

DEELRAPPORTAGE



ONTWIKKELWERKPLAATS

WOERDEN

INTRODUCTIE

In deze deelrapportage beschrijven we de resultaten van het project 'Lokaal & Integraal Werken aan Participatie' uit gemeente Woerden. Dit project is uitgevoerd door het Kenniscentrum Sociale Innovatie van hogeschool Utrecht en Movisie met subsidie van ZonMw vanuit het programma 'Vakkundig aan het werk'. Het doel van dit project was het vergroten en bundelen van kennis over effectieve werkwijzen om met verschillende professionals de meervoudige problematiek van cliënten te adresseren en adequate dienstverlening te bieden. Hiertoe is in Woerden een ontwikkelwerkplaats ingericht om een effectieve werkwijze te ontwikkelen en te testen waarmee integrale ondersteuning kan worden geboden om mensen met meervoudige ondersteuningsbehoeften effectief en doelmatig toe te leiden naar de arbeidsmarkt. De nadruk in het project lag op integraal werk op het snijvlak van zorg en welzijn (Wmo) enerzijds en werk en inkomen (Participatiewet) anderzijds. We richtten ons daarmee op de meest kwetsbare burgers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

In deze publicatie staan de opbrengsten beschreven van de activiteiten vanuit en rond de ontwikkelwerkplaats in Woerden. Wij willen de deelnemers aan de ontwikkelwerkplaats en de respondenten met wie wij in het kader van dit project hebben kunnen spreken hartelijk danken voor het delen van hun kennis, ervaringen en inzichten. Al uw inzet heeft er toe bijgedragen het integraal werken binnen de gemeente Woerden verder te ontwikkelen.

Graag verwijzen wij u ook naar enkele andere publicaties in het kader van dit project welke te vinden zijn via de websites van de hogeschool Utrecht, Movisie en ZonMw:

- Een overal rapportage: Hierin staan de belangrijkste bevindingen en conclusies uit de drie participerende gemeenten op een rij evenals de belangrijkste aanbevelingen. Ook biedt het eindrapport meer inzicht in de aanpak van het onderzoek en het gebruikte analysekader.
- Een praktische tool: een praatplaat voor professionals, managers, beleidsmakers en bestuurders, inclusief 'bouwopgaven' om het integraal werken verder te ontwikkelen.
- Een innovatietraject voor integraal werken.

Toen het project 'Lokaal & Integraal werken aan participatie' in Woerden startte, sloten we aan bij het integraal casusoverleg 'Eerst aan de slag'. Deelnemers aan dit overleg waren het sociaal team Woerden Wijzer, de regionale sociale dienst Ferm Werk, UWV en een aantal zorgaanbieders (Kwintes, Abrona, Wij 3.0). Doel van dit casusoverleg was om 'integraal' met elkaar te zoeken naar participatiemogelijkheden van inwoners. Het werd gezien als platform om mogelijkheden van een inwoner om 'mee te doen' te vergroten. Ook was het tijdens dit overleg mogelijk om vragen van inwoners met een participatievraag in te brengen die niet via de 'reguliere' weg geholpen konden worden. De aanpak werd door de professionals gewaardeerd. Een belangrijke succesfactor volgens de professionals was dat 'Eerst aan de slag' fungeerde als 'ontmoetingsplek': een fysieke plek waar professionals via casuïstiekbespreking kennis en deskundigheid konden uitwisselen en van elkaar konden leren. Het overleg droeg er zodoende ook aan bij het 'cultuurverschil' tussen professionals uit het sociale domein en werk en inkomen te beslechten.

Gemeente Woerden heeft echter in de zomer van 2019 besloten deze aanpak niet voort te zetten. De keuze hiertoe had er mee te maken dat het aantal casussen dat in de praktijk ingebracht werd, beperkt was. Ook was er in de gemeente Oudewater (dat onder het zelfde ambtelijke bestuur als Woerden valt) een vergelijkbaar overleg (Oudewater Werkt) waar ten dele dezelfde professionals aan tafel zaten.

Daarmee kwam de vraag op: wat komt er voor in de plaats om de integrale samenwerking voort te zetten en te borgen? Eén van de keuzes die werden gemaakt was om in te zetten op het voeren van 'driehoeksgesprekken' tijdens de intake waarbij klantmanagers van Ferm Werk en consultants van Woerden Wijzer (het sociale team) met de inwoner om de tafel zitten. Door de intake in een driehoeksgesprek te doen hoeft een inwoner zijn of haar verhaal slechts één keer te doen. Daarbij biedt ook deze aanpak de mogelijkheid voor professionals om elkaars expertise te benutten met als verschil ten opzichte van 'Eerst aan de slag' dat professionals direct bij de start van een traject goed met elkaar kunnen afstemmen wat nodig is. In plaats van de twee aparte brede casuïstiek overleggen (te weten: 'Eerst aan de slag' in Woerden en 'Oudewater Werkt') werd besloten om alleen nog in geval van "stagnatie in de samenwerking" met meerdere partijen om tafel te gaan. Het idee was om daarmee nog wel ruimte te behouden om daar waar professionals knelpunten signaleren toch bij elkaar te komen, al dan niet met beleid erbij. In de praktijk – vermoedelijk mede door de ontwikkelingen als gevolg van de coronacrisis – heeft dit brede overleg nog niet plaatsgevonden.

In deze analyse richten we ons daarom vooral op de ontwikkelingen rond de pilot 'Ferm Wijzer' bestaande uit het voeren van driehoeksgesprekken (tussen Ferm Werk, Woerden Wijzer en de inwoner) en intensievere (gezamenlijke) monitoring gedurende het traject om daarmee snellere doorstroom te realiseren. We beschrijven in dit verband de activiteiten rond deze pilot (en onze betrokkenheid daarbij) vanaf de zomer 2019 toen de pilot startte tot november 2020. We gaan in deze analyse in op de aanleiding voor het ontstaan

van de pilot, de doorontwikkeling ervan sinds de start en de ervaringen van de direct betrokkenen tot nu toe. Op basis daarvan beschrijven we een aantal overstijgende inzichten en sluiten we af met een conclusie.

AANLEIDING: BEHOEFTE AAN MEER AFSTEMMING

De pilot Ferm Wijzer is ontstaan uit de ambitie van de regionale uitvoeringsorganisatie voor werk en inkomen, Ferm Werk en de daaraan verbonden gemeenten om “inwoners met een grote, soms onoverbrugbare, afstand tot betaald werk¹ beter te ondersteunen. *Iedereen doet mee naar vermogen* is hierbij het uitgangspunt.” Als betaald werk mogelijk is, wordt daar naar toegewerkt. Als uitkeringsonafhankelijkheid door betaald werk niet mogelijk is, wordt er gestreefd naar het vergroten van de participatie in de samenleving. De pilot is ontstaan voordat de coronacrisis zich aandiende. Het ging heel Nederland op dat moment economisch voor de wind. De werkloosheid was laag en voor zowel de gemeente als Ferm Werk was het daarom van belang om de inwoners die nog niet aan het werk waren op weg te helpen naar werk of andere vormen van dagbesteding. Het betreft een doelgroep die vaak al langere tijd van een bijstand of andere uitkering afhankelijk is. Het zijn mensen met problemen meerdere leefgebieden die hen belemmeren om stappen te zetten. Het kost tijd en extra inzet om die belemmeringen weg te nemen. Daarbij is professionele inzet nodig van professionals op verschillende terreinen, werkzaam vanuit verschillende wet- en regelgeving. In Woerden betekent dit dat de Wmo door ‘Woerden Wijzer’ wordt uitgevoerd en de Participatiewet als onderdeel van een gemeenschappelijke regeling door Ferm Werk.

Voordat de pilot startte was er tussen deze organisaties op uitvoeringsniveau beperkt overleg. Als gevolg daarvan, zo staat beschreven in het plan van aanpak, moesten inwoners “meerdere keren hun verhaal doen” en kregen zij te maken met “verschillende plannen van aanpak, die nog wel eens onvoldoende op elkaar zijn afgestemd”. Het lukte inwoners daardoor soms niet om op eigen kracht de weg naar de Wmo te vinden. Dat is voor deze doelgroep wel belangrijk, omdat de Wmo andere voorzieningen biedt dan de Participatiewet (denk aan dagbesteding, vrijwilligerswerk of een maatje). Inwoners zijn echter niet verplicht om van voorzieningen vanuit de Wmo gebruik te maken. Vrijwilligheid staat binnen de Wmo voorop. Samenwerking tussen Ferm Werk en Woerden Wijzer is daarom van belang. Er was dan ook behoefte aan “meer integraliteit” om de inwoner op weg te helpen.

1 Betaald werk kan zijn: regulier betaald werk, maar ook gesubsidieerd werk zoals banen in het kader van Nieuw Beschut of de Banenafpraak.

Vanuit deze behoeften zijn de consultants van Ferm Werk en de integrale toegang van Woerden Wijzer op eigen initiatief gestart met het vormgeven van deze integraliteit. Zij zijn begonnen met een gezamenlijke intake om vanuit verschillende invalshoeken bij te dragen aan een plan van aanpak voor de inwoner. Dit initiatief, dat zij 'Ferm Wijzer' hebben genoemd was er op gericht om te komen tot een eensluidende aanpak en te bepalen of deze aanpak kan bijdragen aan een betere en effectievere dienstverlening aan inwoners.

OPZET PILOT FERM WIJZER

De pilot Ferm Wijzer is gericht op inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt van meer dan twee jaar en kenmerkt zich door twee activiteiten:

- Een gezamenlijke intake, vanuit de invalshoeken van het Sociaal Team, Ferm Werk én de inwoner, waardoor de ondersteuningsbehoeften op meerdere leefgebieden beter in kaart kunnen worden gebracht. Daardoor kan een beter plan van aanpak worden opgesteld en kan effectiever worden bepaald welke instantie in welke fase de procesverantwoordelijkheid heeft en het aanspreekpunt voor de inwoner is.
- Een intensievere monitoring van het verloop van het proces waardoor knelpunten eerder zichtbaar worden en er eerder kan worden bijgestuurd. De verwachting is dat deze monitoring en bijsturing leidt tot een versnelling van het proces. Er zal eerder een effectiever resultaat kunnen worden behaald in termen van sociale, maatschappelijke en economische participatie.

De verwachting is dat Ferm Wijzer het maken van stappen naar een vorm van betaald werk kan bevorderen. Dit is wat Ferm Werk en de gemeente Woerden 'economische participatie' noemen. Om bij inwoners tot deze participatievorm te komen, zijn vaak verschillende vormen van ondersteuning nodig. Er is vaak in 'voorwaardelijke' zin een Wmo-voorziening nodig. Denk hierbij aan verslavingszorg, ondersteuning in het verkrijgen van een dag- en nachtritme of het doorbreken van een sociaal isolement. Dergelijke activiteiten zijn gericht op 'sociale participatie' en hebben als doel om een sociaal netwerk om de inwoner te creëren. Om vervolgens tot economische participatie te komen, is er vaak een tussenstap nodig. Deze stap is gericht op 'maatschappelijke participatie', waarbij de inwoner een maatschappelijke bijdrage levert en, indien mogelijk, toewerkt naar betaald werk. Vrijwilligerswerk of dagbesteding zijn voorbeelden van maatschappelijke participatie. Voor een deel van de doelgroep is een vorm van maatschappelijke participatie het hoogst haalbare doel.

De gemeente, WoerdenWijzer en Ferm Werk beogen met de nieuwe aanpak een effectievere werkwijze te creëren, waardoor inwoners sneller stappen zetten naar een hogere mate van participatie (sociale, maatschappelijke of economische). Daarmee is de verwachting dat:

- a) Inwoners sneller stappen zetten richting sociale, maatschappelijke of economische participatie;
- b) Inwoners een samenhangende en sluitende aanpak krijgen;
- c) Inwoners meer uren participeren;
- d) Inwoners meer tevreden zijn met deze aanpak;
- e) Inwoners groeien in hun zelfredzaamheid.

Van twee separate trajecten naar één aanpak

De aanpak Ferm Wijzer biedt de mogelijkheid om daar waar WoerdenWijzer en Ferm Werk gewoonlijk apart van elkaar te werk gaan, meer samen (integraal) samen te werken. Zo was het in de 'oude situatie' (buiten de afstemming in het in de inleiding genoemde 'Eerst aan de slag' overleg) niet de taak van een Wmo-consulent om het traject van de inwoner te volgen en was het niet gebruikelijk om bij verlenging van een beschikking eerst met Ferm Werk af te stemmen. Consequentie hiervan was dat een inwoner vaak langer dan gewenst een traject vanuit de Wmo volgde. De participatiemogelijkheden werden over het algemeen niet verkend. Er was daardoor beperkt zicht op of een inwoner stappen richting maatschappelijke of economische participatie had kunnen maken. Deze bredere kijk behoort wel tot de kern van het werk van Ferm Werk.

De pilot Ferm Wijzer is er daarom op gericht om bovenstaande punten op te pakken. In de figuur hieronder staat links de oude werkwijze schematisch weergegeven en rechts de nieuwe werkwijze:

OUDE WERKWIJZE:



NIEUWE WERKWIJZE:



De nieuwe aanpak is erop gericht bij 'nieuwe instroom' en 'herbeoordelingen' binnen de Wmo- of Participatiewet in een driegesprek met de cliënt te bepalen welk doel er wordt nagestreefd. Inwoners wordt vooraf gevraagd of zij aan dit driegesprek willen deelnemen of dat zij de voorkeur geven aan een één op één gesprek. Als de inwoner met het driegesprek akkoord gaat "komt men [gedrieën] tot een plan van aanpak waarin de stappen staan beschreven om tot het geformuleerde doel te komen. Hierbij wordt zoveel mogelijk aangesloten bij lokaal beschikbare voorzieningen en de lokale arbeidsmarkt", zo staat beschreven in het plan van aanpak. Na de intake is er één aanspreekpunt voor de inwoner (dit wordt afgesproken tijdens de intake). Beide consultants (van Ferm Werk en WoerdenWijzer) zijn betrokken bij de monitoring en houden elkaar op de hoogte van de stand van zaken.

INVENTARISATIE ONTWIKKELINGEN FERM WERK

Het Kenniscentrum Sociale Innovatie en Movisie zijn gevraagd om de ervaringen met de pilot te inventariseren. Mede door de coronacrisis zijn de mogelijkheden hiertoe beperkt geweest. De pilot heeft na de start in januari 2020 enkele maanden stilgelegen. In september 2020 is de pilot opnieuw opgestart. De inzichten die in deze paragraaf beschreven staan, zijn daarom deels gebaseerd op gesprekken met beleidsmakers en teamleiders betrokken bij de pilot in de periode september 2019 tot en met oktober 2020. Daarnaast is in november 2020 een online reflectie bijeenkomst / ontwikkelwerkplaats georganiseerd. Hier waren uitvoerende professionals en hun teamleiders bij aanwezig. De gesprekken en reflectiebijeenkomst tezamen geven een beeld van de ervaringen met Ferm Wijzer tot nu toe, bieden een indicatie van de meerwaarde van de aanpak en brengen een aantal aandachtspunten aan het licht voor verdere doorontwikkeling.

Aandachtspunten bij de start en inrichting pilot

De start van de pilot stond volgens een van de teamleiders in het teken van het maken van werkafspraken, elkaar leren kennen en formulieren opstellen. Vrij snel na de start is de pilot door de coronamaatregelen echter gestopt tot 1 september 2020. In augustus dat jaar zijn voor de 'herstart' opnieuw voorbereidingen getroffen. Er zijn wederom afspraken gemaakt en er zijn met de kennis na de initiële start op zak een aantal veranderingen doorgevoerd. Zo zijn er interventies gedaan om de privacy van de betrokken inwoners te verbeteren en is er nagedacht over de communicatie rondom de pilot naar inwoners. Volgens de betrokken manager van Woerden Wijzer was het voor sommige inwoners aanvankelijk niet altijd duidelijk waarom Ferm Werk betrokken werd. Zeker als het driegesprek plaatsvond met mensen waar ze al langer contact mee hadden. Van de 10 gesprekken die in de eerste periode zijn gevoerd, geeft de teamleider aan, wilden er drie niet "zomaar" het gesprek aan gaan met Ferm Werk erbij. Ook andersom gebeurde dat. In de communicatie naar inwoners is hier daarom extra aandacht aan besteed. Ook werd naar aanleiding van de opstart nagedacht over zaken als: wie neemt het voortouw in het gesprek; is dat Woerden Wijzer of Ferm Werk? Een duidelijke rolverdeling bleek aanvankelijk voor de betrokken professionals niet vanzelfsprekend. Er is gekozen om de 'lead' bij Ferm Werk te leggen omdat de nadruk in de pilot ligt op het bevorderen van stappen gericht op participatie, hetgeen de kerntaak van Ferm Werk is.

De teamleiders van Ferm Werk en Woerden Wijzer benoemen ook een aantal ontwikkelpunten voor de pilot. Zo hoopt de teamleider van Woerden Wijzer met de pilot meer zicht te krijgen op vragen als: Lukt het de professionals om in het driegesprek alle benodigde informatie te verkrijgen? Of: Hoe verdeel je tijdens het gesprek het accent op Wmo ondersteuning en voorzieningen vanuit de Participatiewet? Ook zou een van de teamleiders graag helderheid verkrijgen over de vervolgstappen ná de intake: Wie is dan de regievoerder? De teamleider geeft aan: "Ik ben wel benieuwd: als we 25 mensen gesproken hebben: is Ferm Werk of Woerden Wijzer nou regievoerder? Wat voor patronen zien we?"

De teamleider van Ferm Werk geeft aan dat hij hoopt dat Ferm Wijzer er aan gaat bijdragen dat professionals onderling meer gebruik gaan maken van elkaars expertise. Dit is volgens hem erg belangrijk. Hij geeft aan: "Wij zijn geen psychologen. (...) "We hebben elkaar nodig." Volgens hem is "vertrouwen" in elkaar daarom erg belangrijk. "Loslaten" is daarom eveneens van belang en leerzaam voor de professionals van Ferm Werk, zo veronderstelt de teamleider. De teamleider van Ferm Werk zou daarnaast graag afspraken maken over de locatie van de pilot. Volgens hem is het voor inwoners prettig als ze in plaats van bij Ferm Werk op het gemeentehuis terecht kunnen voor het driehoeksgesprek. Dat is mogelijk 'neutraler'. Daarbij moet dan wel rekening gehouden worden met registratie van gegevens.

UITKOMSTEN: ERVARINGEN MET FERM WIJZE

In november 2020 is ter reflectie op de activiteiten tot dan toe een online ontwikkelwerkplaats bijeenkomst georganiseerd. Hieraan namen vier professionals deel (twee van Ferm Werk en twee van Woerden Wijzer) en de twee betrokken teamleiders. Er hadden op dat moment meer dan 30 intakes plaatsgevonden. Aan de betrokken professionals en hun teamleiders is in de bijeenkomst gevraagd of de aanpak in hun optiek meerwaarde heeft, en zo ja wat zij precies als meerwaarde typeren. Uit de bijeenkomst komt naar voren dat professionals en hun teamleiders meerwaarde aan de aanpak toekennen. De specifieke aspecten lichten we in de paragraaf hieronder toe. Daarnaast zijn ook een aantal aandachtspunten benoemd. Deze komen hierna aan bod.

MEERWAARDE VAN DE PILOT

Beter onderling contact

Om te beginnen benoemen de professionals als meerwaarde van de pilot dat de aanpak leidt tot beter onderling contact. Zowel tussen professional en de inwoner als professionals onderling. In algemene zin geeft een van de participatie consultants van Ferm Werk aan dat ze tevreden is over de aanpak. “Het loopt fijn”. De meerwaarde is al wel bewezen in haar optiek. Anderen benoemen:

“Er is meer aandacht en tijd voor de inwoner, doordat we breder kijken dan één wet.”

Er zijn kortere lijnen tussen de professionals. Daarnaast biedt de aanpak een ‘integrale kijk’ voor zowel inwoners als consultants. Dat komt, stellen de professionals, onder meer doordat Ferm Wijzer het mogelijk maakt in één gesprek meteen verschillende leefgebieden te bevragen. Daardoor is het mogelijk om gelijk “door te pakken”. Een van de professionals geeft aan dat ze waardeert dat de aanpak ‘drempelverlagend’ werkt voor de klant: ze voelen zich ook serieus genomen. ‘Cliënten worden door de aanpak meer gezien.’ Ook hun problemen. Cliënten waarderen dat er meteen meerdere professionals in het gesprek aanwezig zijn, met verschillende expertises. Dat geeft cliënten het gevoel dat hun vraagstuk echt wordt opgepakt, aldus deze professional. Er is door Ferm Wijzer tussen professionals onderling en naar de cliënt toe meer afstemming:

“We bespreken wat doe jij, wat doe ik? Wat is nodig? Dat doen we nu in bijzijn met de klant, zodat je direct kunt checken: is dit wat jij nodig hebt?”

Op basis daarvan kun je besluiten een interventie wel of niet in te zetten. Je kunt beter afstemmen met de klant zelf. Meerwaarde van Ferm Wijzer is daarmee dat er meer zicht is op de koers van het traject en dat professionals van elkaar weten waar men mee bezig is. Normaliter, zo geven de professionals aan, is er veel minder zicht op wat de andere instanties doen.

Een van de professionals vanuit Woerden Wijzer herkent dit verhaal. Het is voor haar vooral van waarde dat klanten één keer hun verhaal kunnen doen. En dat beide instanties tegelijkertijd op de hoogte zijn, waarna ze elk vanuit hun eigen expertise vervolgstappen kunnen nemen. Voor collega's onderling is het dan ook goed dat ze hierdoor op de hoogte zijn van vervolgstappen die de andere partij neemt.

Bundeling kennis en expertise

Een andere opbrengst van de pilot tot nu toe is dat de aanpak leidt tot een bundeling van kennis en expertise. Zo geeft de teamleider van Woerden Wijzer aan dat Ferm Wijzer ook laat zien dat daar waar voorheen cliënten in separate trajecten zaten (dus bij Ferm Werk én bij Woerden Wijzer), dat dit nu in Ferm Wijzer samenkomt. Zo komen er nu casussen naar boven waaruit blijkt dat mensen zowel bij Ferm Werk als Woerden Wijzer bekend zijn. Er blijken er bij Ferm Werk en Woerden Wijzer trajecten te lopen, "zonder dat we van elkaar wisten." De teamleider geeft in dit verband aan:

Er komen twee werelden bij elkaar. Daar moeten we wat mee. Dat vinden wij meerwaarde."

Ferm Wijzer kan een efficiëntieslag betekenen wanneer blijkt dat de aanpak inwoners sneller verder helpt en professionals onderling van elkaar weten welke instanties waarmee bezig zijn. Een van de teamleiders geeft aan dat ze de meerwaarde van de samenwerking nu al zien. Want, zo geeft zij aan: "Alle casussen tot nu toe laten zien dat er kennis van beide partijen nodig is. (...) [de samenwerking] heeft gewoon meerwaarde voor de inwoner". Denk bijvoorbeeld aan een situatie van een alleenstaande man waarbij in het verleden sprake is geweest van verslaving en de kans op agressief gedrag nog bestaat. Tegelijkertijd is deze persoon gemotiveerd om stappen te zetten op het gebied van participatie. In een dergelijk geval beschikken de participatieconsulenten van Ferm Werk over kennis omtrent de belastbaarheid en participatiemogelijkheden. Anderzijds, hebben consulenten van Woerden Wijzer kennis in huis om een inschatting te maken wat deze persoon op sociaal-psychisch vlak wel en niet kan. Het is van belang deze kennis en expertise te bundelen om gerichte ondersteuning te kunnen bieden. Daarmee voldoet de aanpak ook in een behoefte bij cliënten: op een enkeling na vinden cliënten het volgens de betreffende teamleider prettig om zowel Ferm Werk als Woerden Wijzer om tafel te gaan. De betrokken professionals onderschrijven dit.

Kennis en inzichten buiten eigen professionele expertise

Doordat Ferm Werk en Woerden Wijzer in deze aanpak nauw samenwerken is de vraag gesteld of de professionals door deze pilot ook van elkaar (van hun collega's uit de andere organisatie) leren. Daaruit komen de volgende zaken naar voren. Een van de participatie consultants van Ferm Werk geeft aan dat ze door de pilot heeft geleerd dat er "[bij Woerden Wijzer] heel veel ondersteuning mogelijk is. Ook ondanks corona. Het is fijn om te weten dat mensen zo toch verder kunnen." Haar collega geeft aan dat ze merkt dat Woerden Wijzer anders doorvraagt op zorggebied. "Ze stellen soms hele praktische vragen waardoor je een goed beeld hebt waar de cliënt mee bezig is." Andersom, vanuit Woerden Wijzer wordt met name het "begrip en inzicht" in de taken van Ferm Werk benoemd. De consultants van Woerden Wijzer hebben nu meer zicht op de mogelijkheden die Ferm Werk voor een cliënt te bieden heeft. Ook is er meer zicht op wat Ferm Werk juist níet kan bieden. Daar wordt mee bedoeld: dat bijvoorbeeld een traject met een job coach een beperkte duur heeft. Of dat het werk bij het werkbedrijf alleen kan onder strikte voorwaarden. *Overall* laat de samenwerking volgens een van de professionals zien dat ze met elkaar tezamen veel ervaring hebben. "We weten goed van elkaar waar we het over hebben. Juist voor deze moeilijke klanten." Ook geeft een van hen aan:

"Samen kunnen we een betere inschatting maken van iemands problematiek en kunnen we de volgende stap makkelijker bepalen."

Betere en snellere ondersteuning

De betrokken professionals denken dat ze door de aanpak Ferm Wijzer nu beter en sneller ondersteuning bieden. Een van de professionals illustreert dit aan de hand van een voorbeeld. Ze vertelt over een casus waaruit naar voren kwam dat Ferm Werk voor de betreffende cliënt niks meer kon betekenen; er waren voor de cliënt geen directe mogelijkheden op gebied van werk of re-integratie. Toch werd vastgesteld dat het voor deze persoon fijn zou zijn als hij via dagbesteding een zinvolle daginvulling heeft. De professional legt uit dat ze na dit gesprek contact heeft gezocht en dat ze de week erop samen gingen kijken of dagbesteding echt wat is. Ze vertelt:

"Je merkt aan alles dat hij huiverig is [om dagbesteding te gaan doen]. Hij is ook bang. Maar doordat het contact toen meteen gelegd is vond het hij het fijn dat ik een week later belde om een afspraak te maken."

Het is volgens haar de 'warme overdracht' die het mogelijk maakt om "sneller door te pakken". Haar collega onderschrijft dit en stelt dat het nu ook al aangetoond is, doordat cliënten die via Ferm Wijzer binnenkomen bij WoerdenWijzer sneller opgepakt kunnen worden.

Het gesprek gaat vervolgens over de vraag wat te doen bij casussen waar tijdens het gesprek blijkt dat er voor één van de partijen eigenlijk "niks te doen is". Een professional

van Woerden Wijzer geeft aan dat dit in de praktijk vrijwel niet voorkomt. Daarbij, stelt zij: "Doordat ik ze toch geïnformeerd heb en ze weten dat ik er ben, verwacht ik dat ze me sneller weten te vinden zodra mensen wel voor zorg open staan." Haar collega stelt: "ik heb nog geen een keer het idee gehad dat ik twijfelde aan de meerwaarde van de samenwerking." Soms heeft een inwoner niet direct ondersteuning van Woerden Wijzer nodig. De aanpak Ferm Wijzer biedt ook dan de gelegenheid om aan een cliënt uit te leggen wat er eventueel in de toekomst mogelijk is als er dan wél behoefte is. "Dan heb je dat dus al kunnen overbrengen aan een inwoner."

AANDACHTSPUNTEN VOOR DOORONTWIKKELING

Uit de reflectie bijeenkomst komen ook een aantal aandachtspunten voor de doorontwikkeling van de aanpak naar voren.

Monitoring voortgang

Het eerste aandachtspunt dat de betrokkenen naar voren brengen heeft betrekking op het doel van de pilot. Dit was om naast de gezamenlijke intake ook het verloop van het proces daarna 'actief' te monitoren. Knelpunten in de ondersteuning worden hierdoor eerder zichtbaar waarna sneller kan worden bijgestuurd. Hoe dit precies georganiseerd moet gaan worden is nog wat onderbelicht gebleven. Er lijkt tot nu toe vooral te zijn aangestuurd op het uitvoeren van de gezamenlijke intake, maar er zijn nog geen afspraken over de monitoring nadien. De betrokkenen bij de pilot maken zich hier dan ook zorgen over. Zij achten het monitoren en indien nodig bijsturen van de geboden ondersteuning eveneens van groot belang om inwoners op weg te helpen. Problemen van mensen kunnen soms zo complex zijn. Om hier ondersteuning in te bieden is een gezamenlijke intake waarschijnlijk niet afdoende, zo wordt naar voren gebracht.

Regie

In het verlengde van bovengenoemd punt is ook stil gestaan bij de vraag waar na de gezamenlijke intake de regie dient te liggen. Aandachtspunt in dit kader is hoe om te gaan met het enerzijds 'vrijblijvende karakter' van de Wmo en het dwingende karakter van de Participatiewet anderzijds. Dit spanningsveld komt in verschillende casuïstiek naar voren. De vraag is wat je bijvoorbeeld doet wanneer iemand aangeraden wordt dagbesteding te gaan doen. Vanuit Woerden Wijzer c.q. de Wmo kun je dat iemand niet verplichten, zo wordt naar voren gebracht. Maar vanuit Ferm Werk kan dat wel. Hoe houdt je hierover vinger aan de pols? De betrokkenen achten het van belang afspraken te maken 'van wie' de cliënt is. Is dat Ferm Werk omdat zij "lijnen uitzetten, en coördineren" en omdat er (vrijwel) altijd sprake is van een uitkeringsrelatie? Of kan dat ook anders? Naar aanleiding van deze discussie wordt aangegeven dat de verschillende regierollen nog niet goed gedefinieerd zijn. Ook is benoemd dat Woerden Wijzer in 2020 weliswaar een start heeft gemaakt met casemanagement, maar dat daarin vooralsnog is ingezet op Wmo en Jeugdwet gerelateerde cases. De participatiewet is daarbij buiten beschouwing gelaten.

Betrokkenheid andere partijen

Ook wordt naar voren gebracht dat de intensieve samenwerking die plaatsvindt, zich beperkt tot twee partijen: Ferm Werk en Woerden Wijzer. Het is de vraag of dit in de toekomst wellicht breder getrokken moet worden, naar bijvoorbeeld het UWV of andere instanties. Deze expertise wordt nu niet benut, maar kan vaak wel van belang zijn. Zo is samenwerking met het UWV bijvoorbeeld van belang als een inwoner niet alleen een uitkeringsrelatie heeft met Ferm Werk, maar ook met het UWV. Daarnaast is in deze opzet ook geen samenwerking met andere partijen zoals woningcorporaties, GGZ of schuldhulpverlening. Bij de doorontwikkeling kan hier nog nader bij worden stilgestaan.

Uitvalsbasis

Tot slot is gesproken over de mogelijkheid om in de toekomst niet Ferm Werk, maar bijvoorbeeld Woerden Wijzer (dat in het gemeentehuis gevestigd is) als uitvalsbasis voor Ferm Wijzer te kiezen. De gezamenlijke intakes zouden daar bijvoorbeeld in een van de spreekruimtes kunnen plaatsvinden. Deze locatie is, zo wordt naar voren gebracht, mogelijk 'neutraler' ten opzichte van locatie Ferm Werk als standplaats. Volgens een van de participatieconsulenten van Ferm Werk is het bovendien leerzaam om zodoende een "kijkje in de keuken" bij Woerden Wijzer te krijgen. "Dat verrijkt elkaar." Of dit mogelijk is, hangt vervolgens samen met de hoeveelheid tijd die professionals tot hun beschikking hebben. Ook dit komt aan de orde als aandachtspunt.

OVERSTIJGENDE INZICHTEN IN RELATIE TOT INTEGRAAL WERK

Op basis van de reflecties van de betrokken professionals en teamleiders kunnen we vaststellen dat de pilot op verschillende fronten van waarde is. De pilot voorziet volgens de betrokkenen in een grote behoefte om beter integraal samen te werken. De casussen die tot nu toe zijn ingebracht laten zien dat er bij deze klantgroepen bijna in alle gevallen inzet van zowel Ferm Werk als Woerden Wijzer noodzakelijk is.

In deze paragraaf beschrijven we een aantal overstijgende inzichten die we hebben opgedaan. Deze inzichten hebben niet direct betrekking op de pilot Ferm Wijzer zelf, maar op de wijze waarop een integrale aanpak zoals Ferm Wijzer tot stand komt en wat daarbij behulpzame en belemmerende factoren kunnen zijn. De overstijgende inzichten die we in deze paragraaf beschrijven hebben betrekking op:

- Het belang bij een integrale aanpak van goede 'verticale' samenwerking tussen de professionals, teamleiders en beleidsmakers;
- De invloed van een hoge werkdruk en verloop van medewerkers op de ontwikkeling van integraal werk;
- De invloed van bezuinigingen / ombuigingen op de ontwikkeling van een integrale aanpak.

Samenwerking met beleid

Zoals we in de eerste rapportage van het project 'Lokaal & Integraal werken aan participatie' hebben beschreven, kunnen we integraal werken vanuit vier perspectieven of 'vensters' bestuderen. Wat we in het eerste jaar van het project hebben gezien, is hoe belangrijk het voor een integrale aanpak is dat niet alleen professionals onderling goed met elkaar kunnen samenwerken, maar dat zij daarin ook gefaciliteerd worden door hun organisaties en beleidsmakers. Ook in Woerden zagen we dat het belangrijk is dat beleidsmakers en professionals eenzelfde koers varen. Van belang is eventuele afwijkende keuzes vanuit beleidsperspectief goed te onderbouwen, en hierbij ook de uitvoering te betrekken.

Bij de ontwikkeling van een pilot zoals Ferm Wijzer is het dan ook van waarde wanneer beleidsmakers en professionals vanaf de start samen optrekken. Een van de uitvoerenden professionals geeft aan dat zij het belang om beleid "theoretisch uit [te] stippelen," onderschrijft, maar zo stelt zij: "blijf wel aangehaakt bij de praktijk." Overleg tussen

beleidsmakers en uitvoerders is daarom erg belangrijk, geeft zij aan. Je moet zorgen dat de uitvoering zich in het initiatief blijft herkennen, als het niet meer voelt als “iets van hen”, dan kan het “doodbloeden”. Ook de betrokken teamleiders benadrukken dit. Zij stellen dat de pilot er “op papier” er “strak” uit ziet maar dat het vertalen hiervan naar de praktijk complex is. Goede afstemming tussen beleid en de uitvoering achten ook zij daarom erg belangrijk.

Werkdruk en verloop medewerkers

Een tweede overstijgend inzicht is dat er voor zowel professionals als beleidsmakers in Woerden sprake is van een hoge werkdruk. Deze hoge werkdruk is van invloed op het realiseren van de ambities op het gebied van integraal werken die door de betrokkenen gesteld zijn. In dit kader zagen we dat professionals te maken hebben met een grote caseload waardoor de ruimte om de samenwerking met andere instanties gedegen vorm te geven beperkt is. Ook bij beleidsmakers van de gemeente is de werkdruk vaak hoog. Een belangrijke randvoorwaarde voor het slagen van een dergelijk project is dan ook dat er voldoende capaciteit beschikbaar is voor de uitvoering en coördinatie daarvan. Ook continuïteit in de betrokkenheid van medewerkers is een belangrijke randvoorwaarde. Temeer vanwege de complexiteit van de portefeuille waar de pilot onder valt is dit belangrijk voor een goede uitwerking ervan.

Bezuinigingen / ombuigingen

Een ander overstijgend inzicht dat naar voren kwam is dat het uitrollen van een pilot zoals dat van Ferm Wijzer, niet los gezien kan worden van ontwikkelingen in de context. Zo was in Woerden uiteraard de corona crisis van invloed op wat er mogelijk was met Ferm Wijzer. Daarnaast speelden in Woerden ook bezuinigingen / ombuigingen mee, zoals ook in andere gemeenten de afgelopen jaren noodzakelijk was. Deze ombuigingen zijn in Woerden noodzakelijk vanwege onder andere een grote schuldquote van de gemeente en oplopende kosten op diverse posten, waaronder van het sociaal domein. Om de kosten te drukken, en omdat het volgens de gemeente voor de inwoner duidelijker en efficiënter wordt, is er in Woerden voor gekozen om de ‘klantgroepen’ met de grootste afstand tot de arbeidsmarkt te verschuiven van Ferm Werk naar Woerden Wijzer. De gedachte hierachter (zo staat beschreven in de strategische heroriëntatie van de gemeente) dat het voor deze doelgroep op korte termijn niet mogelijk is om stappen op het terrein van werk te gaan zetten. Dit was vanuit de pilot Ferm Wijzer reeds de gedachte (zoals de gemeente het formuleert moet de doelgroep met meer dan twee jaar afstand tot de arbeidsmarkt over het algemeen eerst zorgproblematiek aanpakken, dan wel geactiveerd worden. Ondersteuning hierbij ligt meer in de lijn van Woerden Wijzer dan Ferm Werk. Daarom zouden deze groepen, na een gezamenlijke intake, ook alleen gebruik kunnen maken van dienstverlening van Woerden Wijzer. Hoewel de betrokken professionals en hun teamleiders ‘gerust gesteld zijn’ dat deze keuzes geen consequenties hebben voor de voortzetting van de pilot, maken zij zich hier wel zorgen over. Temeer omdat in de pilot Ferm Wijzer met name de klantgroepen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt in beeld

komen. “Juist voor deze doelgroep” is de samenwerking tussen Ferm Werk en Woerden Wijzer zo belangrijk, brengen zij naar voren. Het is door deze ontwikkelingen volgens de betrokkenen niet ondenkbaar dat deze keuzes uiteindelijk toch gevolgen hebben voor de voortzetting van Ferm Wijzer. Dat zou volgens de betrokkenen zonde zijn. Zij hopen dan ook niet dat door deze ontwikkelingen ‘het kind met het badwater wordt weggegooid’ als later blijkt dat de pilot toch niet gecontinueerd kan worden. Hoe dan ook zien we hiermee dat ontwikkelingen zoals een bezuinigings-/ombuigingsoperatie invloed kunnen hebben op het uitvoeren van een integrale aanpak.

CONCLUSIES

Onze betrokkenheid in Woerden heeft een goede inkijk gegeven in de zoektocht van gemeenten naar een passende vorm voor een integrale aanpak. Waar de gemeente Woerden bij de start van dit project het integraal werk vormgaf door een integraal casusoverleg, is eind 2019 de keuze gemaakt om in te zetten op driehoeksgesprekken. In dit verband voert de gemeente momenteel de pilot Ferm Wijzer uit, waarbij Woerden Wijzer en Ferm Werk beogen om bij inwoners waar sprake is van multiproblematiek een gezamenlijke intake uit te voeren en in het traject daarna deze inwoners intensief te monitoren door als professionals onderling af te stemmen. Vanuit het project 'Lokaal & Integraal Werken aan Participatie' hebben we de gelegenheid gekregen om de ontwikkeling van deze pilot te volgen en te ondersteunen. Hoewel de pilot Ferm Wijzer zoals gezegd nog doorloopt kunnen we op basis van de activiteiten tot nu toe een aantal werkzame elementen van de aanpak vaststellen.

We gebruiken hiervoor het 'vier venster' model waarmee we naar integraal werk kijken vanuit vier perspectieven: de inwoner, professionals, organisatie en beleid.

1. Vanuit inwonersperspectief definiëren we een aanpak die 'holistisch' is en waarbij de een inwoner 'samenhang' ervaart. Het betreft daarbij een aanpak die rekening houdt met verschillende leefgebieden waarop een inwoner mogelijk problemen ervaart. Ook betekent integraal werk vanuit inwonersperspectief een aanpak die keuzevrijheid en zelfregie van een inwoner stimuleert. Als we kijken naar de ervaringen met het driehoeksgesprek tot nu toe, dan sluit deze aanpak op deze aspecten goed aan. Met name zien we dat de aanpak samenhang in de ondersteuning nastreeft en rekening houdt met verschillende leefgebieden van een inwoner. Zowel vraagstukken op het gebied van zorg en welzijn enerzijds en werk en inkomen anderzijds worden door de betrokken professionals in ogenschouw genomen. Hierbij moeten we overigens wel opmerken dat dit een inschatting is gemaakt door professionals en hun leidinggevend en helaas niet door inwoners zelf. We hebben hierdoor niet kunnen bevragen of inwoners zelf dit ook als zodanig ervaren. Ditzelfde geldt voor de mate waarin de aanpak ook zelfregie stimuleert.
2. Integraal werk gezien vanuit het professionals perspectief definiëren we als een aanpak waarbij professionals onderling zicht hebben op elkaars expertise en deskundigheid, waarbij sprake is van onderling vertrouwen en professionals werken vanuit een gemeenschappelijk doel of belang. Ook hier lijkt het driehoeksgesprek een positieve bijdrage aan te leveren, zo laten de bevindingen zien. Waarbij ook het 'lerend effect' van de samenwerking naar voren wordt gebracht.
3. Vanuit organisatie perspectief kijken we naar de samenwerking van de integrale aan-

pak, de procesinrichting en organisatievorm. In dit verband zien we om te beginnen dat het driehoeksgesprek bijdraagt aan een hogere 'intensiteit' van samenwerking. Waar we in de samenwerking voorheen een 'consultatief' model zagen, waarbij professionals elkaar onderling vooral adviseren, zien we in het driehoeksgesprek kenmerken terug van een multidisciplinair model, waarbij de samenwerking gecoördineerd verloopt via face-to-face groepsoverleg en er gezamenlijke groepsbeslissingen worden genomen. Wel wordt als aandachtspunt de monitoring en procesinrichting van de pilot benoemd. Hiermee wordt bedoeld dat de afstemming tussen professionals onderling na de intake nog niet optimaal georganiseerd is. Het driehoeksgesprek als organisatievorm lijkt daarmee in elk geval wel passend om het integraal werk mogelijk te maken. Ook is het tekenend dat de managers betrokken bij de pilot van zowel Ferm Werk als Woerden Wijzer enthousiast zijn over de ervaringen tot nu toe.

4. Als we tot slot naar het integraal werk vanuit beleids- en bestuurlijk perspectief kijken dan valt op dat ondanks dat de werkwijze met driehoeksgesprekken de praktijk dichter bij elkaar brengt, er wel enig risico schuilt in recente strategische keuzes op beleids- en bestuurlijk niveau (hiermee doelen we op keuzes inzake de gemeentelijk ombuigingen en de strategische heroriëntatie). Om dit in goede banen te leiden is voor een integrale aanpak congruentie (of een 'verticale' verbinding) tussen de beleids- en bestuurlijke visie van de gemeente en de uitvoering in de praktijk van belang.
5. Alles tezamen zien we de aanpak Ferm Wijzer als een kansrijke aanpak om de verbinding tussen verschillende instanties, in dit geval het sociale team (Woerden Wijzer) en de sociale dienst (Ferm Werk) te verstevigen. Volgens de direct betrokkenen biedt Ferm Wijzer een waardevolle manier van samenwerking voor zowel professionals als ook inwoners. Ook biedt de pilot een goede voedingsbodem om het 'ontschot' denken verder te verstreken en uit te breiden.

TOT BESLUIT

De ambitie van de gemeente Woerden met de pilot Ferm Wijzer was om te zorgen dat inwoners sneller stappen zetten richting sociale, maatschappelijke of economische participatie; dat zij een samenhangende en sluitende aanpak krijgen, dat inwoners meer uren participeren, meer tevreden zijn met deze aanpak en groeien in hun zelfredzaamheid. Gezien de doorlooptijd van het pilot en van het project 'Lokaal & Integraal Werken aan Participatie' kunnen we nog niet op al deze onderdelen een volledig antwoord geven. Wel lijkt de aanpak een positieve bijdrage te leveren aan deze indicatoren. Wat echter ook opvalt, is dat de tevredenheid van professionals met de aanpak niet expliciet als indicator is benoemd om het 'succes' van de pilot aan af te meten. Dit is volgens ons als onderzoekers wel van belang om mee te nemen in de uiteindelijke beslissing of de pilot gecontinueerd kan gaan worden. Professionals zijn immers de 'streetlevel bureaucrats' die in direct contact staan met inwoners die gebruik maken van de dienstverlening. Op basis van onze bevindingen kunnen we constateren dat professionals de aanpak van waarde achten. Wel moeten we opmerken dat het UWV, dat voorheen via 'Eerst aan de Slag' een structurele verbinding had had met Woerden Wijzer, van de huidige aanpak geen deel uitmaakt. Het is dan ook de vraag hoe het UWV in de toekomst aangehaakt wordt. Het zelfde geldt voor andere professionele disciplines. Een mogelijkheid is om hen 'op afroep' alsnog te betrekken.

Het is vanuit ons project niet mogelijk geweest om de ervaringen van inwoners te inventariseren. Hier is vanuit het project wel op aangestuurd, maar helaas steeds niet mogelijk gebleken. Wij achten het desalniettemin van belang om hier in het vervolg alsnog op in te zetten. Nog los van het in kaart brengen van de uiteindelijke effecten van de aanpak voor inwoners op langere termijn (of iemand sneller stappen zet op het gebied van maatschappelijke of economische participatie) is het inventariseren van ervaringen van inwoners met de aanpak op zichzelf ook nastrevenswaardig. Zo zien we in de andere gemeenten waar de onderzoekers in het kader van het project 'Lokaal & Integraal Werken aan Participatie' met inwoners hebben kunnen spreken, hoe belangrijk het voor inwoners is om zich 'gehoord' te voelen en het gevoel te hebben dat er echt naar hen geluisterd wordt. Ook wordt het gewaardeerd als men niet meerdere keren hetzelfde verhaal hoeft te houden. De aanpak Ferm Wijzer lijkt hier een antwoord op te zijn. Zo geven de betrokken professionals in elk geval aan. Maar het is van belang om dit ook bij inwoners zelf te inventariseren.

Tot slot denken we dat het belangrijk is om de verbinding tussen professionals en beleidsmakers te verstevigen. Voor een goede integrale aanpak is het namelijk niet alleen belangrijk dat professionals onderling nauw met elkaar samenwerken, maar ook profes-

sionals en hun leidinggevend en beleidsmakers. Het is waardevol om ervaringen van de werkvloer met beleidsmakers en bestuurders te kunnen delen zodat zij professionals en instanties kunnen faciliteren om deze samenwerking mogelijk te maken, en om waar nodig kritisch te zijn op beleid zodat beleid kan worden bijgesteld. Ter illustratie hiervan zien we de wens aanvankelijk (zie inleiding) om op afroep een 'breed' casusoverleg zoals 'Eerst aan de slag' te behouden. Dat is er tot nu toe nog niet gekomen. In onze inventarisatie komt deze behoefte echter wel naar voren. Door goede afstemming tussen professionals in de uitvoering en beleidsmakers kunnen dergelijke signalen sneller aan het licht komen en kunnen mogelijkheden om hierin te faciliteren gezamenlijk worden verkend.

Voor een overzicht voor de belangrijkste aanbevelingen voor professionals, managers, beleidsmakers en bestuurders verwijzen wij u naar het eindrapport van het project. In deze rapportage staan tevens een aantal overstijgende conclusies beschreven.

Wilt u verder bouwen aan integraal werk? Maak dan ook gebruik van de vanuit het project ontwikkelde 'praatplaat' en het overzicht met de belangrijkste bouwopgaven voor integraal werk. Daarnaast bieden we een leergang/ innovatietraject aan voor gemeenten die integraal werk verder willen ontwikkelen.

Klik [hier](#) voor de links naar de betreffende producten.

Dit project wordt mogelijk gemaakt door:



© Hogeschool Utrecht, 2021

Bronvermelding is verplicht. Verveelvoudigen voor eigen gebruik of intern gebruik is toegestaan.

Colofon

Het Kenniscentrum Sociale Innovatie (KSI) van de Hogeschool Utrecht is een bundeling van een aantal lectoraten op het gebied van zorg en welzijn, sociaal beleid, maatschappelijke participatie, ondersteuning en dienstverlening, arbeid, recht en veiligheid. Het KSI heeft zich als doel gesteld een bijdrage te leveren aan een inclusieve, rechtvaardige en veilige samenleving waarbij de waarden van de democratische rechtsstaat centraal staan. Dit doen wij door praktijkgericht onderzoek, ontwikkeling en agendering van actuele maatschappelijke en sociale vraagstukken, vanuit verschillende perspectieven en disciplines. We werken hierbij samen met onderwijs, werkveld en kennisinstituten.

Movisie is hét landelijk kennisinstituut voor een samenhangende aanpak van sociale vraagstukken. Samen met de praktijk ontwikkelen we kennis over wat echt goed werkt en passen we die kennis toe. De unieke rol van Movisie is het versnellen van leerprocessen. We zijn alleen tevreden als we een duurzame positieve verandering voor mensen in een kwetsbare positie realiseren.

Auteur: Joep Binkhorst

Opmaak: Suggestie & illusie

Contact en adres

Kenniscentrum Sociale Innovatie,
Hogeschool Utrecht. Lectoraat:
Participatie, Zorg en Ondersteuning
Postbus 85397, 3508 AJ Utrecht
Padualaan 101 – 3584 CS Utrecht
Telefoon secretariaat: 088 4811284
Email: socialeinnovatie@hu.nl
www.socialeinnovatie.hu.nl/www.hu.nl

Movisie,
kennis en aanpak van sociale vraagstukken
Churchillaan 11, 3527 VG Utrecht
Postbus 19129, 3501 DC Utrecht
www.movisie.nl



kennis en aanpak van
sociale vraagstukken