

Maatschappelijke meerwaarde van Siem in beeld

NAAR AANLEIDING VAN ONAFHANKELIJK
ONDERZOEK VAN RADARADVIES



Siem startte 1 januari 2023 met de uitvoering van de transformatieopdracht die ze van de regio Hart van Brabant kreeg. Siem biedt Wmo-ondersteuning voor begeleiding, dagopvang en beschermd wonen. De opdracht bestaat uit zes delen. De regio kiest hiermee bewust voor een andere manier van (samen)werken en inrichten van het sociaal domein. Zo organiseren we de zorg dichtbij de inwoners en werken we met een overzichtelijk werkveld intensief en als partners samen. De regio kan hierdoor beter sturen op de resultaten voor inwoners en bouwen aan een zorgsysteem, dat ook in de toekomst beschikbaar en betaalbaar is.

Onafhankelijk onderzoek door RadarAdvies

De stuurgroep van Siem vroeg RadarAdvies te onderzoeken welke maatschappelijke impact Siem tot nu toe heeft gerealiseerd en in hoeverre dit overeenkomt met de oorspronkelijke doelstellingen. Radar accepteerde deze opdracht en startte in maart 2025 met het bestuderen van interne stukken en voortgangsrapportages. Tussen maart en augustus zijn 34 individuele en 8 groepsgesprekken gevoerd, in totaal met 57 personen: van cliënten en medewerkers tot aan samenwerkingspartners en Raad van Toezicht-leden.

Wat doen we met resultaten uit het onderzoek?

De impactmeting toont positieve resultaten en ontwikkelpunten. Overall laat het rapport zien dat Siem aantoonbare maatschappelijke meerwaarde levert. Binnen de financiële kaders is het gelukt meer cliënten te ondersteunen door op een andere manier te werken. De andere manier van werken zorgt voor herkenbaarheid, regie en duidelijkheid bij cliënten en draagt bij aan verbetering en tevredenheid van cliënten in het dagelijks functioneren. Nu de basis is gelegd, gaat Siem met de aanbevelingen en kansen, verder bouwen aan een overzichtelijk en kwalitatief zorglandschap.

Opbouw document

Radar heeft de transformatiedoelen uit de opdracht van de regio, vertaald naar zeven transformatiewaarden. Wij brachten in dit document de (transformatie)waarden die Radar presenteerde in haar rapport in beeld. We maken per waarde eerst duidelijk wat de opbrengst voor de cliënt zou moeten zijn. Daaronder zie je de resultaten van de inspanningen van Siem per waarde.



Waarde 1

Van zorg overnemen naar oplossingen in het gewone leven

Cliënten merken hiervan: Vanuit de gedachte van positieve gezondheid gaat Siem uit van de zelfredzaamheid van de inwoners van regio Hart van Brabant in hun eigen leefomgeving. De eigen hulpvraag van de cliënt staat centraal in de ondersteuning.



Siem heeft ondersteuning georganiseerd via gebiedsteams die dicht bij de leefomgeving van de inwoner opereren.

- Gebiedsteams zijn belangrijk in het dichterbij organiseren van ondersteuning.
- Daar werken, waar ook andere partijen actief zijn, zorgt voor een betere samenwerking.
- Cliënten vinden het fijn dat de ondersteuning bijna altijd bij hen thuis plaatsvindt.
- In grotere werkgebieden is werken vanuit een centraal kantoor een uitdaging.
- Huisartsen en politie willen meer contact met medewerkers van Siem.



Siem werkt met een overwegend effectief en begrijpelijk ondersteuningsplan.

- Helpt cliënten in kleine stappen te werken aan zelfstandigheid.
- Biedt vrijheid om zelf te bepalen waar ze aan werken.
- Maakt de voortgang meetbaar en inzichtelijk.
- Zorgt voor balans tussen regie bij de cliënt en het inzetten van professionele expertise.
- Voor bepaalde cliënten is het lastig om hun situatie goed in te schatten en dus doelen te bepalen.



Siem draagt bij aan de zelfredzaamheid van inwoners.

- De gesprekken sluiten aan bij de dagelijkse realiteit.
- De nadruk ligt op aanbrengen van structuur, ritme en een stabiele basis creëren.
- Begeleiders helpen cliënten inzichten en vaardigheden uit aanvullende therapie- of behandeltrajecten toepassen.
- Siem kan het voorliggend veld beter benutten.
- Het lukt niet altijd om het individuele netwerk van de cliënt te benutten.



Teveel sturen op zelfredzaamheid en eigen regie kan twee kanten op.

- Zo snel mogelijk afschalen, is vaak positief voor cliënt als deze er klaar voor is.
- Als cliënt het onvoldoende overziet, mag niet te snel afgeschaald worden.

Waarde 2

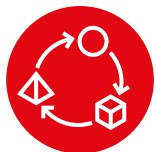
Van oog voor de ondersteuningsvraag naar oog voor de ondersteuningsvraag én maatschappelijke rol

Cliënten merken hiervan: Participatie is essentieel en draagt bij aan een zelfredzaam leven: 'meedoen is de beste zorg'. Siem stimuleert cliënten deel te nemen aan Dagopvang (DO) of Ontwikkelingsgerichte Arbeidmatige Dagbesteding (OAD).



Participatie wordt standaard uitgevraagd.

- Als begeleiders de hulpvraag onderzoeken, vragen zij tegenwoordig standaard naar participatiewensen van cliënten.



Inwoners hebben niet altijd een hulpvraag op participatie.

- Soms stimuleren begeleiders cliënten actief op 'meedoen', terwijl zij die wens niet benoemden. Vaak zijn cliënten hier toch positief over.



Ontwikkeling van DO is in gang gezet.

- Siem werkt samen met andere partijen aan Buurtkamers in iedere wijk. Deze ontwikkeling wordt goed ontvangen.
- Niet alle begeleiders kennen het volledige participatie-aanbod in hun werkgebied.



Waarde 3

Van een groot zorglandschap naar een overzichtelijk veld

Cliënten merken hiervan: Siem wil iedere inwoner passende ondersteuning bieden. Siem neemt de regie op het totale aanbod -van preventie tot specialistische zorg- om zo een dekkend landschap te creëren. Ook inwoners met langdurige ondersteuningsvragen buiten de Wlz of zorgverzekering vallen hieronder. Waar mogelijk biedt Siem ondersteuning zelf, dichtbij huis of op wijklocaties. En waar nodig zoekt Siem actief samenwerking met partners in de wijk.



De samenwerking met partners in de wijk is verbeterd.

- Bij bijna alle partners zien we vooruitgang in de samenwerking. Er zijn ook nog stappen te maken:
 - Voorliggend veld: op casusniveau heel goed. Bredere afstemming is nodig op collectief aanbod of het invliegen van tweedelijns expertise.
 - Wmo-loket: goed, zeker als loket-medewerkers en Siem een pand delen. Afstemming over lichte begeleiding verdient doorontwikkeling.
 - Gemeenten: ervaren de samenwerking als positief. Siem zorgt voor overzicht en duidelijkheid.
 - Overige partners (bv politie en huisartsen): afstemming kan beter. Zeker als het complexe casussen betreft.
 - Onderaannemers: Siem neemt volgens opdracht, afscheid van onderaannemers BG en zorgt dat een volledig zorglandschap overblijft. Onderaannemers willen vaker dialoog en elkaars expertise gebruiken.



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

- Siem heeft overzicht gebracht in het landschap.
- Siem bracht samen met onderaannemers de expertise per gebied in kaart. Dit helpt een zorglandschap zonder hiaten of overlap te creëren.
- Wanneer een tekort aan expertise blijkt, wordt scholing aangeboden of werkt Siem met een onderaannemer.



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

- Het aanbod voor mensen die langdurige, laagdrempelige ondersteuning nodig hebben, is niet altijd passend. Het is de vraag of dit binnen de Wmo valt; heldere afspraken over verantwoordelijkheden en financiering zijn nodig.
- Voor mensen met hoogcomplexere problematiek is niet altijd het juiste aanbod, al komt Siem vaak wel met een passende oplossing. Vaak zijn meerdere partijen betrokken. Siem kan haar regierol in deze situaties beter vervullen.

Waarde 4

Van lange procedures naar snel op weg geholpen

Cliënten merken hiervan: Inwoners kunnen direct bij Siem terecht zodra Wmo-ondersteuning toegewezen is. Een brede aanvraag via een Wmo-consulent is niet meer nodig. Een nieuwe cliënt van Siem wordt direct gekoppeld aan een passende begeleider. Samen werken zij de ondersteuningsvraag uit. De doorlooptijd van aanmelding tot het eerste gesprek is maximaal twee weken. Het ondersteuningsplan fungeert als nieuwe beschikking, hierin zijn geen uren en einddatum opgenomen: Siem doet wat nodig is.



Inwoners worden sneller geholpen.

- Zowel uit de kwantitatieve als de kwalitatieve analyse blijkt dat wachtlijsten afnemen. Siem helpt cliënten snel en zij waarderen dit.



Inwoners hoeven minder vaak hun verhaal te vertellen.

- Wmo-consulenten voeren geen keukentafelgesprek meer.
- Siem, en niet de Wmo-consulent, bepaalt welke zorg iemand krijgt. Cliënten en medewerkers vinden dit passend omdat Siem dicht bij de praktijk staat.
- Voor sommige gemeenten voelt het alsof ze het zicht op hun inwoners verliezen. Ze zijn afhankelijk van Siem om signalen over inwoners te ontvangen.



Siem is (via contactpersonen) goed bereikbaar

- Cliënten en partners ervaren de bereikbaarheid van Siem als positief.
- Contacten verlopen soepel als men weet wie de contactpersoon is.
- Als samenwerkingspartners geen contactpersoon hebben, vinden ze Siem groot en complex. En blijkt het lastig de juiste persoon te vinden.



Bekendheid en zichtbaarheid van Siem kan beter.

- Door de snelle start van Siem, is de kennismakingsperiode met partners niet goed verlopen. Daardoor weet niet iedereen wat hij bij de ander kan halen. Hierin is wel verbetering zichtbaar.
- De zichtbaarheid van Siem kan beter.
- Het is (hierdoor) lastig voor sommige partners goed aan inwoners uit te leggen wat Siem kan betekenen.



Onderscheid tussen Siem en Toegang (Wmo-loket) is duidelijk.

- Door de transformatie wijzigde het takenpakket van het Wmo-loket; geen keukentafelgesprekken meer en geen aanbieder aanwijzen. Deze taakverdeling is duidelijk.
- Het verschil tussen de lichte ondersteuning van de Toegang en Siem is niet voor alle Wmo-toeleiders duidelijk.

Waarde 5

Van open-einde financiering naar gesloten financiering per segment

Clënten merken hiervan: Dat de Wmo in de regio zo ingericht wordt dat deze nu en in de toekomst betaalbaar is. Dit is een gevolg van onder andere de overgang naar gesloten financiering per segment. Hierdoor moet Siem werken binnen vaste budgetten. Er zijn geen individuele beschikkingen meer; voorheen ontvingen inwoners ondersteuning met een vast aantal uren en einddatum. Nu is de ondersteuning tijdelijk en doelgericht, zonder vooraf bepaalde omvang. Onderaannemers vallen onder hetzelfde budget en werken volgens dezelfde kaders.



Siem blijft binnen budget.

- Siem werkt binnen een lumpsum-budget en blijft binnen de financiële kaders.
- De financiële afstemming met de gemeenten verloopt transparant en in goed overleg.



Meerwaarde van transformatie wordt erkend.

- Medewerkers, samenwerkingspartners en cliënten zien de meerwaarde van Siem op zorginhoud.
- Het ontstaansrecht van Siem wordt door sommigen gezien als een bezuinigingsmaatregel.



Medewerkers werken efficiënter.

- Medewerkers ervaren meer efficiëntie.
- Medewerkers kunnen meer cliënten begeleiden.
- Er is minder tijd per cliënt, wat door sommigen – niet iedereen – als kwaliteitsverlies wordt ervaren.
- Hogere werkdruk zorgt mogelijk dat onvoldoende tijd en ruimte is voor ontwikkeltaken.



Siem heeft totaal aantal onderaannemers teruggebracht.

- Samenwerken met onderaannemers verloopt goed.
- De inzet van onderaannemers is teruggebracht en wordt strategisch gestuurd.
- Er is afstemming met de gemeenten over het behouden/afstoten van onderaannemers. De eindbeslissing hierover ligt bij Siem.



Waarde 6

Van achteraf handhaven naar voorkomen van oneigenlijk gebruik

Cliënten merken hiervan: Siem besteedt minder tijd en middelen aan controle, waardoor er meer is ruimte voor directe ondersteuning. Cliënten kunnen rekenen op kwalitatief goede hulp, zonder zelf te zoeken naar een passende aanbieder. Siem is verantwoordelijk voor de kwaliteit van Wmo-ondersteuning in de regio. Afspraken met gemeenten en onderaannemers zorgen voor duidelijkheid en vertrouwen in het aanbod. 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; passend bij de cliënt.



Medewerkers werken volgens nieuwe werkwijze.

- Siem borgt kwaliteit door 4-ogen principe (niemand werkt alleen aan een casus).
- Het vier-ogenprincipe wordt breed gedragen. Tegelijk voelen medewerkers de ruimte om altijd een passende werkwijze te kiezen als een cliënt deze samenwerking niet wil.
- Administratieve lasten zijn verminderd.
- Teamleiders zoeken nog naar optimale rolinvulling en manieren om medewerkers op ontwikkeling te stimuleren.



Onderaannemers leveren kwalitatief goede ondersteuning.

- Er wordt ieder half jaar geëvalueerd en er zijn geen klachten opgehaald over de kwaliteit.



Er is minder zicht op de kwaliteit van de uitvoering.

- Er bestaan geen eenduidige richtlijnen over waarborgen van kwaliteit en risico's. De teamleiders pakken een centrale rol in de overleggen over risico's.
- Er zijn zorgen over het ontbreken van duidelijke protocollen bij risicovolle situaties en over het gebrek aan verslaglegging. Dit kan de samenwerking met partners bemoeilijken.



Waarde 7

Beschermd Wonen (BW)

Clënten merken hiervan: Siem ondersteunt cliënten om zo zelfstandig mogelijk te wonen in de wijk. Dit betekent dat BW-clënten zo kort mogelijk verblijven op een locatie en dus sneller terugkeren naar een eigen woonplek of juist langer thuis blijven wonen. Siem stuurt op groei van BW-thuis en afname van intramurale BW. Siem heeft regie op volledige traject: van instroom in BW tot zelfstandig wonen. Dit vraagt om intensieve samenwerking tussen BW en Begeleiding en Dagopvang, én met externe partijen als gemeenten, OAD en andere ketenpartners.



Siem heeft op BW bestuurlijke en operationele meerwaarde.

- Met een integrale blik op de populatie, heeft Siem de ondersteuning beter afgestemd op specifieke behoeften en wensen van cliënten.



Er is meer zicht op cliënten en meer grip op klanttraject.

- De regionale wachtlijst zorgt dat Siem cliënten gericht toewijst aan locaties en middelen doelmatiger inzet.
- De centrale wachtlijst geeft meer inzicht in samenstelling en zwaarte van de populatie, doorstroomproblematiek en financiële consequenties.



Er is betere samenwerking met partners.

- Partners als woningbouwcorporaties en gemeenten ervaren Siem als een stevige gesprekspartner die namens het hele BW-domein optreedt.



Werken met sleutelfiguren raakt steeds beter ingebed.

- Sleutelfiguren registreren in- en uitstroom. Zij zijn inhoudelijk deskundig en hebben nauwe contacten met in- en externe partners. Deze grote verandering werkt steeds beter.
- Gezamenlijke besluitvorming tussen sleutelfiguren en locaties zorgt voor betere plaatsingen.



BW-teams op locatie zijn kleiner en problematiek is complexer.

- Door de transformatie - het terugbrengen van het aantal bedden, meer BW-thuis en overgang van medewerkers naar gebiedsteams - zijn minder mensen op locatie nodig. Tegelijkertijd is de problematiek van mensen die op de locaties wonen, complexer. Daardoor ervaren medewerkers hogere werkdruk.
- Het verstevigingsteam kan ingeschakeld worden als casussen met complexe problematiek vastlopen.



Algemeen beeld over BW aantallen

- Siem houdt het aantal BW-plaatsen stabiel.
- De regionale afspraken over de verhouding tussen intramurale BW en BW-thuis worden behaald.
- Het aantal inwoners op de wachtlijst voor BW groeit (ten tijde van het onderzoek d.d. augustus '25).
- De tijd op de wachtlijst voor BW is afgenomen (sinds eind 2023).



Externe factoren die invloed hebben op transitie BW

- Op BW-locaties wonen vaak cliënten vanuit de Wmo, Wlz en FZ. Dit zorgt voor een spagaat omdat kaders en verwachtingen verschillend zijn.
- Medewerkers werken volgens de kaders van de moederorganisatie. Terwijl de transformatie hen vraagt om met ondersteuningsplannen te werken en meer te focussen op positieve gezondheid en zelfredzaamheid.
- Het lukt niet om het aantal BW-plekken af te bouwen door hogere instroom en krapte op woningmarkt.

Tot slot



Het algemene beeld van RadarAdvies over transformatie Siem

Siem mag trots zijn waar ze nu staat. Binnen de financiële kaders is het gelukt om meer inwoners te ondersteunen door op een andere manier te werken. 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. Bovendien kampen transformatietrajecten elders vaak met budgetoverschrijdingen.

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 wel betere (onderlinge) afstemming. De decentralisatie van Beschermd Wonen (BW) is in gang gezet. Het is nu het moment om te investeren in een effectiever samenspel tussen Beschermd Wonen (BW) en Begeleiding (BG).

