

RANDVOORWAARDEN  
voor succesvolle activering van daklozen

# Zorgen dat het werkt



Anne-Marie van Bergen en Petra van Leeuwen-den Dekker

© 2006 Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn / NIZW

## Inhoud

- Introductie 1
- Visiebepaling en beleidskeuzen 1
- Ketensamenwerking 2
- Operationalisering van beleidskeuzen 5
- Diversiteit in het aanbod 7
- Cliëntenparticipatie 8
- Gegevensbeheer en -uitwisseling 9
- Publiciteit en communicatie 10
- Financiering 10
- Verwijzingen 12

## Introductie

Wat is in ieder geval nodig om tot een effectief activeringsaanbod voor daklozen te komen? In deze brochure gaan we in op een aantal randvoorwaarden of kritische succesfactoren waaraan voldaan moet worden of die aanwezig moeten zijn tijdens een implementatieproject. Het gaat daarbij om uiteenlopende zaken: beleidsvisie, samenwerkingsverbanden, activiteiten-aanbod, cliëntenparticipatie, gegevensbeheer, PR en financiering.

## Visiebepaling en beleidskeuzen

Het lukt alleen om activering als aanbod structureel in te voeren als de betrokken partijen hier expliciet voor kiezen. Dat betekent dat elke in de keten participerende organisatie moet beschikken over een duidelijke en in de organisatie gedragen visie op de ondersteuning van daklozen bij maatschappelijk herstel, het aandeel van activering daarin, de taak van de eigen organisatie in het activeringstraject en de positie in de horizontale en verticale ketens van respectievelijk maatschappelijk herstel en activering/dagbesteding/arbeidsreïntegratie.<sup>1</sup>



### *Inhoud van de visie*

Ondersteuning van maatschappelijk herstel betekent dat gecoördineerd en in samenhang met elkaar wordt gewerkt aan een verbetering van de situatie van de cliënt op alle relevante levensgebieden (fysieke en psychische gezondheid, dagbesteding, wonen, sociale contacten, materiële en financiële zaken, opvoeding, justitiële problemen, scholing en vorming, zingeving). Activering is een belangrijk onderdeel van het werken aan maatschappelijk herstel. Het moet een vaste plek hebben in het ondersteuningsaanbod, en is daarin net zo belangrijk als ondersteuning bij wonen, sociale contacten, zorg voor de gezondheid en hulp bij schulden. Gericht iets doen, en niet alleen rondhangen, is op zichzelf gezond makend en verhoogt de levenskwaliteit. Met zinvolle dagactiviteiten krijgt de dakloze weer houvast: een ritme en dagstructuur. Hij beleeft dingen, krijgt weer een eigen verhaal. Hij ontvangt waardering, heeft contact met anderen en zet een prestatie neer. Dat vergroot het zelfvertrouwen. Het kan doorstroming uit de opvang bevorderen.

### *Rol en positie van de opvanginstelling*

De opvanginstelling biedt meestal brede (op alle levensgebieden) en langdurige steun aan de dakloze. Wat betreft activering betekent dit dat de opvang de verbindende schakel is tussen de herstelketen en de activeringsketen. Sommige organisaties hebben een eigen activeringsaanbod, al dan niet in een afzonderlijke organisatie-eenheid georganiseerd, andere leiden met name toe naar bestaand aanbod van derden zoals dagbestedingscentra in de zorg, het aanbod van zelforganisaties, welzijn en vrijwilligerswerk en waar mogelijk naar arbeidsreïntegratietrajecten. Wat betreft het zorgaanbod geldt overigens hetzelfde: sommige opvangorganisaties doen veel zelf, andere werken vooral samen met andere aanbieders. In alle gevallen is belangrijk dat het begeleidingsbeleid gebaseerd is op een activerende

<sup>1</sup> Meestal hebben daklozen problemen op veel levensgebieden. Bij de ondersteuning van het maatschappelijk herstel van daklozen zijn daarom vaak veel organisaties en instanties betrokken. De betrokkenheid kan intensief zijn en met bemoeienis op alle levensgebieden, maar ook specialistisch of op ad-hocbasis. Elke betrokkene werkt vanuit een eigen taak, expertise en verantwoordelijkheid.

De keten van maatschappelijk herstel, ook wel zorgketen genoemd, is een horizontale keten. Het doel van de keten is de dakloze een integraal pakket van steun en hulp te bieden dat aansluit op alle leefgebieden. De keten van activering is een verticale keten, met als doel de dakloze de mogelijkheid te bieden gebruik te maken van de vorm van dagbesteding of werk die optimaal aansluit op zijn kwaliteiten en mogelijkheden, waarin hij naadloos kan doorgroeien (of terugvallen). Zie hierover verder de paragraaf over ketensamenwerking.

benadering van de cliënt. Dat betekent dat van iedere bewoner/bezoeker in principe een actieve bijdrage wordt verwacht aan de zorg voor de eigen woon- of verblijfsomgeving (helpen met schoonhouden, koken en onderhoudsklusjes bijvoorbeeld). Van het begin af aan zal met iedere bewoner/bezoeker naar een actieve daginvulling worden toe gewerkt. De organisatie zal verder moeten vaststellen welke positie zij inneemt op het continuüm zelf een gespecialiseerde rol willen en kunnen vervullen in de activeringsketen tot de eigen bijdrage beperken tot motiveren, toeleiden en het bewaken van de samenhang met de voortgang op andere levensgebieden. Dit heeft consequenties voor de inrichting van de eigen organisatie en voor de manier en intensiteit van samenwerken met anderen. Zie hierover verder de paragraaf 'Ketensamenwerking'.

### *Te nemen stappen*

De organisatie moet de volgende stappen nemen:

- 1 Haar visie op activering als onderdeel van maatschappelijk herstel formuleren en het eigen aandeel daarin bepalen. Het is belangrijk bij die beleidsbepaling de eigen medewerkers, de eigen cliënten, de financier(s), en beoogde en actuele samenwerkingspartners te betrekken.
- 2 De beleidskeuzen expliciet vastleggen in het eigen organisatiebeleid.
- 3 Dit beleid uitdragen naar de eigen medewerkers, subsidiegevers, samenwerkingspartners en cliënten.
- 4 De beleidskeuze operationaliseren door mensen en middelen vrij te maken voor de activeringstaak, en het beleid te verwerken in werkinstructies en -procedures en in de werkorganisatie (functiebeschrijvingen, opname van items over activering in het begeleidingsplan, eventueel activering/dagbestedingscentrum als specifiek organisatieonderdeel). Zie hierover verder de paragraaf 'Diversiteit in het aanbod'.
- 5 Expliciet samenwerking zoeken met partijen die in de activerings- en zorgketen een aanbod hebben dat kan bijdragen aan de activering van de cliënten. Zie hierover verder de volgende paragraaf 'Ketensamenwerking'.

## *Ketensamenwerking*

Bij het werken aan activering en/of maatschappelijk herstel van daklozen zijn altijd meer partijen betrokken. De ontwikkeling van ketensamenwerking

en de eigen beleidsontwikkeling gaan daarom vaak hand in hand.

### **Herstel- (of zorg)keten en activeringsketen: horizontale en verticale samenwerking**

Wanneer wordt gewerkt aan een integrale aanpak, waarin activering een vast onderdeel vormt van het ondersteuningsaanbod aan de dakloze, gaat het om ketensamenwerking op twee manieren:

- *verticale ketensamenwerking*: de samenwerking tussen de verschillende organisaties die alle een bijdrage leveren aan de activering (en als vervolg daarop aan arbeidsreïntegratie);
- *horizontale ketensamenwerking*: de samenwerking tussen woonbegeleiders, casemanagers of trajectbegeleiders en hulpverleners (de zorgketen) enerzijds en activeerders en werkbegeleiders (activeringsketen) anderzijds om het activeringstraject gelijk te laten lopen met de hulp die gericht is op wonen, schulden, gezondheid enzovoort.

Ketensamenwerking vindt plaats op lokaal, eventueel regionaal niveau, tussen de daar werkzame organisaties en personen en voor de daar verblijvende daklozen.

Centrale spelers in de zorgketen zijn vrijwel altijd de opvanginstellingen, instellingen voor GGZ, verslavingszorg, de GGD en soms het maatschappelijk werk. Idealiter is de centrumgemeente – de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling – daarin actief en regisserend en betreft deze daarbij waar nodig ook de regiogemeenten (zie schema). Verder zijn in een

of beide ketens van de volgende organisaties en instanties betrokken: zelforganisaties van daklozen, het kerkelijk activeringswerk, de gemeentelijke Sociale dienst, de kredietbank, woningcorporaties, vrijwilligersorganisaties, welzijnsorganisaties, reïntegratiebedrijven, de sociale werkvoorziening, huisartsen en de thuiszorg. De precieze samenstelling van de ketens zal van plaats tot plaats verschillen en hangt af van de lokale situatie. Richtinggevend is dat de organisatie iets bijdraagt aan de zorg of activering van de dakloze.

### **Belang van gezamenlijke visie en beleid**

Ketensamenwerking betekent dat iedereen zijn werk op de andere partijen moet afstemmen. Voor een organisatie kan dat betekenen dat er overdracht van verantwoordelijkheden en/of middelen naar een andere partij wordt afgesproken. Voor een werknemer dat hij soms iets moet opgeven wat hij wel leuk vindt, maar waar de ander meer mogelijkheden of deskundigheid in heeft, of iets erbij moet doen wat hij eigenlijk maar half tot zijn taak vindt behoren. Dat lukt alleen maar als de instellingen en de werkers het eens zijn over een gezamenlijke visie en beleid en als alle partijen elkaar en elkaars cliënten ook wezenlijk iets te bieden hebben.

### **Voorwaarde: netwerkvorming op bestuurlijk niveau**

Afspraken over ketensamenwerking moeten op bestuurlijk niveau zijn vastgelegd. Een samenwerkingsovereenkomst kan daarbij ondersteunend zijn. Samenwerkingsovereenkomsten worden op directie-

niveau afgesloten en geven het beleidskader aan waarbinnen de ketensamenwerking wordt ontwikkeld. In een samenwerkingsovereenkomst wordt de gemeenschappelijke visie vastgelegd met een uitwerking van wie welke taken vervult (in een jaarlijks te actualiseren bijlage gekwantificeerd in inzet van uren, aantallen cliënten en eventuele mate-



Schema van een zorgketen

riële bijdragen), hoe men verantwoordelijkheden en eventueel gezamenlijk te werven middelen verdeelt, afspraken over regie en organisatie van de samenwerking, communicatie, registratie en verantwoording. Vaak zal een dergelijke samenwerkingsovereenkomst pas aan het einde van een implementatieproject worden afgesloten op basis van de dan opgedane ervaringen. Bij de start volstaat een intentieverklaring waarin de partijen hun voornemen tot samenwerking, gemeenschappelijke visieontwikkeling en afstemming van werkprocessen uitspreken. Let op: een overeenkomst is altijd een hulpmiddel, de waarde is vooral symbolisch; de organisaties spreken expliciet uit dat ze zich verbinden aan een bepaald beleid. Wat er in de praktijk echt gebeurt, of het lukt om de cliënttrajecten succesvoller te laten verlopen, bepaalt het uiteindelijke succes. De bestuurders van betrokken partijen komen een- of tweemaal per jaar bijeen voor de vaststelling van de jaarverslaggeving en de jaarplanning (inclusief inzet van uren en verdeling van materiële kosten). Op deze bijeenkomsten wordt ook geëvalueerd of en hoe de samenwerkingsovereenkomst aangepast moet worden.

#### **Ketensamenwerking: altijd op twee niveaus**

Bij ketensamenwerking gaat het om samenwerking op twee niveaus: op cliëntniveau en op organisatieniveau. Netwerkvorming op beleidsniveau is daarbij een randvoorwaarde.

Op *cliëntniveau* werken uitvoerend werkers samen, waarbij het gaat om de afstemming van de activiteiten voor de individuele cliënt. Het trajectdoel van de cliënt is richtinggevend en bepaalt wie wanneer wat moet doen of leveren. Om dit goed te laten verlopen is onderlinge bekendheid belangrijk, overeenstemming over het uiteindelijke doel voor de cliënt en over ieders bijdrage daaraan, de onderlinge taakverdeling en de communicatie. De betrokken werknemers moeten van hun eigen organisaties voldoende regelruimte krijgen om hun eigen aandeel naadloos te kunnen laten aansluiten op wat de ketenpartner doet of levert. Idealiter is de cliënt degene die deze samenwerking regisseert en stuurt, maar juist bij daklozen zal dat niet altijd goed lukken. Succesvolle samenwerking tussen werknemers veronderstelt in ieder geval dat het traject van de cliënt het uitgangspunt is, dat de werknemers elkaar kennen en op de hoogte zijn van elkaars mogelijkheden, dat ze waar nodig rechtstreeks met elkaar communiceren en dat de cliënt zelf zo actief

mogelijk bij deze samenwerking betrokken wordt (zie ook de website [www.nizw.nl/activerenmetzorg](http://www.nizw.nl/activerenmetzorg)). Periodiek overleg over casuïstiek en gemeenschappelijke knelpunten (vormen van intervisie) en/of gezamenlijke deskundigheidsbevordering zijn instrumenten om de samenwerking op cliëntniveau te verbeteren. Het is belangrijk dat één persoon aangesteld is als trekker die verantwoordelijk is voor de organisatie van deze bijeenkomsten. Andere instrumenten die ondersteunend zijn voor de samenwerking zijn een gemeenschappelijk cliëntvolgsysteem en een digitale sociale kaart van activeringsmogelijkheden.

Op *organisatieniveau* operationaliseren organisaties de met elkaar afgesproken gemeenschappelijke visie en beleid door werkwijzen en procedures concreet op elkaar af te stemmen, waardoor ze de samenwerking op cliëntniveau faciliteren en mogelijk maken. Om de samenwerking daadwerkelijk concreet vorm te geven is periodiek overleg nodig van operationeel managers over de aanpak van knelpunten, gesignaleerde lacunes of overlap in de uitvoering van de cliënttrajecten. Zij moeten in staat zijn daarin knopen door te hakken en wijzigingen in de eigen manier van werken door te voeren als dit voor een beter verloop van de cliënttrajecten nodig is. Kennis delen is een belangrijk bindend element voor de samenwerking. Het gebruik van gezamenlijke ICT biedt vele mogelijkheden, bijvoorbeeld een via internet te raadplegen gezamenlijk cliëntvolgsysteem, een e-mailnieuwsgroep, een digitale sociale kaart die alle betrokken werknemers met hun cliënten kunnen raadplegen. Ook samenwerken in offertetrajecten, bij fonds- en subsidievererving, bij externe communicatie en het gezamenlijk inkopen van deskundigheidsbevordering zijn activiteiten die binden en voordeel kunnen opleveren voor alle partijen.

#### **Belang van ketenaansturing**

Om de gezamenlijke activiteiten, afstemmingsmiddelen en uitwisselingsmomenten te organiseren en te coördineren is ketenmanagement nodig. Een projectleider of ketenmanager kan als eerste aanspreekpunt van de activeringsketen optreden en kan namens de keten overleggen met vertegenwoordigers van de herstelketen, opdrachtgevers en cliëntvertegenwoordigers. De ketenmanager ziet erop toe dat afgesproken acties tijdig worden ondernomen en coördineert bijdragen van verschillende partijen, bereidt overleggen van bestuurders, operati-

oneel managers en uitvoerend werkers voor, ziet toe op de verslaglegging, neemt initiatief voor randvoorwaardelijke activiteiten zoals gemeenschappelijke publiciteit, en signaleert als bijsturing nodig is. Een ketenmanager werkt binnen het afgesproken gezamenlijke beleidskader en kan partijen aanspreken op hun toezeggingen. Let op: het gaat hier dus om een uitvoerende vorm van ketenmanagement. Dit is iets anders dan de ketenregiefunctie die de gemeente heeft en die meestal gericht zal zijn op de totstandkoming van ketensamenwerking rond een bepaald(e) doelgroep of thema en de realisatie van de daarvoor benodigde bestuurlijke randvoorwaarden. Het is vanuit die regieverantwoordelijkheid goed denkbaar dat de verantwoordelijke wethouder (al dan niet vertegenwoordigd door de ambtenaar) optreedt als voorzitter van het bestuurlijk overleg.

#### Een voorbeeld uit de praktijk

In Den Bosch heeft de gemeente in 2003 aan een aantal instellingen gevraagd om samen een voorstel te doen voor een samenhangend aanbod sociale activering voor verslaafden, daklozen en GGZ-cliënten met een WWB-uitkering. Het gaat daarbij om SMO Den Bosch (maatschappelijke opvang), Novadic verslavingszorg, GGZ Den Bosch, MaDi Den Bosch (algemeen maatschappelijk werk), Divers/Galant (brede welzijnsinstelling) en BOSA (bondgenootschap Sociale Activering, een samenwerkingsverband van vijf (vrijwilligers)werkprojecten die dagbestedings-/

werkplekken bieden aan daklozen en andere mensen in de marge). De organisaties hebben aangegeven wat zij samen verstaan onder sociale activering en hoe ze de taakverdeling en samenwerking tussen de organisaties zien. Op basis daarvan heeft de gemeente aan GGZ, SMO en Novadic voor 2004, en daarna voor 2005, een gezamenlijke opdracht verleend voor veertig activeringstrajecten per jaar. Hun medewerkers, coaches genoemd, moeten enerzijds voor plaatsing van cliënten aansluiting zoeken op de werkgewinnings- en dagbestedingsmogelijkheden van de overige partijen en daarnaast daklozen die daar al werken doorleiden naar een voortraject gericht op arbeidsreïntegratie. Naast doorstroming van een aantal deelnemers naar werk, kwalificerende scholing, vrijwilligerswerk en dagbesteding zijn ook instroom in zorg en vermindering van overlast criteria waarover resultaatafspraken gemaakt zijn. De manager sociale activering van SMO is tevens projectleider van het samenwerkingsverband tussen SMO, GGZ en Novadic en heeft een verbindende rol naar de andere partijen. Aan het einde van 2005 sluiten de andere partijen zich bij de samenwerking van SMO GGZ en Novadic aan via een gemeenschappelijke stuurgroep, zodat deze de hele keten bestrijkt.

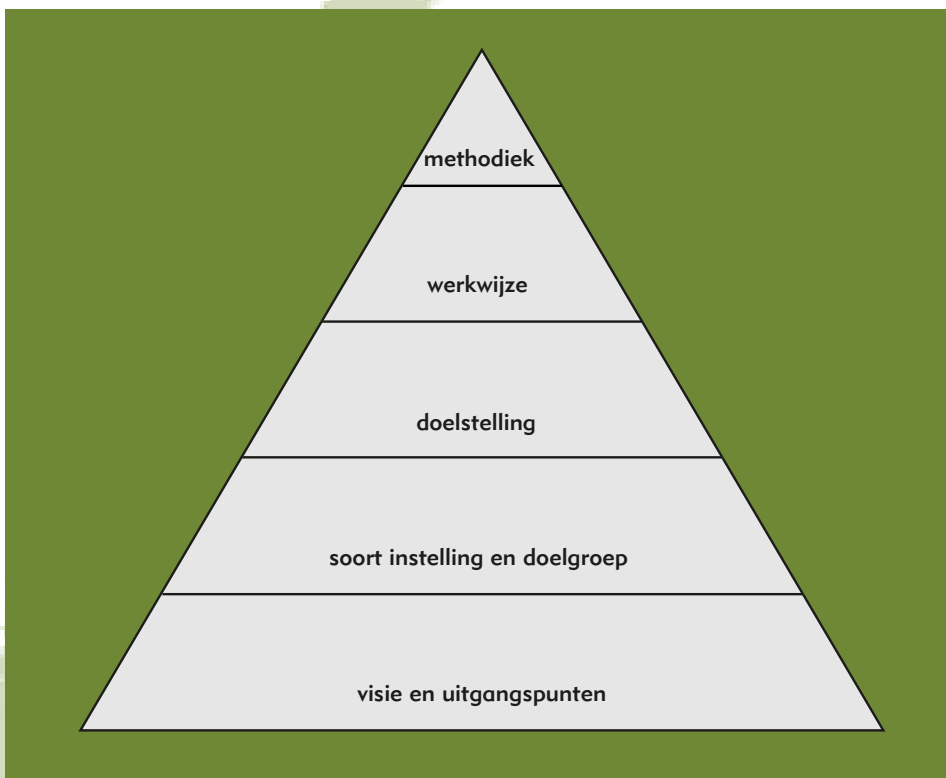
### Operationalisering van beleidskeuzen

Het uitwerken van een visie en beleidsdoelen is één ding. Ervoor zorgen dat de organisatie en medewerkers ook echt zo gaan werken en samenwerken is

een ander verhaal.

Daarvoor moeten de doelen worden geoperationaliseerd naar activiteiten en methoden: wat gaan we in de praktijk doen en hoe, en welke randvoorwaarden moeten we daarvoor regelen.

De organisatie operationaliseert de beleidskeuzen door mensen en middelen vrij te maken voor de activeringstaak, en het beleid te verwerken in werkinstructies en -procedures en in de werkorganisatie (functiebeschrijvingen, opname van items over activering in het begeleidingsplan, eventueel



Beleidspiramide

activerings-/dagbestedingscentrum als specifiek organisatieonderdeel).

Het gaat om de invoering van een gedragsverandering en misschien zelfs een organisatieverandering.

- 1 Voor alle geledingen moet duidelijk zijn wat er in dit verband concreet van hen verwacht wordt: vertaling naar taak- en functiebeschrijvingen en interne en externe samenwerkingsprocedures, concrete afspraken met iedere medewerker.
- 2 De uitvoerend medewerkers moeten ervoor toegerust zijn en voldoende tijd beschikbaar hebben om de taken daadwerkelijk uit te voeren.
- 3 De uitvoerend medewerkers moeten kunnen beschikken over ondersteunende instrumenten, zoals een (digitale) sociale kaart, een checklist voor een intake en stappenplan activering, afspraken moeten in een cliëntregistratiesysteem kunnen worden vastgelegd en geraadpleegd, er moet voor de cliënten informatie beschikbaar zijn over activering in het algemeen en over concrete mogelijkheden.
- 4 Monitoring en evaluatie: er moet worden gevolgd of het lukt om het nieuwe werkgedrag echt uit te voeren, bijvoorbeeld door navraag in werkbegeleidings- en/of teamoverleg.

In de brochure *Een combinatie van rollen* staan uitwerkingen van de verschillende taken, verantwoordelijkheden en daarbijbehorende competenties. Niet elke organisatie werkt met formele taak- en functiebeschrijvingen. Als ze er wel zijn en er ook echt mee wordt gewerkt, is het belangrijk daarin vast te leggen welke medewerker welke taken op het gebied van activering op zich neemt. Voordeel is, dat meteen de samenhang met andere taken zichtbaar wordt en dat ervoor gewaakt kan worden dat de taken van de ene medewerker aansluiten op de taken van de andere, zodat niets wordt vergeten of dubbel wordt gedaan.

Vervolgens is er een belangrijke taak weggelegd voor de operationeel leidinggevende. Deze zal de vertaling moeten maken van het beleidskader en/of de uitwerkingen in de taak- en functieomschrijvingen naar de dagelijkse praktijk. Hij zal met elk van zijn medewerkers expliciet moeten afspreken wat deze wel en juist niet doet als het gaat om activering, hoe veel tijd dat kost, hoe dat te combineren valt met andere werkzaamheden, welke training of begeleiding de medewerker daarin nodig heeft en hoe de afstemming met collega's eruit gaat zien. Soms zal dit via een werkoverleg in teamverband kunnen, soms zullen taken en omvang van dienstverband in

een team zo verschillen dat met iedere medewerker apart bekeken moet worden wat er nodig is.

Toerusting is een volgende stap. Een starttraining heeft twee doelen: inhoudelijk en als attentiesein. Inhoudelijk: een starttraining zorgt ervoor dat medewerkers qua houding en vaardigheden toegerust zijn op hun (nieuwe) taak. Het attentiesein: medewerkers verdiepen zich voor het eerst echt in het onderwerp en worden zich er daardoor van bewust dat dit vanaf nu van hen verwacht wordt. In de trainingshandleiding (te downloaden van de website [www.werkenaanperspectief.nl](http://www.werkenaanperspectief.nl), onder 'werkvormen') staan trainingsvormen om medewerkers voor de vaardigheden toe te rusten.

Om ervoor te zorgen dat medewerkers de afgesproken taken ook echt gaan doen, is het belangrijk dat dit de eerste maanden op ieder werkoverleg of teamoverleg een evaluatiepunt is (minstens een keer per maand). Vragen die daarbij gesteld worden, zijn: lukt het qua tijd, klopt de afstemming tussen medewerkers onderling en met externen, lukt het qua deskundigheid, zijn hulpmiddelen als intakechecklist, registratiesysteem, sociale kaart voldoende, welke knelpunten zijn er? Soms vinden team- of werkoverleggen niet frequent genoeg plaats of zijn ze niet geschikt voor een dergelijk onderwerp. Dan zal de operationeel leidinggevende ervoor moeten zorgen dat hij alle medewerkers individueel hiernaar vraagt (al dan niet met hulp van een beleidsmedewerker of personeelsfunctionaris).

#### Een voorbeeld uit de praktijk

Het doorvoeren van deze stap is heel moeilijk gebleken, ook omdat de betrokken medewerkers tot verschillende organisaties behoren. In praktijk liepen de processen van het maken van afspraken met leidinggevenden en de toerusting van uitvoerenden naast elkaar. Soms moest een uitvoerende al een taak gaan uitvoeren waar hij nog niet voor toegerust was. Of de op managementniveau gemaakte afspraken over taken die uitvoerenden zouden vervullen waren nog niet binnen de organisatie gecommuniceerd en verwerkt, terwijl de uitvoerende er wel al voor was toegerust en zat te springen om te kunnen beginnen. Dit is niet helemaal te voorkomen, hoewel het al veel zal schelen als voor beide processen een op elkaar afgestemde planning in de tijd gemaakt wordt waarbij aandacht wordt besteed aan de noodzakelijke communicatie tussen de lagen. In de pilots is pas werkende weg ontdekt hoe de samenhang tussen beide processen eruitziet. Daardoor is er veel tijd van

de projectleiders in gaan zitten om met de verschillende lagen – managers, direct leidinggevenden en uitvoerende teams – te overleggen om afspraken over taken en taakverdelingen te verduidelijken, aan te geven wat van wie verwacht wordt, knelpunten te signaleren en er oplossingen voor te zoeken.

## Diversiteit in het aanbod

Het gaat bij daklozen om een zeer diverse populatie. Er zijn grote verschillen in opleidingsniveau, kwaliteiten, interesses, de mate waarin problematiek beperkingen oplevert, eerdere werkervaring, motieven om deel te nemen aan dagbesteding of werk. Het aanbod van dagbestedings- en activiteitsmogelijkheden moet daarop aansluiten. Dat betekent dat er verschillen moeten zijn in niveau, eisen die gesteld worden, perspectieven en inhoud.

- Niveau: er moeten zowel eenvoudige activiteiten zijn die iedereen zonder voorkennis of bijzondere vaardigheden kan uitvoeren als activiteiten die wel een bepaalde vaardigheid, vakkennis, scholing of oefening vragen.
- Eisen die gesteld worden: hierbij gaat het om variatie in de mate van vrijblijvendheid en vrijwilligheid van komen en blijven komen, maar ook om variatie in de mate waarin iemand verantwoordelijkheid krijgt en er eisen gesteld worden aan het afgeleverde werk. Bij een dagloonproject is bijvoorbeeld sprake van vrijblijvendheid in het komen: als je komt, kun je werken; kom je niet, ook goed. Tegelijkertijd worden er wel eisen gesteld aan de werkhouding (doorwerken) en de hoeveelheid en kwaliteit van het geleverde werk. Op een dagbestedingsproject worden geen of veel minder eisen gesteld aan het resultaat, maar wordt soms wel meer drang uitgeoefend op het komen (erachteraan bellen, vragen waar iemand was, soms afspraken over aanwezigheid met de mogelijkheid van sancties bij niet nakomen ervan). Neemt iemand deel aan arbeidstraining of een werkstage, dan is noch het komen, noch de kwaliteit en hoeveelheid van het resultaat vrijblijvend.
- Perspectieven: de (toekomst)mogelijkheden van de plek moeten aansluiten op de wensen en motieven van de deelnemer. Bij dagloonprojecten verwachten deelnemers niets anders dan de financiële opbrengst voor die dag en de volgende dagen dat men wil werken. Bij dagbesteding en soms ook bij vrijwilligerswerk is contact, volde-

ning en structuur de directe opbrengst. Er wordt ondersteuning geboden bij het toe werken naar doorstroming als de deelnemer dit wil en het gezien zijn competenties en ontwikkeling mogelijk is. Er is dus enig perspectief op doorstroming, en in ieder geval op het behoud van de bestaande situatie gedurende langere tijd en de mogelijkheid daarbinnen tot optimale ontplooiing te komen. Bij scholing, vrijwilligerswerk in het kader van een activeringstraject en bij werkervaringsplaatsen staat het perspectief van verdere ontplooiing en vergroting van arbeidsmogelijkheden voorop.

- Inhoud: hoe gevarieerder de inhoudelijke mogelijkheden, hoe meer kans dat iemand iets van zijn gading vindt. Veelvoorkomende activiteiten zijn eenvoudig productiewerk, werken in het groen, schoonmaakwerk, klussen, sporten, werken met computers of administratief werk, fietsreparatie, werken met tweedehands goederen en recycling (ophalen, opknappen, verkopen), werken met hout of metaal, werken in de catering of koken, huishoudelijk werk, kunstzinnige activiteiten zoals schilderen, tekenen en drama, beheeractiviteiten of conciërgewerk, logistiek en distributie van daklozenkranten. Nogal wat van deze activiteiten vragen fysieke kracht. Er zijn nog relatief weinig activiteiten speciaal voor vrouwen. Het is een uitdaging voor de activeerders om in aansluiting op deze meer standaardmogelijkheden te zoeken naar plekken die aansluiten bij iemands specifieke interesses en mogelijkheden. Die keuzeruimte moet er ook zijn als iemand iets heel anders wil. Interessant zijn activiteiten waarbij men een diploma, certificaat of getuigschrift kan halen en/of waar binnen het werk een soort carrière mogelijk is, zoals fietshersteller, uitvoerder van werkzaamheden op de computer, assistent-sportleider of keukenassistent. Vaak willen daklozen een langdurige scholing volgen, maar dat is in het kader van de Wet Werk en Bijstand (WWB) meestal niet mogelijk. Ook is het voor veel daklozen een erg grote stap waarbij de kans op tussentijdse uitval groot is. Een route met korte leer-werktrajecten die snel leiden tot een certificaat of getuigschrift sluit meestal beter aan bij de zeker in het begin nog wisselende motivatie en mogelijkheden en geeft daardoor meer kans op successen.

Davelaar c.s. (2005) maakt in zijn onderzoek *Aan de slag in de rafelrand* onderscheid in dagloon (werken als men ertoe in staat is), zinvolle (arbeids-

matige) dagbesteding (geen eisen aan resultaat) en trajecten gericht op arbeidsintegratie (arbeidsstraining en werkstages met als gewenst einddoel doorstroming naar een betaalde baan) en pleit voor een goede mix van alle drie typen zodat er voor ieder iets op maat is. Hij gaat in op de variatie op het gebied van eisen en perspectieven. Wij vullen dit aan met variatie in inhoud en niveau.

Om zo veel mogelijk rendement te halen uit de diversiteit van het aanbod, is het belangrijk dat aanbieders hun aanbod zo breed mogelijk openstellen.

In de praktijk zijn er zowel inhoudelijke als bedrijfsmatige grenzen aan een brede openstelling. Een inhoudelijk argument is dat niet alle daklozen, verslaafden, GGZ-cliënten en andere niet-actieven zonder meer binnen één groep plaatsbaar zijn. Iemand moet enigszins bij de andere groepsleden passen. Aanbeveling is om dit per individueel geval te bekijken en niet op voorhand hele groepen uit te sluiten. Contra-indicaties kunnen bijvoorbeeld gelegen zijn in extreme agressiviteit, (seksuele) intimidatie, extreem claimend of aandachtvragend gedrag of voortdurend dermate onder invloed of psychotisch zijn dat communicatie nauwelijks mogelijk is.

Een bedrijfsmatig argument komt uit verschillen in financieringsstromen op basis waarvan de begeleiding bekostigd wordt. Zie hierover de paragraaf 'Financiering'. Het is aan te bevelen om waar mogelijk de financiering de cliënt te laten volgen. Vaak zal dit betekenen dat er hierover een akkoord moet worden bereikt met de diverse financiers en dat organisaties afspraken moeten maken over uitruil met gesloten beurzen en zo nodig verrekening.

Verder is een toegespitste sociale kaart nodig die goed wordt bijgehouden en is het belangrijk dat de trajectbegeleiders persoonlijke bekendheid opbouwen met de verschillende aanbieders.

#### Een voorbeeld uit de praktijk

In Utrecht zijn verschillende hostels, aangesloten bij verschillende opvangorganisaties. Maliehof (van SBWU, beschermd wonen voor verslaafden met GGZ-problematiek) haalt via Altrecht/RIDA (GGZ-activiteitenafdeling) een beperkt activeringsaanbod in huis in de vorm van een activiteitenbegeleider die twee keer in de week langskomt en met alle bewoners die mee willen doen 'iets' gaat doen. Daarnaast doet Maliehof mee in 'Werken aan perspectief', waarbij bewoners

geleid kunnen worden naar het totale activeringsaanbod dat in de Utrechtse sociale kaart van activering voor daklozen is opgenomen (van dagloon, dagbesteding en sociaal-culturele wijkactiviteiten tot vrijwilligerswerk en arbeidsreintegratieprojecten). De woonbegeleiders helpen hun bewoners daarbij zelf op weg. In hostel De Hoek van het Leger des Heils signaleren woonbegeleiders dat iemand 'wel iets wil'. In huis hebben ze beperkte mogelijkheden op het gebied van fitness en computers. Voor toeleiding naar activiteiten buiten doet hun trajectbegeleider bijvoorbeeld een beroep op de medewerkers maatschappelijk herstel van Centrum Maliebaan of de trajectbegeleider leidt rechtstreeks naar een van de mogelijkheden toe die in de sociale kaart zijn opgenomen. Centrum Maliebaan (CMB, verslavingszorg) heeft een dagactiviteitscentrum en trajectbegeleiders maatschappelijk herstel, die bestemd zijn voor CMB-cliënten maar ook voor alle bewoners van de hostels. De trajectbegeleiders van CMB werken zelf weer samen met de andere socialekaartorganisaties om cliënten zo veel mogelijk op maat te kunnen toeleiden. Vaartse Rijn heeft een hostel waarin van bewoners verwacht wordt dat ze al een vorm van dagbesteding hebben als ze er komen wonen. In de praktijk is dat vaak nog niet het geval. De woonbegeleider helpt hen met behulp van de sociale kaart op weg. Soms maken de bewoners ook gebruik van de trajectbegeleiders van maatschappelijk herstel van CMB of krijgen ze begeleiding via een reïntegratiebedrijf.

### Cliëntenparticipatie

Vanuit de doelstelling van activering is voortdurende aandacht voor cliëntenparticipatie een must. Cliëntenparticipatie wil zeggen dat er naar de daklozen geluisterd wordt, dat hun inbreng serieus wordt genomen en dat zij zo goed mogelijk worden betrokken bij de hulp- en dienstverlening. Dit sluit naadloos aan op en vormt een geheel met het werken vanuit een activerende grondhouding. Cliëntenparticipatie kan op twee niveaus worden ingevuld: op collectief en op individueel niveau. Bij collectieve cliëntenparticipatie gaat het erom de daklozen systematisch te betrekken bij de invulling van het organisatiebeleid, in dit geval met name het activeringsbeleid, zodat hun eigen wensen en opvattingen daarover zo goed mogelijk worden meegenomen. Dat betekent overigens niet dat alles wat zij willen altijd gerealiseerd kan worden, zij zijn niet de enige partij die hier iets over te zeggen heeft. Bij individuele cliëntenparticipatie gaat het erom de dakloze te betrekken bij de invulling van zijn eigen activerings- en zorgtraject.



Om medewerkers goed invulling te laten geven aan de individuele cliëntenparticipatie, moeten de organisaties hier aandacht aan besteden in training en werkbegeleiding. Dit ligt direct in het verlengde van de toerusting van houding en vaardigheden die medewerkers sowieso nodig hebben om hun activeringstaken goed te kunnen uitvoeren.

Bij collectieve cliëntenparticipatie wordt vaak vooral gedacht aan formele inspraakvormen als bezoekersraden. Deze komen in de maatschappelijke opvang moeizaam op gang en staan vaak vrij ver af van de dagelijkse beleving van veel daklozen die gebruikmaken van de diensten van de organisatie. Wanneer een organisatie een cliëntenraad heeft, is activering zeker een thema om met de raad te bespreken. Er zijn nog veel meer manieren om cliënten te informeren over alles wat er gaande is op het gebied van activering, hun mening daarover te laten geven en ideeën en wensen te peilen. Een publicatie die gaat over de verschillende mogelijkheden en hoe deze in een organisatie te gebruiken zijn, is *Gebruikers aan het woord* (Haarsma e.a., 1999).

#### Een voorbeeld uit de praktijk

In de pilots van 'Werken aan perspectief' hebben we op verschillende manieren daklozen aan het woord gelaten. Dit is zo veel mogelijk individueel gedaan, omdat de daklozen niet erg groepsgericht zijn. Over het algemeen houden ze niet van bewonersbijeenkomsten en die worden dan ook niet goed bezocht.

Via een fotowedstrijd konden daklozen hun eigen invulling van een gewenste dagbesteding zichtbaar maken. Dat leverde de nodige informatie op, die vervolgens bruikbaar was voor een aanvullende discussie met hen daarover.

Projectleiders en andere betrokken medewerkers hebben daklozen verteld over het project, al dan niet ondersteund door een folder waarin de opzet is beschreven. Aan de daklozen is gevraagd naar hun wensen daarbij.

In Breda zijn de reacties gebruikt voor de verdere invulling van het projectplan, in Utrecht voor voorstellen voor concrete activiteiten zoals een aanbod op het gebied van sport.

In Breda werkt men in 't IJ met een prikbord, voor zowel aankondigingen van nieuwe activiteiten als reacties en vragen van bezoekers.

In Den Bosch experimenteert men met een sociale kaart die daklozen via internet kunnen bezoeken en waarbij ze hun ervaringen kunnen 'posten'.

## Gegevensbeheer en -uitwisseling

Omdat vrijwel altijd gewerkt wordt in ketens, met verschillende werkers die bij verschillende onderdelen betrokken zijn, zullen er altijd afspraken gemaakt moeten worden over gegevensbeheer en -uitwisseling. Het is niet gewenst dat een cliënt steeds opnieuw zijn hele verhaal moet vertellen, en voor goede samenwerking is het nodig dat betrokkenen over dezelfde basisgegevens beschikken en over en weer weten welke afspraken er gemaakt zijn.

Op informatie delen in een samenwerkingsverband zijn verschillende wetten van toepassing. De Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) is de algemene kaderwet. De Wet politieregisters bepaalt wat de politie met informatie mag doen. In de Wet op de geneeskundige behandelingsovereenkomst (WGBO) is de grens van (medisch) beroepsgeheim bepaald en in de Wet gemeentelijke basisadministratie persoonsgegevens (Wgba) staat wat er met de gegevens uit de gemeentelijke basisadministratie mag gebeuren. Het uitwisselen van informatie door middel van een registratiesysteem is dus gebonden aan wettelijke eisen. Op de website van het College ter bescherming van persoonsgegevens, [www.cbppweb.nl](http://www.cbppweb.nl), staan praktische stappenplannen waarin uitgelegd wordt welke acties een samenwerkingsverband moet ondernemen om de privacy van de cliënten te waarborgen ('Handleiding voor verwerkers van persoonsgegevens' en 'Informatie delen in samenwerkingsverbanden').

Het betreft de volgende stappen:

- 1 bepaal de taken en belangen;
- 2 bepaal het doel van het informatie delen;
- 3 bepaal om welke gegevens het gaat;
- 4 bepaal de vorm en inhoud van het delen;
- 5 bepaal de verantwoordelijke en maak afspraken;
- 6 maak afspraken over hoe en wanneer u de betrokkene van informatie voorziet.

Het is noodzakelijk dat de cliënt op de hoogte is van het bestaan van een samenwerkingsverband waarbinnen gegevens worden uitgewisseld en daar toestemming voor heeft gegeven.

#### Een voorbeeld uit de praktijk

Het werken met een gemeenschappelijk cliëntvolgsysteem is een ver doorgevoerde manier van gegevens delen. In Den Bosch heeft men een dergelijk systeem ingevoerd. De werkers kunnen via internet bij een gemeenschappelijk cliëntendossier komen. Alle werkers hebben toegang tot

de NAW-gegevens en tot het gedeelte van het dossier waarin zij zelf hun activiteiten met en voor de cliënt noteren. Verder kan men zien welke beroepskracht contactpersoon is voor deze cliënt. Alleen deze contactpersoon heeft toegang tot het gehele dossier en bewaakt de onderlinge afstemming van betrokken werkers. De cliënt heeft inzage in het hele dossier.

Er zijn veel voordelen aan het werken met een geautomatiseerd en gemeenschappelijk cliëntvolgsysteem:

- De cliënt hoeft niet steeds opnieuw zijn verhaal te doen en zijn gegevens op te geven.
- Het steunt de medewerkers bij het methodisch en trajectmatig werken en samenwerken.
- Doordat de contactpersoon het overzicht bewaart over het geheel, worden lacunes, dubbelingen of elkaar tegenwerkende acties snel gesignaleerd en verholpen.
- Doordat iedereen weet dat de contactpersoon de coördinerende taak heeft, weet men ook met wie men in overleg moet treden als men iets signaleert wat niet binnen de eigen taak en verantwoordelijkheid ligt.
- Het totale overzicht geeft de cliënt meer grip op het geheel.
- Gegevens voor (gezamenlijke) verslaglegging aan de opdrachtgever en sturingsgegevens voor managers zijn gemakkelijk te genereren, bijvoorbeeld gegevens over doorlooptijden, succespercentages in relatie tot geïnvesteerde menskracht of gekozen trajecten, kostprijzen.

Aan het werken met een geautomatiseerd en gemeenschappelijk cliëntvolgsysteem kleven ook nadelen en risico's:

- Het vergt een zekere discipline van alle medewerkers om hun activiteiten daadwerkelijk vast te leggen. Zeker voor begeleiders in de woon- of werksituatie is dit een extra belasting, waaraan ze niet gewend zijn en waarvoor ze tijd moeten leren nemen.
- Doordat het systeem veel informatie biedt, kan bij financiers en managers de neiging ontstaan om steeds meer informatie te laten vastleggen die weliswaar interessant is vanwege de sturingsmogelijkheden, maar die niet direct de individuele cliënt ten goede komt. Dan neemt wel de belasting maar niet het ervaren nut toe bij de medewerkers, en zal de motivatie en discipline om het dossier goed bij te houden, afnemen.

## Publiciteit en communicatie

### Resultaten moeten zichtbaar zijn

Om ieders inzet te krijgen en te houden is het belangrijk dat de resultaten van een gezamenlijke aanpak voor iedereen zichtbaar zijn: dat er cliënten doorstromen of op een voor hen betere plek terecht komen, dat cliënten en financiers aangeven tevreden te zijn, dat werkers het gevoel hebben dat hun bijdrage en het samenwerken resultaat oplevert, dat samenwerking kostenbesparend of productieverhogend blijkt te werken. Allereerst gebeurt dit in de onderlinge uitwisseling op zowel managementniveau als uitvoerend niveau; informatie krijgt meer aandacht en blijft beter hangen als zij persoonlijk wordt gegeven. Daarnaast is publiciteit belangrijk, niet alleen via schriftelijke kanalen zoals een folder, een nieuwsbrief of een resultatenverslag, maar ook doordat de betrokken medewerkers en managers aan hun cliënten, teamleden, leidinggevend en opdrachtgevers vertellen over belevenissen en resultaten.

Het belang van publiciteit wordt vaak onderschat. Voor het welslagen van de implementatie en ook daarna is het net zo belangrijk als de inhoudelijke acties. Publiciteit is een manier om positieve interesse voor activering van daklozen te wekken en te behouden bij cliënten, medewerkers, opdrachtgevers en publiek.

Om de noodzaak en mogelijkheid van activering bij alle betrokkenen echt 'tussen de oren' te krijgen is het nodig de boodschap regelmatig te herhalen. Daarom is het belangrijk dat er naast een werk(activiteiten)plan voor de inhoudelijke activiteiten ook een publiciteitsplan is, waarin de geplande momenten van publiciteit zijn opgenomen, met de doelgroep waarop men de publiciteit richt, de boodschap (de resultaten zijn..., we zijn gestart met...), het medium (schriftelijk, digitaal, audiovisueel of mondeling), wie verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de activiteit en welke kosten er eventueel mee gemoeid zijn.

## Financiering

Op dit moment bestaat er geen eenduidige financiering voor activering van daklozen. Veel gemeenten stellen zich op het standpunt dat de doeluitkering maatschappelijke opvang er is voor bed, bad en brood, en dus niet voor dagbesteding of activering. Dat betekent dat instellingen voor maatschappelijke opvang vaak geen subsidie krijgen voor

een activeringsaanbod aan hun cliënten. Soms is de gemeente wel bereid dit via een afzonderlijke subsidie te financieren. De komst van de Wmo (Wet op de Maatschappelijke Ondersteuning), waarin participatiebevordering van kwetsbare burgers als prestatieveld is opgenomen, kan voor de gemeente een aanleiding vormen om het eigen beleid hierover aan te scherpen.

Net als andere burgers kunnen daklozen zich – gratis – aanbieden als vrijwilliger. Vaak mislukt dit als het niet mogelijk is daarbij vanuit opvang of zorg extra begeleiding te bieden of de ontvangende organisatie financiering te geven voor extra ondersteuning op de werkplek. De ontvangende organisatie is of voelt zich niet in staat de dakloze voldoende te begeleiden.

Daklozen komen alleen onder bepaalde voorwaarden en tijdelijk in aanmerking voor activeringstrajecten in het kader van de Wet Werk en Bijstand (WWB). Omdat de gemeenten zelf hierin beleid bepalen, bestaan er in het land verschillende procedures en regelingen. In het algemeen gelden wel de volgende elementen:

- De deelnemer moet een bijstandsuitkering ontvangen of NUG'er zijn (niet-uitkeringsgerechtigde).
- Er moet sprake zijn van betrokkenheid van een reïntegratiebedrijf of de Sociale dienst die het traject rechtstreeks kan inkopen bij de aanbiedende organisatie. Vaak loopt de aanbiedende organisatie een financieel risico als het traject niet het vooraf afgesproken resultaat oplevert. Men ontvangt dan maar een gedeelte van de totale trajectprijs. De aanbiedende organisatie zal hiermee rekening moeten houden bij de bepaling van de kostprijs.
- Meestal moet de aanbieder formele trajectrapportages leveren. Dat betekent extra administratief werk. Veel aanbieders zijn dit niet gewend en weten ook niet goed hoe ze dit moeten aanpakken. Dat kan voor de financier aanleiding zijn tot misverstanden met of ontevredenheid over de manier waarop dit gebeurt. Voor de aanbieders kan dit een belemmering vormen om mee te doen.
- Wanneer een cliënt met de Sociale dienst een contract afsluit over deelname aan een activeringstraject, loopt hij daarmee het risico op sancties bij uitval uit het traject. Niet alle cliënten zijn bereid dit risico te lopen en ook werkers zijn voor-

zichtig om cliënten het volgen van een dergelijk traject aan te raden, als ze twijfelen of de cliënt het volhoudt.

Deze elementen maken dat deze financieringsbron alleen geschikt is voor diegenen bij wie al sprake is van een zekere mate van stabiliteit en herstel.

Veel gemeenten besteden de activeringstrajecten in het kader van de WWB aan via openbare aanbesteding. Voor daklozen gaat het dan meestal om zogeheten 'kavel'-trajecten voor bijzondere doelgroepen. Voorafgaand aan de aanbesteding geeft de gemeente een programma van eisen uit, waarin staat wat ze verwacht van een aanbieder die de opdracht wil vervullen. Het gaat dan over de resultaten (bijvoorbeeld percentage doorstroom naar werk, vrijwilligerswerk, scholing, zorg) en de manier van werken (verplichte vorm van het trajectplan, maximale doorlooptijden van trajectfasen, momenten van rapportage). Opvang- en zorginstellingen kunnen daarin meedingen, al dan niet samen met een reïntegratiebureau. Deelnemen in offertetrajecten in een kunst op zich. In ieder geval is het belangrijk zelf een concreet beeld te hebben van eigen mogelijkheden (en beperkingen!) en kosten. Wanneer een organisatie meedoet in een aanbesteding, is het ook belangrijk om vooraf goed op een rijtje te zetten of de eisen van de gemeente te combineren zijn met de ervaring over haalbare trajecten met daklozen. Een te hoge uitstroomeis betekent dat de resultaten van de trajecten in veel gevallen niet zullen voldoen aan de verwachtingen. Als eenmalige uitval meteen gemeld moet worden en al leidt tot sancties, is dat ook niet geschikt als werkwijze voor de activering van daklozen. Als dat niet al bij de start ter sprake gebracht wordt, zal de gemeente geneigd zijn bij een volgende aanbestedingsronde naar een andere aanbieder te zoeken. Er moet ruimte zijn om over dit soort eisen te onderhandelen.

De verwachting is dat veel gemeenten voor opdrachten voor individuele begeleidingstrajecten in het kader van de Wmo ook gaan werken via aanbesteding. Informatie over aanbesteding is te vinden in de uitgave over aanbesteding in de gereedschapskist Wmo voor gemeenten, te downloaden van [www.invoeringwmo.nl](http://www.invoeringwmo.nl) en meer algemeen bij het ministerie van Economische Zaken [www.minez.nl](http://www.minez.nl).

Voor daklozen met een WAO-uitkering geldt een enigszins vergelijkbaar verhaal als voor cliënten met

een WWB-uitkering, maar dan met financiering door het UWV. Het beleid van het UWV verschilt sterk tussen regio's. De cliënt moet altijd zelf een traject aanvragen. Naast de mogelijkheid van financiering van een reïntegratietraject kent het UWV ook nog budgetten voor een traject gericht op behoud van restcapaciteit. De aanvraagprocedure en toekenningscriteria zijn niet altijd duidelijk. In sommige regio's bestaan afstemmingsafspraken tussen de gemeentelijke Sociale dienst, het CWI en het UWV over activering en reïntegratie van (gedeeltelijk) WAO'ers, maar dat is niet overal het geval. Ieder zal zelf in beeld moeten brengen hoe het in het eigen werkgebied gaat.

Een aantal daklozen heeft een AWBZ-indicatie voor dagbesteding of individuele (traject)begeleiding gericht op dagbesteding of werk. Deze vallen onder de AWBZ-functies ondersteunende of activerende begeleiding (OB en AB) in groepsverband, respectievelijk OB en AB individueel. GGZ-instellingen en instellingen voor verslavingszorg zijn toegelaten aanbieders voor deze functies. Organisaties voor maatschappelijke opvang hebben steeds vaker een AWBZ-toelating voor de functie ondersteunende begeleiding. Op basis van hun AWBZ-indicatie kunnen cliënten deelnemen in dagbestedings- of arbeidsrehabilitatieaanbod van alle AWBZ-toegelaten instellingen. Dit heet in vaktermen dat ze op basis van hun indicatie zorg in natura ontvangen. Voor deelname aan dagbestedings- of activeringsaanbod dat niet door een AWBZ-toegelaten aanbieder wordt geboden, ligt de financiering dan gecompliceerder. Er zijn twee mogelijkheden:

- 1 De cliënt kan op basis van zijn indicatie gebruikmaken van een persoonsgebonden budget (PGB). Hij krijgt dan een bedrag toegekend om zelf de geïndiceerde begeleiding in te kopen en kan daaruit rechtstreeks de kosten betalen. Dit kan alleen als de cliënt geen schulden heeft, want anders wordt beslag gelegd op het PGB om de schulden te betalen.
- 2 Een AWBZ-gefinancierde instelling moet bereid zijn op te treden als hoofdaanbieder en het activeringsaanbod voor de cliënt inkopen. De cliënt wordt dan ingeschreven als cliënt bij de AWBZ-instelling. Deze instelling declareert de door de activeringsorganisatie aan de cliënt verleende begeleiding bij het zorgkantoor en sluit de ontvangen vergoeding door. Meestal gebeurt dit op basis van afspraken tussen de beide organisaties, zelden op basis van eigen initiatief van de cliënt.

Voor de aanbieder bestaat bij deze vorm van financiering het risico dat de gemaakte begeleidingskosten alleen declarabel zijn als de cliënt daadwerkelijk deelneemt, terwijl de begeleiding ook beschikbaar zal zijn (en de aanbieder dus kosten heeft) als de cliënt het laat afweten.

Conclusie is dat aanbieders creatief zullen moeten zijn om hun dagbestedings- en activeringsaanbod te financieren. Wanneer sprake is van een goed georganiseerde activeringsketen, met zichtbare resultaten, zal het gemakkelijker zijn om met de diverse financiers tot een financieringsstructuur te komen die voldoende basis vormt dan wanneer ieder voor zich en met elke financier afzonderlijk probeert tot afspraken te komen.

## Verwijzingen

### Internet

Zie de website [www.werkenaanperspectief.nl](http://www.werkenaanperspectief.nl) voor meer achtergrondinformatie en bijbehorende instrumenten, zoals:

- de projectfolder van *Werken aan perspectief* in Utrecht;
- voorbeeld van een registratiesysteem in Den Bosch (powerpoint);
- eenvoudige deelnemersregistratie Breda;
- sociale kaart voor hulpverleners en cliënten in Den Bosch.

[www.nizw.nl/activerenmetzorg](http://www.nizw.nl/activerenmetzorg)

Over activeren, de actieve betrokkenheid van de cliënt en de samenwerking tussen activeerders en zorgverleners.

[www.cbpweb.nl](http://www.cbpweb.nl)

Voor een stappenplan om te komen tot een correcte hantering van privacygevoelige informatie in een samenwerkingsverband.

[www.invoeringwmo.nl](http://www.invoeringwmo.nl)

De publicatie over aanbesteden is te vinden in de 'gereedschapskist'.

[www.minez.nl](http://www.minez.nl)

Voor informatie over aanbesteden.

### Verder lezen

Beemer, F.

*Ruimte voor regie. Handreiking voor ketenregie in het openbaar bestuur.* Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2003. Te downloaden van de website van het ministerie, [www.minbkz.nl](http://www.minbkz.nl).

Blauw, W. e.a.

*Productbepaling en kostprijsberekening sociale activering. Een handreiking voor de welzijnssector. Implementatieversie.* Utrecht: NIZW, 2002

Davelaar, M. e.a.

*Aan de slag in de rafelrand. Werk en activering voor daklozen en verslaafden.* Assen: Van Gorcum, 2005

Dekker, A. en P. van der Aa

*Methodiek en beleid van sociale activering. Een individuele, vraaggerichte benadering.* Den Haag: Elsevier, 2000

Doorn, L. van

*Leven op straat. Ontstaan, continuering en beëindiging van dakloosheid.* Bussum: Coutinho, 2005

Haarsma, L. e.a.

*Gebruikers aan het woord. Integrale gebruikersparticipatie in zorg en welzijn.* Utrecht: NIZW, 1999

### Bronnen

Davelaar, M. e.a.

*Aan de slag in de rafelrand. Werk en activering voor daklozen en verslaafden.* Assen: Van Gorcum, 2005

Haarsma, L. e.a.

*Gebruikers aan het woord. Integrale gebruikersparticipatie in zorg en welzijn.* Utrecht: NIZW, 1999

In het kader van *Werken aan perspectief* zijn brochures gepubliceerd over verschillende onderdelen van het project. Naast *Zorgen dat het werkt*, over de randvoorwaarden van activeringstrajecten voor daklozen, zijn de volgende brochures te downloaden van [www.werkenaanperspectief.nl](http://www.werkenaanperspectief.nl):

- *Een stap op de ladder. Activeringstrajecten voor daklozen*
- *Leven van uur tot uur. Daklozen als doelgroep van activeringstrajecten*
- *Een combinatie van rollen. Taakverdeling en verantwoordelijkheden in activeringstrajecten*
- *Verandering in de praktijk. Aanwijzingen voor een stapsgewijze implementatie*

De brochures zijn geprint en gebundeld te bestellen bij Adrepak.

NIZW-bestelnummer  
E 104

Adrepak  
Postbus 45666  
2504 BB Den Haag  
telefoon (070) 359 07 20  
fax (070) 359 07 01  
e-mail [nizw@adrepak.nl](mailto:nizw@adrepak.nl)