 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.

### **Kansen en aanbevelingen**

Op basis van de informatie die we hebben samengebracht in dit rapport, zien wij twee belangrijke kansen: 1) het vanuit de kracht van Siem gericht aanpakken van een aantal strategische thema's en 2) het optimaliseren van de governance. De strategische agenda van Siem moet zich richten op het versterken van de transformatie binnen beschermd wonen (BW), het ontwikkelen van een visie op stevige lokale teams, het stimuleren van leren en ontwikkelen binnen en tussen teams en het verbeteren van de samenwerking met partners. Voor de governance adviseren we om vast te houden aan de basis stuurstructuur zoals die nu staat en die op onderdelen te optimaliseren.

# Inhoudsopgave

---

<b>MANAGEMENTSAMENVATTING</b>	<b>2</b>
<b>1 INLEIDING</b>	<b>7</b>
1.1 Aanleiding impactmeting	7
1.2 Methoden en uitvoering onderzoek	8
1.3 Leeswijzer	9
<b>2 NIEUW STURINGSMODEL SIEM</b>	<b>9</b>
2.1 Gedeelde waarden	10
2.2 Gebruik van het sturingsmodel in dit rapport	10
<b>3 ALGEMENE BEELD TRANSFORMATIE SIEM</b>	<b>11</b>
<b>4 TRANSFORMATIE SIEM OP DE GEDEELDE WAARDEN</b>	<b>12</b>
4.1 Van zorg overnemen naar het vinden van oplossingen in het gewone leven.	12
4.2 Van oog voor de ondersteuningsvraag naar oog voor ondersteuningsvraag én maatschappelijke rol (werk, opleiding).	18
4.3 Van lange procedures naar snel op weg geholpen.	21
4.4 Van open-einde financiering naar zoveel mogelijk gesloten financiering per segment.	24
4.5 Van een individualistisch en groot zorglandschap naar een overzichtelijk en kwalitatief veld aanbieders dat elkaar kent.	27
4.6 Van achteraf handhaven naar oneigenlijk gebruik voorkomen en het geld besteden aan zorg.	31
4.7 Beschermd Wonen (BW)	34
<b>5 SLOTHOOFDSTUK: KANSEN VOOR DE TOEKOMST</b>	<b>40</b>
5.1 Strategische agenda	40
5.2 Governance	41

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding impactmeting

Via een aanbesteding is Siem vanaf 1 januari 2023 verantwoordelijk voor de uitvoering van het Wmo-aanbod voor alle inwoners die ondersteuning nodig hebben in de elf deelnemende gemeenten van de Regio Hart van Brabant.<sup>2</sup> Siem is een samenwerkingsverband van tien organisaties in deze regio. Zij biedt tijdelijke, tweedelijns Wmo-ondersteuning aan inwoners die dat nodig hebben. Dit gebeurt thuis, via beschermd wonen (BW) of DO, in de vorm van ambulante BG, geestelijke gezondheidszorg, maatschappelijke opvang, beschermd wonen (BW) en ondersteuning bij verstandelijke en fysieke beperkingen.

De start van Siem betekende niet alleen een nieuwe samenwerking tussen organisaties, maar ook een fundamentele transformatie in de uitvoering van de Wmo in Regio Hart van Brabant. Deze transformatie is noodzakelijk vanwege maatschappelijke ontwikkelingen die de druk op de Wmo vergroten:

- Toenemende complexiteit van hulpvragen: inwoners hebben vaker meervoudige problematiek, wat vraagt om integrale en flexibele ondersteuning.
- Dubbele vergrijzing: een groeiende groep ouderen die langer zelfstandig thuis woont, vraagt om andere vormen van ondersteuning.<sup>3</sup>
- Krapte op de arbeidsmarkt: er zijn steeds minder professionals beschikbaar in zorg en welzijn, waardoor efficiëntere en preventieve ondersteuning nodig is.<sup>4</sup>
- Financiële druk op gemeenten: stijgende kosten en beperkte budgetten maken het noodzakelijk om ondersteuning doelmatiger te organiseren.<sup>5</sup>

Siem biedt daarom ondersteuning zo dicht mogelijk bij de leefomgeving van de inwoner, afgestemd op wat de inwoner zelf nodig acht, met oog voor diens maatschappelijke rol en in samenhang met de mogelijkheden binnen de sociale basis. De ondersteuning is tijdelijk van aard, waarbij de inwoner bepaalt wat belangrijk is. Het doel is om inwoners snel en overzichtelijk te helpen binnen een toegankelijk zorglandschap. Belangrijke uitgangspunten van Siem zijn actieve betrokkenheid van de deelnemende organisaties op alle niveaus, maximale autonomie voor organisatieonderdelen en professionals in de uitvoering, benutting van de diverse kwaliteiten van de moederorganisaties en een gestroomlijnd operationeel proces.

Siem werkt met de regio op basis van een taakgerichte financiering, vastgelegd in een contract dat loopt tot en met 2026. Daarmee bevindt Siem zich nu ruim over de helft van de looptijd van de opdracht. In dit kader onderzoekt Siem of de doelstellingen, zoals vastgelegd in de bestuurlijke uitgangspunten en inkoopafspraken met de gemeenten, worden gerealiseerd.

RadarAdvies heeft daarom in de periode van maart t/m augustus 2025 een impactmeting uitgevoerd met de centrale vraag: *Welke maatschappelijke impact realiseert het samenwerkingsverband Siem en in welke mate komt dit overeen met de doelstellingen en beoogde resultaten?*

Op verzoek van de stuurgroep richtte de meting zich niet alleen op behaalde resultaten, maar ook op kansen voor de toekomst om als samenwerkingsverband nog meer maatschappelijke impact te realiseren.

---

<sup>2</sup> Dongen, Gilze en Rijen, Goirle, Heusden, Hilvarenbeek, Oisterwijk, Tilburg, Baarle-Nassau, Alphen-Chaam, Loon op Zand en Waalwijk (de laatste alleen voor BW).

<sup>3</sup> Sociaal Werk Nederland, 2024, Informatiedocument over Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo).

<sup>4</sup> Sociaal Werk Nederland, 2024, Informatiedocument over Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo).

<sup>5</sup> VNG, 2024, Verslag bestuurlijk overleg Wmo met de Directie Maatschappelijke Ondersteuning van VWS.

## 1.2 Methoden en uitvoering onderzoek

De impactmeting is uitgevoerd op drie niveaus:

- 1 Impact: Wat merken cliënten van de komst van Siem? Welke veranderingen ervaren zij zelf, of worden door hen waargenomen? Hebben zij bijvoorbeeld meer regie over hun leven?
- 2 Outcome: Veranderingen in gedrag, acties en relaties van cliënten en samenwerkingspartners sinds de komst van Siem. Denk aan de bekendheid van Siem binnen de sociale basis en de tevredenheid over het werk van onderaannemers.
- 3 Output: Wat zijn projecten en activiteiten die Siem uitvoert?

Ter voorbereiding voerden we oriënterende gesprekken met de Gemeente Tilburg, het Siemteam, het verbindingsteam en de stuurgroep. Dit leidde tot een lijst met KPI's en typen geïnterviewden.

De meting was kwalitatief van aard. We bestudeerden twintig documenten van Siem, voornamelijk interne stukken en documenten, opgesteld in afstemming met gemeenten om de voortgang van Siem te monitoren. De cijfers in het rapport zijn afkomstig uit deze documenten.

De kern van de analyse bestond uit 34 individuele en 8 groepsgesprekken met in totaal 57 personen:

- Cliënten: 13
- Medewerkers Siem: 14, waarvan 2 teamleiders
- Onderaannemers: 4
- Samenwerkingspartners: 5
- Voorliggend veld en toegang: 7
- Gemeentemedewerkers: 5
- Wethouder: 1
- RvT leden: 8

De gesprekken waren semigestructureerd en volgden de *Most Significant Change*-methode. De eerste vraag luidde steeds: *Wat is de belangrijkste verandering voor jou sinds de komst van Siem?*

Het is belangrijk om te benadrukken dat deze methode gericht is op het ophalen van ervaringen en percepties van betrokkenen. De resultaten geven daarmee inzicht in *de werkelijkheid zoals die wordt beleefd door de respondenten*. We hebben geprobeerd om, waar mogelijk, deze ervaringen te onderbouwen met cijfermatige gegevens. Deze aanpak maakt het mogelijk om betekenisvolle veranderingen zichtbaar te maken, zoals die door de betrokkenen zelf worden ervaren.

## 1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk twee beschrijven we het nieuwe sturingsmodel dat Siem in de toekomst kan hanteren. Dit model vormt ook de basis voor het rangschikken van de uiteindelijke aanbevelingen. Daarna volgt in hoofdstuk drie een algemene reflectie op de transformatie: waar staat Siem nu, en in hoeverre zijn de transformatiedoelen gerealiseerd? In hoofdstuk vier worden de resultaten, dilemma's en aanbevelingen uitgewerkt. Eerst gaan we in op de zes transformatiedoelen voor begeleiding (BG), gevolgd door de transformatiedoelen voor beschermd wonen (BW). Het slothoofdstuk richt zich op de kansen voor de stuurgroep en bevat aanbevelingen voor de verdere toekomst van Siem.

# 2 Nieuw sturingsmodel Siem

Sturen op een transformatie is niet altijd eenvoudig. Je wilt immers op verschillende niveaus kunnen meten of je de dingen goed doet én de goede dingen doet. Daarbij is het van belang om niet alleen te sturen op output, maar juist op outcome. Hoe doe je dat met zoveel betrokken partijen? In Utrecht is na de Wmo-transformatie een sturingsmodel

ontwikkeld, gebaseerd op het *Levers of Control*-model van Robert Simons. 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.<sup>6</sup>

We hebben het Utrechtse sturingsmodel als basis gebruikt om Siem als organisatie te analyseren. Het model is weergegeven in onderstaande figuur. Onder het figuur lichten we de gedeelde waarden van Siem toe. De toelichting op de overige onderdelen – kaders en randvoorwaarden, leren en verbeteren, en data en informatie – is al in het figuur verwerkt.



## 2.1 Gedeelde waarden

De gedeelde waarden van Siem, waren al geformuleerd in de bestuurlijke uitgangspunten voor de Regio Hart van Brabant, waar een gezamenlijk proces aan vooraf is gegaan. Deze gelden nog steeds:

- 1 Van zorg overnemen naar het vinden van oplossingen in het gewone leven.
- 2 Van oog voor de ondersteuningsvraag naar oog voor ondersteuningsvraag én maatschappelijke rol (werk, opleiding).
- 3 Van lange procedures naar snel op weg geholpen.
- 4 Van open-einde financiering naar zoveel mogelijk gesloten financiering per segment.
- 5 Van een individualistisch en groot zorglandschap naar een overzichtelijk en kwalitatief veld aanbieders dat elkaar kent.
- 6 Van achteraf handhaven naar oneigenlijk gebruik voorkomen en het geld besteden aan zorg.

Hiernaast heeft Siem drie leidende principes voor zichzelf geformuleerd:

- A. Uitgaan van vertrouwen - open houding, vanuit het perspectief van de cliënt.
- B. Samenwerken in dialoog - elkaar nodig om het beste te bereiken; lerende omgeving.

<sup>6</sup> Gemeente Utrecht, 2020, De Utrechtse aanpak in het sociaal domein.

C. Doen wat nodig is - niet meer en niet minder, uiteindelijk moet de cliënt het weer zelf kunnen.

## 2.2 Gebruik van het sturingsmodel in dit rapport

In dit rapport hanteren we het sturingsmodel op twee manieren:

- 1 Meten op vier niveaus: We hebben onderzocht in hoeverre de gedeelde waarden van Siem worden beleefd en toegepast, welke afspraken zijn gemaakt, hoe er gezamenlijk wordt geleerd en welke data en informatie worden bijgehouden.
- 2 Dilemma's en aanbevelingen positioneren: Op basis van de metingen formuleren we dilemma's en aanbevelingen voor de stuurgroep. Deze worden gepositioneerd binnen het sturingsmodel, wat richting geeft aan de stuurgroep bij het oplossen van dilemma's en het opvolgen van aanbevelingen.

## 3 Algemene beeld transformatie Siem

- Siem mag trots zijn op waar ze nu staat. Binnen de financiële kaders is het gelukt meer inwoners te ondersteunen door op een andere manier te werken, in lijn met de waarden en uitgangspunten van het samenwerkingsverband en de opdracht. In twee jaar tijd is een stevig fundament gelegd voor een duurzame transformatie en een toekomstbestendig lokaal sociaal domein. Op veel andere plekken in het land is dit in mindere mate gelukt; daar vindt vooral herverdeling van werk plaats, zonder dat de manier van (samen)werken wezenlijk verandert.
- Er is veel enthousiasme om de transformatie vorm te geven, in verschillende lagen van het samenwerkingsverband.
- De transformatie binnen begeleiding (BG) is goed op gang gekomen. Op alle transformatiedoelen is vooruitgang geboekt.
- Binnen beschermd wonen (BW) is de transformatie nog beperkt. Er is inmiddels sprake van betere (onderlinge) afstemming, maar het realiseren van structurele veranderingen in de uitvoering blijkt door verschillende uitdagingen lastig. Dit is begrijpelijk gezien de focus tot nu toe lag op begeleiding (BG), en de korte tijdspanne. Nu de gebiedsteams stevig zijn neergezet en de doordecentralisatie van beschermd wonen (BW) in gang is gezet, is dit een logisch moment om te investeren in een effectiever samenspel tussen beschermd wonen (BW) en begeleiding (BG). Denk aan: hoe zorg je voor een goede landing vanuit beschermd wonen (BW) in een reguliere woning, hoe voorkom je terugval, en hoe benut je de aanwezige competenties binnen beschermd wonen (BW) ook buiten de BW-locaties om instroom te voorkomen?
- Het is daarbij waardevol om te leren van wat goed ging bij de transformatie van begeleiding (BG) én van 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.

### Specifieke observaties voor begeleiding (BG)

- In de beginfase lag de nadruk sterk op kaders en randvoorwaarden: sturing op het *hoe* van de transformatie.
- Gaandeweg is deze sturing lossier geworden; medewerkers ervaren meer ruimte en er wordt meer ingezet op samenwerking.
- Er is nog winst te behalen door verder los te laten en te sturen op aanwezigheid van de juiste expertise binnen gebiedsteams en bij onderaannemers. Vertrouwen op deze expertise maakt het mogelijk om samen met de inwoner tot de beste oplossing te komen. Dit betekent een verschuiving van sturing op kaders, randvoorwaarden en data naar meer leren en verbeteren in interactie en dialoog – tussen medewerkers, samenwerkingspartners, onderaannemers en inwoners. Kortom: van een sterke focus op de rechterkant van het sturingskwadrant naar meer balans, met nadruk op het kwadrant linksonder.

### Specifieke observaties voor beschermd wonen (BW)

- Siem heeft geïnvesteerd in duidelijke (proces)afspraken om de transformatie van beschermd wonen (BW) te realiseren. Op operationeel niveau loopt dit echter tegen uitdagingen aan.
- Zet daarom juist in op de bovenkant van het sturingskwadrant: (her)bepaal de gedeelde waarden en stel duidelijke kaders.
- Doe dit uiteraard in dialoog met medewerkers en partners, zodat er draagvlak ontstaat voor de gewenste richting.

## 4 Transformatie Siem op de gedeelde waarden

Onderstaand overzicht beschrijft per gedeelde waarde binnen begeleiding (BG) de transformatieopgave, gemeten resultaten, bijbehorende dilemma's en aanbevelingen. We hebben begeleiding (BG) en beschermd wonen (BW) bewust gescheiden om twee redenen: 1) we spraken met aanzienlijk meer respondenten binnen begeleiding (BG), waardoor we hier meer resultaten konden meten, 2) zoals eerder beschreven, is de transformatie binnen begeleiding (BG) verder gevorderd dan bij beschermd wonen (BW). Na de uitwerking van de waarden binnen begeleiding (BG) volgt een aparte paragraaf over de resultaten voor beschermd wonen (BW).

We hebben de drie leidende principes van Siem als volgt meegenomen in de waarden:

- Uitgaan van vertrouwen komt terug in de waarde “van zorg overnemen naar het vinden van oplossingen in het gewone leven” en “van een individualistisch en groot zorglandschap naar een overzichtelijk en kwalitatief veld aanbieders dat elkaar kent”.
- Samenwerken in dialoog komt terug in de waarde “van een individualistisch en groot zorglandschap naar een overzichtelijk en kwalitatief veld aanbieders dat elkaar kent”.
- Doen wat nodig is past in de waarde “van zorg overnemen naar het vinden van oplossingen in het gewone leven”.

Vanuit strategisch perspectief is het belangrijk om de aandacht en energie evenwichtig te verdelen over de vier kwadranten van het sturingsmodel. Daarom zijn de aanbevelingen visueel geplot binnen het model uit hoofdstuk twee, zodat per gedeelde waarde direct zichtbaar is welk kwadrant potentie biedt en meer aandacht verdient.

## 4.1 Van zorg overnemen naar het vinden van oplossingen in het gewone leven.

### 4.1.1 Samenvatting

#### Wat is hierop bereikt?

1. Siem heeft de ondersteuning in de eigen leefomgeving georganiseerd.
2. Siem werkt met een overwegend effectief en begrijpelijk ondersteuningsplan.
3. Siem draagt bij aan de zelfredzaamheid van inwoners.
4. Te veel sturen op zelfredzaamheid en eigen regie brengt risico's met zich mee voor groepen die langdurige of complexe ondersteuning behoeven.

#### Transformatiedilemma's

1. Hoe creëert Siem een werkwijze waarin de regie bij de client ligt, terwijl er wanneer nodig ook ruimte blijft voor de inzet van professionele expertise die daar tegenin gaat?
2. Richt Siem zich enkel op ondersteuning bij een actuele hulpvraag of pakt Siem ook verantwoordelijkheid bij inwoners met een langdurige niet expliciet uitgesproken ondersteuningsvraag?

#### Aanbevelingen

1. Breng in kaart bij welke groepen de huidige werkwijze onvoldoende aansluit.
2. Communiceer helder over de visie en wanneer het passend is om hiervan af te wijken om maatwerk te leveren.
3. Creëer ruimte voor medewerkers om gezamenlijk te bepalen waar nuance op de visie gepast is.
4. Laat de teamleiders meer sturen op samen leren en ontwikkelen.
5. Creëer mogelijkheden om *best practices* uit te wisselen tussen de gebiedsteams.
6. Leer samen met het voorliggend veld om passender af te kunnen schalen.
7. Leg het leren en ontwikkelen vast in standaard afspraken.

### 4.1.2 Transformatieopgave

#### Transformatie voor de inwoners

Vanuit de gedachte van positieve gezondheid gaat Siem uit van de zelfredzaamheid, in hun eigen leefomgeving, van inwoners van Regio Hart van Brabant. De eigen hulpvraag van de inwoner staat centraal in de ondersteuning. Niet de expertise van de professional bepaalt waar de ondersteuning zich op richt, maar de eigen ervaring van de inwoner. Siem is te gast, niet alleen met de ondersteuning, maar ook bij de inwoners thuis. In de eigen leefomgeving gaat de inwoner zelf aan de slag, en wordt daarbij ondersteund door Siem, zonder dat er taken worden overgenomen. De intrinsieke motivatie van de inwoner is daarbij leidend en bepalend voor het traject.

#### Transformatie voor de medewerkers

Dit vraagt ook om een andere houding van de medewerkers van Siem. Waar professionals voorheen vanuit hun expertise bepaalden wat nodig was, vraagt Siem hen nu een stap terug te doen en de regie bij de inwoner te laten. Door minder overbodige of 'pappen en nathouden' hulp te bieden, wil Siem ook de duur van ondersteuning verkorten.

#### Transformatie voor Siem

Siem ondersteunt inwoners door, waar nodig, professionele ondersteuning te leveren en, waar mogelijk, zoveel mogelijk gebruik te maken van het eigen informele netwerk en het voorliggend veld. Dat vraagt van Siem een actieve investering in het versterken van dit netwerk en in een aansluitend aanbod in het voorliggend veld. Siem moet daartoe met meer partijen samenwerken. Om dit netwerk zo dicht mogelijk rondom de inwoner op te zetten, werkt Siem in gebiedsteams. Siem heeft daarbij de ambitie om alle benodigde expertise en competenties beschikbaar te hebben om passend antwoord te geven op de vraag van de inwoner.

### 4.1.3 Resultaat

1. Siem heeft de ondersteuning in de eigen leefomgeving georganiseerd.



In de Regio Hart van Brabant heeft Siem in totaal elf gebiedsteams ingericht. Zes van deze teams zijn actief binnen de gemeente Tilburg. De gemeenten Dongen, Heusden en Loon op Zand hebben elk een eigen gebiedsteam. Daarnaast bedienen twee teams meerdere gemeenten: één team ondersteunt de drie ABG-gemeenten (Alphen-Chaam, Baarle-Nassau en Gilze en Rijen), het andere team is actief in Goirle, Oisterwijk en Hilvarenbeek. Alleen in Waalwijk is momenteel geen Siem-gebiedsteam gepositioneerd.

Uit gesprekken met medewerkers, inwoners en samenwerkingspartners blijkt dat de gebiedsteams worden gezien als een belangrijke stap in het dichterbij organiseren van ondersteuning. Medewerkers werken doorgaans op locatie, in een gezamenlijk kantoor binnen het gebiedsteam. Een krachtig signaal is dat we geen verhalen horen van medewerkers die nog gebruikmaken van werkplekken bij hun moederorganisatie.

De Siem-kantoren zijn vaak gevestigd op centrale plekken in de wijk, waar ook andere zorg- en welzijnsorganisaties actief zijn. Respondenten geven aan dat dit bijdraagt aan de zichtbaarheid van Siem voor partners op dezelfde locatie. Bovendien horen we van alle respondenten dat medewerkers vooral ondersteuning bieden bij de inwoner thuis - een uitgangspunt dat breed wordt gewaardeerd.

In gebiedsteams met een groter werkgebied vormt dit wel een uitdaging. Medewerkers geven aan dat zij afspraken vaker individueel afleggen en het centrale kantoor minder als dagelijkse uitvalsbasis gebruiken. Toch zijn er in deze regio's meerdere werkplekken beschikbaar. Zo is in alle drie de gemeenten binnen het werkgebied van GT9 een kantooruimte ingericht. Bij de toewijzing van inwoners aan medewerkers wordt rekening gehouden met hun werkgebied, waardoor zij meestal in één gebied actief zijn en gestimuleerd worden om gebruik te maken van een vaste werkplek. Medewerkers geven aan dat zij de fysieke afstand binnen het team niet als belastend ervaren.

Partners als ContourdeTwern en de toegang, vooral wanneer zij in hetzelfde pand zitten als Siem, benoemen een duidelijke verbetering in de samenwerking op casusniveau. De fysieke nabijheid leidt tot intensiever contact en betere afstemming. Tegelijkertijd geven zij aan dat zij een actievere houding van Siem-medewerkers verwachten in het breder verkennen van samenwerkingsmogelijkheden in de wijk. Volgens hen is het voorliggend veld hierin over het algemeen nog vooruitstrevender dan Siem. Siem zou vaker het initiatief mogen nemen om actief contact te zoeken met andere wijkgerichte organisaties. Zo is er niet altijd contact met wijkagenten of huisartsen. Als gevolg hiervan bestaat het risico dat medewerkers minder goed op de hoogte zijn van beschikbare voorzieningen in de directe leefomgeving van de inwoner. Wanneer er wél samenwerking is, bestaat vaak de wens van de huisarts of politie om beter geïnformeerd te worden over de voortgang van ondersteuningsprocessen bij gezamenlijke cliënten.

## **2. Siem werkt met een overwegend effectief en begrijpelijk ondersteuningsplan.**

Alle medewerkers uit de gebiedsteams van Siem met wie wij spraken, werken met het ondersteuningsplan. Over het algemeen wordt dit plan als duidelijk ervaren, mede dankzij de visuele opzet. Het helpt cliënten om in kleine stappen toe te werken naar meer zelfstandigheid. Zij zien het plan als hun eigen document, met persoonlijke doelen en de vrijheid om zelf te bepalen waar zij aan willen werken. De methodiek, waarbij cliënten zelf een leefgebied kiezen om aan te werken, draagt hier sterk aan bij. Bovendien maakt deze werkwijze de voortgang meetbaar, wat cliënten inzicht geeft in de stappen die zij zetten en wanneer het beter gaat.

Aandachtspunten bij gebruik van het ondersteuningsplan:

- Bij inwoners met een licht verstandelijke beperking (lvb) en bij dementerende ouderen blijkt het lastig om zelfstandig doelen te formuleren en een inschatting te maken van hun eigen situatie. Zij hebben moeite om aan te geven waar ondersteuning nodig is.
- De werkwijze met het ondersteuningsplan wordt soms als formeel en afstandelijk ervaren. Sommige cliënten missen een persoonlijke benadering wanneer het plan leidend is in het gesprek. Vooral in de eerste gesprekken is het belangrijk om te investeren in het opbouwen van een vertrouwensband. Hoewel het opstellen van het plan tijd kost, leidt dit niet altijd tot de gewenste toenadering tussen cliënt en ondersteuner.
- Sommige cliënten ervaren het plan als te sturend richting afsluiting van ondersteuning. Door de hulpvraag te reduceren tot één leefgebied, kan de onderliggende behoefte onzichtbaar blijven. Een cliënt kan nog steeds

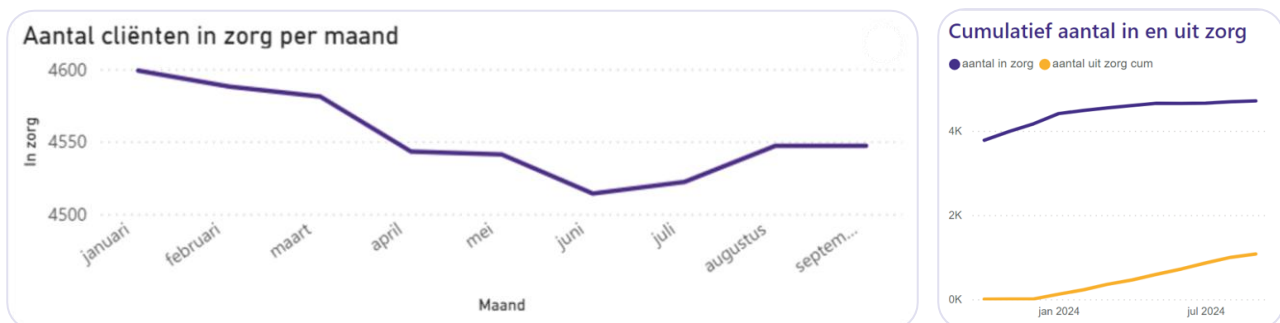
ondersteuning nodig hebben, zonder dat dit uit de methodiek naar voren komt. Dit vraagt alertheid van zowel de inwoner als de medewerker om de juiste doelen boven tafel te krijgen.

### 3. Siem draagt bij aan de zelfredzaamheid van inwoners.

Uit gesprekken met inwoners blijkt dat de aard van de ondersteuning door Siem bijdraagt aan verbetering in het dagelijks functioneren. Waar de hulp vóór de komst van Siem vaak bestond uit diepgaande gesprekken over problematiek en psychisch welbevinden, ligt de nadruk nu op het aanbrengen van structuur, ritme en het creëren van een stabiele basis. De gesprekken zijn praktisch van aard en sluiten aan bij de dagelijkse realiteit. Inwoners noemen voorbeelden als op tijd opstaan en het opmaken van het bed.

Daarnaast ondersteunen medewerkers inwoners bij het toepassen van inzichten en vaardigheden die zij hebben opgedaan tijdens therapie of aanvullende behandeltrajecten, zodat deze ook daadwerkelijk in het dagelijks leven benut kunnen worden. Veel inwoners geven aan dat zij hierdoor vooruitgang ervaren in hun kwaliteit van leven. Waar zij eerder langdurig met problemen kampten zonder merkbare verbetering, ervaren zij nu meer structuur, stabiliteit en mogelijkheden om stappen vooruit te zetten.

Ook medewerkers signaleren positieve effecten van deze werkwijze. Zij geven aan dat de ondersteuning efficiënter is geworden, doordat gewerkt wordt met duidelijker - door de inwoner zelf geformuleerde - doelen. Dit maakt het mogelijk om gericht toe te werken naar zelfredzaamheid. De indrukken uit onze gesprekken worden ondersteund door de uitstroomcijfers: relatief meer inwoners worden door Siem begeleid naar zelfstandig functioneren, in verhouding tot het aantal inwoners dat zich meldt met een ondersteuningsvraag. Onderstaand staat het aantal cliënten in zorg in 2025, rechts de in- en uitstroom 2024.



Het thema afronden of afschalen van ondersteuning komt in veel gesprekken met zowel inwoners als medewerkers naar voren. De huidige werkwijze van Siem biedt hier, zoals eerder benoemd, duidelijke handvatten voor. Siem heeft daarnaast de ambitie uitgesproken om bij het stimuleren van zelfstandigheid ook sterker in te zetten op het gebruik van het eigen netwerk van de inwoner en het benutten van het voorliggend veld.

Het actief betrekken van het eigen netwerk bij het afronden van ondersteuning wordt momenteel beperkt gemeten. Binnen de ondersteuning is doorgaans wel aandacht voor familieleden en hun rol in het leven van de inwoner, evenals voor eventuele problematiek binnen het netwerk. Toch zijn er weinig voorbeelden waarin het netwerk actief wordt ingezet om de inwoner sneller zelfstandig te laten functioneren zonder professionele ondersteuning. Daarbij wordt regelmatig aangegeven dat het netwerk deze rol als te belastend ervaart. In dergelijke gevallen bestaat er een duidelijke behoefte vanuit de inwoner om taken bij professionele hulpverleners onder te brengen.

Ook het benutten van het voorliggend veld vraagt aandacht. Een belangrijk aspect is dat begeleiders de wijk goed kennen en samen met de inwoner actief verkennen welke mogelijkheden in de directe omgeving beschikbaar zijn. De verhalen hierover zijn wisselend. Enerzijds blijkt uit gesprekken dat de kennis over het voorliggend veld zeker is toegenomen. Anderzijds horen we dat het gebruik ervan sterk varieert per medewerker. Er worden onderling ervaringen en kennis uitgewisseld over de mogelijkheden in de wijk, maar een gestructureerde sociale kaart wordt nog niet gebruikt. Hierdoor is men vooral afhankelijk van de ervaring van medewerkers die al langer in de wijk actief zijn, wat het voor nieuwe medewerkers moeilijker maakt om het lokale aanbod goed in beeld te krijgen.

#### 4. Te veel sturen op zelfredzaamheid en eigen regie brengt risico's met zich mee voor groepen die langdurige of complexe ondersteuning behoeven.

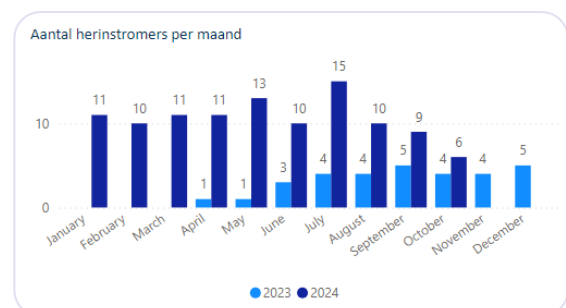
Naast de positieve ervaringen met het afschalen van ondersteuning, signaleren we in gesprekken ook risico's wanneer er te sterk wordt gestuurd op afronding. Zo zijn er situaties waarin ondersteuning werd beëindigd omdat er geen duidelijke hulpvraag was of omdat de cliënt zelf geen doelen kon formuleren.

Verskillende inwoners geven aan dat de ondersteuning daardoor niet altijd aansluit bij hun werkelijke behoefte. Het gaat hierbij vaak om mensen met een blijvende behoefte aan laagfrequente ondersteuning, bijvoorbeeld om te kunnen ventileren of om stabiel te blijven. Zij ervaren dat deze vormen van ondersteuning binnen de huidige werkwijze van Siem minder worden erkend en dat soms vroegtijdig wordt aangestuurd op afronding.

In zulke gevallen wordt de ondersteuning als te formeel of taakgericht ervaren, met minder aandacht voor een persoonlijke, mensgerichte benadering. Sommige inwoners geven aan dat er door het gebruik van het ondersteuningsplan minder ruimte is om te praten over psychische problematiek. Dit beeld komt vooral naar voren bij specifieke doelgroepen, zoals mensen met een licht verstandelijke beperking, autisme of hoog-complexe problematiek. Ook horen we dat medewerkers van Siem minder vaak 'een stap extra' zetten zoals helpen met koken of schoonmaken - iets wat in het verleden wel werd gedaan en gewaardeerd.

Een deel van de samenwerkingspartners en BW-medewerkers bevestigt dit beeld en geeft aan dat sommige groepen zoals mensen met LVB of autisme, moeite kunnen hebben met het formuleren van hun hulpvraag, en dat hiermee door Siem gebiedsteam-medewerkers in sommige gevallen onvoldoende rekening wordt gehouden. Het risico is dan dat deze mensen van de radar verdwijnen en hun problematiek verzwaart.

Dit wordt deels ondersteund door aanvullende kwantitatieve en kwalitatieve signalen. In 2024 is een toename zichtbaar in het aantal herindicaties ten opzichte van 2023. Bij de toegang Tilburg is daarnaast het signaal afgegeven dat het aantal pgb-aanvragen mogelijk is gestegen, al zijn hierover geen cijfers beschikbaar.



Meerdere samenwerkingspartners geven aan te hebben ervaren dat Siem niet de benodigde ondersteuning kon leveren aan inwoners met complexe problematiek. Het gaat hierbij onder andere om casussen met moeilijk of grensoverschrijdend/delinquent gedrag, wisselende motivatie, verslavingsproblematiek of ggz-gerelateerde problematiek. Wanneer de cliënt aangeeft geen verdere ondersteuningsbehoefte te hebben, wordt de ondersteuning - volgens de werkwijze van Siem - afgerond, waarbij het risico bestaat dat de inwoner uit beeld raakt.

Respondenten die deze signalen aandragen, merken daarbij op dat het onduidelijk is of dergelijke situaties daadwerkelijk vaker voorkomen sinds de komst van Siem, of dat ze vooral zichtbaarder zijn geworden doordat Siem bij deze casussen betrokken is. Omdat Siem binnen het Wmo-veld vaak als enige herkenbare partij wordt gezien, ontstaat het risico dat de organisatie in de beeldvorming sneller als verantwoordelijke wordt aangewezen.

Medewerkers van Siem reageren hier doorgaans zorgvuldig op. Zij benadrukken dat zelfstandig verder gaan zonder ondersteuning onderdeel is van de nieuwe visie van Siem. In dit kader wordt soms gewerkt met een proefperiode van zes weken zonder contact, tenzij dit niet in het belang van de inwoner is. Deze periode dient om te beoordelen in hoeverre de inwoner zelfstandig kan functioneren. Binnen een termijn van drie maanden kan de ondersteuning altijd direct worden hervat, zonder dat een nieuwe aanvraag bij de toegang nodig is. Medewerkers geven aan hierin waakzaam te zijn en te streven naar maatwerk, waarbij zij zoveel mogelijk rekening houden met de individuele situatie van de inwoner.

#### 4.1.4 Dilemma's

### **Dilemma 1: Hoe creëert Siem een werkpraktijk waarin de regie bij de cliënt ligt, terwijl er wanneer nodig ook ruimte blijft voor de inzet van professionele expertise die daar tegenin gaat?**

Siem hanteert een methodiek waarin de hulpvraag van de cliënt leidend is. Medewerkers kennen deze visie en passen die toe in hun werk. In veel gevallen leidt dit tot effectieve en prettige ondersteuning. Tegelijkertijd horen we ook dat deze expliciete visie soms knelt en als rigide wordt ervaren.

Uit de interviews kwamen grofweg twee benaderingen naar voren:

- 1 Regie volledig bij de cliënt: Medewerkers die deze benadering volgen, stellen de cliënt centraal en zetten hun eigen expertise bewust op de achtergrond. Ze vertrouwen erop dat belangrijke doelen vanzelf naar boven komen in het traject. Deze werkwijze wordt als prettig ervaren: de focus ligt op het normale leven van de cliënt en op waar energie zit, in plaats van op de problematiek.
- 2 Inzetten van eigen expertise: Andere medewerkers brengen nuance aan of wijken af van de visie, vooral in acute of onveilige situaties. Zij nemen dan het voortouw en stellen zelf doelen voor. Tegelijkertijd geven zij aan dat het lastig is om hun expertise kwijt te kunnen, omdat ze hier minder op worden bevraagd en de binding met hun moederorganisatie afneemt. Het gebiedsteam biedt hierin onvoldoende ondersteuning.

De uitdaging voor Siem is om een werkpraktijk te creëren waarin de regie bij de cliënt ligt, zonder dat dit ten koste gaat van het tijdig en doelgericht inzetten van professionele expertise. De vraag hierbij is: hoe stimuleer je ander gedrag en de ontwikkeling van generieke competenties om transformatie te realiseren, terwijl je ook specialistische kennis onderhoudt die nodig is in complexe situaties?

De kernvraag voor de stuurgroep is hoe medewerkers zó ondersteund en geprikkeld kunnen worden dat de krachten en wensen van cliënten leidend zijn en zij eigen regie ervaren én specialistische kennis effectief wordt ingezet, juist wanneer cliënten hun hulpvraag moeilijk kunnen formuleren.

### **Dilemma 2: Richt Siem zich enkel op ondersteuning bij een actuele hulpvraag, of pakt Siem ook verantwoordelijkheid bij inwoners met een langdurige niet expliciet uitgesproken ondersteuningsvraag?**

Siem hanteert de duidelijke visie dat de begeleiding stopt wanneer er geen (nieuwe) doelen worden geformuleerd. Deze strikte benadering brengt het risico met zich mee dat de werkwijze van Siem onvoldoende aansluit bij inwoners met een blijvende ondersteuningsbehoefte, maar waarbij het niet lukt om concrete doelen te formuleren. Dit vraagt om een strategische keuze van de stuurgroep, in overleg met de regio. Moet Siem de (interpretatie van de) criteria verruimen om deze groep te blijven bedienen, met mogelijke gevolgen voor capaciteit en budget? Of ligt de opdracht juist bij het versterken van samenwerking en overdracht naar andere partijen, zoals de gemeentelijke toegang, die lichte eerstelijns-ondersteuning biedt? Een derde (mogelijk deels aanvullende) optie is om het voorliggend veld hierin een grotere rol te geven, wat mogelijk vraagt om extra investeringen ten koste van het budget voor Siem.

Inmiddels is dit dilemma op tactisch niveau beslecht in een overleg tussen de gebiedsteamleiders en vertegenwoordigers van lokale gemeenten op 17 juni 2025. De uitkomst van het overleg is verwerkt in een brief aan de medewerkers:

*“We zijn het eens: ook voor inwoners die langdurige begeleiding nodig hebben, blijft Siem verantwoordelijk. De begeleiding blijft gericht op zelfredzaamheid, maar waar nodig wordt deze voor langere tijd ingezet. Het uitgangspunt blijft: zo kort als het kan, zo lang als nodig is.”*

*Het gaat om een zeer beperkte groep inwoners. Zij hebben vaak moeite om hun hulpvraag te formuleren, zijn beperkt gemotiveerd of verkeren in complexe situaties. Voor deze groep is de begeleiding vooral gericht op het voorkomen van verdere achteruitgang (harmreduction). Stoppen met ondersteuning is voor hen geen optie, omdat er geen passend alternatief is.”*

Wat ons betreft is dit een goed voorbeeld van hoe een dilemma in samenspraak beslecht kan worden.

## 4.15 Aanbevelingen



Siem stuurt op duurzame zelfredzaamheid van inwoners, met een zo klein mogelijke inzet van ondersteuning. Afschalen is daarbij geen doel op zich, maar een middel om capaciteit beschikbaar te houden voor wie het echt nodig heeft. Het risico is dat medewerkers dit te rigide benaderen, terwijl ondersteuning vaak in een grijs gebied zit. Daarom is het belangrijk om naast kaders en data ook te sturen op reflectie en dialoog. Laat medewerkers bijvoorbeeld maandelijks in begeleide intervisie casussen inbrengen waarbij zij twijfelen over de effectiviteit van hun ondersteuning. Onderzoek samen waar de twijfel zit, welke alternatieven er zijn en koppel terug wat wel en niet werkte. Combineer dit met data over doorlooptijden en uitstroom. Waar nodig kan het waardevol zijn om dit in te bedden in heldere afspraken binnen de gebiedsteams, breder in de organisatie, en eventueel met partners. Hoe, door wie en wanneer wordt er gereflecteerd wanneer een medewerker vastloopt in de casuïstiek, en op welke manier worden de lessen hieruit doorgevoerd binnen de organisatie?

Een inspirerend voorbeeld komt uit een andere gemeente, waar een 'ambassadeur sociale basis' samen met BG-medewerkers caseloads doorneemt om onbenutte mogelijkheden in de sociale basis te benutten. Dit leidde tot 40% meer afschalen en een andere werkpraktijk.

## 4.2 Van oog voor de ondersteuningsvraag naar oog voor ondersteuningsvraag én maatschappelijke rol (werk, opleiding).

### 4.2.1 Samenvatting

#### Wat is hierop bereikt?

1. Participatie wordt standaard uitgevraagd.
2. Inwoners hebben niet altijd een hulpvraag op participatie.
3. Ontwikkeling DO is in gang gezet, maar beter kennen en benutten van participatiemogelijkheden voor BG-cliënten vraagt nog aandacht.

#### Transformatiedilemma

1. In welke mate wil Siem dat medewerkers een rol pakken in het stimuleren van participatie bij inwoners zonder hulpvraag op dat terrein?
2. Hoe kan Siem iedere inwoner een passende vorm van participatie aanbieden, terwijl Siem niet de verantwoordelijkheid draagt voor het volledige aanbod?

#### Aanbevelingen

1. Maak van “Meedoen is de beste zorg” een leidend principe.
2. Meet het aanbod, inclusief de hiaten en de dubbelingen, doorlopend.
3. Investeer in kennis van het aanbod aan participatie bij medewerkers.
4. Stimuleer medewerkers om creatief te zoeken naar mogelijkheden voor dagbesteding, kijk daarbij breder dan enkel (on)betaald werk.
5. Maak afspraken met externe aanbieders: Wat heb je nodig om ‘meedoen is de beste zorg’ waar te maken voor inwoners?

### 4.2.2 Transformatieopgave

#### Transformatie voor de inwoners

Siem streeft ernaar dat iedereen kan meedoen op een plek die op dat moment het beste past bij de persoon. Participatie wordt gezien als een essentieel levensdomein dat bijdraagt aan een zelfredzaam bestaan. Een vorm van dagbesteding is hierbij voorwaardelijk: *meedoen is de beste zorg*. Voor iedere inwoner die ondersteuning van Siem ontvangt, is direct een vorm van DO beschikbaar, zonder dat hiervoor een aparte indicatie nodig is. Voor inwoners met een hulpvraag op het gebied van arbeidsgerichte ontwikkeling werkt Siem samen met Kikmaat/Baanbrekers om passende Ontwikkelingsgerichte Arbeidsmatige Dagbesteding (OAD) te faciliteren.

#### Transformatie voor de medewerkers

Voor medewerkers betekent dit dat participatie standaard onderdeel is van de ondersteuning. Er wordt altijd gevraagd of de inwoner een hulpvraag heeft op dit vlak.

#### Transformatie voor Siem

Om een passend aanbod te kunnen bieden streeft Siem naar korte lijnen en nauwe samenwerking tussen begeleiding (BG), beschermd wonen (BW), DO en tussen Siem en Kikmaat/Baanbrekers (OAD).

### 4.2.3 Resultaat

#### 1. Participatie wordt standaard uitgevraagd.

De huidige vorm van participatie en eventuele ondersteuningsbehoefte op dit vlak wordt door medewerkers van Siem standaard uitgevraagd. Het is daarmee een vast onderdeel van de werkwijze die Siem hanteert. Zowel inwoners als medewerkers geven aan deze aandacht voor participatie te waarderen.

#### 2. Inwoners hebben niet altijd een hulpvraag op participatie.

Bij inwoners zonder (adequate) daginvulling leidt dit niet altijd tot het formuleren van een ondersteuningsdoel op het gebied van participatie. De regie ligt hierbij bij de inwoner zelf, die bepaalt of participatie passend en gewenst is.

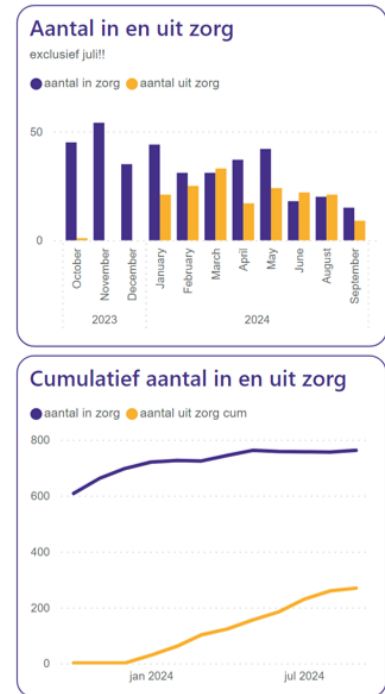
Sommige inwoners geven aan dat zij hier nog niet aan toe zijn, bijvoorbeeld omdat zij nog te veel worden overweldigd door hun problematiek.

Toch horen we ook voorbeelden waarin medewerkers inwoners actief stimuleren om (opnieuw) deel te nemen aan dagbesteding, ook wanneer daar eerder geen hulpvraag voor bestond. Dit leidt regelmatig tot positieve en enthousiaste reacties van cliënten.

### 3. Ontwikkeling dagopvang (DO) is in gang gezet, maar beter kennen en benutten van participatiemogelijkheden voor BG-cliënten vraagt nog aandacht.

Enkele medewerkers van de DO geven aan dat het aantal doorverwijzingen vanuit de gebiedsteams sinds de start van Siem aanzienlijk is afgenomen, en in sommige gevallen zelfs volledig is gestagneerd. Medewerkers uit de gebiedsteams hebben vaak onvoldoende zicht op het beschikbare aanbod. Dit gaat om aanbod DO, maar ook om ander participatie-aanbod. Sinds de komst van Siem ervaren zij een grotere caseload en een hoge werkdruk. Hierdoor is beperkt tijd beschikbaar om het volledige aanbod aan participatiemogelijkheden in de wijk goed te kennen en te benutten, warme overdracht te organiseren bij de start van een participatietraject, en korte lijnen te behouden gedurende het traject. Dit betekent dat cliënten niet altijd voldoende worden gewezen op - of worden toe geleid naar - passende participatiemogelijkheden.

Tegelijkertijd zijn er ook positieve ontwikkelingen zichtbaar. Zo is een nieuwe cultuur sensitieve DO opgezet die goed wordt bezocht, en bestaat de ambitie om in iedere wijk een buurtkamer te realiseren. Deze initiatieven sluiten goed aan bij het uitgangspunt van laagdrempelige participatie en bieden kansen om inwoners met uiteenlopende achtergronden actief te betrekken.



#### 4.2.4 Dilemma's

##### Dilemma 1: In welke mate wil Siem dat medewerkers een rol pakken in het stimuleren van participatie bij inwoners zonder hulpvraag op dat terrein?

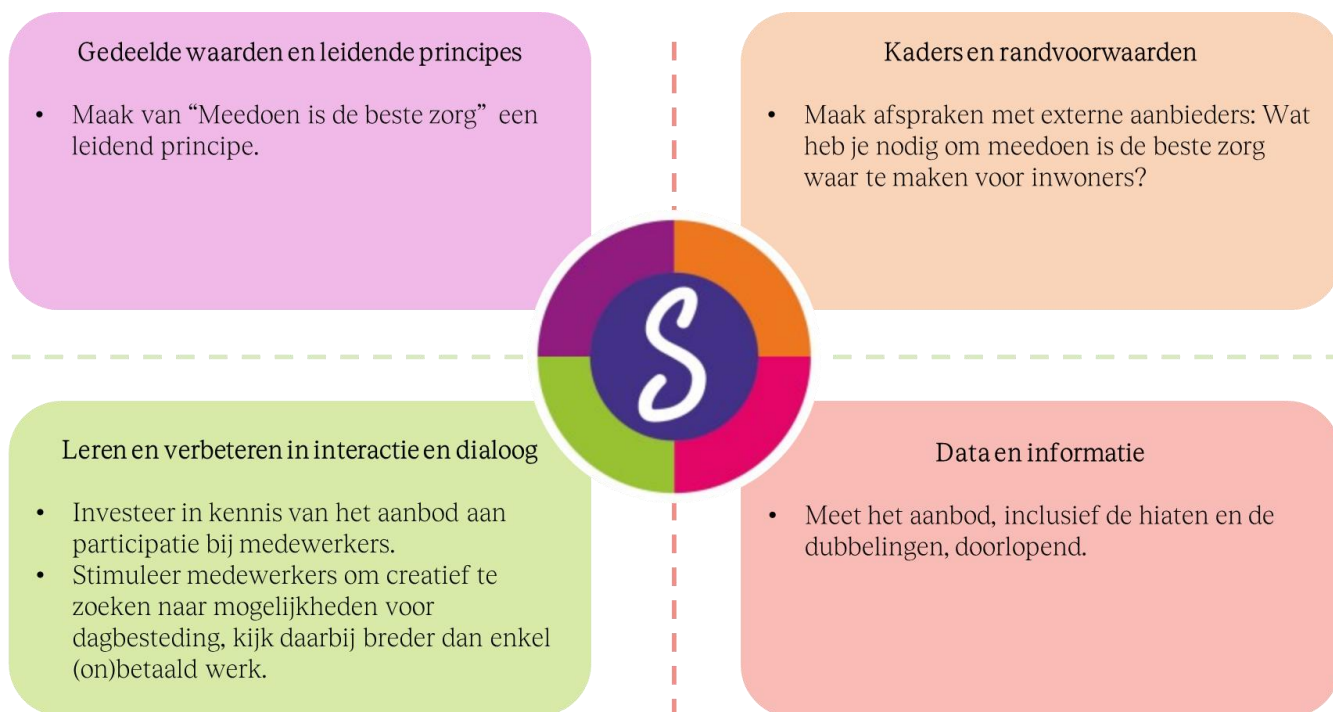
Vanuit de overtuiging dat ieder mens zinvol bezig wil zijn en dat dit bijdraagt aan een gezond bestaan, heeft Siem expliciet gesteld dat participatie een voorwaarde is voor goede zorg. Dit uitgangspunt gaat verder dan een instructie of randvoorwaarde; het betreft een fundamentele overtuiging binnen de organisatie.

In de praktijk wordt participatie standaard uitgevraagd door medewerkers. Het daadwerkelijk opnemen van participatie als doel in het ondersteuningsplan gebeurt echter vooral wanneer de inwoner hier zelf een hulpvraag over formuleert. Met andere woorden: de waarde 'regie bij de inwoner' weegt in de uitvoering zwaarder dan de waarde 'meedoen is de beste zorg'.

##### Dilemma 2: Hoe kan Siem iedere inwoner een passende vorm van participatie aanbieden, terwijl Siem niet de verantwoordelijkheid draagt voor het volledige aanbod?

Inwoners uit de regio hebben meer mogelijkheden om te participeren dan alleen het stuk DO dat binnen de opdracht van Siem valt. Er is daarnaast een brede variatie aan externe aanbieders, zoals uitvoerders van de participatiewet en verschillende laagdrempelige voorliggende gemeentelijke voorzieningen. Als Siem actief wil bijdragen aan het vergroten van de maatschappelijke rol/participatie van iedere inwoner van Regio Hart van Brabant met een ondersteuningsvraag, welke rol moet Siem dan pakken richting het aanbod buiten dat buiten de eigen opdracht ligt?

#### 4.2.5 Aanbevelingen



Op basis van de geschetste dilemma's kan Siem er nadrukkelijk voor kiezen om “Meedoen is de beste zorg” als leidend principe te hanteren, en dit uitgangspunt zo gelijkwaardig stellen aan het uitgaan van vertrouwen in de inwoner en het centraal stellen van de eigen regie.

Indien Siem hiervoor kiest brengt dat verschillende implicaties met zich mee. Het betekent dat op basis van inzicht in de vragen en behoeften van cliënten van Siem, het huidige aanbod - zowel het door Siem zelf uitgevoerde DO als het door externe partners aangeboden aanbod - structureel en doorlopend gemonitord en geëvalueerd moet worden. Omdat een groot deel van het participatieaanbod - waaronder OAD - buiten Siem ligt, moet Siem zorgen voor een sterkere verbinding en duidelijke afspraken met partners.

Daarnaast vraagt dit om gerichte investering in de kennis van het aanbod bij medewerkers, zodat zij goed toegerust zijn om inwoners te begeleiden. Medewerkers kunnen daarbij gestimuleerd worden om creatief te zoeken naar mogelijkheden voor participatie in de maatschappij. Dit moet breed worden benaderd: het gaat niet alleen om het toewerken naar (on)betaald werk, maar ook om het bevorderen van sociale contacten en het deelnemen aan zinvolle activiteiten buitenshuis. Tijdens het onderzoek is bijvoorbeeld gebleken dat medewerkers door het slim koppelen van inwoners waardevolle oplossingen kunnen creëren. Zo zijn twee inwoners die beiden graag een hond wilden uitlaten, maar voor wie dit afzonderlijk te belastend was, aan elkaar gekoppeld.

## 4.3 Van lange procedures naar snel op weg geholpen.

### 4.3.1 Samenvatting

#### Wat is hierop bereikt?

1. Inwoners worden sneller geholpen.
2. Inwoners hoeven minder vaak hun verhaal te vertellen.
3. Siem is goed bereikbaar.
4. Bekendheid en zichtbaarheid van Siem onder partners en inwoners kan beter.
5. Meestal is het onderscheid tussen de toegang en Siem duidelijk, behalve als het gaat om lichte begeleiding.

#### Transformatiedilemma

1. Hoe moet Siem zich verhouden tot de ontwikkeling van stevige lokale teams?

#### Aanbevelingen

1. Spreek met de regio (alle gemeenten) en toegang af wanneer wie lichte ondersteuning inzet en waar deze uit bestaat.
2. Werk structureel samen met gemeente en toegang om expertise van iedere partij te benutten. Niet alleen op casusniveau, maar evalueer en leer ook samen.
3. Ontwikkel een strategie op de stevige lokale teams in Regio Hart van Brabant.

### 4.3.2 Transformatieopgave

#### Transformatie voor de inwoners

Inwoners kunnen direct bij Siem terecht zodra Wmo-ondersteuning nodig en gerechtvaardigd is. Een brede uitvraag via de toegang is niet meer nodig. Na binnenkomst wordt de inwoner direct gekoppeld aan een passende begeleider, waarna de ondersteuningsvraag verder wordt uitgewerkt. De doorlooptijd van aanmelding tot het eerste gesprek is maximaal twee weken. Een beschikking is niet vereist, het ondersteuningsplan fungeert als nieuwe beschikking.

#### Transformatie voor de medewerkers

Voor medewerkers betekent dit een intensieve samenwerking binnen het gebied: met moederorganisaties, onderaannemers en informele netwerken. Samen dragen zij verantwoordelijkheid om inwoners snel en effectief te ondersteunen richting zelfredzaamheid.

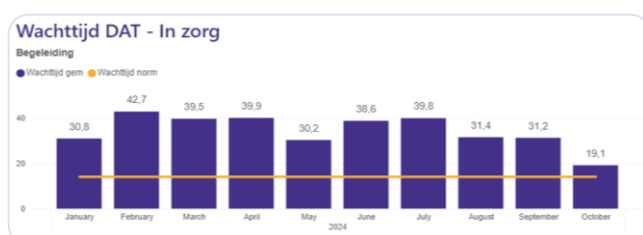
#### Transformatie voor Siem

Door gebiedsgericht te werken is Siem altijd dichtbij, bereikbaar, herkenbaar en aanspreekbaar.

### 4.3.3 Resultaat

#### 1. Er is geen lange wachtlijst meer - inwoners worden sneller geholpen.

Uit de cijfers van Siem blijkt dat de BG-wachtlijsten zijn afgenomen in 2024, en gedurende 2025 stijgen en dalen. Over de gehele linie nemen de wachtlijsten af. Ook uit de kwalitatieve analyse komt dit beeld naar voren. Siem helpt cliënten snel en zij waarderen dit.



Cijfers 2025, aantal dagen op de wachtlijst verticale as, maanden 2025 horizontale as.

## **2. Inwoners hoeven minder vaak hun verhaal te vertellen.**

Doordat de toegang geen uitgebreid gesprek (voorheen: keukentafelgesprek) meer voert, hoeven cliënten hun verhaal minder vaak opnieuw te vertellen. Wat het meest wordt gewaardeerd, is dat niet langer een Wmo-consulent van de gemeente bepaalt welke zorg iemand krijgt, maar Siem zelf. Zowel cliënten als medewerkers vinden dit passender, omdat Siem dichterbij de praktijk staat en de cliënt beter kent. Ook enkele gemeentemedewerkers onderschrijven dit.

Tegelijkertijd horen we van andere gemeentemedewerkers dat zij het zicht op hun inwoners deels verliezen. Gemeenten zijn afhankelijk van Siem-medewerkers om signalen te ontvangen over hoe het met inwoners gaat - zowel positief als negatief.

## **3. Siem is goed bereikbaar, maar het is voor samenwerkingspartners wel zoeken wie je nodig hebt.**

Cliënten en samenwerkingspartners ervaren de bereikbaarheid van Siem als laagdrempelig en positief. Medewerkers nemen de telefoon op of bellen snel terug, en er zijn geen signalen ontvangen die hierop een uitzondering vormen. Wanneer duidelijk is wie men moet benaderen, verloopt het contact soepel.

Tegelijkertijd blijkt uit gesprekken met samenwerkingspartners dat Siem als organisatie groot en complex wordt ervaren. Dit maakt het lastig om de juiste contactpersoon te vinden wanneer men niet weet bij wie men moet zijn. De interne structuur is niet altijd overzichtelijk, wat leidt tot vertraging in het contact en onzekerheid bij externe partijen. Deze vindbaarheid speelt vooral bij partners die niet direct met Siem samenwerken op locatie of in vaste overlegstructuren. Partners geven aan dat de samenwerking op uitvoerend niveau soms goed verloopt, maar dat dit sterk afhankelijk is van de individuele medewerker en de mate van afstemming. Bij complexe casussen, waarbij meerdere partijen betrokken zijn, wordt het gebrek aan terugkoppeling en coördinatie als een gemis ervaren.

De vraag is of deze onduidelijkheid inherent is aan een grote organisatie als Siem, of dat dit verbeterd kan worden door meer te investeren in structurele samenwerking en wederzijdse bekendheid. In paragraaf 4.5 wordt hier verder op ingegaan.

## **4. Bekendheid en zichtbaarheid van Siem kan beter.**

De start van Siem werd door samenwerkingspartners als snel en intensief ervaren. Hoewel er met de meeste partners kennismakingsgesprekken zijn gevoerd, was het eerder niet altijd duidelijk wat Siem en de partner voor elkaar konden betekenen en hoe de samenwerking het beste vormgegeven kon worden. Inmiddels is hierin verbetering zichtbaar, maar verdere stappen zijn wenselijk (zie ook paragraaf 4.5).

Deze onduidelijkheid heeft invloed op de mate waarin samenwerkingspartners kunnen bijdragen aan de bekendheid van Siem onder inwoners.

## **5. Meestal is het onderscheid tussen de toegang en Siem duidelijk, behalve als het gaat om lichte begeleiding.**

De transformatie van Siem heeft geleid tot een ander takenpakket voor de toegang. Waar eerder uitgebreide keukentafelgesprekken werden gevoerd, wordt nu een snelle scan gedaan om te bepalen of Wmo-begeleiding nodig is. Als dat zo is, gaat de cliënt door naar Siem. Is dat niet het geval, dan kan de toegang zelf lichte ondersteuning bieden totdat iemand weer duurzaam vooruit kan. Een deel van de medewerkers van de toegang vindt het onderscheid tussen de lichte begeleiding van Siem en de lichte ondersteuning door de toegang duidelijk. Een ander deel ervaart dit juist als onduidelijk. Vooral bij lichtere vormen van hulp is het verschil tussen wat Siem biedt en wat de toegang zelf kan doen niet altijd scherp omljnd.

### **4.3.4 Dilemma's**

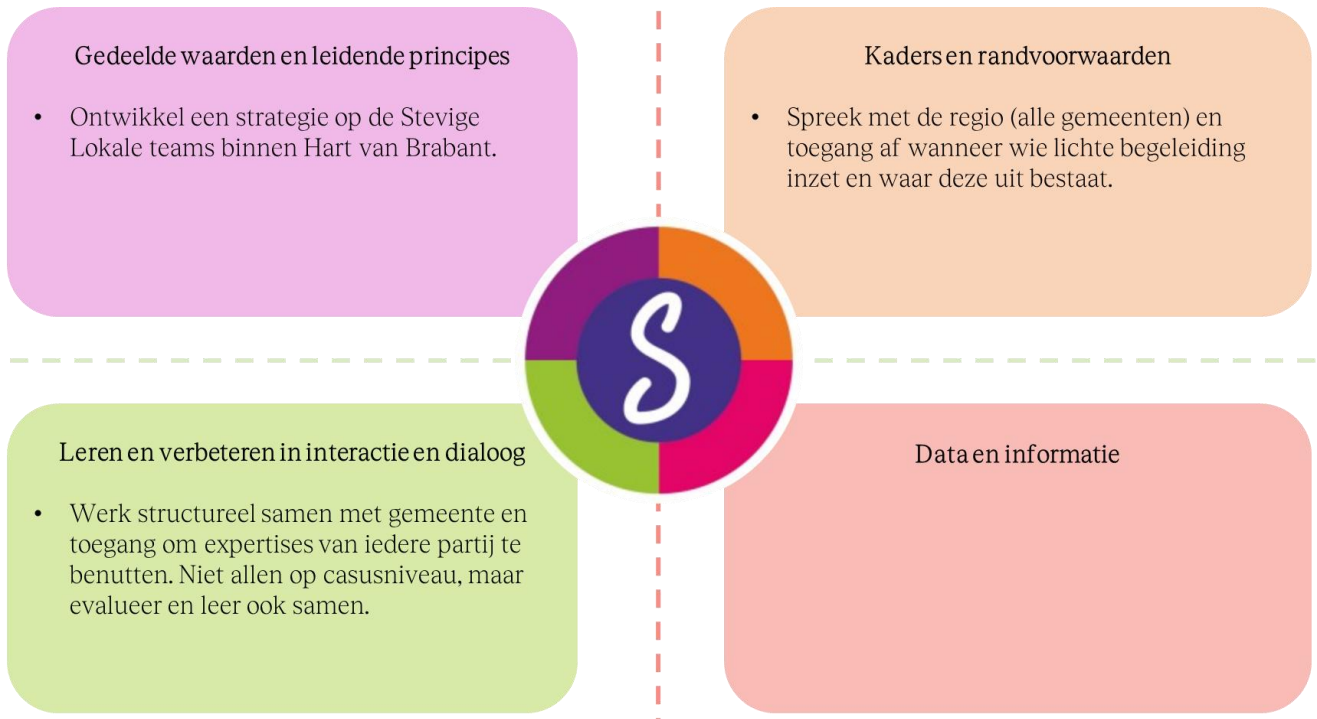
#### **Dilemma 1: Hoe moet Siem zich verhouden tot de ontwikkeling van stevige lokale teams?**

Cliënten uit de verschillende gemeenten komen bij Siem via de lokale toegangen. In elke gemeente is dit weer net een beetje anders georganiseerd. De gemeenten uit de Regio Hart van Brabant denken na over de inrichting van stevige lokale teams die de samenwerking tussen het ondersteuningsaanbod uit de sociale basis en het aanbod uit de tweede lijn kunnen verbeteren. De toegang zoals die er nu is gaat, op basis van de handreiking van VNG, op in de

stevige lokale teams. Veel stevige lokale teams die door het land zijn ingericht, bieden zelf (lichte) ambulante begeleiding zoals de toegang en Siem dat op dit moment doen.

Hoe Regio Hart van Brabant deze stevige lokale teams inricht, heeft gevolgen voor Siem. De transformatie van Siem is tot nu toe het verst doorgevoerd aan de ambulante begeleidingskant. Juist hier zit dan ook de toegevoegde waarde van Siem: Siem maakt in de gebiedsteams duidelijk dat ondersteuning ook lichter kan.

#### 4.3.5 Aanbevelingen



Om de transformatie verder te bestendigen, is het van belang om duidelijke afspraken te maken over de inzet van lichte ondersteuning en de samenwerking met gemeenten en toegang op dit thema structureel vorm te geven. Dit vraagt niet alleen om afstemming op casusniveau, maar ook om gezamenlijke evaluatie en lerende praktijken waarin de expertise van iedere partij optimaal benut wordt. Daarnaast is het essentieel om tijdig een gezamenlijke strategie te ontwikkelen voor de inrichting van de stevige lokale teams, zodat de rol en toegevoegde waarde van Siem daarin helder en stevig geborgd blijven. Siem kan hierin het initiatief nemen.

## 4.4 Van open-einde financiering naar zoveel mogelijk gesloten financiering per segment.

### 4.4.1 Samenvatting

#### Wat is hierop bereikt?

1. Siem blijft binnen het budget.
2. Inwoners, medewerkers en partners erkennen de meerwaarde van de transformatie, maar zijn soms kritisch op het bezuinigingskarakter.
3. Medewerkers werken efficiënter en kunnen een grotere caseload dragen. Inwoners ervaren daarmee minder beschikbare tijd.
4. Door de hogere werkdruk kunnen belangrijke ontwikkeltaken onder druk komen te staan.
5. Siem stuurt doelbewust op de inzet van onderaannemers.

#### Transformatiedilemma

1. Hoe blijf je transformeren en innoveren bij een toenemende druk op het budget?

#### Aanbevelingen

1. Breng in kaart waar winst te halen is in efficiëntie en effectiviteit, denk aan: minder onderaannemers, meer collectief aanbod, duurzame afschaling vanuit BW, effectieve inrichting indirecte organisatie.
2. Bepaal wat het kansrijkste is in efficiëntie en effectiviteit en per stap wat Siem zelf kan doen en welke randvoorwaarden door anderen (regio/gemeenten/ onderaannemers/sociale basis) ingevuld moeten worden.
3. Maak een lange termijn begroting, kom op basis hiervan tot lange termijn afspraken met de regio zodat je kunt investeren in Siem en risico's beter kunt opvangen.
4. Financier onderaannemers ook gesloten (taakgerichte inkoop).

### 4.4.2 Transformatieopgave

#### Transformatie voor inwoners

Voorheen ontvingen inwoners ondersteuning met een vast aantal uren en einddatum. Nu is de ondersteuning tijdelijk en doelgericht, zonder vooraf bepaalde omvang. De focus ligt op het versterken van zelfredzaamheid en participatie. Waar mogelijk wordt de ondersteuning overgedragen aan het netwerk van de inwoner of aan laagdrempelige voorzieningen.

#### Transformatie voor medewerkers

Medewerkers hebben meer ruimte om ondersteuning af te stemmen op de actuele situatie. Het ondersteuningsplan is leidend en bepaalt de duur van het traject. Zodra doelen zijn behaald, stopt de ondersteuning. Tegelijkertijd wordt van het team verwacht effectief te werken binnen beperkte middelen, met focus op normaliserende ondersteuning in plaats van specialistische zorg.

#### Transformatie voor Siem

De overgang naar gesloten financiering per segment betekent dat Siem moet werken binnen vaste budgetten. Er zijn geen individuele beschikkingen meer; ook onderaannemers vallen onder hetzelfde budget en werken volgens dezelfde kaders. Dit vraagt om strakke regie op zowel financiën als inhoudelijke samenhang.

### 4.4.3 Resultaat

#### 1. Siem blijft binnen het budget.

De invoering van het lumpsum budget met gesloten financiering lijkt in grote lijnen succesvol verlopen. Uit de gesprekken met betrokken partijen zijn er geen signalen die erop wijzen dat het budget wordt overschreden. De financiële afstemming met de regio verloopt transparant en in goed overleg, waarbij open boek-voering het

vertrouwen ondersteunt. Dit is een opvallend positief signaal, waar transformatietrajecten elders regelmatig kampen met budgetoverschrijdingen en uitdagingen in de samenwerking.

Hier valt slechts een kanttekening bij te plaatsen. De budgetten worden periodiek bijgesteld op basis van autonome ontwikkelingen. Voor beschermd wonen (BW) geldt dat in 2025 incidenteel het budget is verhoogd vanwege oplopende aantallen. Deze bijstelling van het budget heeft plaatsgevonden tegen de achtergrond van een plan van aanpak gericht op het terugdringen van de aantallen, zodat deze bijstelling niet structureel wordt.

## **2. Inwoners, medewerkers en partners erkennen de meerwaarde van de transformatie, maar zijn soms kritisch op het bezuinigingskarakter.**

Medewerkers van Siem, partners en inwoners delen op zorginhoud de meerwaarde van de transformatie. Desondanks leidt de nieuwe werkwijze bij enkele partners en cliënten ook tot een negatief imago, waarbij het ontstaansrecht van Siem wordt gezien als een bezuinigingsmaatregel. Dit standpunt wordt niet breed gedeeld, maar verdient wel nadrukkelijk aandacht omdat het in potentie het draagvlak voor de transformatie kan ondermijnen. Dit geldt in bredere zin, maar vooral ook bij enkele medewerkers waarvan wij dit signaal opgevangen hebben. Juist de medewerkers dienen aan de basis te staan om vanuit volledige overtuiging invulling te geven aan de transformatie op operationeel niveau.

## **3. Medewerkers werken efficiënter en kunnen een grotere caseload dragen. Inwoners ervaren daarmee minder beschikbare tijd.**

Medewerkers ervaren sinds hun overstap naar de gebiedsteams van Siem regelmatig een toegenomen werkdruk. De totale caseload is groter geworden, waardoor zij minder tijd per cliënt hebben. Ook cliënten merken dat de directe tijd is afgenomen. Medewerkers zien dit echter niet altijd als een negatieve ontwikkeling: de nieuwe werkwijze stelt hen in staat efficiënter met hun tijd om te gaan en met minder tijd toch een groter verschil te maken in het leven van inwoners. Voor inwoners zelf ligt dit genuanceerder. Sommigen ervaren het als een vermindering van de kwaliteit van de ondersteuning, en geven bijvoorbeeld aan dat de medewerker door de kortere beschikbaarheid vooral bezig is met het afvinken van doelstellingen uit het ondersteuningsplan, waarmee het persoonlijke contact is verminderd.

## **4. Door de hogere werkdruk kunnen belangrijke ontwikkeltaken onder druk komen te staan.**

Als gevolg van de hogere werkdruk blijft er voor medewerkers regelmatig minder ruimte over voor belangrijke, overstijgende taken als supervisie, inhoudelijke ondersteuning en het vervullen van aandachtsfunctionaris-rollen. Wij horen terug dat verschillende rollen als aandachtsfunctionaris ondersteuningsplan en inhoudsondersteuner, momenteel binnen de teams worden ingevuld. Er zijn echter ook geluiden dat de medewerkers onvoldoende ruimte hebben om deze rollen echt goed in te vullen, en dat het de voorkeur zou hebben om dergelijke rollen als aparte functies te beleggen, maar dat daar geen financiële ruimte voor is.

In veel samenwerkingsverbanden die een vergelijkbare transformatie doormaken, blijkt het lastig om duidelijke afspraken te maken over de bekostiging van overhead binnen de nieuwe organisatie versus het benutten van overheadcapaciteit van de moederorganisaties. Binnen Siem hebben wij, behoudens de hierboven genoemde signalen, geen evidente aanwijzingen opgevangen voor een dergelijke discussie. Daarbij merken wij wel op dat onze analyse zich voornamelijk heeft gericht op de operationele aspecten van de transformatie.

## **5. Siem stuurt op de inzet van onderaannemers.**

Siem heeft het totaal aantal onderaannemers teruggebracht. In totaal wordt 29% van de ondersteuning die Siem levert door onderaannemers vervuld. Siem streeft ernaar om dit terug te brengen tot 20%. Hierin heeft Siem onderscheid gemaakt tussen onderaannemers die complementair zijn aan Siem, en onderaannemers die vergelijkbare ondersteuning leveren en waar op termijn afscheid van genomen kan worden.

Het in samenwerking met de onderaannemers invullen van de opdracht volgens de afspraken met de regio gaat goed. In het verleden is er met de regio afstemming geweest over het behouden dan wel afstoten van verschillende onderaannemers. Siem krijgt de ruimte om hierin een bepalende rol te pakken. Sommige onderaannemers worden nog wel volgens p\*q-afspraken betaald door Siem.

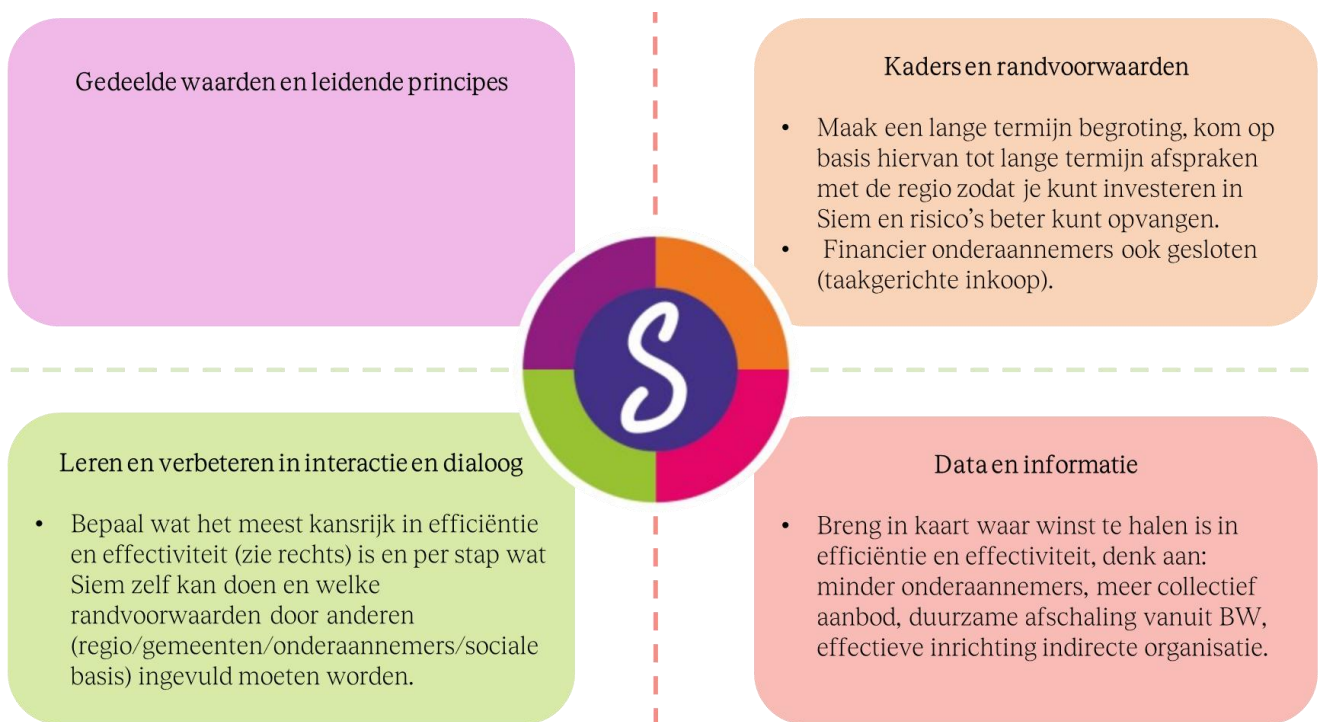
#### 4.4.4 Dilemma's

##### Dilemma 1: Hoe blijf je transformeren en innoveren bij een toenemende druk op het budget?

Siem heeft de taakgerichte inkoop overtuigend vormgegeven. Een groot deel van de transformatie is gerealiseerd zonder budgetoverschrijdingen.

Tegelijkertijd dient Siem alert te blijven op een belangrijk spanningsveld: het wordt steeds uitdagender om binnen het huidige budget zowel de groeiende vraag als de toenemende intensiteit van zorg op te vangen én trouw te blijven aan de principes van de organisatie en de beoogde transformatie. Dit kan ertoe leiden dat trajecten voortijdig worden afgesloten, met escalatie en complexere zorgvragen op termijn als gevolg. Preventie en toegankelijkheid kunnen onder druk komen te staan, evenals de ruimte om samen te leren en ontwikkelen. Ook de samenwerking met de regio, onderaannemers en kernpartners kan hierdoor onder spanning komen te staan. De onderlinge afhankelijkheid is groot, en voortgang in de transformatie vraagt om een constructieve relatie met alle betrokken partijen.

#### 4.4.5 Aanbevelingen



Het is van belang dat Siem het risico onderkent dat transformatie onder druk kan komen te staan bij toenemende druk op het budget. Wanneer knelpunten zich voordoen, kan het helpen om verschillende realistische scenario's uit te werken, inclusief de (soms vervelende) consequenties. Bijvoorbeeld een scenario waarin extra middelen beschikbaar komen, maar ook een scenario waarin Siem minder kan doen of langere wachttijden moet hanteren. Zo blijft de relatie met de regio gelijkwaardig en is het handelingsperspectief voor Siem duidelijk.

Onderdeel van dit toekomstgericht werken is het onderzoeken waar winst in efficiëntie en effectiviteit kan worden behaald. Daarbij verdient het aanbeveling om te verkennen in hoeverre vormen van ondersteuning die nu individueel worden ingezet, ook collectief georganiseerd kunnen worden.

Hoewel collectief aanbod vaak met het voorliggend veld wordt geassocieerd, kan dit ook in de tweede lijn meerwaarde hebben, omdat het kan bijdragen aan de sociale activering van inwoners.

Transformatief werken betekent daarbij ook dat Siem actief leert van data en ervaringen. Inzichten krijgen pas waarde als ze worden benut om keuzes te onderbouwen en kaders voor de toekomst te ontwikkelen. Een lange

termijnbegroting en meerjarige afspraken met de regio kunnen hierbij helpend zijn om structureel te kunnen investeren en risico's te beheersen.

## 4.5 Van een individualistisch en groot zorglandschap naar een overzichtelijk en kwalitatief veld aanbieders dat elkaar kent.

### 4.5.1 Samenvatting

#### Wat is hierop bereikt?

1. De samenwerking met de partners in de wijk gaat steeds beter, maar hier zijn nog stappen te maken.
2. Siem heeft een dekkend zorglandschap voor het merendeel van de inwoners.
3. Voor een klein deel van de inwoners is geen passend aanbod.

#### Transformatiedilemma's

1. In welke mate formaliseer je de samenwerking met partners, en in welke mate laat je dit over aan vertrouwen?
2. Dekkende expertise in alle gebieden kan in de weg staan van toegankelijke teams die expertise uitwisselen. Hoe groot maak je de gebiedsteams?
3. Hoe ver reikt de coördinerende rol van Siem wanneer de ondersteuning buiten het tweedelijns Wmo-aanbod.

#### Aanbevelingen

1. Formuleer gedeelde waarden met samenwerkingspartners.
2. Werk in subteams of met kleinere gebiedsteams.
3. Inventariseer wat de belangrijkste knelpunten zijn in de samenwerking tussen Siem en lokale partners.
4. Stimuleer gebiedsteams om een strategie op samenwerking te maken per partner.

### Transformatie voor de inwoners

Siem streeft naar passende ondersteuning voor iedere inwoner in elke wijk. Als tweedelijnsorganisatie neemt Siem regie op het totale aanbod, met de ambitie een dekkend landschap te creëren van preventie tot specialistische zorg. Ook inwoners met langdurige ondersteuningsvragen buiten de Wlz of zorgverzekering vallen hieronder. Waar mogelijk biedt Siem ondersteuning zelf, dichtbij huis of op wijklocaties. Waar nodig zoekt Siem actief samenwerking met partners in de wijk.

### Transformatie voor medewerkers

Voor medewerkers betekent de transformatie een verschuiving van inhoudelijk expert naar netwerkverbinder. Expertise draait niet langer om interventiekennis per ziektebeeld, maar om het kiezen van passende ondersteuning op het juiste moment. Dit vraagt om bewuste afwegingen:

- Wanneer is verdieping nodig en wanneer volstaat een lichtere aanpak?
- Wanneer is een huisbezoek wenselijk en wanneer is samen op pad effectiever?
- Wanneer biedt Siem zelf ondersteuning en wanneer is samenwerking met partners passender?

Deze werkwijze vraagt om kennis van de wijk en het beschikbare aanbod. Siem'ers coördineren samenwerking, gaan mee naar gesprekken bij partners en blijven gedurende het traject naast de cliënt staan. Ook binnen het team wordt actieve samenwerking verwacht, met nadruk op onderling leren, kennisdelen en gebiedsgericht werken.

### Transformatie voor Siem

Voor Siem als organisatie betekent de transformatie het creëren van randvoorwaarden die deze werkwijze mogelijk maken:

- Inzicht in ondersteuningsbehoeften per gebied
- Signaleren van hiaten en overlap in het lokale aanbod
- Ontwikkelen, herzien of afbouwen van aanbod waar nodig
- Evenwichtige spreiding van expertise over wijken
- Actieve communicatie richting partners over de nieuwe werkwijze en Siems coördinerende rol

Siem neemt regie op dit traject, een verantwoordelijkheid die eerder bij de gemeente lag. Daarmee draagt de organisatie verantwoordelijkheid richting inwoners, partners én gemeente.

### 4.5.3 Resultaat

#### 1. De samenwerking met de partners in de wijk gaat steeds beter, maar hier zijn nog stappen te maken.

Er is de afgelopen 2,5 jaar geïnvesteerd in de relatie met partners in de wijk door de gebiedsteams. Bij alle partners zien we over het algemeen vooruitgang in de samenwerking, maar ook enkele aandachtspunten die per partner verschillen.

- **Voorliggend veld:** het voorliggend veld en Siem weten elkaar goed te vinden. Contourdetwern en Siem zitten veelal in hetzelfde gebouw, wat de samenwerking ten goede komt. Medewerkers komen elkaar informeel tegen en voeren casusoverleggen met elkaar. Zeker in gebieden waar het casusoverleg met een vaste frequentie eens in de zoveel weken wordt gevoerd, en dus is geformaliseerd, weten Siem en het voorliggend veld elkaar goed te vinden. Dit resulteert in betere samenwerking rondom de cliënt, waardoor de cliënt op een passende manier afgeschaald kan worden.

Tegelijkertijd blijft de samenwerking vaak beperkt tot individuele casussen. De stap naar bijvoorbeeld collectief aanbod of het invliegen van tweedelijns expertise in het voorliggend veld, vraagt om bredere afstemming. In enkele gebieden lukt dit al, bijvoorbeeld wanneer een buurtondersteuner en een begeleider samen activiteiten organiseren. In andere gebieden blijft het bij het doorgeven van signalen, zonder vervolg.

- **Toegang:** de samenwerking met de toegang verloopt over het algemeen goed. Ook hiervoor geldt dat de toegang en Siem in een gebied meestal vanuit hetzelfde gebouw werken en dat er casusoverleg plaatsvindt, al dan niet geformaliseerd. Vaak wordt dit casusoverleg ook met het voorliggend veld erbij gevoerd. het ontwikkelpunt hier, zit op de afstemming over lichte begeleiding, zoals al omschreven in paragraaf 4.3.3.
- **Gemeenten:** gemeentemedewerkers zijn positief over het contact met Siem. Waar zij eerder met meerdere organisaties moesten afstemmen, is er nu één aanspreekpunt. Dit geeft overzicht en duidelijkheid. De samenwerking verloopt vooral goed op operationeel niveau. Op tactisch en strategisch niveau is het contact met kleinere gemeenten minder intensief, mede doordat deze afstemming via de regio loopt.
- **Overige partners als huisartsen en politie:** over de samenwerking met partners hebben wij veel wisselende signalen opgehaald. Wanneer er sprake is van overleg en afstemming tussen Siem en partners, zijn partners meestal positief over de samenwerking en het werk van Siem. We hebben echter ook met partners gesproken die geen of minimale afstemming ervaren. Zij geven aan dat hier een gemiste kans zit om samen te werken rondom de cliënt en dat hierdoor signalen worden gemist die kunnen helpen bij de ondersteuning. Dat wordt met name zo ervaren bij complexe casussen, waarbij afstemming vereist is omdat meerdere partijen betrokken zijn. Tot slot hebben wij geen voorbeelden opgehaald waarbij partners en Siem met elkaar reflecteren op casussen of de samenwerking: wat ging er goed, wat kunnen we de volgende keer beter doen?
- **Onderaannemers:** zoals al omschreven in paragraaf 4.4.3. heeft Siem stappen gezet in het overzichtelijker maken van het aantal onderaannemers. Waar nog stappen in te zetten zijn, is de samenwerking met onderaannemers waar Siem de komende tijd mee door wil gaan. Verschillende onderaannemers geven ook hier aan dat de samenwerking op casusniveau meestal wel goed zit, maar dat er nog te weinig sprake is van dialoog en gebruik maken van elkaars expertise. Onderaannemers worden niet altijd goed gevonden en er is regelmatig weinig samenwerking tussen Siem en een onderaannemer binnen een casus. Dit heeft mogelijk als gevolg dat de cliënt niet altijd op de juiste plek terecht komt, hoewel we dit niet verder kunnen onderbouwen met cijfers.

#### 2. Siem heeft een dekkend zorglandschap voor het merendeel van de inwoners.

De komst van Siem heeft overzicht gebracht in het zorglandschap. Er zijn minder aanbieders, en partners en toegang herkennen Siem als Wmo-aanbieder.

In 2024 heeft Siem, samen met onderaannemers, een analyse gemaakt van de aanwezige expertise per gebied en voor de regio als geheel. Deze analyse vormt de basis voor een zorglandschap zonder hiaten of overlap. Wanneer binnen een team een tekort aan expertise wordt gesignaleerd, is er ruimte om dit bespreekbaar te maken en wordt

scholing aangeboden. Teamleiders geven aan dat zij deze signalen kunnen doorzetten naar het Siemteam. Eens per zes weken vindt er een gezamenlijk overleg plaats tussen alle teamleiders om ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren.

Siem werkt met onderaannemers om aan de ondersteuningsvraag van inwoners te voldoen. Op dit moment wordt 29% van de ondersteuning via onderaannemers geleverd, met de ambitie om dit terug te brengen naar 20%. De inzet van onderaannemers kent verschillende motieven: sommigen vervullen een niche, anderen vullen capaciteit aan, leveren specifieke expertise, of worden geleidelijk afgebouwd. De zorgzwaarte binnen deze groep is hoog; het merendeel van de cliënten ontvangt intensieve of gemiddelde begeleiding.

### **3. Voor een klein deel van de inwoners is geen passend aanbod.**

In alle gebiedsteams is een groep inwoners gesignaleerd waarvoor op dit moment geen passend aanbod beschikbaar is. Het gaat om mensen die langdurige, laagdrempelige begeleiding nodig hebben, maar niet in aanmerking komen voor de Wlz of zorg op basis van de Zvw. Siem heeft deze groep in beeld en is hierover in gesprek met de gemeente. Daarbij speelt de vraag in hoeverre deze ondersteuning binnen het mandaat van Siem als tweedelijns Wmo-aanbieder valt. In haar visiedocument positioneert Siem zich nadrukkelijk als regievoerder over een zorglandschap dat ook deze groep bedient. Tegelijkertijd vraagt dit om heldere afspraken over verantwoordelijkheden en financiering, zodat de ondersteuning duurzaam geborgd kan worden.

Daarnaast is er een tweede risicogroep: inwoners met hoog-complexe problematiek, waarbij meerdere partijen betrokken zijn. Denk aan casussen met multiproblematiek, waar huisartsen, specialistische zorg en veiligheidspartners een rol spelen. Medewerkers van Siem geven aan dat zij in veel gevallen tot een passende oplossing komen, en waar nodig alternatieve routes zoeken. Toch signaleren samenwerkingspartners dat de regierol van Siem in deze casussen niet altijd stevig genoeg is. Zij benoemen dat de verantwoordelijkheid in sommige gevallen te snel bij de toegang of andere ketenpartners teruggelegd wordt.

Er zijn signalen dat dit leidt tot her-aanmeldingen, extra druk op het voorliggend veld en een toename van pgb-aanvragen. Ook geven veiligheidspartners aan dat de regie niet altijd goed geborgd is. Onderaannemers melden dat zij vooral de zwaardere casuïstiek oppakken, wat de noodzaak benadrukt van duidelijke taakverdeling en afstemming.

#### **4.5.4 Dilemma's**

##### **Dilemma 1: In welke mate formaliseer je de samenwerking met partners en in welke mate laat je dit over aan vertrouwen?**

De samenwerking komt op gang, maar hier zijn ook nog stappen in te maken. Een leidend principe van Siem is samenwerken op basis van vertrouwen. Daar tegenover staat dat we hebben opgehaald dat geformaliseerde vormen van samenwerken bij sommige partners tot wenselijkere resultaten leiden. De vraag is: hoever formaliseer je de samenwerking per gebied? Hoeveel leg je vast in kaders en hoeveel laat je over aan vertrouwen?

##### **Dilemma 2: Dekkende expertise in alle gebieden kan in de weg staan van toegankelijke teams die expertise uitwisselen. Hoe groot maak je de gebiedsteams?**

Het streven naar een dekkend zorglandschap vraagt om brede expertise in elk gebiedsteam. In grotere gebieden leidt dit tot omvangrijke teams, soms met meer dan veertig medewerkers. Hoewel dit de inhoudelijke breedte vergroot, wordt het lastiger om elkaar goed te kennen en expertise effectief uit te wisselen. Kleinere teams bieden juist meer ruimte voor samenwerking en kennisdeling, waardoor medewerkers breder inzetbaar worden. Tegelijkertijd is in grotere gebieden meer capaciteit nodig. De uitdaging ligt in het vinden van een werkbare balans tussen beschikbaarheid van expertise en de mogelijkheid om die expertise ook daadwerkelijk te benutten.

Een bijkomend dilemma ligt in de verschillen tussen wijken en buurten. Waar in de ene buurt veel expertise beschikbaar is, en ook nodig is, kan dit in de ander buurt moeilijker te organiseren zijn wanneer er slechts sporadisch behoefte aan is. Het behoud van expertise bij de medewerkers vormt hierin een uitdaging. Medewerkers brengen waardevolle expertise mee, maar ervaren dat zij die niet altijd volledig kunnen inzetten. De ondersteuning schuift op

richting eerstelijns werk, terwijl Siem juist het verschil wil maken in de tweede lijn. Het vraagt om bewuste keuzes om expertise te blijven stimuleren, ook als dat schuurt met de bredere normaliserende lijn van de transformatie.

### Dilemma 3: Hoe ver reikt de coördinerende rol van Siem wanneer de ondersteuning buiten het tweedelijns Wmo-aanbod valt?

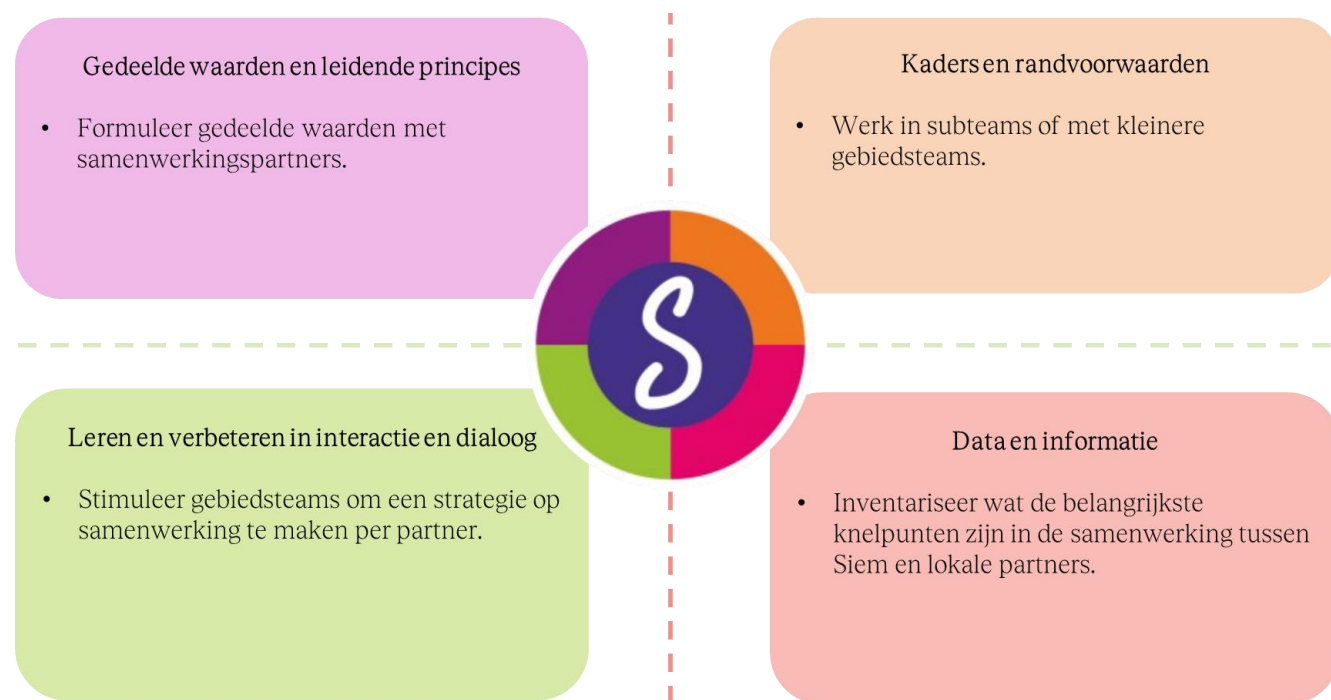
Siem beweegt zich tussen twee rollen: die van uitvoerder en die van regisseur. Door de brede verantwoordelijkheid – van preventie tot derdelijnszorg – ontstaat al snel de verwachting dat Siem alles oppakt. Wanneer dit niet gebeurt, kan dat leiden tot teleurstelling bij partners en druk op het imago.

Een centrale vraag is in hoeverre Siem verantwoordelijk is voor het coördineren van passende ondersteuning via partners uit het netwerk wanneer zij de ondersteuning zelf niet kan leveren. Dit geldt bijvoorbeeld voor problematiek waarbij de inwoner onvoldoende gemotiveerd is om de ondersteuning van de grond te brengen. Een ander concreet voorbeeld betreft het opzetten van collectief aanbod in het voorliggend veld: In hoeverre wil Siem verantwoordelijkheid dragen voor inwoners bij het zorgen voor een juiste doorverwijzing van inwoners naar dit aanbod, en in hoeverre wil Siem actief initiatief nemen bij de ontwikkeling en organisatie van dit aanbod?

De uitdaging hierbij ligt in het helder afbakenen van verantwoordelijkheden: wanneer voert Siem zelf uit, en wanneer coördineert zij het netwerk? Dit vraagt om duidelijke afspraken en het vermogen om regie te voeren zonder alles naar zich toe te trekken.

Daarnaast speelt ook de vraag of Siem voldoende is ingericht om een coördinerende rol structureel te vervullen. De organisatie is van oorsprong uitvoerend, en een coördinerende rol vraagt iets anders van medewerkers. Op strategisch niveau vraagt het om samenwerking met partners, gezamenlijke besluitvorming en het maken van afspraken over wie wanneer de regie neemt. Dit schuurt soms met het uitgangspunt dat de inwoner zelf aan het roer staat.

#### 4.5.5 Aanbevelingen



Om de samenwerking met verschillende partners te versterken is het van belang te investeren in het gezamenlijk leren en ontwikkelen. Op basis van het pluriforme beeld dat wij hebben opgehaald is het waardvol om voor iedere partner een gerichte strategie op te stellen die rekening houdt met wederzijdse verwachtingen en werkwijzen.

Daarbij is het belangrijk om bewust te zijn van eventuele verschillen: sommige partners hechten bijvoorbeeld sterk aan sturing op basis van data en cijfers, terwijl anderen meer waarde hechten aan een visie-gedreven benadering.

Om expertise en samenwerking binnen grotere teams te faciliteren, is het bijvoorbeeld mogelijk subteams te vormen voor teamoverleggen, zodat kennisdeling en afstemming goed blijven verlopen. Een andere optie is om gebiedsteams op te splitsen in kleinere teams en zo de werkgebieden te verkleinen, waarbij het risico bestaat dat niet in elk team alle benodigde expertises volledig aanwezig zijn.

## 4.6 Van achteraf handhaven naar oneigenlijk gebruik voorkomen en het geld besteden aan zorg.

### 4.6.1 Samenvatting

#### Wat is hierop bereikt?

1. Het Vier-ogenprincipe is ingevoerd en leeft bij alle medewerkers.
2. Medewerkers van Siem rapporteren minder.
3. Onderaannemers leveren kwalitatief goede ondersteuning, en Siem controleert dit.
4. Teamleiders zoeken nog naar optimale rolinvulling bij de ondersteuning van de professionele ontwikkeling van medewerkers.
5. Er wordt in de praktijk geen eenduidige richtlijn gehanteerd over het waarborgen van veiligheid bij risico's.

#### Transformatiedilemma

1. Hoe kan Siem professionals voldoende vertrouwen en handelingsvrijheid geven, terwijl zij ook voldoende ondersteunend blijft bij (potentieel) onveilige situaties?

#### Aanbevelingen

1. Gebruik informatie vanuit evaluatie op casusniveau om de kwaliteit per onderaannemer in kaart te brengen.
2. Maak gebiedsteams verantwoordelijk voor de aansturing van onderaannemers.
3. Inventariseer met medewerkers wat goede kwaliteit van zorg betekent.
4. Investeer in een vorm van leiderschap bij de teamleiders die medewerkers hierin stimuleert.
5. Bepaal samen met medewerkers welke interne afspraken van toegevoegde waarde zijn om de kwaliteit van de ondersteuning te waarborgen.
6. Evalueer de huidige protocollen regelmatig, maak leren en ontwikkelen daarvan een expliciet onderdeel, ook met partners.

### 4.6.2 Transformatieopgave

#### Transformatie voor inwoners

Doordat Siem minder tijd en middelen besteedt aan controle op oneigenlijk gebruik, is er meer ruimte voor directe ondersteuning. Inwoners kunnen rekenen op kwalitatief goede hulp, zonder zelf op zoek te hoeven naar een passende aanbieder. Afspraken met de gemeente en onderaannemers zorgen voor duidelijkheid en vertrouwen in het aanbod.

#### Transformatie voor medewerkers

Medewerkers krijgen meer vertrouwen in hun professionele oordeel. De nadruk ligt niet langer op administratieve verantwoording, maar op wat nodig is voor het ondersteuningsproces. Verslaglegging is functioneel en gericht op kwaliteit en veiligheid. Medewerkers dragen hierin zelf verantwoordelijkheid en werken altijd in collegiale afstemming, zodat niemand alleen staat in een casus.

#### Transformatie voor Siem



Siem draagt de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van Wmo-ondersteuning in de regio. Dit wordt geborgd via strikte selectie van onderaannemers en intercollegiale toetsing. Binnen duidelijke kwaliteitsafspraken, zoals het vier-ogenprincipe, krijgen medewerkers ruimte om ondersteuning professioneel en adequaat vorm te geven.

### **4.6.3 Resultaat**

#### **1. Het Vier-ogenprincipe is ingevoerd en leeft bij alle medewerkers.**

Het vier-ogenprincipe is inmiddels volledig ingebed in de werkwijze van Siem. In de praktijk betekent dit dat er structureel een tweede professional betrokken is bij de casus, bijvoorbeeld via afwisselende contactmomenten. Medewerkers en inwoners ervaren dat deze aanpak de kwaliteit én de continuïteit van de ondersteuning versterkt.

Tegelijkertijd zijn er situaties waarin samenwerking niet vanzelfsprekend is, zoals bij inwoners met beperkt vertrouwen in hulpverleners, persoonlijkheidsproblematiek of een traumatische achtergrond. In die gevallen voelen medewerkers ruimte om, vaak in overleg met de teamleider, een passende werkwijze te kiezen. Een enkele medewerker ervaart het vier-ogenprincipe als te strak, en mist flexibiliteit om in te spelen op de specifieke situatie van de inwoner.

#### **2. Medewerkers van Siem rapporteren minder.**

Er wordt minder gerapporteerd door de uitvoerende medewerkers sinds het ontstaan van Siem. Ook de ingezette tijd hoeft niet meer geschreven te worden. Ondanks dat dit initieel wennen was, ervaren de meeste medewerkers minder administratienoodzaak en -druk. Medewerkers ervaren dit als prettig en hebben daarmee ook meer tijd beschikbaar voor de cliënt.

#### **3. Onderaannemers leveren kwalitatief goede ondersteuning, en Siem controleert dit.**

Hier is niet veel informatie over opgehaald; in het onderzoek konden we geen kwaliteitscontrole doen. Wel zien wij dat er een sterker operationeel perspectief is gekomen op de kwaliteit van de dienstverlening die door onderaannemers geleverd wordt. Er wordt 6-maandelijks geëvalueerd door Siem-medewerkers die dicht bij de uitvoering staan. Daarbij zijn er geen klachten opgehaald over de kwaliteit van onderaannemers of de controle van Siem.

#### **4. Teamleiders zoeken nog naar optimale rolinvulling bij de ondersteuning van de professionele ontwikkeling van medewerkers.**

Het vier-ogenprincipe heeft ervoor gezorgd dat vrijwel geen medewerker alleen verantwoordelijk is in een casus. Op die manier borgt Siem kwaliteit. Door het loslaten van administratieve verplichtingen, zoals standaard verslaglegging en het registreren van consulturen, ontbreekt echter harde informatie. Bovendien hebben teamleiders in de grote teams niet altijd voldoende tijd om medewerkers individueel te volgen en ondersteunen in hun professionele ontwikkeling. Dit kan het voor teamleiders lastig maken om zicht te houden op de werkzaamheden van medewerkers en daarmee persoonlijke ontwikkeling te stimuleren.

In ten minste één gebiedsteam zijn daarom inhoudsondersteuners aangesteld. Zij bieden medewerkers ondersteuning bij casusoverleg en zorgen voor meer zicht op de kwaliteit van de ondersteuning. Hoewel tijdsbesteding per inwoner niet structureel wordt bijgehouden, ontstaat via deze rol wel meer inzicht. Medewerkers ervaren steun aan deze vorm van overleg, die deels de functie van de vroegere regiebehandelaar vervangt.

#### **5. Er wordt in de praktijk geen eenduidige richtlijn gehanteerd over het waarborgen van veiligheid bij risico's.**

Binnen Siem zijn diverse protocollen beschikbaar voor het waarborgen van veiligheid in risicovolle situaties. Toch geven medewerkers aan dat het onduidelijk is wanneer registratie verplicht is en welke route daarbij gevolgd moet worden. Afspraken worden vaak per e-mail vastgelegd en er is geen centraal dossier waarin het verloop van een casus wordt bijgehouden.

In de praktijk vervult de teamleider een centrale rol bij overleg over risico's. Daarbij wordt gebruikgemaakt van protocollen van Siem of van de moederorganisatie. Hoewel medewerkers deze keuze eerst lastig vonden, weten zij

steeds beter hun weg te vinden in de werkwijze van Siem. Tegelijkertijd verschilt de ervaring over de toereikendheid van de protocollen: niet iedereen vindt ze passend voor alle situaties.

Ook partners missen soms verslaglegging, vooral bij afspraken rondom risico's of bij de behoefte aan schriftelijke terugkoppeling over het verloop van een casus. Dit kan afbreuk doen aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid en het vertrouwen in de samenwerking.

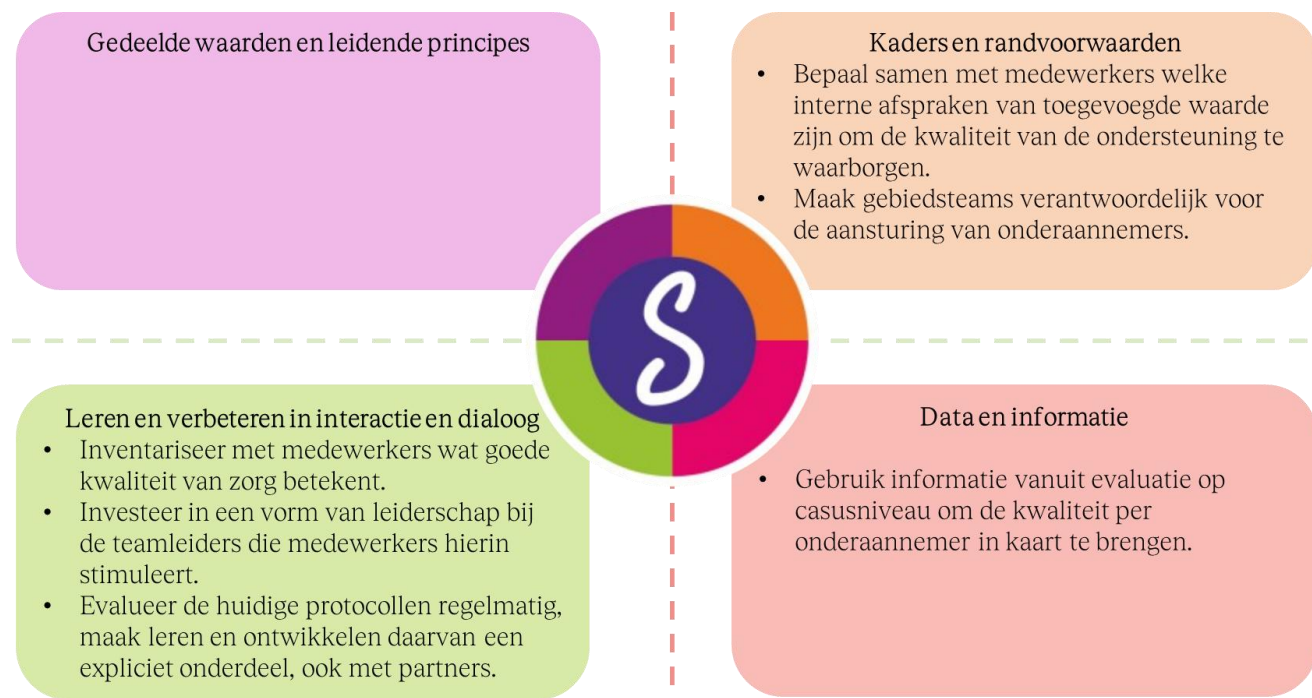
#### 4.6.4 Dilemma's

##### **Dilemma 1: Hoe kan Siem professionals voldoende vertrouwen en handelingsvrijheid geven, terwijl zij ook voldoende ondersteunend blijft bij (potentieel) onveilige situaties?**

De transformatie bij Siem is gebaseerd op het uitgangspunt dat professionals kunnen worden vertrouwd in hun eigen afwegingen. Dit heeft geleid tot minder administratieve lasten en meer handelingsvrijheid. Tegelijkertijd brengt deze ruimte een spanningsveld met zich mee: het risico dat essentiële informatie over (potentieel) onveilige situaties onvoldoende wordt vastgelegd of gedeeld.

Zonder duidelijke richtlijnen over wanneer en hoe risico's geregistreerd moeten worden, ontstaat er onzekerheid over de grenzen van de professionele vrijheid. Een inschatting die in de ene situatie passend is, kan in een andere context risico's met zich meebrengen. De uitdaging voor Siem ligt in het vinden van een werkbare balans: voldoende vertrouwen geven om maatwerk te leveren, maar ook kaders stellen die de medewerker ondersteunen in het tijdig signaleren, afstemmen en borgen van risico's.

#### 4.6.5 Aanbevelingen



Gebruik de operationele ervaring van medewerkers uit de gebiedsteams om te sturen op de kwaliteit van hun eigen werk en van onderaannemers. Ondersteun dit met data en andere informatie die beschikbaar is. Bijvoorbeeld aantal verwijzingen per onderaannemer, gemiddelde duur en kosten van een traject, ervaren kwaliteit door cliënten per onderaannemer, doelrealisatie, etc. Teamleiders hebben hierbij een belangrijke rol. Zij moeten medewerkers prikkelen om samen na te denken over wat kwaliteit is en wat inwoners van onderaannemers nodig hebben om duurzaam verder te komen en om te reflecteren op de manier waarop onderaannemers de kernwaarden van Siem in de praktijk brengen.

## 4.7 Beschermd Wonen (BW)

### 4.7.1 Samenvatting

#### Wat is hierop bereikt?

1. De samenwerking van alle BW-aanbieders binnen Siem heeft bestuurlijk en operationeel meerwaarde.
2. Er is meer zicht op de inwoners en meer grip op de klantreis.
3. Er is betere samenwerking met partners.
4. Werken met sleutelfiguren was een grote verandering, die nog steeds veel uitdagingen met zich meebrengt.
5. Medewerkers op BW-locaties werken in kleinere teams en begeleiden zwaardere problematiek.
6. Externe factoren beïnvloeden de dagelijkse uitvoering van de inhoudelijke transformatie.
7. Er is nog afstand tussen BW en vervolgondersteuning vanuit het gebiedsteam, onderaannemers of de sociale basis.

#### Transformatiedilemma

1. Hoe kan Siem inzetten op de uitstroom uit BW, zonder dat dit leidt tot niet-duurzame uitstroom?
2. Hoe kan Siem medewerkers stimuleren om anders gedrag te vertonen, gericht op positieve gezondheid, ondanks bestaande uitdagingen?
3. Hoe verhouden de bestuurlijke en tactische afspraken over de transformatie op lange termijn binnen Siem zich tot de sterke druk om in de uitvoering direct problemen op te lossen?
4. Van aanbodgericht naar vraaggericht plaatsen; Wat betekent dat voor de budgetten?

#### Aanbevelingen

1. Her-bepaal de transformatiewaarden en strategie voor BW.
2. Bepaal samen met medewerkers wat dit betekent voor de manier van werken binnen BW en hoe deze transformatie het beste gerealiseerd kan worden.
3. Activeer het leerproces binnen de organisaties, besteed aandacht aan reflectie en verbetering.
4. Leg afspraken over leren en ontwikkelen vast in werkprocessen.
5. Zet in op samenwerking met vervolgondersteuning.

### 4.7.2 Transformatieopgave

#### Transformatieopgave voor inwoners

Siem streeft ernaar dat inwoners zo kort mogelijk verblijven op een BW-locatie. Het uiteindelijke doel is zelfstandig wonen in de wijk, met waar nodig ondersteuning via BW-thuis of ambulante begeleiding. De nadruk ligt op het versterken van zelfredzaamheid: waar voorheen sneller werd opgeschaald naar verblijf, wordt nu ingezet op het sneller terugkeren naar een eigen woonplek of juist langer zelfstandig blijven wonen.

Daarbij wordt het eigen sociale netwerk van de inwoner actief betrokken, aangevuld met laagdrempelige voorzieningen in de wijk. Deze aanpak versoepelt de overgang naar zelfstandigheid en draagt bij aan een duurzame versterking van eigen regie en kracht.

#### Transformatieopgave voor medewerkers

Voor medewerkers betekent de transformatie een verschuiving in focus: van zorg binnen de BW-locatie naar het begeleiden van de overgang naar zelfstandig wonen. De ondersteuning richt zich op het vergroten van eigen mogelijkheden van de inwoner, met aandacht voor het activeren van het netwerk en het benutten van voorzieningen in de wijk.

Veel medewerkers van beschermd wonen (BW), werken op locaties waar ook andere financieringstitels gelden zoals de Wet langdurige zorg of de Wet forensische zorg. Dit geldt bijvoorbeeld voor RIBW Brabant.

In de praktijk betekent dit dat medewerkers opereren in een gemengd zorglandschap, waarin de kaders en verwachtingen per financieringsstroom kunnen verschillen.

Daarbij blijven medewerkers altijd werken onder de vlag van hun oorspronkelijke organisatie. Tegelijkertijd wordt van hen wel verwacht dat zij handelen volgens de uitgangspunten van Siem en de transformatie. Dit kan leiden tot een verwarrende setting: de werkomgeving en het werkgeverschap blijven vertrouwd, maar de verwachtingen ten aanzien van gedrag, houding en werkwijze verschuiven. De transformatie vraagt hen om binnen deze context de focus te verleggen naar positieve gezondheid en het stimuleren van zelfredzaamheid, ook wanneer de omgeving hier nog niet volledig op is ingericht.

Siem voert daarbij zelf de toewijzing van BW-plekken uit en bepaalt welke locatie het meest passend is. Om dit proces te versterken werkt Siem met sleutelfiguren: medewerkers die inwoners, locaties en partners goed kennen en als verbindende schakel optreden van instroom tot uitstroom. Deze rol vraagt om inhoudelijke deskundigheid, coördinerend vermogen en nauwe samenwerking met interne en externe partners.

### **Transformatieopgave voor Siem als organisatie**

Voor Siem betekent de transformatie het nemen van regie over het volledige traject: van instroom in beschermd wonen (BW) tot zelfstandig wonen. Dit vraagt om intensieve samenwerking tussen beschermd wonen (BW) en andere onderdelen binnen Siem, zoals begeleiding (BG) en DO. Intern ligt de focus op het versterken van samenwerking, het verkorten van communicatielijnen en het borgen van een gezamenlijke visie en werkwijze. Siem stuurt op groei van BW-thuis en een evenwichtige inzet van intramurale BW. Tegelijkertijd vraagt deze beweging een beter afgestemde samenwerking met externe partijen, waaronder gemeenten, OAD en andere ketenpartners. Het gezamenlijk vormgeven van deze ketensamenwerking is essentieel om de overgang naar zelfstandig wonen soepel te laten verlopen, met blijvende aandacht voor continuïteit van zorg en ondersteuning.

### **4.7.3 Resultaat**

#### **1. De samenwerking van alle BW-aanbieders binnen Siem heeft bestuurlijk en operationeel meerwaarde.**

De komst van Siem heeft zowel op bestuurlijk als op operationeel niveau een duidelijke meerwaarde gebracht binnen het domein van beschermd wonen (BW). Vanuit haar positie als enige aanbieder heeft Siem gezorgd voor betere samenhang in het BW-aanbod. Vanuit een integrale blik op de populatie, heeft Siem de ondersteuning beter afgestemd op de specifieke behoeften en situatie van inwoners.

#### **2. Er is meer zicht op de inwoners en meer grip op de klantreis.**

Door één centrale wachtlijst te hanteren heeft Siem een vollediger beeld gekregen van de totale groep inwoners die gebruikmaakt van beschermd wonen (BW). Dit geeft meer inzicht in de samenstelling en zwaarte van de populatie, de doorstroomproblematiek en de financiële consequenties. Hoewel het totale aantal wachtenden niet structureel is gedaald, kan Siem inwoners gericht toewijzen aan locaties en middelen doelmatiger inzetten.

De volgende stap die Siem wil zetten is het verder specificeren van deze gegevens. Door inzichtelijk te maken hoeveel inwoners met een DAT-besluit wachten op een intakegesprek met een sleutelfiguur, en hoeveel inwoners met een WAT-besluit wachten op plaatsing, kan Siem sneller en efficiënter sturen op het verkorten van wachttijden en het verbeteren van de doorstroom.

#### **3. Er is betere samenwerking met partners.**

De regierol van Siem versterkt de positie van BW-aanbieders in het veld. Partners als woningcorporaties en gemeenten ervaren Siem als een stevige gesprekspartner die namens het gehele BW-domein optreedt. Dit maakt het mogelijk om gezamenlijke afspraken te maken over woonruimte, doorstroom en ketensamenwerking. Ook zijn er nieuwe initiatieven ontstaan, zoals rondom het scheiden van wonen en zorg en gemengd wonen -projecten.

#### **4. Werken met sleutelfiguren was een grote verandering die nog steeds veel uitdagingen met zich meebrengt.**

De invoering van sleutelfiguren heeft een duidelijke verandering teweeggebracht in de toewijzingsprocedure: zij coördineren nu de plaatsingen en toewijzingen. Dit zorgde in de beginfase voor verwarring en een gevoel van verlies van autonomie bij teams op de locaties. Medewerkers gaven aan dat sleutelfiguren de specifieke context van de locatie niet altijd goed kenden en dat hun inbreng in plaatsingsbesluiten beperkt was.

Dit leidde daarmee tot plaatsingsbeslissingen die achteraf niet altijd passend bleken. Bovendien had iedere cliënt op locatie vaak een eigen sleutelfiguur, waardoor medewerkers regelmatig met meerdere sleutelfiguren moesten schakelen.

In de afgelopen periode is hierin verbetering gebracht. Siem heeft actief geïnvesteerd in persoonlijk contact en samenwerking tussen sleutelfiguren en de BW-organisaties: sleutelfiguren zijn vaker aanwezig op locaties en de lijnen met de teams zijn korter geworden. Ook zijn procesafspraken gemaakt tussen sleutelfiguren en moederorganisaties. Daarnaast is het aantal sleutelfiguren per locatie teruggebracht, wat de samenwerking overzichtelijker maakt.

De samenwerking tussen de organisaties en de sleutelfiguren loopt daarmee steeds beter, maar brengt ook nog veel uitdagingen met zich mee. Sleutelfiguren hebben de taak om in samenspraak met de BW-locaties te zorgen voor passende (her)plaatsingen, maar zijn daarbij tegelijkertijd afhankelijk van de bereidheid en capaciteit van deze organisaties. Dit vraagt specifieke competenties van de sleutelfiguren om effectief in dit spanningsveld te opereren. Medewerkers van BW-locaties geven aan dat dit proces nog niet altijd naar wens verloopt. Siem wil de komende periode daarom investeren in de wederkerige relatie tussen sleutelfiguren en de BW-locaties, waarbij vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt gewerkt.

Op plekken waar de samenwerking tussen sleutelfiguren en de teams op locatie goed verloopt, blijkt de werkwijze met sleutelfiguren wel doeltreffend. In deze gevallen hebben locaties zelf een actieve rol in het bepalen wie geplaatst wordt en kijken zij gezamenlijk met de sleutelfiguur naar de best passende plek voor een nieuwe bewoner. Deze gezamenlijke besluitvorming zorgt ervoor dat plaatsingen beter aansluiten bij de groepsdynamiek van de locatie, en expertises van de medewerkers.

#### **5. Medewerkers op BW-locaties werken in kleinere teams en begeleiden zwaardere problematiek.**

Door het terugbrengen van het aantal BW-bedden vanwege de transformatie naar beschermd thuis en de overgang van medewerkers van moederorganisaties naar de gebiedsteams, zijn op sommige locaties de teams kleiner geworden. Tegelijkertijd neemt de complexiteit van de problematiek van de cliënten die wel op een BW-locatie terechtkomen toe. Aanbieders beschermd wonen (BW) van Siem hanteren bij de formatie van de teams personeelsnormen om de kwaliteit van de ondersteuning te waarborgen. Desondanks ervaren medewerkers in verschillende teams een hogere werkdruk.

Siem maakt gebruik van het verstevigingsteam om bij cliënten met complexe problematiek een doorbraak te realiseren. Vanuit een zorginhoudelijke vraag denkt het verstevigingsteam mee over operationele oplossingen en vertaalt deze oplossingen naar tactische en strategische adviezen voor de langere termijn. Momenteel onderzoekt Siem hoe het verstevigingsteam voor bredere vragen kan worden ingezet, bijvoorbeeld wanneer er sprake is van uitstroomproblematiek.

Daarnaast kan een scheiding van taken tussen beschermd wonen (BW) en het gebiedsteam, de continuïteit bij de overgang van beschermd wonen (BW) naar ambulante begeleiding negatief beïnvloeden. Waar voorheen dezelfde begeleider beide trajecten begeleidde, vindt nu vaak een begeleiderswissel plaats wanneer een inwoner uitstroomt naar een weer thuis woning. De ondersteuning na uitstroom wordt daarbij geleverd door een medewerker uit een gebiedsteam, wat vraagt om extra afstemming om de overgang soepel te laten verlopen.

#### **6. Externe factoren beïnvloeden de dagelijkse uitvoering van de inhoudelijke transformatie.**

Siem heeft bij aanvang van de transformatie een duidelijke visie geformuleerd voor beschermd wonen (BW). Bij de realisatie daarvan stuit Siem echter in de dagelijkse praktijk op een aantal externe invloeden die eerder niet volledig waren voorzien:

- Het stimuleren van ander gedrag bij de uitvoerende medewerkers, zoals het versterken van zelfredzaamheid en het bevorderen van positieve gezondheid, blijkt lastig. Medewerkers hanteren grotendeels dezelfde werkwijzen als vóór de transitie. Kernbegrippen zoals *regie bij de inwoner, toewerken naar zelfredzaamheden ondersteunen in de eigen leefomgeving* zijn wel bekend bij medewerkers, maar worden niet

nadrukkelijker of consequenter toegepast dan voorheen. Medewerkers blijven op hun oorspronkelijke locaties werkzaam, waar zij ook cliënten begeleiden die niet onder de Wmo vallen. Hierdoor behouden zij ook de bestaande werkwijzen en komen zij minder tot het beoogde nieuwe gedrag. Bovendien worden medewerkers door de toename in zorgwaarde bij intramurale cliënten vaak juist gevraagd om hun specifieke expertise in te zetten. Dat staat soms op gespannen voet met de nieuwe meer eigen regie gerichte werkwijze.

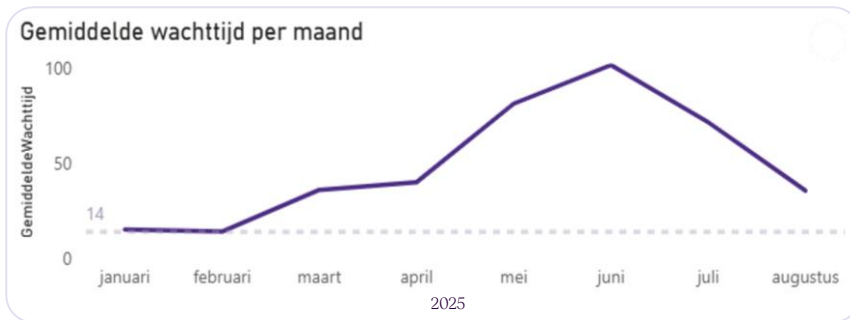
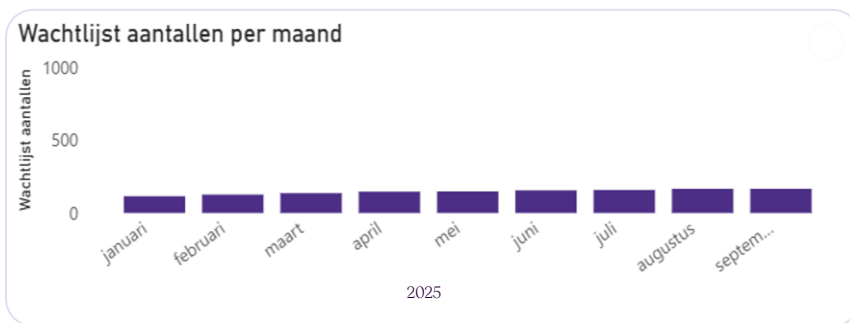
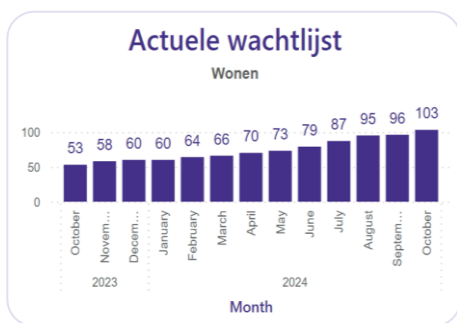
Om deze uitdaging aan te pakken en de verbinding met de moederorganisaties ook op het transformeren van beschermd wonen (BW) te versterken, heeft Siem meerdere werkgroepen opgezet waarin de moederorganisaties actief meebeslissen over manieren om hun medewerkers te stimuleren en ondersteunen in het nieuwe gedrag.

- Het werken met ondersteuningsplannen blijkt in de praktijk lastig uitvoerbaar voor medewerkers op BW-locaties. Zij hebben te maken met meerdere plannen: enerzijds het bestaande plan van de moederorganisatie, en anderzijds het nieuwe plan van Siem. Het is voor medewerkers daarbij niet haalbaar gebleken om met beide plannen te werken. Daarom wil Siem toewerken naar een situatie waarin het nieuwe ondersteuningsplan in de praktijk vooral door de sleutelfiguren wordt gebruikt om de klantreis en voortgang van individuele cliënten te monitoren, terwijl de medewerkers op de locatie zelf voornamelijk het oude plan blijven hanteren voor de dagelijkse uitvoering van de zorg.

- Het streven naar cliënten toeleiden naar zelfredzaamheid in hun eigen leefomgeving stuit op meerdere knelpunten. Hoewel het aantal aanvragen voor weer thuis-woningen is gestegen - een indicatie dat de uitstroom toeneemt - lukt het niet om het totaal aantal BW-plaatsen af te bouwen. Dit komt enerzijds door de gestegen instroom en anderzijds door verschillende externe factoren, zoals de huidige woningnood.

Siem slaagt er wel in het aantal BW-plaatsen stabiel te houden en zet daarnaast steeds meer in op het concept van BW-thuis en op het opzetten van alternatieve woonvormen samen met woningcorporaties, zoals Gemengd wonen-projecten. De regionale afspraken over de verhouding tussen intramurale BW en BW-thuis worden daarbij gehaald. Een blijvende uitdaging is dat, door de kleinere teams op de BW-locaties, het lastig blijft om voldoende capaciteit in de wijk beschikbaar te hebben om aan de BW-thuisvraag te voldoen. Medewerkers van de BW-locaties zijn immers deels verantwoordelijk voor de uitvoering van BW-thuis in hun buurt, waardoor beschikbare tijd en middelen over beide vormen van ondersteuning verdeeld moeten worden.

De beschikbare stroomgegevens ondersteunen dit beeld gedeeltelijk. We zien dat de wachttijd tot plaatsing na een initiële piek eind 2023 en een recente piek rondom juni 2025 relatief is afgenomen. Tegelijkertijd groeit het totaal aantal inwoners op de wachtlijst wel. Ondanks de verminderde wachttijd, suggereert de groei in de wachtlijst dat de instroom hoger is dan de mogelijkheden tot door-en uitstroom.



## 7. Er is nog afstand tussen beschermd wonen (BW) en vervolgondersteuning (BG/DO/Sociaal Domein).



Uit gesprekken met BW-medewerkers blijkt dat zij vaak beperkt zicht hebben op de mogelijkheden om bij uitstroom effectief samen te werken met vervolgondersteuning. Hoewel hier wel aandacht voor is binnen Siem, vindt een gestructureerde, warme overdracht van beschermd wonen (BW) naar begeleiding (BG) nog onvoldoende plaats. Daarnaast is er bij medewerkers beschermd wonen (BW) beperkte kennis van het beschikbare aanbod op het gebied van maatschappelijke participatie en voorzieningen binnen het sociaal domein. Hierdoor zijn er nog slechts beperkt voorbeelden beschikbaar waarin samenwerking met begeleiding (BG) of wijkinitiatieven heeft bijgedragen aan een sneller of duurzamer traject naar zelfredzaamheid van inwoners.

#### 4.7.4 Dilemma's

##### **Dilemma 1: Hoe kan Siem inzetten op de uitstroom uit beschermd wonen (BW), zonder dat dit leidt tot niet-duurzame uitstroom?**

De transformatie vraagt om sturing op het afbouwen van beschermd wonen (BW). Landelijk onderzoek<sup>7</sup> laat zien dat hierbij het risico bestaat dat cliënten niet-duurzaam uitstromen, met een hoge herinstroom als gevolg.

Bij Siem zien we enkele risicofactoren die hieraan kunnen bijdragen:

- Beperkte samenwerking van beschermd wonen (BW) met vervolgondersteuning.
- Afstand tussen beschermd wonen (BW) en begeleiding (BG):
  - Begeleiding (BG) richt zich op normalisatie en zelfredzaamheid; voor inwoners die vanuit beschermd wonen (BW) uitstromen, kan deze lichtere benadering onvoldoende houvast bieden om zelfstandig in de wijk te functioneren. Soms is een extra stap van medewerkers nodig, inclusief tijdelijk overnemen van zorg.
  - Toenemende zorgzwaarte bij intramurale BW-cliënten maakt de overgang complexer en vraagt om intensievere ondersteuning bij uitstroom.
  - Door het splitsen van beschermd wonen (BW)- en begeleiding (BG)-taken kunnen medewerkers het gehele traject van een inwoner niet meer volgen, waardoor inwoners standaard worden overgedragen bij uitstroom.

##### **Dilemma 2: Hoe kan Siem medewerkers stimuleren om anders gedrag te vertonen, gericht op positieve gezondheid, ondanks bestaande uitdagingen?**

Het doel van de transformatie is dat medewerkers gedrag vertonen dat gericht is op zelfredzaamheid, regie bij de inwoner en positieve gezondheid. Medewerkers ervaren hierbij verschillende uitdagingen:

- Door de toename aan zorgzwaarte hebben intramurale BW-cliënten regelmatig 24-uurs nabijheid nodig, wat tijd en energie voor werken aan positieve gezondheid beperkt. De complexiteit van hun problematiek vraagt bovendien om specialistische expertise in plaats van een generalistische, gericht op positieve gezondheid.
- Medewerkers werken op locaties met verschillende financieringskaders, zoals Wmo, Wlz en Forensische Zorg, waardoor uiteenlopende verwachtingen en werkwijzen samenkomen en het stimuleren van nieuw gedrag moeilijker is.
- BW-locaties vallen wel onder de vlag van Siem, maar zijn geen Siem-locaties. Dit stimuleert medewerkers niet vanzelf om ander op Siem-waarden gebaseerd gedrag te vertonen en bevordert het behoud van bestaande routines.

Het dilemma zit in het balanceren tussen de ambitie om ander gedrag te stimuleren, terwijl medewerkers tegelijkertijd de intensieve, praktische zorg voor zwaardere cliënten en de daarbij horende complexe administratieve kaders, moeten blijven uitvoeren.

##### **Dilemma 3: Hoe verhouden de bestuurlijke en tactische afspraken over de transformatie op lange termijn binnen Siem zich tot de sterke druk om in de uitvoering direct problemen op te lossen?**

Siem heeft op bestuurlijk en tactisch niveau veel afspraken gemaakt over de transformatie van beschermd wonen (BW), inclusief beleidsdocumenten en samenwerkingsafspraken. Dit strategische afstemmen is waardevol, maar

---

<sup>7</sup> <https://nienkeboesveldt.com/index.php/onderzoeksregios-en-rapportages/onderzoek-terugval/>

werkt soms vertragend voor de dagelijkse uitvoering. Medewerkers op de werkvloer zijn onvoldoende op de hoogte van de afspraken, waardoor knelpunten in de praktijk niet altijd volgens deze afspraken worden opgepakt.

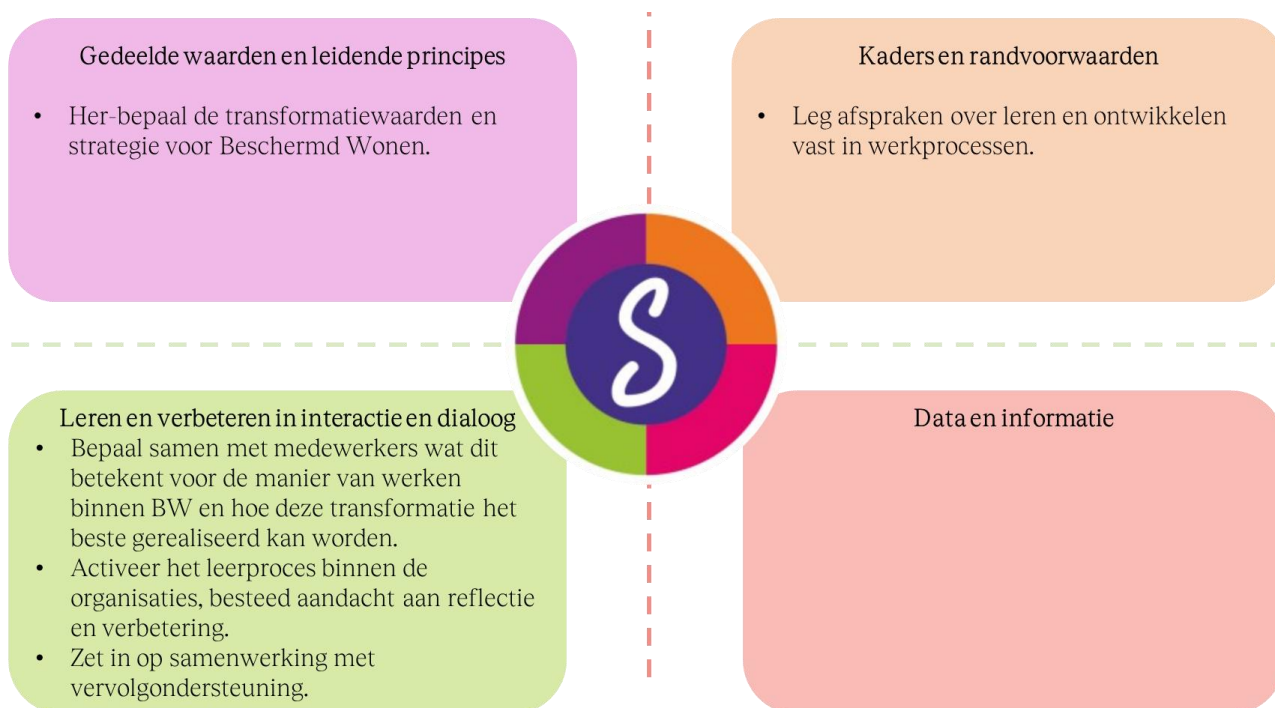
Het dilemma zit in het vertalen van strategische en tactische afspraken naar operationele uitvoering: hoe zorg je dat beleid en visie daadwerkelijk doorwerken in het dagelijks handelen van medewerkers en leiden tot betere zorg en ondersteuning voor cliënten, terwijl de dagelijkse praktijk vaak om direct handelen en oplossingen vraagt die niet altijd passen bij de uitgangspunten van de transformatie? Lange termijn verbetering versus korte termijn resultaten.

#### **Dilemma 4: Van aanbodgericht naar vraaggericht plaatsen; wat betekent dat voor de budgetten?**

Siem werkt momenteel nog aanbodgericht: er wordt gekeken naar welke bedden beschikbaar zijn en welke cliënten daarin passen. De transformatie vraagt echter om een vraaggerichte benadering: eerst analyseren wat individuele cliënten daadwerkelijk nodig hebben, en daar de plaatsing op afstemmen.

Deze verschuiving heeft belangrijke gevolgen. Het kan leiden tot een andere verdeling in type BW-plaatsen, waardoor moederorganisaties hun capaciteit en budgetten mogelijk anders moeten inzetten. Ze blijven mogelijk zitten met ongebruikte locaties en/of onbenutte capaciteit. Dit vraagt om zorgvuldige afstemming tussen alle betrokken partijen. Hoe realiseer je vraaggerichte plaatsing en optimale ondersteuning voor inwoners, terwijl capaciteit en budgetten op een gedragen en haalbare manier worden ingericht?

#### **4.7.5 Aanbevelingen**



Siem heeft geïnvesteerd in duidelijke (proces)afspraken om de uitdagingen binnen de transformatie van beschermd wonen (BW) te adresseren. De volgende stap is om deze transformatie op operationeel niveau verder vorm te geven, bijvoorbeeld door te leren van ervaringen bij begeleiding (BG) en vanuit die inzichten een gerichte operationele veranderstrategie te ontwikkelen. Vanaf het begin is het essentieel om medewerkers actief te betrekken en het leerproces binnen de organisatie te stimuleren: wat hebben zij nodig om de transformatie succesvol uit te voeren? Door dit te doen ontstaan passende oplossingen en geven medewerkers (en cliënten) het transformatieproces samen mede vorm.

Een concreet aandachtspunt hierbij is het versterken van de samenwerking met vervolgondersteuning, zodat doorstroom en duurzame zelfstandigheid van cliënten beter worden geborgd en structureel verankerd in de manier van (samen)werken.

## **5 Slothoofdstuk: kansen voor de toekomst**

Voor de toekomst zien wij twee kansen: 1) het bepalen van de strategische agenda op basis van de geschetste dilemma's en aanbevelingen, 2) het optimaliseren van de governance. Deze zijn uitgewerkt in de twee paragrafen hieronder.

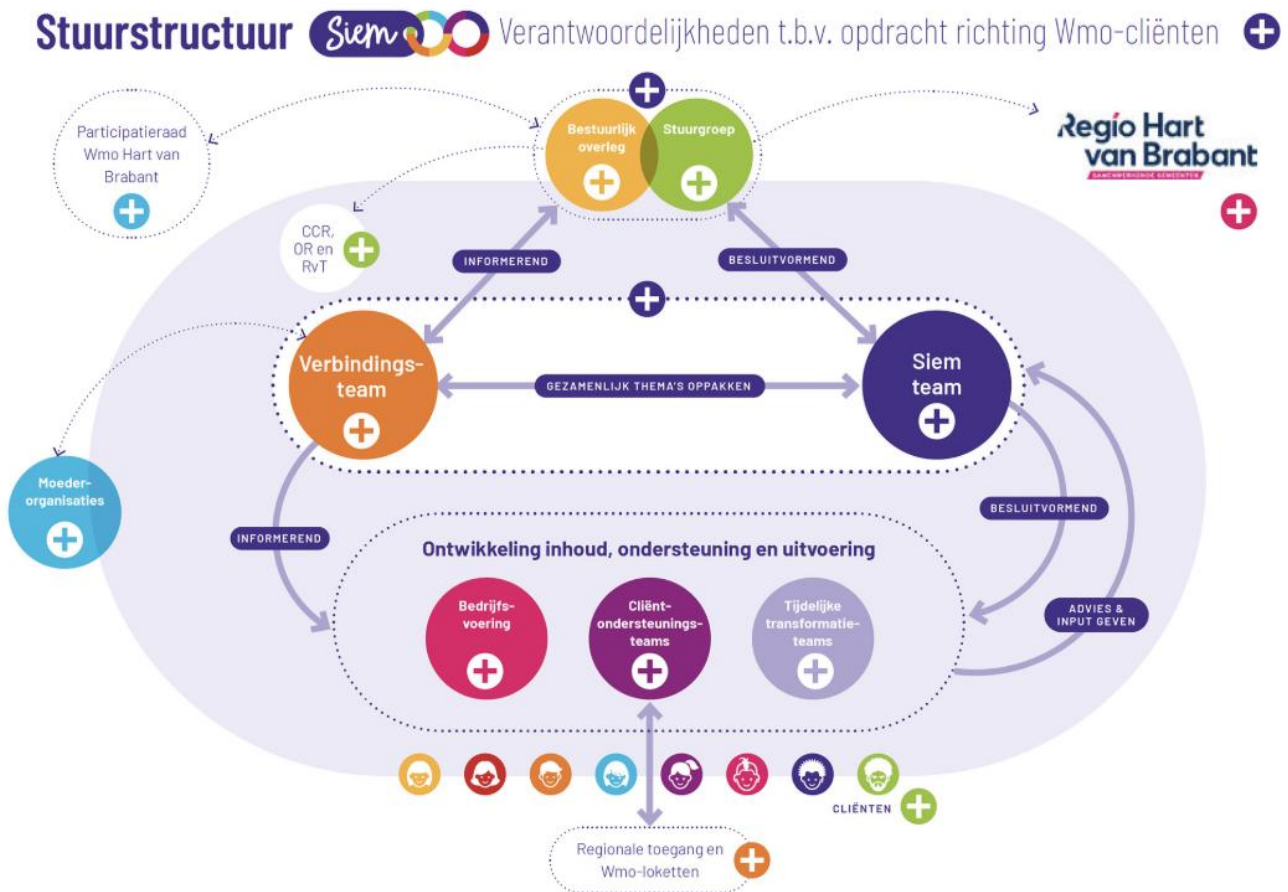
### **5.1 Strategische agenda**

Op basis van de bevindingen van dit onderzoek, zou de strategische agenda van Siem er als volgt uit kunnen zien, inclusief prioritering (van belangrijk en urgent naar minder belangrijk en urgent):

- 1 Bepaal de transformatiewaarden en strategie voor beschermd wonen (BW).
- 2 Ontwikkel een strategie op de stevige lokale teams in Regio Hart van Brabant.
- 3 Formuleer gedeelde waarden samen met partners in de gebiedsteams.
- 4 Zet in op leren en ontwikkelen binnen en tussen de BW-organisaties.
- 5 Zet in op leren en ontwikkelen binnen en tussen de gebiedsteams.
- 6 Maak een samenwerkstrategie per samenwerkingspartner.
- 7 Zet in op leren en ontwikkelen met samenwerkingspartners.
- 8 Breng in kaart waar winst te halen is in efficiëntie en effectiviteit.

## 5.2 Governance

Onderstaand figuur geeft schematisch de huidige governance weer.



Binnen de huidige stuurstructuur onderscheidt Siem de volgende rollen:

- Combinanten zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de opdracht en verantwoordelijk voor de onderaannemers. Zij zijn ook risicodragend.
- Strategische partners vormen samen met de combinanten het bestuurlijk overleg.
- Bestuurlijk overleg: Hierin zijn alle moederorganisaties vertegenwoordigd. Zij voeren overleg met de stuurgroep, bewaken zowel het Siembelang als het belang van de moederorganisaties.
- In de stuurgroep zijn alle combinanten vertegenwoordigd. Zij sturen op de transformatie en het gehele functioneren van Siem.
- Siemteam: zij zijn tactisch en operationeel verantwoordelijk voor Siem, met een sterke focus op het realiseren van de transformatie in de praktijk.
- Verbindingsteam: hierin zijn alle moederorganisaties vertegenwoordigd. Zij leggen de verbinding tussen de Siemwaarden en de uitvoering in de moederorganisaties in de praktijk. Het zijn niet standaard managers die in het verbindingsteam zitten, het is aan de moederorganisatie om te bepalen wie een passende afvaardiging is. Het zijn altijd mensen die naast Siem ook andere verantwoordelijkheden en taken hebben.
- Op operationeel niveau zijn binnen Siem drie verschillende diensten te onderscheiden die elk hun organisatievorm kennen:
  - Gebiedsteams => bestaan uit gedetacheerde medewerkers en teamleiders vanuit combinanten, kernpartners en onderaannemers.
  - Beschermd wonen => wordt geleverd door BW-organisaties die verbonden zijn aan Siem als combinant, strategisch partner of onderaannemer. Stuur de eigen locatie(s) en ambulante dienstverlening (beschermd thuis) aan, verdeling van cliënten gebeurt via Siem.
  - Onderaannemers => leveren ambulante zorg, dagopvang en ondersteuning aanvullend aan de gebiedsteams.

## 5.2.1 Resultaat

### Wat gaat goed?

- Sterke Siem-identiteit en echte transformatie in de gebiedsteams: Medewerkers voelen zich 'Siemer', ondanks het werkgeverschap bij de moederorganisatie. De waarden die centraal staan binnen Siem zijn zichtbaar vertaalt naar een andere manier van werken. Dit zorgt voor herkenbaarheid en duidelijkheid voor cliënten. Bovendien werken de medewerkers in de gebiedsteams echt anders (getransformeerd) dan voor de komst van Siem. Dit leidt tot meer efficiëntie en grotere effectiviteit terwijl het tegelijkertijd bijdraagt aan meer werkgeluk voor medewerkers en snellere en beter toegankelijke ondersteuning voor inwoners.
- Stuurgroep als drager van het Siemgedachtegoed: De stuurgroep functioneert uitgebalanceerd, stuurt op het collectieve belang en houdt afstand van individuele organisatiebelangen.
- Siemteam als motor van transformatie: Het Siemteam vertaalt visie naar praktijk en stimuleert gewenst gedrag in de uitvoering.
- Een goede pluriformiteit aan organisaties, gecombineerd met een integrale sturing van de transformatie.

### Wat vraagt aandacht?

- Uit de gesprekken, komt de vraag naar boven of er voldoende toezicht wordt gehouden op Siem. Het gaat daarbij om het goed kunnen functioneren van de raden van toezicht, ondernemersraden en cliëntenraden.
- Het bestuurlijk overleg staat op afstand en het blijft zoeken naar een goede verhouding tot de stuurgroep. Is minder betrokken bij het collectief en functioneert daardoor meer als een verzameling van individuen. De toegevoegde waarde ten opzichte van de stuurgroep is diffuus ook doordat het bestuurlijk overleg (en de deelnemers daaraan) geen duidelijke eigen gezamenlijke taak en collectieve verantwoordelijkheid hebben binnen Siem.
- De voortrekkersrol van het Siemteam roept soms weerstand op bij de mensen die we gesproken hebben.
- Ook het verbindingsteam is op dit moment geen samenhangend geheel en mist een heldere eigen collectieve verantwoordelijkheid. De individuele verbinders hebben zeker meerwaarde maar niet als collectief.
- Onderaannemers en (sommige strategische partners) zijn financieel kwetsbaar en staan nu informeel onder de gebiedsteams.
- beschermd wonen (BW) functioneert nog als een apart blok. Dat wordt versterkt door de scheiding van de verantwoordelijkheid voor Siem over twee personen. De transformatie is ingezet, maar lijkt hier - zeker t.o.v. BG - beperkt.

## 5.2.2 Dilemma's

### Dilemma 1: Moederorganisaties vs. Siem-identiteit

Er is een spanningsveld tussen de eigenheid van moederorganisaties en de opbouw van een gezamenlijke Siempraktijk. Dit spanningsveld moet blijven bestaan, maar vraagt blijvende aandacht: benutten we de specialistische expertise voldoende?

### Dilemma 2: Siem als zelfstandige organisatie en werkgever versus Siem als netwerkorganisatie

Een dilemma dat op veel plekken speelt bij integrale transformatie-opdrachten zoals die van Siem, is de organisatievorm. Is het beter om als netwerk deze dienst uit te voeren of richt je een nieuwe organisatie op, die uitvoerende medewerkers in dienst neemt en voer je van daaruit de dienstverlening uit. Beiden zijn mogelijk. Voor Siem adviseren wij om te blijven functioneren als netwerk. Daar zijn een aantal redenen voor:

- Siem voert een hele brede opdracht uit waarvoor altijd meerdere organisaties nodig zullen zijn. Sommige activiteiten zijn locatiegebonden, waardoor deze onderbrengen in een nieuwe gezamenlijke entiteit onlogisch, risicovol en duur is. Andere activiteiten zijn zo specialistisch dat medewerkers naast Siem ook andere opdrachtgevers hebben. Siem zal, verwachten wij, altijd een combinatie blijven van gebiedsteams, BW-activiteiten en onderaannemers. Daarmee is de meerwaarde van een nieuwe organisatie waarin dan alleen de gebiedsteams ondergebracht zouden worden beperkt.

- Siem heeft laten zien in staat te zijn, met name in de gebiedsteams, operationeel echt te transformeren binnen een netwerkorganisatie. Daarmee is er geen noodzaak om nu een nieuwe organisatie op te richten. De meerwaarde is beperkt terwijl de inrichting van een nieuwe organisatie grote investeringen met zich meebrengt in tijd, energie en geld.
- Ook gezien de strategische vraagstukken waar Siem voor staat, is het logischer om nu juist te investeren in de kracht van het netwerk. Met de doordecentralisatie van beschermd wonen (BW) en de grote vraagstukken die er sowieso spelen rondom wonen, is het logisch en verstandig om in de komende jaren vol in te zetten op de doorontwikkeling van beschermd wonen (BW) in samenhang met de moederorganisaties die beschermd wonen (BW) bieden en ondersteuning vanuit de gebiedsteams.
- Dat vraagt om inzet en competenties vanuit meerdere organisaties. De ontwikkeling rondom de stevige lokale teams en de toegang is nog onduidelijk. De uiteindelijke uitkomst kan grote impact hebben op bijvoorbeeld de omvang en positie van de gebiedsteams van Siem. Dat risico is beter op te vangen als netwerk dan vanuit een nieuwe nog op te richten organisatie.

### 5.2.3 Aanbevelingen

De huidige stuurstructuur van Siem functioneert naar behoren, waardoor grote structuurveranderingen niet noodzakelijk zijn. Wel adviseren wij om op een aantal onderdelen verbeteringen door te voeren die passen bij de fase waarin Siem zich nu bevindt en bij de strategische vraagstukken waar Siem de komende jaren mee te maken heeft:

- 1 Bevestig de stuurgroep als hoogste orgaan binnen Siem. Daar worden alle belangrijke besluiten genomen. De stuurgroep stuurt het Siemteam aan.
- 2 Maak in het Siemteam één iemand eindverantwoordelijk voor de hele organisatie. Deze manager legt, in samenwerking met de manager bedrijfsvoering, verantwoording af aan de (gehele) stuurgroep. Daarnaast is in het Siemteam behoefte aan een strategische ontwikkelaar (senior projectmanager/programma manager) die onder aansturing van de manager de organisatie ondersteunt bij het realiseren van verbeteringen en transformatie. Betrek de teamleiders van de gebiedsteams ook bij het organisatiebrede beleid van Siem.
- 3 Het bestuurlijk overleg heeft een onduidelijke positie in de governance. Afstemming met strategische partners en grote onderaannemers is belangrijk, maar het is niet logisch om hen positie te geven in de besturing van Siem, aangezien zij niet volledig risicodragend zijn zoals de combinanten. Ons advies is om met strategische partners maatwerkafspraken te maken over hoe zij betrokken kunnen zijn bij ontwikkelingen en opgaven van en binnen Siem die belangrijk zijn en waarbij hun positie en competenties nodig zijn. Daaruit volgt op welk niveau, met welke frequentie, en op welke manier afstemming nodig en gewenst is. Op die manier hebben de strategische partners (en dat kunnen ook grote en/of strategisch belangrijke onderaannemers zijn) invloed op de ontwikkelingen die voor hen relevant zijn. Het bestuurlijk overleg in de huidige vorm verdwijnt dan uit het besturingsmodel van Siem.
- 4 Werk met een jaaragenda vanuit het bestuur met daarin welke vaste onderwerpen wanneer aan bod komen, zodat de raden van toezicht, omdememingsraden en cliëntenraden van moederorganisaties weten wanneer welke onderwerpen op de agenda staan en via hun bestuurder input kunnen geven en stukken kunnen ontvangen.
- 5 Voor de verbinders adviseren wij hetzelfde als voor de deelnemers aan het bestuurlijk overleg: vorm op basis van de opgaven waar Siem voor staat teams met daarin medewerkers van Siem en verbinders van verbonden organisaties die voor die opgave relevant zijn. Ga vanuit zo'n team aan de slag met het realiseren van de geformuleerde opgave.
- 6 Maak gebiedsteams expliciet verantwoordelijk voor het operationeel aansturen van onderaannemers in hun gebied en zorg voor transparantie in verwijzingen, uitnutting en financiële verdeling.
- 7 Stimuleer verdere integratie met begeleiding (BG) en benut de aanwezige expertise breder in het sociaal domein.
- 8 Kijk opnieuw naar positie van strategische partners en onderaannemers richting een nieuwe contractperiode. Overweeg om in de samenwerking de rollen terug te brengen naar combinant of onderaannemer. Geef strategische onderaannemers een belangrijke rol bij die opgaven waar hun positie, ervaring en/of dienstverlening cruciaal is. Werk met minder onderaannemers en financier die onderaannemers die overblijven zoveel mogelijk op basis van een vaste vergoeding per jaar en niet op basis van p\*q.