

# Op weg naar outcomegericht werken

Over sturen op maatschappelijk effect in het sociaal domein



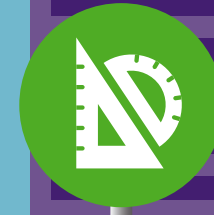
maatschappelijk effect ▶



outcome gericht werken ▶



outcome indicatoren ▶



in de praktijk ▶



# Wegwijzer



## Waarom sturen op maatschappelijk effect? ►

- Nieuwe verhoudingen en ambities ►
- Samen werken aan inzicht ►
- Wat is outcome ►



## Wat is outcomegericht werken? ►

- De kwaliteitscyclus ►
- De uitgangspunten van outcomegericht werken ►
- Aan de slag met outcomegericht werken: 4 fases ►



## Werken aan outcome indicatoren ►

- Werkwijze ►
- Voorbeeld doelenbomen ►
  - Doelenboom zelfregie ►
  - Doelenboom collectieve kracht ►
  - Doelenboom participatie ►



## In de praktijk ►

- Ervaringen van gemeenten ►
  - Horst aan de Maas ►
  - Apeldoorn ►
  - Haarlem ►
- Outcome-monitoring in de praktijk ►
  - Leeuwarden ►
  - Diemen ►
  - Hilversum ►
  - Rotterdam ►
  - Tilburg ►

# Waarom sturen op maatschappelijk effect?



Met de komst van de transformatie in het sociaal domein zoekt u, als beleidsambtenaar van de gemeente naar andere manieren van werken en denken, waarin de burger en het gewenste maatschappelijke effect centraal staan. Uw gemeente heeft als taak om (kwetsbare) mensen in de samenleving te ondersteunen.

## Nieuwe verhoudingen en ambities

De transformatie, waarin een andere verhouding tussen inwoners, cliënten, overheid en maatschappelijke instellingen wordt gezocht, vormt een deel van het antwoord om resultaten te bereiken die er toe doen. In de relatie tussen gemeente en aanbieders van zorg en ondersteuning ligt de nadruk steeds meer op samenwerking. Bij het vaststellen van de nodige ondersteuning, mag de inbreng van inwoners/cliënten niet ontbreken. Betrokken partijen spreken met elkaar af wat de aanpak in het sociaal domein moet opleveren. Het is duidelijk dat betrokkenen helder voor ogen moeten hebben wat ze willen bereiken en wat ieder zijn/haar belang is. Het formuleren van ambities, waarin die verschillende belangen vertegenwoordigd zijn, is noodzakelijk om te kunnen sturen en het systeem positief te veranderen.

## Samen werken aan inzicht

Om dit proces van gezamenlijke sturing vorm te geven is het belangrijk dat de gemeente het gesprek blijft voeren met maatschappelijke organisaties en inwoners/cliënten. Het gesprek zal ook gaan over de manier waarop resultaten gemeten en gemonitord kunnen worden, zodat betrokkenen zicht krijgen op wat er in het systeem aangepast moet worden om het gewenste resultaat te bereiken. En hoe krijgt dit vorm? Deze cyclische manier van

werken, met het gewenste maatschappelijk effect als sturende factor, noemen we: outcomegericht werken.

### Wat is outcome?

Outcome is de gewenste verandering of de maatschappelijke ambitie van gemeenten, ondersteunende organisaties en inwoners. U kunt daarbij denken aan het vergroten van de eigen kracht, minder eenzaamheid of het organiseren van zorg dichterbij de burger. Als bestuurder (bijvoorbeeld wethouder) of beleidsmedewerker heeft u het meest direct invloed op deze outcome via formele en informele organisaties die u subsidieert of waarvan u diensten inkoopt. Deze organisaties leveren met hun activiteiten een belangrijke bijdrage aan de gewenste outcome. Daarnaast zijn er allerlei andere factoren van invloed op het behalen van de maatschappelijke ambitie waar u als gemeente samen met uw lokale partners geen invloed op heeft. Denk aan de komst van asielzoekers, werkloosheidsontwikkeling of financiering van de zorg.

Om het gesprek aan te kunnen gaan of het gewenste maatschappelijk resultaat behaald wordt, is het noodzakelijk om vooraf afspraken te maken over waar je dan naar gaat kijken. Met andere woorden: welke outcomecriteria of – indicatoren er gebruikt worden. Deze indicatoren zijn een hulpmiddel om de resultaten van verschillende aanbieders van zorg, ondersteuning en participatie in beeld te brengen en in gesprek te kunnen gaan over wat er nog (meer) nodig is om de gewenste verandering te bereiken.



Meer weten over hoe gemeenten in cocreatie gewenste maatschappelijke outcome hebben geformuleerd? ▶

# Wat is outcomegericht werken?

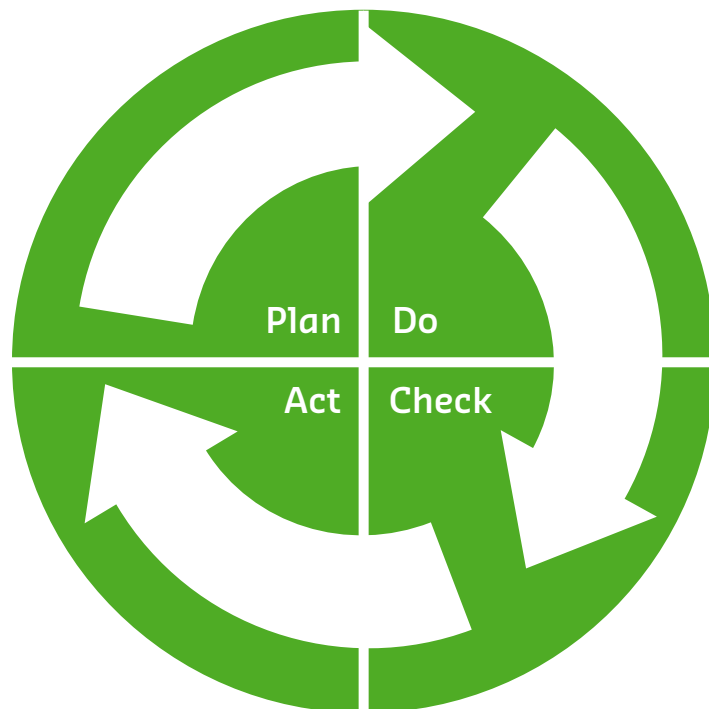


Lange tijd dachten gemeenten dat zij greep kregen op het effect wanneer het duidelijk was welke inspanningen ze deden. Inmiddels weten we dat de relatie tussen de diensten die geleverd zijn en de beoogde effecten complexer in elkaar zit. Tot voor kort richtten gemeenten zich voornamelijk op het meten van output, waarbij bijvoorbeeld het aantal geleverde diensten wordt gemeten. Outcome gaat juist over de effecten daarvan: wat brengen de zorg en ondersteuning teweeg? Daarom lijkt het meten van outcome een betere manier om vast te stellen of de beoogde doelen behaald worden. En wie kan beter aangeven wat de beoogde effecten moeten zijn, dan de mensen die het betreft? Daarom is het belangrijk dat de gemeente het gewenste maatschappelijk effect en de bijbehorende outcome-indicatoren samen met betrokken partijen vaststelt: aanbieders van zorg en welzijn en inwoners/cliënten.

## De Kwaliteitscyclus

Outcomegericht werken houdt in dat u als wethouder of beleidsambtenaar het werk zo inricht dat de activiteiten in de beleids- en kwaliteitscyclus bijdragen aan het behalen van het gewenste maatschappelijke effect. In het ideale geval formuleert u allereerst de maatschappelijke ambitie en spreekt met betrokken partijen af waarop er gemeten wordt of de activiteiten effect hebben (outcome-

indicatoren). Via onderzoek en monitoring kan het resultaat van de activiteiten in beeld worden gebracht. Samen met betrokkenen worden deze resultaten geduid en wordt gekeken wat er in de activiteiten en aanpak verbeterd zou kunnen worden. Indien nodig leiden aanbevelingen tot een wijziging in de geformuleerde ambitie. Hiermee ontstaat een cyclisch proces waarin het gewenste maatschappelijke effect (de outcome) sturend is. We lichten het toe aan de hand van de kwaliteitscyclus.



- **Beleidsplan:** formuleren maatschappelijke ambitie
- **Criteria vaststellen:** waarden/indicatoren om inkoop en monitoring te sturen
- **Verordening**

U maakt voor uw beleidsterrein een beleidsplan en werkt deze uit in een verordening. In het beleidsplan wordt het gewenste maatschappelijke effect (bijvoorbeeld: 'inwoners hebben een zinvolle daginvulling', of 'leefbaarheid in buurten en wijken is toegenomen') vertaald naar concrete maatschappelijke ambities (het aantal inwoners met een zinvolle daginvulling neemt toe, de leefbaarheid in de buurten X en Y neemt dit jaar toe met 5 procent). Ook de onderliggende waarden worden expliciet gemaakt, zoals: de bewoner centraal; integrale werkwijze; één-regisseur-één-gezin-één-plan; meer collectief aanbod; minder beroep op tweedelijnszorg; samenwerking tussen formele en informele zorg. Met het beoogde maatschappelijke effect als uitgangspunt gaat u het gesprek aan met aanbieders én bewoners over wat er nodig is om dit te bereiken en waaraan u kunt zien of het beoogde effect bereikt wordt (outcome-indicatoren). Gedurende dit proces is het belangrijk aandacht te hebben voor de verschillende posities, belangen én verantwoordelijkheden van de betrokken partijen. Dit proces levert input om inkoop (do) en monitoring (check) bij te sturen. De uitkomsten van de monitoring worden gebruikt om van te leren, en vormen de aanleiding voor de volgende actie (act).



Meer weten over hoe u in cocreatie outcome-indicatoren formuleert? ►



- Inkopen / subsidie verstrekken
- Uitvoering activiteiten door aanbieders (formeel en informeel)
- Registraties aanbieders
- Klachten aanbieders

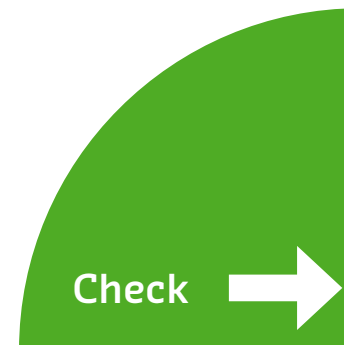
U koopt zorg, ondersteuning en participatie in bij de verschillende aanbieders. Dit is een sturingsinstrument waarmee u vooral invloed kunt uitoefenen op de opbrengsten van de formele organisaties die zorg, ondersteuning of participatie bieden. De keuzes die u rondom inkoop maakt, kunnen de gewenste resultaten positief beïnvloeden of tegenwerken. Wanneer u bijvoorbeeld 'eigen regie van cliënten' wilt bevorderen, kan het ondersteunend zijn een inkoopmodel te gebruiken waardoor cliënten zelf hun aanbieder kunnen kiezen. Ook de afspraken die u met de aanbieder maakt, hebben effect op de manier waarop de activiteiten worden uitgevoerd. Ze zijn bepalend voor de manier waarop hun prestaties op een later moment worden beoordeeld (check) en welke afspraken er vervolgens gemaakt worden om bij te stellen (act). Hiertoe houden aanbieders gegevens bij van de geleverde zorg en ondersteuning en hoe cliënten en inwoners die ervaren. Om in de check-fase de outcome te kunnen monitoren, is het nodig om deze registraties zoveel mogelijk te richten op indicatoren die iets zeggen over het gewenste maatschappelijke effect.

Met inkoop en subsidiëring kunt u vooral invloed uitoefenen op het formele aanbod aan zorg, ondersteuning en participatie. Hiermee kunt u in zeer beperkte mate, of zeer beperkt invloed uitoefenen op informele initiatieven,

hulp en zorg, zoals vrijwilligersorganisaties en buurtinitiatieven. Het is echter wel zinvol om in beeld te krijgen welke informele activiteiten een bijdrage leveren aan het beoogde maatschappelijk effect en onder welke omstandigheden dit het beste lukt.



Meer weten over hoe deze indicatoren er uit kunnen zien? ►

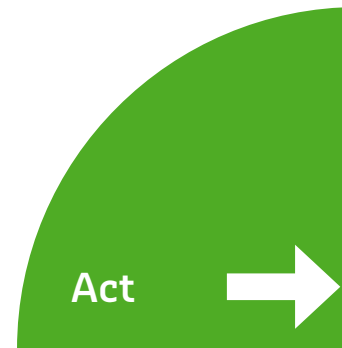


- Cliëntervarings-onderzoek
- Resultaatmeting
- Kwalitatief onderzoek (outcome)
- Verantwoording aanbieders
- Toezicht

In de check-fase kijkt u of de afspraken die gemaakt zijn worden nagekomen, en of het voorgenomen beleid wordt uitgevoerd. Als in de plan-fase het gewenste effect niet duidelijk is benoemd, is het niet mogelijk om over dat effect in deze check-fase een uitspraak te doen. Om te zien of de activiteiten hebben bijgedragen aan het beoogde maatschappelijk effect, kiezen gemeenten er steeds vaker voor om grootschalig onderzoek te (laten) doen, waarbij gebruik wordt gemaakt van een combinatie van kwantitatief

en kwalitatief onderzoek. Dit kan leiden tot een nieuwe manier van verantwoorden, waarin gebruik wordt gemaakt van outcome-indicatoren die iets zeggen over het beoogde maatschappelijke effect uit de plan-fase. En waarin de ervaringen van inwoners een belangrijke rol spelen. Deze indicatoren worden idealiter door de gemeente aangevuld op de verplichte standaardvragenlijst van het jaarlijkse cliëntervaringsonderzoek Wmo en Jeugd. U kunt bijvoorbeeld afspreken dat de ervaringen van cliënten worden onderzocht op basis van waarden die voor cliënten belangrijk zijn (zoals eigen regie en gelijkwaardigheid/partnerschap).

**i** [Meer weten over hoe gemeenten experimenteren met outcomesturing? ▶](#)



- Vertalen gegevens naar nieuw beleid
- Bijstellen criteria, waarden of aanpak
- Bonus/malus aanbieders

De opbrengsten uit de check-fase en de activiteiten in de plan-fase worden in veel gemeenten niet expliciet aan elkaar gekoppeld. Door deze wel aan elkaar te verbinden ontstaat meer inzicht in of de activiteiten bijdragen aan de gewenste maatschappelijke effecten. Hoe zijn de uitkomsten van de onderzoeken te duiden aan de hand van de vastgestelde outcome-indicatoren en -waarden? En wat betekent dat voor de geformuleerde ambitie en de bijbehorende criteria? Wanneer u als gemeente deze vragen samen met uw aanbieders beantwoordt, kunt u daadwerkelijk leren en de kwaliteit van zorg, ondersteuning en participatie verbeteren. Uitkomsten van dit leerproces vormen de input voor het (her)formuleren van beleid, nieuwe afspraken in het kader van de inkoop, et cetera.

**i** [Nieuwsgierig naar hoe ze in Apeldoorn verantwoorden aan de hand van tel- en vertelsessies? ▶](#)



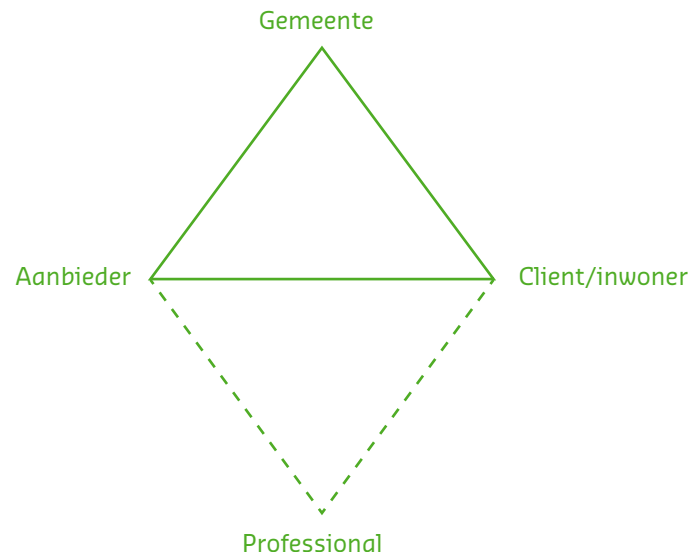
## De uitgangspunten van outcomegericht werken

### Het gewenste maatschappelijke effect (outcome) staat centraal

In de kwaliteitscyclus van de gemeente staat het gewenste maatschappelijke effect centraal. Het is een sturende factor in de manier van kijken naar wat er nodig is om maatschappelijke ambities te bereiken, waarbij het perspectief en de ervaring van inwoners zelf een belangrijke rol spelen. Bij de inkoop van het zorg- en ondersteuningsaanbod, de uitvoering door maatschappelijke organisaties, in monitors/onderzoeken, bij de analyse van deze gegevens en bij het gesprek hoe er bijgestuurd kan worden, staat het maatschappelijke effect centraal.

### Gemeente, aanbieders en cliënten/inwoners werken in cocreatie

Wanneer gemeente, aanbieders en cliënten/bewoners meer in cocreatie organiseren, kunnen de verschillende onderdelen van de kwaliteitscyclus meer in samenhang worden gebracht en elkaar versterken.



### Werken aan kwaliteit is een interactief proces

Leren staat centraal. Het verbeteren van kwaliteit is een doorlopend proces, en hoeft niet altijd tot overeenstemming te leiden tussen alle belanghebbenden. Het gaat om het gesprek dat tot stand komt en het continue proces van kwaliteitsverbetering. Juist omdat maatschappelijke doelen moeilijk meetbaar zijn, is het van belang om met elkaar te spreken over de waarde van gemeten criteria en hierbij expliciet het perspectief van inwoners zelf te betrekken.

### Het gaat om tellen en vertellen

Outcomegericht werken vraagt zowel om kwantitatief als kwalitatief onderzoek. Wat cijfers zeggen over de uitkomsten van zorg en ondersteuning, is altijd een kwestie van interpretatie. De waarde van wat er gemeten wordt, moet dus worden bepaald in het gesprek dat gevoerd wordt tussen gemeente, aanbieders en cliënten of inwoners. Het gaat met nadruk zowel om tellen als om vertellen. Dat tezamen geeft een goed beeld van de behaalde effecten en de geleverde kwaliteit. Dat maakt het mogelijk om structureel te leren en te verbeteren.



Meer weten over de inzet van tellen en vertellen bij de verantwoording? ►

## Aan de slag met outcomegericht werken: 4 fases

Het (in cocreatie) bepalen van de gewenste maatschappelijke effecten en outcome-indicatoren is slechts een kleine, maar belangrijke eerste stap. Het hele proces beslaat meerdere fases, die niet per se naast elkaar, maar ook gelijktijdig doorlopen worden:

1. Formuleer een visie op outcomegericht werken van de uitvoering tot het bestuurlijk niveau en de politiek. En binnen de verschillende beleidsterreinen in het sociaal domein (Wmo, Jeugd, Participatie, wonen etc.).
2. Bepaal in cocreatie met aanbieders en inwoners de gewenste maatschappelijke effecten en outcome-indicatoren rond een of meerdere thema's.
3. Stel vast hoe de outcome-indicatoren gemeten worden en welke meetinstrumenten daarbij ingezet worden.
4. Implementatie:
  - a. organiseer draagvlak binnen de gemeente en bij aanbieders,
  - b. maak afspraken over hoe de leercyclus het beste vormgegeven kan worden: waar vinden de gesprekken plaats tussen gemeente, aanbieders en inwoners die gaan over wat u leert van de gemeten outcome-indicatoren? Bijvoorbeeld bij inkoop, toezicht, verantwoording, monitoring en onderzoek.

# Werken aan outcome indicatoren



## Werkwijze

Wilt u aan de slag gaan met het formuleren van outcome-indicatoren? Deze werkwijze is gebaseerd op ervaringen van trajecten die Movisie de afgelopen jaren heeft begeleid om in cocreatie outcome-indicatoren vast te stellen. In drie sessies zoeken gemeente, inwoners/cliënten en aanbieders van zorg en ondersteuning gezamenlijk antwoord op vragen als: Wat is het gewenste effect van het versterken van de collectieve kracht in onze dorpen/wijken? Wat willen we met elkaar bereiken als het gaat over het versterken van de zelfregie van inwoners? Wanneer leveren we kwaliteit als we werken aan het vergroten van de eigen kracht van inwoners/cliënten? Aan de hand van antwoorden op deze vragen stellen de betrokkenen onder begeleiding van Movisie gezamenlijk een doelenboom op ([zie voorbeeld](#)).

## Interesse?

Wilt u aan de slag met het sturen op maatschappelijk effect, dan kan Movisie u hierbij ondersteunen. Neem contact op met de auteurs via [info@movisie.nl](mailto:info@movisie.nl).

### Opbrengsten

De gesprekken tussen de deelnemers leiden tot een gedeeld begrip over vraagstukken en thema's in zorg, ondersteuning en participatie, brengen de gewenste effecten in beeld, die worden vertaald naar indicatoren. De sessies dragen bij aan de bewustwording van hoe u het gesprek over de gewenste outcome kunt voeren met verschillende partijen. En maakt u gevoeliger voor de verschillende belangen van de betrokkenen. Daarnaast zijn de indicatoren te gebruiken op casusniveau en helpen ze professionals bij hun werk. Het luisteren naar wat inwoners nodig hebben kan leiden tot meer maatwerk. Bij de vastgestelde indicatoren moeten vervolgens passende manieren en instrumenten gezocht worden om te kunnen monitoren: het gaat niet alleen om cijfers, maar ook om ervaringen en verhalen uit de praktijk. Met de uitkomsten kan vervolgens ervaring opgedaan worden: hoe passen de opbrengsten in het gesprek over wat er wel goed gaat en wat niet (leercyclus) en hoe dragen ze bij aan de verbetering van de kwaliteit van zorg, ondersteuning en participatie?

### Werken met een trekkersgroep/kerngroep

Een trekkersgroep bestaande uit gemeente en aanbieders, eventueel aangevuld met bewoners(vertegenwoordiging), maakt een keuze voor het beleidsdoel dat centraal staat in de bijeenkomsten. Voorbeelden zijn:

- ▶ versterken van collectieve kracht
- ▶ versterken van eigen kracht
- ▶ vergroten van de inzet van het netwerk
- ▶ vergroten van zelfredzaamheid
- ▶ tegengaan van sociaal isolement
- ▶ bieden van zinvolle daginvulling
- ▶ vergroten van participatie.

Deze trekkersgroep formuleert het doel van het traject: wat zou het moeten opleveren? Daarbij wordt ook toegelicht waarom de gemeente aan de slag gaat met deze aanpak. Verder maakt de groep een communicatieplan om partijen te betrekken die met het thema te maken krijgen (denk aan de inkoopafdeling, afdeling juridische zaken, beleidsmedewerkers, bestuurders, raadsleden, bewoners), en denkt na over de mogelijkheden om de uitkomsten te monitoren.

Vervolgens nodigt de trekkersgroep aanbieders en inwoners/cliënten uit. Elke partij wordt even sterk vertegenwoordigd, zodat alle drie de perspectieven voldoende naar voren komen. Hierbij is er ook aandacht voor vrijwilligersorganisaties, burgerinitiatieven en/of mantelzorgers.

### Aanpak

De aanpak is erop gericht de drie perspectieven (gemeente, aanbieders en inwoners/cliënten) op het gekozen beleidsdoel in te brengen in het gesprek.

Met behulp van associaties (Waar denk je aan bij gezonde leefstijl? En waar aan bij collectieve kracht?) en droombeelden (Wat zie je als de eigen kracht van mensen is versterkt? Wat is daar ondersteunend bij?) krijgt het begrip steeds meer kleur en concrete invulling. Hiermee is de basis gelegd voor het bouwen van de doelenboom. De genoemde elementen van 'het versterken van eigen kracht' of 'het bevorderen van leefbaarheid' worden vertaald naar subdoelen. Daarna wordt per subdoel gekeken aan welke aanwijzing te zien is of dit subdoel is behaald, en gecheckt of deze indicator nog iets zegt over het hoofddoel. Door deze outcome-indicatoren te formuleren, wordt het begrip nog weer een stap concreter ingevuld. De ervaring leert dat er in verschillende fases van de totstandkoming van de doelenbomen pittige discussies kunnen ontstaan over taal en formulering.

... gezonde leefstijl,  
collectieve kracht, eigen kracht,  
ondersteuning... ?

De verschillende werkvormen zorgen ervoor dat iedereen de gelegenheid krijgt om zijn perspectief in te brengen en spreken de creativiteit van mensen aan.

De doelenboom die in deze dialoog met de drie partijen is ontstaan, is een middel om op dit thema sturing te geven aan de kwaliteitscyclus in de gemeente.



[Meer weten over de ervaringen van andere gemeenten met deze werkwijze? ▶](#)

De InstrumentWijzer biedt u een keuzehulp om het meetinstrument te kiezen dat het beste past bij uw doel en werkwijze.

## Voorbeeld doelenbomen

Voor het ontwikkelen van outcome-indicatoren in cocreatie werkt u aan een doelenboom. Een doelenboom is een schematische weergave van doelen en subdoelen die op een bepaalde manier met elkaar samenhangen. Door doelen en subdoelen in de vorm van een doelenboom weer te geven, worden onderlinge relaties duidelijk. Zie onderstaande afbeelding van een lege doelenboom.

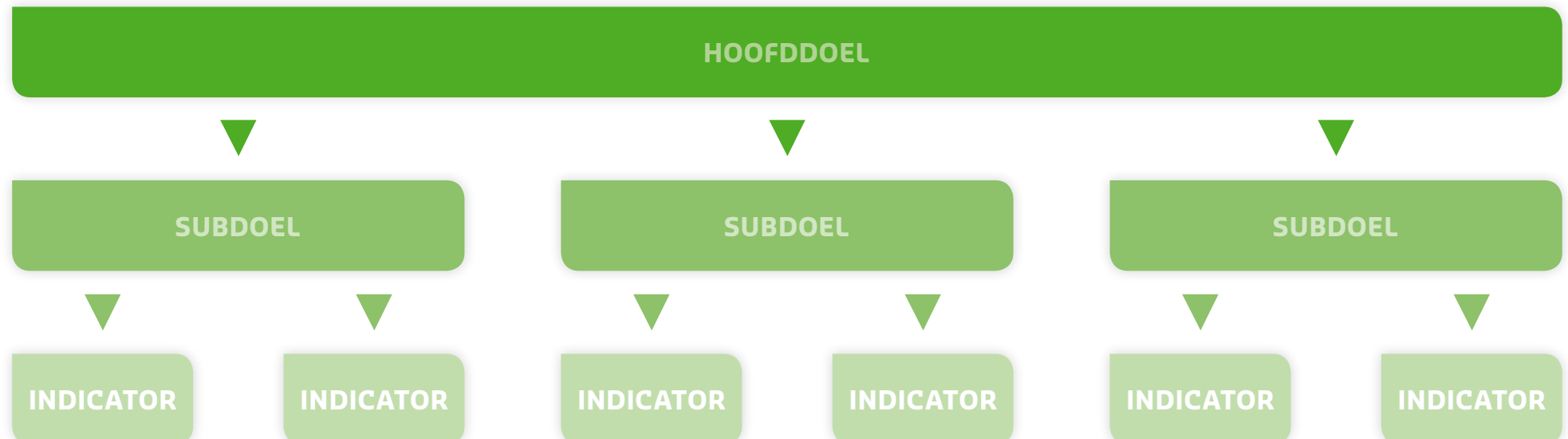
Door de schematische weergave wordt in een oogopslag helder wat het hoofddoel is, welke doelen daarvan zijn afgeleid, en hoe ze met elkaar samenhangen. Boven aan de doelenboom staat het gewenste maatschappelijke effect (outcome) dat gezamenlijk geformuleerd is. Onder aan de doelenboom staan de outcome indicatoren die samen een beeld geven van de mate waarin het beoogde maatschappelijke effect (outcome) behaald wordt.

## Iedere doelenboom is uniek

De doelenboom wordt in cocreatie ontwikkeld. De inbreng van iedere aanwezige telt mee bij het ontstaan van de doelenboom. Daardoor zal iedere doelenboom er anders uitzien. De doelenboom is afgestemd en passend op de lokale situatie en de inbreng van de deelnemers.

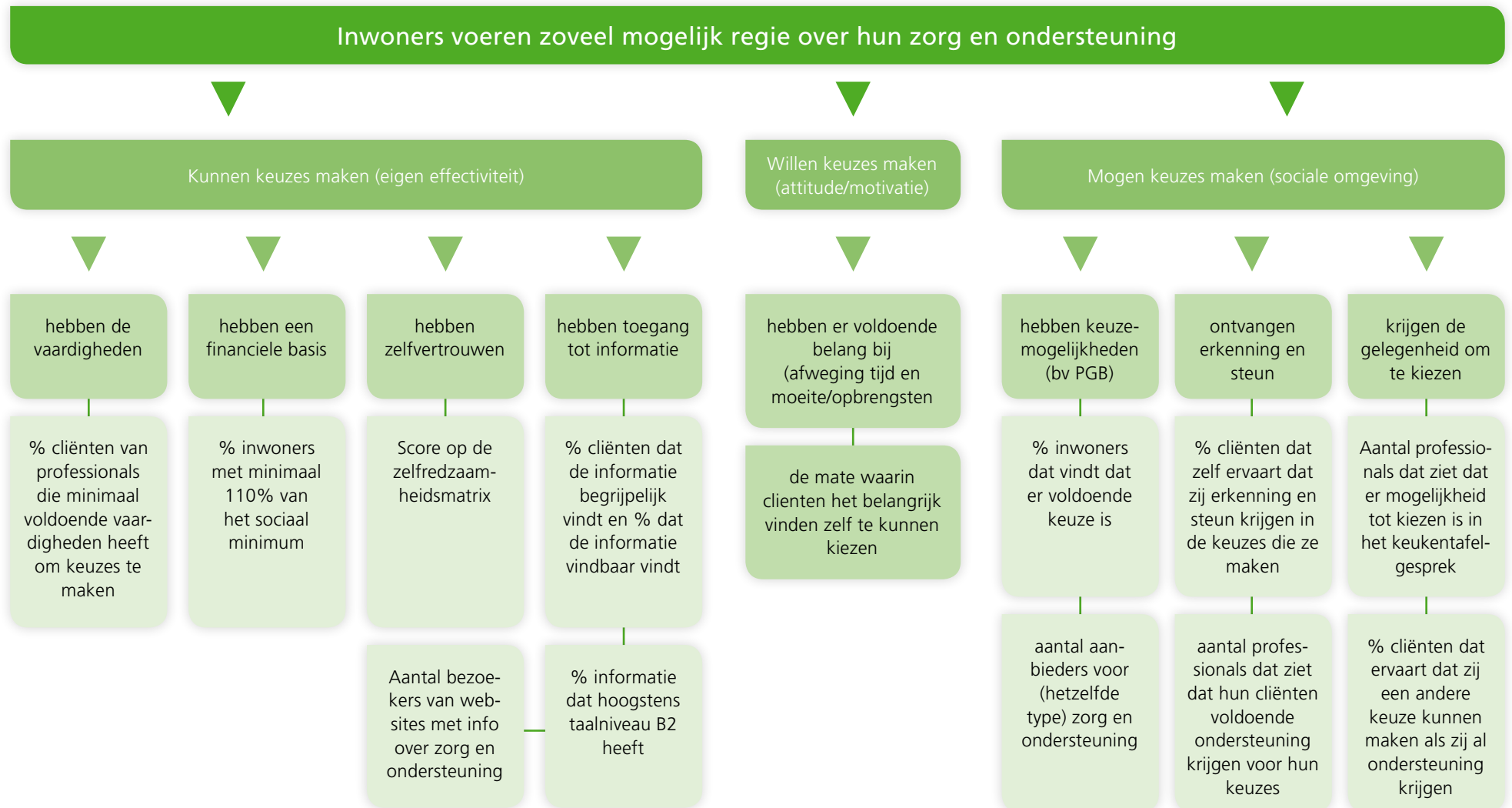
## Voorbeelden ter inspiratie

Bent u nieuwsgierig geworden naar een doelenboom? Hier tonen we enkele voorbeelden. We geven kort aan in welke lokale situatie de doelenboom is ontstaan en wie er bij betrokken zijn.



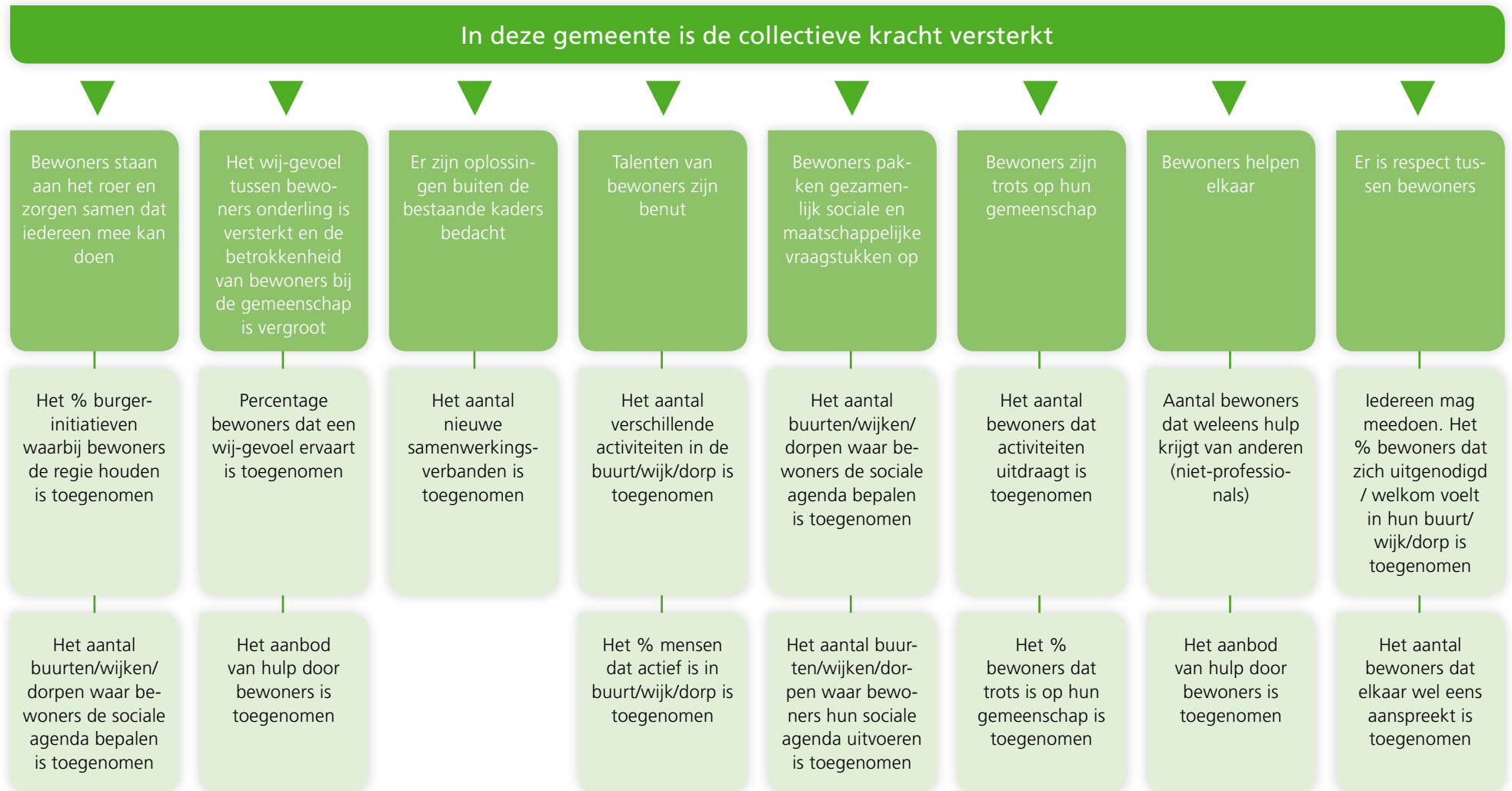
### Doelenboom zelfregie

Deze doelenboom is gerealiseerd in een middelgrote stad. Betrokkenen zijn een zeer diverse groep aanbieders op gebied van zorg en welzijn, een kleine groep actieve bewoners en enkele gemeenteambtenaren.



### Doelenboom collectieve kracht

Deze doelenboom is tot stand gekomen in een kleine plattelandsgemeente. Betrokkenen zijn zeer betrokken en actieve burgers, een welzijnsorganisatie en woningcorporatie, en enkele gemeenteambtenaren.





### Doelenboom participatie

Deze doelenboom is tot stand gekomen in een middelgrote tot grote stad. In een voorbereidende bijeenkomst interviewen cliënten met een GGZ achtergrond elkaar over hoe zij participeren en wat dat voor hen betekent. Daarna vonden er drie werksessies plaats met deze cliënten, aanbieders van zorg en welzijn, en enkele gemeenteambtenaren.



# In de praktijk



## Ervaringen van gemeenten

Zo'n tien gemeenten deden al ervaring op met een traject om in cocreatie outcome-indicatoren te ontwikkelen. Die ervaringen vormen een goede opstap om met outcomegericht werken aan de slag te gaan. Gemeente, aanbieders van zorg, ondersteuning en participatie en inwoners bepalen samen het gewenste maatschappelijke effect (de outcome) van het gekozen thema en welke indicatoren ze kunnen gebruiken om daar inzicht in te krijgen. Iedere gemeente heeft z'n eigen thema(s) gekozen. Hieronder leest u hun ervaringen, en hoe zijn na het traject zijn verder gegaan met outcomegericht werken.

### Alle meningen tellen:



*In Woerden zijn we volop bezig om het sociale domein opnieuw in te richten. Dan is het belangrijk dat je iets in handen hebt waarmee je kan meten of je beleid effect heeft. Daarom hebben we een set indicatoren ontwikkeld. Onze gemeente heeft zelfregie hoog in het vaandel staan. We hopen dat we met deze set indicatoren goed kunnen meten hoe het staat met de zelfregie van bewoners. Het mooie is dat de indicatoren zijn gemaakt vanuit drie perspectieven: inwoners, aanbieders en de gemeente. Het is dus niet van achter een bureau bedacht. Inwoners hebben mee kunnen praten, en dat is vooral voor mensen met een hulpvraag belangrijk. Overigens was het lastig om hiervoor nieuwe inwoners te vinden. Je komt al snel bij dezelfde mensen uit. Ik kan dit alle gemeenten aanraden: bekijk je beleid vanuit verschillende invalshoeken. Juist deze methodiek maakt dat je indicatoren vaststelt die door verschillende groepen 'gedragen' worden.*

Lucy Kroes, gemeente Woerden



*Iedere mening telde ook gelijkwaardig mee, daardoor krijg je ook indicatoren die door iedereen gedragen kunnen worden.*

Aanbieder Horst aan de Maas

### Het gezamenlijk doorlopen van het proces leidde volgens deelnemers o.a. tot:



*een andere verhouding tussen burgers en overheid*  
Gemeente Horst aan de Maas



*een andere kleur, een ander perspectief, een ander beeld bij bepaalde begrippen*  
Gemeente Haarlem



*Ik zit al wat langer in het werk, en het is een steeds terugkerende vraag: hoe meet je nou resultaten? De uiteindelijke resultaten zijn natuurlijk een set aan indicatoren die we kunnen gebruiken om de bereikte effecten te meten, maar vooral vond ik heel belangrijk om met de verschillende partijen gegevens uit te wisselen. De vrijwilligers en bezoekers leverden een verrassende input voor wat voor hen belangrijk is als het gaat om zelfredzaamheid.*  
Aanbieder Apeldoorn



**Meer weten over de werkwijze van de aanpak om in cocreatie tot outcome-indicatoren te komen? ►**

## Dorpen aan de slag met eigen actieplan:

### ► Horst aan de Maas

thema: collectieve kracht

De beleidsmedewerker Samenleving van de gemeente Horst aan de Maas, is na de werksessies outcome over collectieve kracht, gaan meelopen met het opbouwwerk om een goed beeld te krijgen van de praktijk. De in het traject geformuleerde outcome-indicatoren worden ook gebruikt voor het formuleren van doelen voor het subsidiebeleid, en in de evaluatie daarvan. Ook is een aantal outcome-indicatoren nu onderdeel van het leefbaarheidsonderzoek dat de gemeente uitvoert.

De gemeente heeft na de werksessies outcome de dorpen en dorpsraden uit de gemeente opdracht gegeven een actieplan te maken, compleet met accommodaties zoals kerken, sportvoorzieningen, dorpshuizen en gemeentehuizen. Hay Arts, inwoner en lid van de dorpsraad: 'We hebben zelf sessies gehouden met vertegenwoordigers. Deze plannen moeten voor het eind van het jaar door de gemeenteraad, sommige zijn al voorgelegd. In de dorpen is men enthousiast: het maakt veel los en je merkt dat er positieve energie is om eigen de plannen vorm te geven.'

De gemeente bevindt zich in een veranderingsproces naar een meer faciliterende rol. Zij staat voor de vraag hoe ze met burgerparticipatie om kan gaan, en meer kan luisteren naar de dorpen zelf. De werksessies hebben geholpen het gesprek op gang te brengen. In de resultaten van het Leefbaarheidsonderzoek is nu terug te zien dat er meer wordt samengewerkt.

## Tellen en vertellen:

### ▶ Apeldoorn

#### thema's: zelfredzaamheid en participatie

Naar aanleiding van het outcometraject over participatie en zelfredzaamheid heeft gemeente Apeldoorn aanbieders van ontmoetingsactiviteiten en dagbesteding gevraagd om verhalen van gebruikers (deelnemers en cliënten) van ontmoetings- en dagbestedingsplekken te verzamelen.

Marika Hafkamp, beleidsadviseur Sociaal domein van gemeente Apeldoorn: 'Per stadsdeel gaan we in dialoog door middel van vertelsessies, met alle betrokken partijen en de gemeente. Met de nieuwe manier van verantwoording moeten we ervaring gaan opdoen. Hierbij is het contact met de praktijk heel belangrijk. Veel organisaties zien het als iets ingewikkelds om de verhalen te verzamelen, maar dat zou het niet moeten zijn als ze veel contact met de praktijk hebben. De verhalen die ik heb gehoord in het outcometraject hebben mij geholpen om duidelijker te krijgen wat er nu echt belangrijk is voor de bezoekers zelf, en dus waar het om draait. We geven organisaties ook mee dat het erom gaat het eerlijke verhaal te vertellen, dus ook waar de knelpunten zitten. Aan alleen succesverhalen hebben we niet zoveel.'

Naast de vertelsessies met aanbieders worden er individuele interviews gehouden met deelnemers en cliënten door Bureau Apeldoorn. Dat is een onderzoeksbureau waarbij jongeren met ggz-problematiek actief zijn, als dagbesteding.

De outcome-indicatoren uit het traject gebruikt de gemeente in vereenvoudigde vorm in haar verantwoording. Sommige indicatoren leveren aantallen op, maar worden dan als basis voor het gesprek gebruikt en niet als harde cijfers om op af te rekenen. Bijvoorbeeld het aantal bezoekers dat de dagbesteding beëindigt zegt alleen iets als je ook de reden van de beëindiging weet. Misschien was iemand ontevreden, of misschien heeft iemand wel een betaalde baan gevonden. Van belang is dat outcome-indicatoren niet toch weer als op zichzelf staande targets gezien gaan worden. Dan zegt de indicator niets meer over het gewenste maatschappelijke effect. Het is nodig om echt op een andere manier met elkaar in gesprek te gaan. De indicatoren zijn een hulpmiddel om dat gesprek te voeren.

## ▶ Haarlem

### thema's: versterken eigen kracht, participatie en gezonde leefstijl

De gemeente Haarlem heeft gewerkt aan het thema 'het versterken van eigen kracht en het vergroten van het netwerk'. De wijkteams gebruiken de uitkomsten om het gesprek aan te gaan over hun werkwijze. Ook is gekeken naar de indicatoren die worden meegenomen in het registratiesysteem.

Op basis van de ervaring met dit traject is besloten nog een drietal trajecten te starten. Een aantal aanbieders (Kontext, EcoSolEffect en Leger des Heils) is enthousiast aan de slag gegaan met dit traject en heeft zich samen met de gemeente in een initiatiefgroep verenigd, om meer ervaring op te doen in het werken met outcome-indicatoren. Zo hebben zij besloten om nog een aantal trajecten te starten en daar meerdere aanbieders uit Haarlem bij te betrekken.

In een bijeenkomst, waarbij zo'n vijftien aanbieders aanwezig waren, is het doel van de sessies verkend en een drietal thema's gekozen waarop trajecten worden ontwikkeld. Twee daarvan hebben het afgelopen jaar plaatsgevonden op de thema's participatie van kwetsbare burgers en op gezonde leefstijl. De werksessies zijn mede voorbereid en voorgezeten door een professional uit de initiatiefgroep. Hierdoor werd de betrokkenheid vergroot en de werkwijze aan hen overgedragen.

Marianne Huisman, directeur van Kontext begeleidde mede de sessies over participatie door GGZ cliënten: 'Het is zo waardevol om het gesprek met bewoners aan te gaan. Alleen al het feit dat je je doelen meer in gewone taal formuleert is belangrijk. Daarnaast besef ik me door het gesprek met deze bewoners weer meer dat wat voor ons als aanbieders een vanzelfsprekendheid is, voor bewoners een grote stap kan betekenen. Zo kwam uit onze sessies naar voren dat 'van de bank af komen' voor sommige cliënten een grote stap is.'

Sandra van der Gouw, manager bij EcoSolEffect, begeleidde mede de sessie over Gezonde leefstijl: 'Ik vind de meerwaarde echt dat je vanuit drie perspectieven het gesprek aangaat. De inbreng van het klantperspectief ontbreekt vaak toch, wat vindt de cliënt belangrijk? Wat wil hij dat het oplevert? In dat gesprek zie je dat de afstand vanuit een organisatie tot de behoefte van een cliënt best groot is. En die afstand is er ook vanuit de gemeente als opdrachtgever of beleidsmaker. Door juist in de driehoek het gesprek aan te gaan, komt er meer begrip voor de verschillende standpunten.'

## Andere voorbeelden van outcome-monitoring

**Movisie publiceerde een aantal artikelen over gemeenten die werken aan outcome. Daarin wordt een beeld geschetst van de werkwijze in de praktijk. Laat u inspireren door de ervaringen van andere gemeenten.**

- Cliëntervaringsonderzoek van sociale wijkteams in Leeuwarden ontwikkeld in cocreatie ▶
- Transformatiedialogen in Diemen ▶
- De Narratieve methode in Hilversum ▶
- De Zelfredzaamheidmatrix als monitorinstrument in Rotterdam ▶
- De zes waarden van Tilburg ▶

### ▶ Cliëntervaringsonderzoek van sociale wijkteams in Leeuwarden ontwikkeld in cocreatie

Samen met Zorgfocus en Zorgbelang Fryslân onderzocht Amaryllis, de werkgever van sociale wijkteams in Leeuwarden, wat er nodig is volgens de Leeuwarders zelf. Het doel was inzicht te krijgen in de effecten en verbetermogelijkheden van de wijkteams. Want wie anders dan de inwoners kunnen beter bepalen of de wijkteams doen waar het om draait, en dus wat de outcome moet zijn? Samen met inwoners en sociaal werkers bepaalde Amaryllis hoe de kwaliteit van de ondersteuning het best onderzocht kon worden, zowel op inhoud als proces.

Arjan Rozema van Zorgfocus: 'Sociaal werkers gaven zelf van tevoren aan wat de beste manier is om cliënten uit hun bestand te benaderen. Er waren verschillende mogelijkheden: schriftelijk, per mail, face-to-face en telefonisch. Vanuit sociaal werkers kwam het advies om vooral aan te sluiten bij bestaande activiteiten en bijeenkomsten, waardoor er een breed bereik was.' Door deze cocreatieve aanpak van het onderzoek kwam de nadruk te liggen op wat belangrijk is voor bewoners zelf, en is een substantiële groep burgers bereikt die er anders niet bij betrokken waren. Bijkomstig voordeel was dat tientallen bewoners graag bereid waren om in een focusgroep dieper in te gaan op oplossingen. Het traject ging daarmee dus ook een stap verder dan alleen de ervaringen en tevredenheid van bewoners. 'Naast de verbetermogelijkheden was het onderzoek dan ook een uitgelezen kans om eens op een andere manier met inwoners in gesprek te gaan over wat zij echt belangrijk vinden,' aldus Rozema.



Dit is een samenvatting. Het gehele artikel is gepubliceerd op [movisie.nl](https://www.movisie.nl): [Werken aan outcome: hoe ervaren en wat verwachten Leeuwarders van hun wijkteams?](#)

## ► Transformatiedialogen in Diemen

Diemen is een van de drie gemeenten die heeft meegedaan aan het initiatief Jong in de buurt en het ontwikkelen van de transformatiedialogen. Met deze methodiek wordt structureel vorm gegeven aan het leren en verantwoorden binnen het sociaal domein. Transformatiedialogen zijn ontmoetingen tussen alle soorten professionals die bij de zorg voor jeugd een rol hebben. Zij vormen werkgemeenschappen die reflecteren op de zorg voor jeugd in het licht van de gezamenlijke ambitie van de wijk of gemeente, én op hun rol in de ontwikkeling daarvan.

De transformatiedialoog sluit aan op de ambitie van de Diemense wethouder Sociaal domein Ruud Grondel om samenwerking op de werkvloer en ruimte voor de professional te organiseren, en te sturen op samenhang. Om de veranderingen op de werkvloer voor elkaar te krijgen, is het noodzakelijk om het systeem van sturing en verantwoording mee te laten veranderen. Wanneer het systeem niet mee verandert, is de nieuwe werkwijze gedoemd te mislukken, volgens Ruud Grondel.

Gesprekken met professionals in de sociale sector in Diemen gaan niet meer alleen over resultaten, maar ook over 'wat heb je gedaan en waarom?' Dit leidt tot meer uitleg en begrip: de betrokkenen leren hoe ze tot de resultaten kunnen komen. Naast de veranderingen op de werkvloer heeft de gemeente de opdracht om het opdrachtgeverschap goed vorm te geven. De wethouder stuurt erop aan het gemeentelijk systeem te laten aansluiten op de inhoudelijke veranderingen op de werkvloer. Daar zijn juristen, accountants en inkoopers van de gemeente bij nodig. Een mooi voorbeeld is de verandering in de manier waarop de inkoop van zorg- en ondersteuningsaanbod georganiseerd wordt. Diemen koopt niet meer in op basis van productiebekostiging (pxq), maar op basis van (gezins)profielen.

Ook is Grondel gestart met een informele raadscommissie waarin professionals – zoals een jongerenwerker of een ouder-kind coach – vertellen over wat de decentralisaties concreet voor hun werk betekenen. Ook bewoners of cliënten zijn daar af en toe bij aanwezig. Door deze gesprekken weten raadsleden beter wat er speelt, en is het begrip van de raad groter geworden voor de zoektocht naar nieuwe manieren van verantwoording.



Dit is een samenvatting. Het gehele artikel is gepubliceerd op [mavisie.nl](https://mavisie.nl): [Werken aan outcome: hoe Diemen transformatiedialogen ontwikkelt.](https://mavisie.nl)

## ► De Narratieve methode in Hilversum

De gemeente Hilversum ontwikkelt de narratieve methode. Deze moet niet alleen input geven voor beleidsuitgangspunten, maar ook een nieuwe manier van het verantwoorden en monitoren van maatschappelijke voorzieningen opleveren.

Het model biedt een kwalitatief alternatief voor de plan-do-check-act-cyclus waarbij een extra dimensie is toegevoegd waarin waarderingen, belevingen, ervaringen en verhalen van betrokken partijen centraal staan. Burgers, professionals en/of raadsleden worden in alle vijf fasen betrokken. Dit draagt bij aan een bredere beleidshorizon. Het ophalen en delen van verhalen draagt niet alleen bij aan een open blik, maar geeft ook een verdieping aan een vraagstuk:

1. Voorwaarderen: in deze fase worden bijvoorbeeld beleidsuitgangspunten of subsidievoorwaarden geformuleerd.
2. Samen waarde geven leidt tot eigenaarschap: betrokken deelnemers die bewuster handelen en zich verbonden voelen (bijvoorbeeld buurtbewustzijn).
3. Waarmaken betreft de uitvoering van voorzieningen volgens een menselijke maat, een betrokken professionals en een luisterend oor.
4. Waarderen: in deze fase wordt geëvalueerd. De opbrengst is een verzameling waarderingen en ervaringen in verhaalvorm: een verhalenbank.
5. Na-waarderen is een analyse van de verzamelde ervaringen en waardering en het teruggeven van (de kern van) uitkomsten aan de betrokken deelnemers.



Dit is een samenvatting. Het gehele artikel is gepubliceerd op [movisie.nl](https://www.movisie.nl). [Werken aan outcome: Hilversum en de narratieve methode.](#)

## ► De Zelfredzaamheidsmatrix als monitorinstrument in Rotterdam

Sinds 2010 werkt de gemeente Rotterdam met de Zelfredzaamheidsmatrix (ZRM) om maatschappelijke outcome te monitoren. Stef van de Weerd, Senior beleidsmedewerker sociaal domein / OGGZ, vertelt over de aanpak van de gemeente: 'Resultaatgericht werken is een hot topic. We willen weten wat we bereiken. De ZRM is een breed instrument waarbij zelfredzaamheid het uitgangspunt is en er raakvlakken zijn met participatie, zelf doen en samen doen. Werken met de ZRM betekent niet dat we minder ondersteunen, maar als iemand dingen zelf kan doen of regelen, dan dragen wij juist op andere terreinen bij.'

De Zelfredzaamheidsmatrix wordt veel ingezet om de ontwikkeling van cliënten te monitoren. De gemeente Rotterdam gebruikt dit instrument ook om meer zicht te krijgen op resultaten en kwaliteit per aanbieder, per cliëntgroep, doelgroep of wijk. 'Door de ZRM kijken professionals breder dan hun eigen vakgebied. Zo hebben we nu bijvoorbeeld gesprekken met organisaties in de maatschappelijke opvang over de aanpak psychiatrie, terwijl daar voorheen minder aandacht voor was. De aanbieders van zorg en ondersteuning hebben veel vrijheid in hun manier van werken. Als onderdeel van de inkoopafspraken moeten de aanbieders zich verantwoorden over de uitkomsten (de ingevulde ZRM-en en het effect op de verschillende leefgebieden). Wij zien de ZRM als een manier om het gesprek aan te gaan en van elkaar te leren. Het is geen afrekeninstrument.'

Volgens Van der Weerd is het direct sturen op uitkomsten te ingewikkeld. 'Een interventie kan meerdere resultaten hebben. Als je werkt aan huisvesting, kan dat bijvoorbeeld ook positieve invloed hebben op iemands lichamelijke gezondheid of sociale netwerk. De ZRM houdt ons scherp. Zo werd er extra



geïnvesteed in financiële hulpverlening toen we merkten dat er onvoldoende resultaat werd geboekt op het tegengaan of voorkomen van schulden. Toen er op het aspect 'sociaal netwerk' veel mensen contacten kwijt raakten, maakten we de aanbieders duidelijk meer aan sociale netwerkstrategieën te gaan doen.'



Dit is een samenvatting. Het gehele artikel is gepubliceerd op [movisie.nl: Sturen op outcome met de Zelfredzaamheidsmatrix.](#)

## ▶ De zes waarden van Tilburg

De gemeente Tilburg wil de transformatie in het sociale domein kunnen volgen, controleren en bijsturen. Om dit goed te kunnen doen, formuleerde de raad een zestal waarden waarop zij wil sturen. Deze waarden vormen de leidraad om te monitoren. De raad gaf de gemeente opdracht om kwalitatief onderzoek te doen naar het effect van de Tilburgse Toegang. Daarnaast stelde ze de dag van verantwoording in.

Voor het doen van het kwalitatief onderzoek naar de Tilburgse Toegang is in eerste instantie gekozen voor het inzetten van de Effectencalculator. Over de periode van een half jaar zijn casussen in kaart gebracht en geanalyseerd. Naast de effectencalculator is Tilburg gestart met actieonderzoek. Als vervolg op het onderzoek vinden er nu drie maatwerksimulaties plaats.

Beleidsmedewerker zorg en ondersteuning Donald Kwint vertelt: 'Eigen bevindingen, (casus) gesprekken, advies van de raad, punten van politieke partijen, onderzoeksrapporten. Dat alles hebben de gemeente en de praktijk nodig om grip te krijgen op de situatie. Het is een zoektocht naar waar je echt met elkaar gaat leren.' De gemeente doet volgend jaar in principe wederom kwalitatief onderzoek naar de zes waarden. Op welke manier staat nog niet vast.



Dit is een samenvatting. Het gehele artikel is gepubliceerd op [movisie.nl: Outcomegericht werken: de zoektocht van Tilburg.](#)

# Begrippenlijst

## Cocreatie

Vorm van samenwerking waarbij alle deelnemers invloed hebben op het proces en het resultaat van dit proces. Bij de aanpak om outcome indicatoren te ontwikkelen kan het resultaat bijvoorbeeld een doelenboom zijn met indicatoren en ideeën over hoe deze in te zetten.

## Outcome

De veranderingen en effecten die een bepaald beleid of een bepaalde activiteit teweegbrengen op het niveau van de samenleving of een individu. Outcomesturing is het 'sturen op te behalen effecten'.

## Maatschappelijk effect

De veranderingen en effecten die een bepaald beleid of de optelsom van activiteiten of ontwikkelingen (bijvoorbeeld economische conjunctuur of klimaatverandering) teweegbrengen op het niveau van de samenleving.

## Impact

Een gerealiseerd effect verminderd met dat wat vanzelf ook wel was gebeurd. Impact is dus de daadwerkelijke bijdrage van een interventie aan een verandering.

## Resultaat

Dat wat een activiteit of product concreet oplevert.

## Maatschappelijk rendement

De winst of toegevoegde waarde van een project voor de hele samenleving. De verhouding tussen de investering in tijd, geld, mensen en/of middelen enerzijds en anderzijds het maatschappelijk effect dat wordt bereikt.

## Output

Het meet- en telbare resultaat van een activiteit (bijvoorbeeld het aantal bezoekers, bijeenkomsten of consulten). Het zegt nog niets over effecten van de activiteit en in welke mate deze bijdragen aan het realiseren van een (beleids) doel. Output is relevant om een bepaald effect te meten: zo kan een groot effect bij een kleine groep een even grote maatschappelijke impact hebben als een klein effect bij een grote groep.

## Input

De hoeveelheid tijd en geld die in een beoogde verandering wordt gestoken.

## Colofon

**Auteurs:** Annette van den Bosch, Charlotte Hanzon

**Met dank aan:** Roos Scherpenzeel, Marjet van Houten

**Eindredactie:** Esther den Breejen

**Vormgeving:** Ontwerpburo Suggestie & illusie

Wilt u aan de slag met het sturen op maatschappelijk effect, dan kan Movisie u hierbij ondersteunen. Neem contact op met de auteurs via [info@movisie.nl](mailto:info@movisie.nl).

© 2017 Movisie

Versie 1.1



Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport

Deze publicatie is tot stand gekomen dankzij financiering van het ministerie van VWS.



kennis en aanpak van  
sociale vraagstukken