



AAN DE SLAG MET SOCIAAL ARRANGEREN

Opschalingsgids

24 september 2024

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	4
1 WAT ZIJN RANDVOORWAARDEN VOOR SUCCESVOLLE OPSCHALING?	6
1.1 Voorwaarden voor opschaling vanuit de theorie.....	6
1.2 Toepassing van de theorie op Sociaal Arrangeren.....	7
1.2.1 Een toegewijde aanjager	7
1.2.2 Structurele financiering.....	7
1.2.3 De meerwaarde is duidelijk	8
1.2.4 Het juiste moment.....	8
1.2.5 Voldoende tijd.....	9
1.3 Conclusies.....	9
2 WELKE STAPPEN ZIJN NODIG BIJ OPSCHALING VAN SOCIAAL ARRANGEREN?	10
2.1 Verandermodel.....	10
2.2 Stappen om te komen tot verandering.....	11
2.2.1 Stap 1: Verhoog het urgentiebesef	11
2.2.2 Stap 2: Vorm een leidend team	12
2.2.3 Stap 3: Ontwikkel een visie en strategie	14
2.2.4 Stap 4: Communiceer de verandervisie	14
2.2.5 Stap 5: Creëer breed draagvlak	15
2.2.6 Stap 6: Realiseer korte termijn resultaten	16
2.2.7 Stap 7: Niet verslappen maar doorzetten.....	17
2.2.8 Stap 8: Veranker de nieuwe werkwijze.....	17
3 WAT ZIJN SUCCESFACTOREN EN GELEERDE LESSEN VOOR OPSCHALING?	19
3.1 Geleerde lessen voor opschaling: ervaringen van best practices	19
3.2 Strategieën voor opschaling van Sociaal Arrangeren.....	22
3.3 Uitdagingen voor opschaling van Sociaal arrangeren	22
4 HOE NU VERDER?	25
4.1 Advies voor opschaling van Sociaal Arrangeren	25
4.2 Verbreding van de doelgroep Sociaal Arrangeren.....	27
BIJLAGE A. GEÏNTERVIEWDE PERSONEN	29
BIJLAGE B. BORGINGSCEKCLIST	32

BIJLAGE C. UITSTIPPELEN VERANDERPROCES	33
BIJLAGE D. ANALYSE VERANDERPROCES.....	34
BIJLAGE E. REFERENTIELIJST	35

VOORWOORD

Sociaal Arrangeren is een werkwijze waarin professionals van het zorgdomein en sociale domein proactief en met korte lijntjes samenwerken. Sociaal Arrangeren helpt kwetsbare ouderen op meerdere leefgebieden en met cognitieve klachten zo lang mogelijk zelfstandig thuis te kunnen blijven wonen. Door de inzet van een sociaal werker als 'Sociaal arrangeur' ervaren ouderen een hogere kwaliteit van leven en kunnen zij langer thuis blijven wonen met behoud van eigen regie. Mantelzorgers voelen zich minder belast, zijn er minder crisissituaties en er is sprake van en besparing van zorgkosten.

Dat is het resultaat van een succesvolle pilot en een evaluatieonderzoek. De tweejarige pilot 'Sociaal Arrangeren' is opgezet vanuit Sterker Sociaal Werk in samenwerking met de gemeente Nijmegen, coöperatie VGZ, Buurtzorg, ZZG-zorggroep, NEO Huisartsenzorg en deelnemende huisartsenpraktijken in Nijmegen. De Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN) heeft het evaluatieonderzoek uitgevoerd in de periode 2021 tot 2023. De pilot Sociaal Arrangeren in de regio Nijmegen is gefinancierd op basis van projectfinanciering van ZonMw en met subsidie van coöperatie VGZ en de gemeente Nijmegen.

Op verschillende manieren is aandacht besteed aan wat de werkwijze van Sociaal Arrangeren inhoudt. Zo is er een handboek 'Sociaal Arrangeren' gemaakt, diverse factsheets over de resultaten van de pilot, flyers, een animatievideo en een podcast. Ook presentaties op congressen en interviews in kranten en vakbladen dragen bij aan bredere bekendheid van Sociaal Arrangeren. De werkwijze Sociaal Arrangeren is 'instapklaar' en de kinderziektes zijn eruit zodat huisartsen, wijkverpleegkundigen en sociaal werkers er meteen mee aan de slag kunnen. Meer lezen? Kijk op: [Sociaal Arrangeren - Lent](#).

Sterker Sociaal Werk is de kartrekker van het project Sociaal Arrangeren; Lent; is de koepelorganisatie waaronder Sterker Sociaal Werk valt. De samenwerkingspartners van het project zetten zich volop in Sociaal Arrangeren op te schalen naar andere huisartsenpraktijken in de regio Nijmegen. Maar wat is daarvoor nodig? Wat zijn de randvoorwaarden voor succesvolle opschaling? Waar moet je rekening mee houden? Wat moet er nog gebeuren? Is de werkwijze Sociaal Arrangeren ook toepasbaar bij andere doelgroepen dan kwetsbare ouderen met cognitieve problemen?

Deze opschalingsgids is primair bedoeld voor gemeenten, zorgkantoren en zorgverzekeraars die met Sociaal Arrangeren aan de slag willen gaan. Betrokkenheid van deze partijen is namelijk een belangrijke voorwaarde om deze nieuwe werkwijze van de grond te krijgen. Maar ook andere partijen zoals regionale huisartsenorganisaties, huisartsenpraktijken, zorgorganisaties en welzijnsorganisaties kunnen hun voordeel doen met deze opschalingsgids.

In deze opschalingsgids gaan we dieper in op de organisatorische randvoorwaarden om Sociaal Arrangeren te verankeren in de standaard manier van werken. We bespreken de voorwaarden voor een

succesvolle opschaling vanuit de theorie en passen deze toe op de werkwijze Sociaal Arrangeren. Ook succesfactoren voor opschalen komen aan bod en we gaan dieper in op de uitdagingen waar we voor staan. Immers, elk opschalingsproces vindt plaats in een andere context, verloopt weer anders en vraagt om andere keuzes. Deze opschalingsgids eindigt met een advies over de koers en de focus voor de komende periode.

We hopen dat deze opschalingsgids handvaten biedt om met Sociaal Arrangeren aan de slag te gaan. Veel succes!

De begeleidingsgroep Sociaal Arrangeren

Voor meer informatie:

Lizzy van der Horst

Projectleider Sociaal Arrangeren

l.vanderhorst@lentl.nl

Lentl, koepelorganisatie die ondersteuning biedt aan:

ONS welzijn, Sterker Sociaal Werk, Wel.kom, en Vrijwilligerscentrale Nijmegen en Sociale Teams

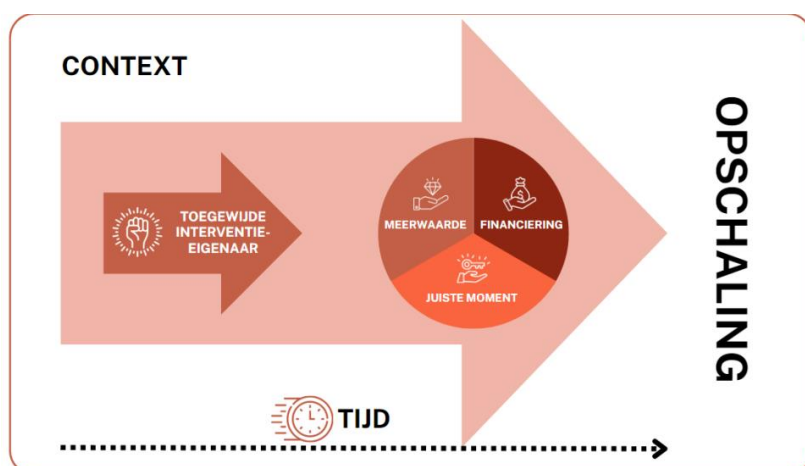
1 WAT ZIJN RANDVOORWAARDEN VOOR SUCCESVOLLE OPSCHALING?

1.1 Voorwaarden voor opschaling vanuit de theorie

Opschalen is het proces waarbij een bewezen innovatie - in dit geval Sociaal Arrangeren - op grotere schaal en in meer regio's wordt toegepast en verankerd in de manier van werken (<https://www.zorgvoorinnoveren.nl/kennisbank/opschaling>). Opschaling is een complex en continu proces dat om een andere aanpak vraagt: het is een kwestie van dingen ánders doen in de organisatie, in het dagelijks werk, en de manier waarop men met anderen samenwerkt. Veranderen is niet gemakkelijk. Verandering vereist ook het durven loslaten van oude gewoonten en ervaren dat verandering ook écht een verbetering kan zijn. Voor het opschalen is het belangrijk dat relevante stakeholders overtuigd zijn van de meerwaarde en mee gaan doen. De nieuwe manier van werken moet standaard worden en duurzaam gefinancierd worden.

Maar wat zorgt nu voor een succesvolle opschaling? Uit recent onderzoek komt een aantal randvoorwaarden naar voren die van invloed zijn op het opschalen van nieuwe werkwijzen (VUmc, 2024, [Kennissynthese-Opschalen-Preventieve-Interventies-Januari-2024-1.pdf](#) (nederlandsimplementatiecollectief.nl)).

Figuur 1 - Determinanten van opschalen van interventie, VUmc, 2024



In Figuur 1 zijn de randvoorwaarden voor een succesvolle opschaling te zien:

- 1) een toegewijde aanjager;
- 2) structurele financiering;
- 3) de meerwaarde moet duidelijk zijn;
- 4) het juiste moment;
- 5) voldoende tijd.

Hoe staat het nu met de randvoorwaarden voor de opschaling van Sociaal Arrangeren? Hoe zorgen we ervoor dat deze randvoorwaarden gerealiseerd kunnen worden? In Bijlage A is een borgingschecklist te vinden met acties om ervoor te zorgen de werkwijze Sociaal Arrangeren echt beklijft.

1.2 Toepassing van de theorie op Sociaal Arrangeren

1.2.1 Een toegewijde aanjager

Sociaal Arrangeren is opgezet vanuit Sterker Sociaal Werk in samenwerking met de gemeente Nijmegen, coöperatie VGZ, het zorgkantoor, Buurtzorg, ZZG-zorggroep, NEO Huisartsenzorg en deelnemende huisartsenpraktijken. Om de werkwijze Sociaal Arrangeren verder te ontwikkelen en in goede banen te leiden is een begeleidingsgroep samengesteld met vertegenwoordigers van de eerdergenoemde partijen. Sterker Sociaal Werk is de eigenaar van Sociaal Arrangeren, heeft de aanjagersrol en maakt zich - samen met de samenwerkingspartners - sterk om deze werkwijze te borgen en op te schalen. Zo geeft Sterker Sociaal Werk een training om sociaal werkers met expertise ouderen op te leiden tot Sociaal arrangeur. Ook organiseert Sterker Sociaal Werk startbijeenkomsten en opfrisbijeenkomsten voor samenwerkingspartners in de regio.

Sociaal Arrangeren vraagt om inzet vanuit het sociaal domein maar domeinoverstijgende samenwerking gaat niet vanzelf. De projectleider van Sterker Sociaal Werk is de enthousiaste aanjager van de werkwijze Sociaal Arrangeren, verbindt partijen met elkaar en heeft doorzettingsmacht. Dat is onmisbaar bij het laten slagen van de opschaling. Vervanging van de projectleider van Sociaal Arrangeren bij afwezigheid is geregeld. De leden van de begeleidingsgroep fungeren als ambassadeur van de werkwijze Sociaal Arrangeren.

1.2.2 Structurele financiering

Structurele financiering is een belangrijke voorwaarde voor borging en opschaling van Sociaal Arrangeren. De Sociaal Arrangeur wordt in de gemeente Nijmegen gefinancierd door collectieve middelen vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Dit zijn structurele middelen die anders verdeeld moeten worden door de gemeente. Voor het project Sociaal Arrangeren is het van belang om gemeenten te overtuigen dat zij in hun contracten met het welzijnswerk een aantal Sociaal arrangeurs inzetten. Dat vraagt van gemeenten om prioriteiten te stellen en om keuzes te maken hoe zij de collectieve middelen verdelen over alle groepen mensen die ervoor in aanmerking komen. Gemeenten die aan de slag gaan met Sociaal Arrangeren kunnen de 'specifieke uitkering domeinoverstijgend samenwerken', de zogenaamde SPUK DOS, aanvragen ([Specifieke uitkering domeinoverstijgend samenwerken | Subsidie | Dienst Uitvoering Subsidies aan Instellingen \(dus-i.nl\)](#)). Deze uitkering ondersteunt het beleid van langer thuis wonen en het beperken van instroom vanuit de Wet Langdurige Zorg (Wlz). Ook bestaat de mogelijkheid voor gemeenten om een specifieke uitkering (SPUK) aan te vragen bestemd voor de doelen van het Integraal Zorg Akkoord (IZA) over de jaren 2023-2026 (<https://www.dus-i.nl/subsidies/specifieke-uitkering-integraal-zorgakkoord>). De

gemeente Nijmegen is bezig met de voorbereiding voor de aanvraag voor 2025-2026 van deze regeling samen met andere gemeenten uit de regio Rijk van Nijmegen.

Kan Sociaal Arrangeren worden gefinancierd door besparingen op de kosten van de Wet Langdurige Zorg (Wlz)? De pilot heeft namelijk aangetoond dat deze werkwijze kan leiden tot een besparing op zorg: gemiddeld genomen wordt de vraag naar zwaardere verpleeghuiszorg met zeven maanden uitgesteld. Het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) is bezig met de voorbereiding van een wetswijziging op het gebied van domeinoverstijgend samenwerken. Deze wetswijziging staat gepland voor 2026 en moet het mogelijk maken om een deel van het budget uit de Wlz in te zetten in de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Ook zullen de contouren en voorwaarden worden benoemd van een generieke betaaltitel voor domeinoverstijgend samenwerken. Deze betaaltitel zal door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) worden vastgesteld op basis van een aanwijzing van de Minister van VWS.

1.2.3 De meerwaarde is duidelijk

De meerwaarde van Sociaal Arrangeren voor ouderen, mantelzorgers, zorg- en welzijnsprofessionals, zorgverzekeraars en gemeenten is in de pilot duidelijk geworden. Zo wordt het sociaal netwerk van de oudere versterkt en de oudere vindt het prettig dat ze één aanspreekpunt hebben voor zorg en ondersteuning. Mantelzorgers voelen zich gesteund door de inzet van de Sociaal arrangeur.

De Sociaal Arrangeur is het centrale aanspreekpunt voor de huisartsen, wijkverpleegkundigen en mantelzorgers over domeinen heen. In deze aanpak, waarbij wordt gewerkt met één (zorg)plan, is het samenwerken met het sociale netwerk, professionals en mantelzorgers van belang. De Sociaal arrangeur houdt een vinger aan de pols bij de oudere, waardoor proactief problemen en gespecialiseerde zorg wordt voorkomen. De huisarts worden minder vaak ad hoc geconsulteerd vanwege crisissituaties en de wijkverpleegkundige kan zich weer op de eigen professe focussen. De geleerde lessen van de pilot zijn geïnventariseerd en te vinden in het Handboek Sociaal Arrangeren (Sociaal Arrangeren - Lent!). Deze geleerde lessen ook worden meegenomen in de opschaling.

Een sociaal arrangement is duurzaam en de oudere kan ondersteund worden tot aan een eventuele opname in een verpleeghuis of overlijden. Op individueel niveau is er per cliënt sprake van kostenbesparing van de Wet Langdurige Zorg (Wlz) doordat de oudere langer thuis kan blijven wonen en opname in het verpleeghuis wordt uitgesteld. Over het geheel is er naar verwachting geen sprake van kostenbesparing omdat meer cliënten gebruik zullen maken van de Wlz.

1.2.4 Het juiste moment

Er is steeds meer aandacht voor een goede verbinding tussen het zorgdomein en sociaal domein. De tijd is rijp voor een betere samenwerking tussen beide domeinen zoals bij Sociaal Arrangeren het geval is. Domeinoverstijgend samenwerken wordt gepromoot door de overheid en past binnen de thema's de

Juiste Zorg op de Juiste Plek, passende zorg en de transformatie naar een toekomstbestendig gezondheidssysteem ook een belangrijk focuspunt in het Gezond en Actief Leven Akkoord. Op deze manier kan duurdere zorg, zoals opname in een verpleeghuis, worden voorkomen of uitgesteld. Het is belangrijk dat partijen samenwerken om de zorg zo goed mogelijk te laten aansluiten op de wensen en behoeften van ouderen.

Voor het opschalen van Sociaal Arrangeren in de regio Nijmegen is het belangrijk om per huisartsenpraktijk te inventariseren of zij enthousiast⁶ zijn over deze werkwijze en wat een goed moment zou zijn om te starten met Sociaal Arrangeren. De intrinsieke motivatie van de huisarts en de wijkverpleegkundige om de zorg te willen verbeteren moet aanwezig zijn. Zo kost de inzet van Sociaal Arrangeren in eerste instantie tijd voor de huisarts, de wijkverpleegkundige en de Sociaal arrangeur. Het is belangrijk om elkaar goed te leren kennen, afspraken met elkaar te maken en de werkwijze Sociaal Arrangeren eigen te maken. Op den duur levert het tijdwinst op voor de huisarts omdat er minder vaak ad hoc overleg nodig is. Ook de inzet van de wijkverpleegkundige neemt af na verloop van tijd af door de inzet van de Sociaal arrangeur.

1.2.5 Voldoende tijd

Sterker Sociaal Werk is de trekker van Sociaal Arrangeren en de Sociaal arrangeurs hebben momenteel voldoende uren om Sociaal Arrangeren in de praktijk uit te voeren. Het is aan te raden om bij de financiering ook rekening met het opleiden van de Sociaal Arrangeur en de extra uren van een teamcoördinator. Ook is het belangrijk dat samenwerkingspartners de tijd hebben om zich in de nieuwe werkwijze te verdiepen en om mee te denken aan de doorontwikkeling ervan. Bij de opstart van Sociaal Arrangeren kost het ook tijd voordat de huisarts en wijkverpleegkundige de baten ervaren. Het is goed om dit te realiseren voor gemeenten en huisartsenpraktijken die starten met Sociaal Arrangeren en hier rekening mee te houden.

1.3 Conclusies

We kunnen concluderen aan bijna alle voorwaarden voor succesvolle opschaling van Sociaal Arrangeren is voldaan. De enthousiaste projecteider fungeert als toegewijde aanjager, de meerwaarde van Sociaal Arrangeren is in de evaluatie van de pilot duidelijk gemaakt en de tijd is rijp voor samenwerking tussen het sociale en medische domein. Alleen de verdeling van de structurele middelen vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) is een heikel punt. Gemeenten moeten scherpe keuzes maken in wat ze wel en niet financieren vanuit de Wmo en aan welke doelgroepen zijn prioriteit geven. Dat zorgt ervoor dat gemeenten huiverig zijn voor uitbreiding van de capaciteit van Sociaal Arrangeurs zolang ze niet over voldoende financiële middelen beschikken. Dat neemt niet weg dat de gemeente Nijmegen, coöperatie VGZ, Buurtzorg en ZZG-zorggroep enthousiast zijn over Sociaal Arrangeren en dit ook uitdragen.

2 WELKE STAPPEN ZIJN NODIG BIJ OPSCHALING VAN SOCIAAL ARRANGEREN?

2.1 Verandermodel

We bespreken nu stap voor stap wat nodig is bij het opschalen van Sociaal Arrangeren. Hierbij maken we gebruik van het verandermodel van Kotter dat helpt om veranderingen te implementeren en te borgen (Leiderschap bij verandering door John Kotter - Managementboek.nl). Het verandermodel bestaat uit acht stappen (zie Figuur 2):

1. verhoog het urgentiebesef;
2. vorm een leidend team;
3. ontwikkel een visie en een strategie;
4. communiceer de verandervisie;
5. creëer breed draagvlak;
6. realiseer korte termijn successen;
7. continueer en ga door;
8. veranker de nieuwe werkwijze.



Figuur 2 – Verandermodel van Kotter, 2018

Dit stappenplan dient als hulpmiddel bij het opschalen van Sociaal Arrangeren en vraagt om maatwerk. Het volgen van deze stappen vergroot de kansen op succes. Het laat zien welke zaken belangrijk zijn om van tevoren over na te denken en te organiseren. Zelfs bij kleine veranderingen van de werkwijze is dat essentieel.

Wat wil je concreet bereiken? Hoe ga je dat aanpakken? Op welke manier wordt de doelgroep beter van Sociaal Arrangeren? Wat zijn de consequenties voor de praktijk? Wat maakt Sociaal Arrangeren doelmatig? Houdt er rekening mee dat het stappenplan niet statisch verloopt. Opschalen is een continu en dynamisch proces waarbij communicatie tussen de verschillende partijen een cruciale factor is.

2.2 Stappen om te komen tot verandering

2.2.1 Stap 1: Verhoog het urgentiebesef

Waarom moeten we veranderen? Welke problemen worden hiermee opgelost? Welke acties ondernemen we om het urgentiebesef te verhogen?

Een belangrijke voorwaarde voor verandering is urgentiebesef bij alle betrokkenen. Urgentiebesef wordt gecreëerd door enthousiasme, door vertrouwen op te bouwen, door vanuit het perspectief van betrokkenen te kijken en een krachtig toekomstbeeld te schetsen.

Het urgentiebesef dat de ouderenzorg voor grote uitdagingen staat en dat verandering nodig is, is alom aanwezig bij beleidsmakers en zorgprofessionals. Zo groeit de groep zelfstandig wonende ouderen met geheugenklachten en andere complexe problemen in Nederland gestaag. Tegelijkertijd neemt het aantal arbeidskrachten om de zorg te kunnen leveren af (CBS, 2022). Ook wordt de zorg complexer doordat ouderen vaak door chronische ziekten extra problemen en beperkingen krijgen. Dat maakt dat zelfstandig wonende ouderen met kwetsbaarheid op meerdere gebieden vaak geen passende zorg krijgen (Plaisier & den Draak, 2021). Het Integrale Zorgakkoord (IZA, 2022) spreekt de ambitie uit voor de transitie naar passende zorg en ondersteuning, samen met de cliënt op de juiste plek en met de nadruk op gezondheid. Ook zal er meer ingezet moeten worden op zelfredzaamheid van ouderen en het versterken van de sociale omgeving.

Om de ouderenzorg toekomstbestendig te maken heeft Sterker Sociaal Werk in 2021 het eerste idee van de inzet van een Sociaal Arrangeur bedacht en het initiatief verder ontwikkeld. Een Sociaal Arrangeur is een sociaal werker met expertise ouderenzorg die helpt om kwetsbare ouderen zo lang mogelijk zelfstandig te wonen. Wat houdt Sociaal Arrangeren in? Via de huisarts of wijkverpleegkundige wordt een oudere - met kwetsbaarheden op meerdere leefgebieden en cognitieve problemen - aangemeld voor Sociaal Arrangeren. De Sociaal arrangeur maakt vervolgens een afspraak voor een huisbezoek en bespreekt samen met de betrokkene en eventuele mantelzorger(s) welke ondersteuning nodig is en welke activiteiten voor de oudere écht belangrijk zijn in het leven. De Sociaal arrangeur verwerkt alles in een plan voor zowel het zorgdomein als sociaal domein. Welke professionele zorg is passend en wat kunnen vrijwilligers en mantelzorgers bieden? Maar ook: hoe houdt de oudere zoveel mogelijk eigen regie? In overleg met huisarts of wijkverpleegkundige worden alle zorg- en welzijnsactiviteiten goed op elkaar afgestemd. De Sociaal arrangeur houdt zo overzicht en blijft het aanspreekpunt

voor alle betrokken professionals, vrijwilligers en mantelzorgers. Deze samenwerking tussen het zorgdomein en sociale domein is belangrijk voor het realiseren van passende zorg.

Aanbevelingen:

- Creëer een gevoel van urgentie bij alle betrokkenen.
- Ga de dialoog aan en benoem eventuele knelpunten en kansen om aan de slag te gaan met Sociaal Arrangeren.

Sociaal Arrangeren in de praktijk

“Het maatschappelijk belang van de inzet van Sociaal Arrangeren is duidelijk. Professionals in de zorg beseffen dat we voor uitdagingen staan in de ouderenzorg. De werkwijze Sociaal Arrangeren is één puzzelstukje om uitdagingen in de ouderenzorg te lijf te gaan en professionals leveren daar een bijdrage aan. Dit is ook zo naar buiten gecommuniceerd bij het initiatief van het project” (projectleider).

2.2.2 Stap 2: Vorm een leidend team

Hoe vorm je een leidend team? Wie moet daar deel van uitmaken? Wie vervult welke rol?

Er is een drijvende kracht nodig, een leidend team dat vooroploopt en anderen inspireert. Het is belangrijk om een team samen te stellen van mensen die enthousiast zijn over de verandering.

Bij de start van het project Sociaal Arrangeren is een begeleidingsgroep en een projectgroep samengesteld met enthousiaste professionals van de samenwerkingspartners die willen veranderen en enthousiast zijn over het initiatief. De samenwerkingspartners zijn: Sterker Sociaal Werk, coöperatie VGZ, gemeente Nijmegen, NEO Huisartsenzorg, ZZG-Zorggroep en Buurtzorg. Vanuit Sterker Sociaal Werk bestond er al een samenwerkingsverband met de genoemde stakeholders in de regio. De zogenaamde meervoudige alliantie. De projectleider van Sociaal Arrangeren kende de betrokken stakeholders persoonlijk en heeft een goede werkrelatie opgebouwd. Dat was helpend om het initiatief samen vorm te geven. In het begin kwam de begeleidingsgroep Sociaal Arrangeren één keer per maand bij elkaar; nu is dat nog één keer per twee maanden. De begeleidingsgroep heeft een ambassadeursrol.

De projectgroep met de huisartsen, wijkverpleegkundigen en sociaal werkers kwamen in de pilotfase van Sociaal Arrangeren één keer per maand samen; nu is dat één keer per kwartaal. Op uitvoeringsniveau is het belangrijk dat de huisarts, wijkverpleegkundige en sociaal werker elkaar goed kennen en goed kunnen samenwerken. Voor een goede samenwerking tussen de leden van de projectgroep is het van belang dat zij elkaar leren kennen, elkaar weten te vinden, ieders werkwijze leren begrijpen, onderling vertrouwen opbouwen en kennis uitwisselen. Binnen de organisaties is het van belang dat projectleden elkaar regelmatig treffen. Om die reden is bij de start van het project Sociaal Arrangeren besproken wat de leden van de projectgroep van elkaar verwachten en hier zijn

afspraken over gemaakt. Dat heeft geleid tot een aantal kenmerken en waarden die de projectgroep nastreeft (zie Kader 1).

Kader 1 - Kenmerken en waarden van de projectgroep

In ons projectgroep...

- hebben wij bij de pilot als een duidelijk doel voor ogen;
- zijn wij gemotiveerd dit doel samen te behalen;
- committeren wij ons aan elkaar en de pilot;
- vinden wij open communicatie belangrijk;
- staan wij open voor elkaars inzichten;
- zijn wij daadkrachtig;
- denken wij met elkaar mee;
- kunnen wij snel schakelen;
- werken wij veel samen;
- ervaren wij een gevoel van 'samen';
- voelen wij de ruimte om te zeggen wat wij denken;
- zijn wij enthousiast;
- hebben wij, naast de serieuze onderdelen, ook luchtige gesprekken en plezier met elkaar;
- vinden wij vertrouwen belangrijk;
- vinden wij gedeelde verantwoordelijkheid belangrijk;
- spreken wij regelmatig over de woorden: vooruitstrevend, daadkrachtig, enthousiast, doelgericht, kwetsbaarheid, inclusie en exclusie.

Aanbevelingen:

- Ga bij de start na welke partijen betrokken zijn. Dat kan per gemeente verschillen. Belangrijk is dat ze allemaal meedoen en dat de huisartsen en de wijkverpleging afgevaardigd zijn in de projectgroep.
- Zorg ervoor dat de huisarts, wijkverpleegkundige en Sociaal arrangeur elkaar goed kennen en goed kunnen samenwerken: dat is een go voor het project.
- Investeer in het opbouwen van een goede samenwerkingsrelatie en streef hetzelfde doel na.
- Leer elkaars taal spreken.
- Zorg voor vaste contactpersonen bij elke betrokken partij, voor voldoende menskracht en voldoende tijd.
- Faciliteer dat de leden van de projectgroep elkaar regelmatig treffen.
- Plan regelmatig overleg in en maak goede werkafspraken.

Sociaal Arrangeren in de praktijk

“De projectgroep kwam in de pilotfase regelmatig samen met de huisarts en de wijkverpleegkundige. Dat was nodig om een goede werkrelatie op te bouwen en positieve en negatieve punten samen te verdiepen. Hierdoor

ontstond een continu proces van doorontwikkeling. Nu is regelmatig overleg niet meer nodig omdat Sociaal Arrangeren goed loopt. In de zomerperiode wordt nog wel uitgetoet of een vragenuurtje helpend kan zijn” (projecteider).

2.2.3 Stap 3: Ontwikkel een visie en strategie

Wat is onze visie op verandering? Hoe ziet onze veranderstrategie eruit? Hoe gaan we dat doen? Wat is daarvoor nodig?

De visie geeft de richting van de verandering weer en motiveert partijen om in beweging te komen.

De visie en missie van Sociaal Arrangeren is dezelfde als de visie van Lentl; op lokaal niveau sluit deze visie ook aan bij de visie en missie van Sterker Sociaal Werk: *“Vooruithelpen en actief meedenken met jongeren en ouderen die het zelf even niet redden, zodat ze zich sterker voelen en beter kunnen functioneren”.*

De veranderstrategie verschilt per fase waarin het project Sociaal Arrangeren zich bevindt: de opstartfase, pilotfase, ontwikkelfase en doorontwikkeling. Sociaal Arrangeren bevindt zich nu de fase van doorontwikkeling en opschaling van de nieuwe werkwijze, te beginnen bij de regio Nijmegen en daarna eventueel naar andere regio's in Nederland.

Aanbevelingen:

- Op bestuurlijk en op uitvoerend niveau is een visie met concrete doelen als helder startpunt voor de samenwerking belangrijk.
- Maak de visie concreet, realistisch en eenvoudig.
- De visie is leidend en het is van belang dat de visie door alle samenwerkingspartners serieus wordt genomen.

Sociaal Arrangeren in de praktijk

“Er is geen aparte visie en missie voor Sociaal Arrangeren geformuleerd. Er is wel een plan van aanpak gemaakt met Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's): wat ga je precies doen en wat ga je meten als opbrengst? In het meten en uitwerken van de KPI's heeft de kennis van coöperatie VGZ goed geholpen. Er is de tijd genomen om het plan van aanpak tot in detail uit te werken” (projecteider).

2.2.4 Stap 4: Communiceer de verandervisie

Hoe gaan we de verandervisie communiceren?

Deze fase is belangrijk omdat het informeren van professionals eventuele angst voor en onzekerheid over de verandering - de werkwijze Sociaal Arrangeren - weg kan nemen. Het communiceren over de verandervisie kan ertoe bijdragen dat medewerkers betrokken raken. Voor een succesvolle opschaling

is het belangrijk dat de communicatie tussen de verschillende samenwerkingspartners in goede banen wordt geleid.

Bij de start van het project is gecommuniceerd op verschillende lagen van de organisatie en op verschillende manieren. Zo is er een klankbordgroep samengesteld met vertegenwoordigers van cliëntenraden en met eerstelijnsprofessionals. De eerste plannen zijn voorgelegd aan de klankbordgroep en de leden hebben constructief meegedacht. Dat heeft goed gewerkt. Ook is er elke maand een nieuwsbrief met de stand van zaken over Sociaal Arrangeren verschenen. Op die manier is ervoor gezorgd dat betrokken partijen worden meegenomen in de ontwikkeling en feeling krijgen met het project. Ook is er een projectgroep ingesteld en een begeleidingsgroep. De projectleider heeft alle leden van de projectgroep en de begeleidingsgroep apart bijgepraat. Dat heeft gezorgd voor vertrouwen in de projectleider maar ook vertrouwen in het project. In de nieuwsbrief over Sociaal Arrangeren is ook steeds gecommuniceerd: *“Als je feedback hebt, weet ons te vinden”*. Op deze manier worden betrokken partijen mede-eigenaar en ambassadeur voor de nieuwe werkwijze.

Aanbevelingen:

- Zorg voor duidelijke communicatie op verschillende lagen van de organisatie en op verschillende manieren.
- Blijf communiceren over het project, neem partijen mee in de ontwikkeling en sta open voor feedback. Dat zorgt ervoor dat partijen betrokken blijven en mede-eigenaar worden.

Sociaal Arrangeren in de praktijk

“We hebben vanuit Sterker Sociaal Werk een nieuwe communicatiestrategie opgesteld met een duidelijke focus op de borging van Sociaal Arrangeren en de manier waarop we dat gaan doen. Zo is het plan om één aanmeldpunt te creëren voor Sociaal Arrangeren en om trainingen aan te bieden voor gemeenten en professionals die met Sociaal Arrangeren willen starten. We zijn van plan dit te verbreden en een kenniscentrum op te richten voor Sociaal Arrangeren waar gemeenten terecht kunnen bij adviesvragen. Een extern adviseur is bij deze ontwikkeling betrokken” (projectleider).

2.2.5 Stap 5: Creëer breed draagvlak

Hoe gaan we een breed draagvlak creëren?

Het is belangrijk dat professionals begrip krijgen voor de verandervisie en hieraan bijdragen. Voor deze acceptatie is het belangrijk dat alle obstakels die professionals ervaren worden weggenomen.

Door op alle lagen en op verschillende manieren te communiceren is breed draagvlak gecreëerd. Door een goede werkrelatie op te bouwen en deze te onderhouden, door van elkaar te leren, door elkaar te blijven zien en spreken. De verschillende groepen - klankbordgroep, projectgroep en begeleidingsgroep - zorgden ervoor dat de leden meegenomen werden in de beweging en dat ze feedback konden geven.

Dat heeft ertoe geleid dat betrokken professionals open staan voor de nieuwe werkwijze. Natuurlijk moet bij opschaling opnieuw worden gezorgd voor draagvlak en moet het idee in een andere context worden gegoten, maar de werkwijze staat beschreven en gereed om toe te passen. Dat maakt het gemakkelijker voor nieuwe gemeenten en huisartsenpraktijken die met Sociaal Arrangeren van start willen gaan. Het creëren van draagvlak is ook belangrijk over de domeinen heen om ervoor te zorgen dat een project goed landt.

Aanbevelingen:

- Het is belangrijk dat Sociaal Arrangeren wordt gedragen door professionals vanuit verschillende organisaties (gemeente, zorgverzekeraars, huisartsenorganisatie, wijkverpleging) en vanuit verschillende lagen van de organisatie.
- Zorg dat je de gemeente en de zorgverzekeraar mee hebt: zij moeten achter het idee van Sociaal Arrangeren staan.
- Investeer in het opbouwen en onderhouden van goede werkrelaties, zodat betrokken partijen worden meegenomen in de verandering en feedback kunnen geven: dat zorgt ervoor dat partijen mede-eigenaar worden.

Sociaal Arrangeren in de praktijk

“Door op alle lagen en op verschillende manieren te communiceren is een breed draagvlak gecreëerd voor Sociaal Arrangeren. Samenwerkingspartners voelen zich betrokken en kennen de uitgangspunten van Sociaal Arrangeren. De meerwaarde van Sociaal Arrangeren wordt onderkend en er wordt goed met elkaar samengewerkt. Samenwerkingspartners kennen en waarderen elkaars professie. Ook ontstaan er onderling nieuwe inzichten door het uitwisselen van kennis” (projectleider).

2.2.6 Stap 6: Realiseer korte termijn resultaten

Welke korte termijn resultaten willen we realiseren? Hoe gaan we dat aanpakken?

Zorg voor korte termijn successen en maak deze voor iedereen zichtbaar. Wanneer korte termijn successen zichtbaar worden voor de betrokken partijen, voelen zij zich verbonden en ontstaat er geloof in de nieuwe visie en strategie.

Lentl heeft elk half jaar projectresultaten van Sociaal Arrangeren beschreven en gepubliceerd. In de vorm van factsheets is beschreven wat er is bereikt en waar Lentl naar toe wil met Sociaal Arrangeren. Er zijn verschillende rapporten, artikelen, factsheets, infographics, een animatie-video en een podcast verschenen. Ook geeft de projectleider regelmatig presentaties op landelijke congressen en interviews voor dagbladen.

- Zorg ervoor dat projectresultaten zichtbaar worden en draag dit uit.
- Vier successen, hoe klein ze ook zijn: dat motiveert om door te gaan.

Sociaal Arrangeren in de praktijk

“De publiciteit rondom Sociaal Arrangeren heeft geholpen bij de continue ontwikkeling en verdere doorontwikkeling in de praktijk” (projectleider).

2.2.7 Stap 7: Niet verslappen maar doorzetten

Wanneer en hoe gaan we bestendigen?

Veel veranderprocessen mislukken doordat men te vroeg het gevoel krijgt dat de verandering is voltooid. In deze fase is het belangrijk dat professionals blijven zoeken naar verbetering van Sociaal Arrangeren, afstemmen en finetunen. Wat gaat er goed? Waar is verbetering mogelijk? Ga op zoek naar beste practices.

Lentl heeft de werkwijze Sociaal Arrangeren (door)ontwikkeld, doorgepakt en is enthousiasme blijven uitstralen. Door lopende casussen te bespreken blijven professionals aan Sociaal Arrangeren denken. Ook worden er evaluatiemomenten gepland met huisartsen en wijkverpleegkundigen; dat zorgt ervoor dat ze alert blijven. Er is constante aandacht voor nodig om het project warm te blijven houden. Anders verdwijnt het en dat is zonde van ieders energie.

Aanbevelingen:

- Blijf aandacht vragen voor het project en enthousiasme uitstralen.
- Zorg voor doorontwikkeling en continue verbetering van de werkwijze.

Sociaal Arrangeren in de praktijk

“Een voorbeeld van doorontwikkeling is het evalueren en aanpassen van het handboek Sociaal Arrangeren naar aanleiding van de evaluatie. Ook intern wordt met de Sociaal arrangeurs besproken: wat kan er beter? We werken aan de hand van een Plan-Do-Check-Act (PDCA) cyclus, bekijken steeds opnieuw wat nodig is en dat werkt” (projectleider).

2.2.8 Stap 8: Veranker de nieuwe werkwijze

Hoe verankeren we Sociaal Arrangeren als nieuwe werkwijze in de organisatie?

Borging is geen laatste stap, maar een continu en blijvend proces dat essentieel is voor het behoud van verandering. Bij de borging en het vasthouden van resultaten is het belangrijk dat er kartrekkers zijn bij alle partijen, die mede-eigenaar zijn van de nieuwe werkwijze en dat er korte lijnen zijn. Borging is bereikt als de nieuwe werkwijze geïntegreerd is in de dagelijkse routine en is verankerd in de organisaties.

Lentl is eigenaar van Sociaal Arrangeren, aanspreekpunt van deze werkwijze en biedt ondersteuning. Regelmatig evalueren en het monitoren van de uitvoering zijn manieren om Sociaal Arrangeren zichtbaar te maken voor de betrokkenen. Wat gaat goed? Wat kan beter? Sluiten we aan bij de verwachtingen, bij de vooraf vastgestelde visie en doelen? Dit zijn vragen waar samen op gereflecteerd wordt en van geleerd. Op die manier blijft samenwerkingspartners betrokken en enthousiast. Overigens is bij een verandering van de werkwijze het ook goed om te bedenken wat er niet meer wordt gedaan in plaats van iets extra's te gaan doen. Het gaat om een verandering en het verbeteren van de huidige situatie.

Belangrijke stappen die bijdragen aan verankering van de werkwijze zijn: structureel overleg, het registreren van gegevens over de zorgplannen, het inrichten van de monitoring en gezamenlijke evaluaties. Wat écht anders is geworden bij Sociaal Arrangeren is de (structurele) samenwerking met de huisarts en de wijkverpleegkundige. Huisartsen en wijkverpleegkundigen hebben een nieuwe werkwijze geleerd om samen te werken.

Voor borging en verankering van Sociaal Arrangeren is toereikende structurele financiering nodig. Naar verwachting komt in 2026 een wijziging van de wet Domeinoverstijgende Samenwerking (DOS) waarin ook een bedrag wordt gereserveerd voor sociaal werk.

Aanbevelingen:

- Zorg dat er voldoende vertrouwen is en draagvlak om Sociaal Arrangeren te borgen en verankeren.
- Houdt een vinger aan de pols bij alle betrokken organisaties en monitor regelmatig wat de stand van zaken is. Vraag waar professionals tegen aan lopen, wat beter kan en welke positieve ervaringen zij hebben.
- Meet en evalueer Sociaal Arrangeren regelmatig en systematisch. Stel de werkwijze Sociaal Arrangeren zo nodig bij en blijf monitoren.
- Bedenk mogelijke strategieën om Sociaal Arrangeren op te schalen en maak een opschalingsplan.

Sociaal Arrangeren in de praktijk

"In het begin was het nog zoeken welke ouderen voor Sociaal Arrangeren in aanmerking komen. Nu zijn er steeds meer 'goede aanmeldingen' doordat er sprake is van een natuurlijk leereffect. Dat zie je ook bij nieuwe huisartsen die meedoen: zij moeten nog meer ervaring opdoen. In het begin vonden huisartsen de terugkoppeling van de Sociaal arrangeur te uitgebreid. Nu is afgesproken dat de Sociaal arrangeur start met een korte samenvatting en de acties benoemt wie wat moet doen" (projectleider).

3 WAT ZIJN SUCCESFACTOREN EN GELEERDE LESSEN VOOR OPSCHALING?

3.1 Geleerde lessen voor opschaling: ervaringen van best practices

Welke factoren dragen bij aan een succesvolle opschaling? Wat zijn de geleerde lessen van best practices? Deze vragen hebben we gesteld aan projectleiders en vertegenwoordigers van landelijke initiatieven zoals Welzijn op Recept, Meer Tijd Voor de Patiënt en DementieNet en van projecten waar sprake is van samenwerking tussen het zorg- en sociaal domein zoals Ruwaard en Hollandscheveld. Ook hebben we de leden van de projectgroep van Sociaal Arrangeren en andere betrokkenen gevraagd naar hun ervaringen met opschaling. In Bijlage A is te vinden met welke personen een interview heeft plaats gevonden. In Tabel 1 is te lezen welke succesfactoren voor opschaling zijn genoemd.

Tabel 1 – Succesfactoren voor opschaling

- een gezamenlijke visie;
- structurele financiering;
- een onafhankelijke kartrekker;
- draagvlak bij bestuurders, professionals, beleidsmakers en andere betrokkenen;
- intrinsieke motivatie van professionals om met de nieuwe werkwijze aan de slag te gaan;
- bestuurders en professionals die hun nek uit durven steken en het verschil willen maken;
- een projectteam dat over kennis, competenties en slagkracht beschikt;
- vaste contactpersonen bij alle samenwerkingspartners;
- intervisie, van elkaar leren en scholingsbijeenkomsten;
- een gezamenlijke taal, zodat professionals elkaar goed begrijpen;
- investeren in contact en elkaar leren kennen;
- duidelijke communicatie;
- behouden van draagvlak;
- onderzoeksvragen koppelen aan de praktijk, uit te voeren door bachelor studenten Social Work of Verpleegkunde;
- borging van kennis door vervoltrainingen en themabijeenkomsten;
- programmatische aanpak voor een brede uitrol;
- een heldere, werkzame aanpak voor brede uitrol;
- centrale aansturing en monitoring;
- tijd die nodig is voor de gedragsverandering.

In het volgende hebben we de geleerde lessen van Welzijn op Recept en Meer Tijd voor de Patiënt uitgelicht.

Welzijn op Recept: geleerde lessen

De samenwerking tussen het zorgdomein en het sociaal domein is bij Welzijn op Recept (WoR) cruciaal maar in de praktijk vaak nog lastig te borgen, zo blijkt uit het interview met de landelijke coördinator van WoR. Uit een literatuur- en actieonderzoek naar Welzijn op Recept zijn geleerde lessen en aanbevelingen voor de praktijk geformuleerd (RIVM & TNO, 2024).

1. Richt een kernteam op

- Richt een kernteam op om de randvoorwaarden voor de uitvoering van Welzijn op Recept te borgen voor de financiering, commitment, tijdsinvestering en samenwerking.
- Een kernteam bestaat idealiter uit vertegenwoordiging vanuit de zorg, welzijn en de gemeente. Een (onafhankelijke) projectleider van een kernteam kan bijdragen aan de daadwerkelijke aansturing en begeleiding van de voor de uitvoering van Welzijn op Recept.

2. Maak de uitgangspunten van Welzijn op Recept expliciet

- Voor de uitvoering van Welzijn op Recept is het vastleggen en duidelijk maken van de samenwerkings- en uitvoeringsafspraken van essentieel belang om ervoor te zorgen dat iedereen weet wat deze inhouden.
- Persoonlijk contact tussen zorg- en welzijnsprofessionals is belangrijk voor een informele afstemming over de samenwerking en de uitvoering van Welzijn op Recept.

3. Creëer randvoorwaarden en vaardigheden voor professionals in het medische en sociale domein

- Het inplannen en organiseren van vaste momenten en netwerken voor de uitwisseling en reflectie zorgt voor mogelijkheid om van elkaar te leren en daarmee de werkwijze rondom Welzijn op Recept te optimaliseren en te borgen.
- Een digitaal systeem kan een behulpzaam middel zijn in de uitvoering van verwijzingen, terugkoppeling en onderlinge communicatie.
- Vaste terugkoppeling over de cliënt versterkt het vertrouwen in de interventie.
- Een vaste plek voor de welzijnscoach op het gezondheidscentrum vergemakkelijkt deze informele afstemming.

4. Deel en evalueer ervaringen en successen

- Multidisciplinaire overleggen, uitwisseling van ervaringen, monitoring en evaluatie dragen bij aan het continu op de agenda houden van Welzijn op Recept. Hierbij spelen kwantitatieve gegevens een rol maar ook de ervaringsverhalen van cliënten en zorgverleners. Dit zorgt ervoor dat de interventie bij zowel de doelgroep als de zorgverleners bekend wordt en bekend blijft.

Meer Tijd Voor de Patiënt: geleerde lessen

Uit de literatuur over de uitrol en verankering van Meer Tijd Voor de Patiënt (MTVDP) is een aantal geleerde lessen naar voren gekomen (Keuper et al., 2021). Deze geleerde lessen zijn weliswaar generiek, maar een aantal lessen heeft betrekking op de fase vóór, tijdens en na de opstart van een MTVDP-project.

1. Start nieuwe en veranker bestaande MTVDP-projecten vanuit een gedeelde visie op kwaliteit van zorg

- Een gedeelde visie achter de MTVDP-projecten is de basis voor succes en verdere uitrol. Deze basis vergt eensgezindheid en commitment van alle betrokken partijen.
- Bij de werkwijze van MTVDP staat de patiënt centraal: er wordt de tijd worden genomen om goed te bepalen wat in de huisartsenzorg thuishoort, wat in andere (zorg- en welzijns) domeinen en wat bij de patiënt zelf.
- Deze visie lijkt vanzelfsprekend maar moet gedragen worden om projecten goed te kunnen opstarten en te borgen.

2. Schep interne randvoorwaarden voor een gedeelde visie

- Hoe meer de noodzaak voor een nieuwe manier van werken bij de eigen medewerkers wordt onderkend en hoe beter intern de processen op orde zijn, des te beter zijn de randvoorwaarden om naar het doel te groeien.
- Intern draagvlak voor veranderingen staat of valt bij het uitgangspunt dat de nieuwe werkwijze op termijn niet meer hoeft te kosten dan de eerdere werkwijze.

3. Schep externe randvoorwaarden voor een gedeelde visie

- Regie is nodig om structurele samenwerking te realiseren tussen collega-huisartsenpraktijken, zorgverzekeraars en de lokale zorg- en welzijnspartijen.
- Deze regie kan goed aansluiten bij de regierol die zorggroepen of regionale samenwerkingsverbanden in de huisartsenzorg nu al vervullen.

4. Richt een aparte organisatie en proces in voor MTVDP-projecten

- Het creëren van een gedeelde visie en externe randvoorwaarden vergt een aparte organisatie, zoals een projectleider, wijk- of regiobureau, om MTVDP-projecten op te zetten.
- Deze aparte organisatie sluit aan bij de zorggroepen of regionale samenwerkingsverbanden.

5. Betrek het sociaal domein in MTVDP-projecten

- Betere samenwerking tussen huisartsenzorg en het sociaal domein zorgt voor betere verwijzing naar maatschappelijk werk en maatschappelijke partijen.
- Op bestuurlijk niveau is het nodig dat huisartsenvoorzieningen en gemeenten 'natuurlijke gesprekpartners' worden.
- Op operationeel niveau is het nodig dat investeringen worden gedaan in het opbouwen van overleggen en bijeenkomsten tussen huisartsenvoorzieningen en maatschappelijke organisaties.

6. Continueer en evalueer MTVDP-projecten vanuit de maatschappelijke en financiële baten

- Maak kosten-baten-analyses van MTVDP-projecten nog scherper en breder. Het is van belang dat deze regelmatig plaatsvinden omdat de baten pas op langere termijn goed te meten zijn.
- Maak langlopende afspraken en zorg voor duidelijkheid over productie- en tarievenafspraken bij MTVDP-projecten. Niet alleen voor de huisartsenzorg maar ook voor andere zorgdomeinen en het sociaal domein.
- Voor zorgverzekeraars is 'positiebepaling' nodig over deelname aan en invulling van de gedeelde visie en de vormgeving van de structurele financiering van MTVDP-projecten.

3.2 Strategieën voor opschaling van Sociaal Arrangeren

Uit de interviews met leden van de begeleidingsgroep en andere betrokken partijen zijn strategieën genoemd voor het opschalen van Sociaal Arrangeren:

- laat duidelijk zien wat de meerwaarde is van Sociaal Arrangeren;
- geef aan waarin Sociaal Arrangeren zich onderscheidt van andere initiatieven zoals ouderenadvies, Welzijn op Recept en zorgtrajectbegeleiding;
- sluit aan bij bestaande initiatieven en formele en informele netwerken in de buurt; dan hoeft je niet opnieuw met elkaar kennis te maken;
- laat professionals laagdrempelig meedenken;
- schakel een enthousiaste huisarts in als ambassadeur van Sociaal Arrangeren: dat werkt het beste;
- zorg dat professionals nieuwsgierig worden en interesse tonen in Sociaal Arrangeren: dat werkt beter dan om professionals te moeten overtuigen van de nieuwe werkwijze;
- ga bij alle huisartsenpraktijken in de regio Rijk van Nijmegen langs om uit te leggen wat Sociaal Arrangeren inhoudt;
- begin bij huisartsenpraktijken die belangstelling hebben voor Sociaal Arrangeren en volg wat er gebeurt;
- blijf bij de 'couleur locale' en begin bij de regio Rijk van Nijmegen: dat kost al veel energie en dan van daaruit kun verder worden opgeschaald;
- lobby via zorgverzekeraars en sleutelfiguren voor Sociaal Arrangeren op landelijk niveau.

3.3 Uitdagingen voor opschaling van Sociaal arrangeren

Sociaal Arrangeren is ontstaan op initiatief van Sterker Sociaal Werk en uit de samenwerking van partijen in de regio Nijmegen die in het idee geloven, doorzetten en volhouden. Daarbij hielp het dat betrokken organisaties elkaar al kenden en goede ervaringen hebben met eerdere samenwerkingen. Er is commitment vanuit zowel het bestuur van de betrokken partijen als vanuit de uitvoering. Een enthousiaste projectleider speelt hierin een cruciale rol. Met welke uitdagingen hebben we nu te maken om Sociaal Arrangeren succesvol op te schalen?

Structurele financiering is noodzakelijk

Structurele financiering is een cruciale randvoorwaarde voor de borging van Sociaal Arrangeren en voor succesvolle opschaling. De Sociaal Arrangeur wordt gefinancierd door collectieve middelen vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Voor gemeenten is het belangrijk zij prioriteiten stellen en keuzes maken hoe zij deze collectieve middelen verdelen. De pilot liet zien dat er sprake is van een verschuiving van kosten: vanuit de Wmo vindt bijna een verdubbeling van de kosten plaats, terwijl in de Zvw en Wlz een daling van de zorgkosten per cliënt plaats vindt. De nieuwe wet Domeinoverstijgend Samenwerken (DOS), die naar verwachting in 2026 in werking treedt, moet domeinoverstijgende samenwerking financieel mogelijk maken. Dat kan zorgen voor meer stabiliteit van de inzet van Sociaal arrangeurs en voor de werkwijze Sociaal Arrangeren.

Samenwerkingspartners betrokken blijven houden

Om Sociaal Arrangeren succesvol te kunnen opschalen is blijvende commitment van de samenwerkingspartners nodig. Het is belangrijk dat alle samenwerkingspartners zijn vertegenwoordigd in de projectgroep. De continuïteit van menskracht en wisselingen van professionals vraagt inzet, tijd en geduld om op een goede manier met elkaar samen te werken. Om de opschaling in goede banen te leiden is forse inzet van een projectleider, coördinatie van het projectteam en ondersteuning van het bestuur van de verschillende partijen noodzakelijk.

Meer Sociaal arrangeurs nodig

De inzet van de Sociaal arrangeur vraagt personeelskosten volgens schaal 8 uit de CAO Sociaal werk. Tijdens de pilot van het project Sociaal Arrangeren is gestart met drie Sociaal Arrangeurs met 16 casussen per 1 FTE. Bij het inzetten van de Sociaal arrangeur als reguliere werkwijze worden dit aanzienlijke meer casussen en meer FTE. Dat vereist een basisformatie van sociaal werkers met expertise in de ouderenzorg en er is meer scholing nodig. Voor huisartsen, praktijkondersteuners en wijkverpleegkundigen blijft de inzet hetzelfde. Ook vergt Sociaal Arrangeren structurele samenwerking, tijd en ruimte om van elkaar te leren en te blijven ontwikkelen. De ervaring leert dat betrokkenen op verschillende niveaus niet alleen intensiever met elkaar gaan samen werken, maar dat er ook sprake is van een gedeelde verantwoordelijkheid, meer vertrouwen, onderlinge afstemming en een efficiëntere manier van werken door taken met elkaar af te stemmen.

Zorgplatform VIP-live beter benutten

Bij het opschalen van Sociaal Arrangeren is het belangrijk om de samenwerktool van het zorgplatform VIP-live breed in te zetten om nog beter te kunnen samenwerken. Daarbij is het wenselijk om de overlap in de verschillende zorgdossiers te verminderen en de administratieve last zo veel mogelijk te beperken. Het consequent gebruiken van VIP-live, vooral het gezamenlijk evalueren van het

gezondheidsplan, is een blijvend aandachtspunt. De wens is om het gezondheidsplan van Sociaal Arrangeren te integreren in het eigen zorgplan van betrokken professionals.

4 HOE NU VERDER?

4.1 Advies voor opschaling van Sociaal Arrangeren

Tijdelijke financiering - zoals de SPUK-DOS en SPUK-IZA-regeling, een bijdrage vanuit de regio Versterking Eerste Lijn Zuid-Nederland (VEZN) van VGZ en projectgelden van de ZonMw - zijn helpend voor de (door)ontwikkeling van Sociaal Arrangeren. Maar om voortvarend te kunnen opschalen is een lange termijnstrategie nodig. Voor de borging en opschaling van Sociaal Arrangeren is het belangrijk om de werkwijze op het netvlies te blijven houden. Om de samenwerkingspartners van Sociaal Arrangeren betrokken te houden verschijnt er in 2025 een factbook waarin wordt terug geblikt op wat bereikt is. Bij Sociaal Arrangeren gaat het om een verandering van de werkprocessen en om meer samenwerking tussen huisartsen, praktijkondersteuners van de huisarts en wijkverpleegkundigen. Tijdens het Sociaal arrangement traject is afstemming nodig tussen de verschillende disciplines: de Sociaal arrangeur heeft de regie tijdens het traject. Dit proces vereist een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden en afstemming met andere zorgverleners zoals ouderenadviseurs en zorgtrajectbegeleiders. Het proces vraagt niet om nieuwe instructies; wel zijn er regelmatig overleg- en evaluatiemomenten nodig om als samenwerkingspartners zo effectief mogelijk met elkaar te blijven samenwerken.

Welke stappen en acties zouden ondernomen moeten worden om Sociaal Arrangeren op te schalen? Wat is de koers en de focus? Welke kanttekeningen kunnen we maken? Op basis van de interviews met leden van de begeleidingsgroep en andere betrokkenen geven we een advies over hoe het beste opgeschaald kan worden.

Opschalen is geen doel op zich

Opschaling van Sociaal Arrangeren is geen doel op zich is. Het is belangrijk om aan te sluiten bij de behoeften en vragen van ouderen en om na te gaan welke interventie passend is. De Sociaal arrangeur heeft de expertise van een casemanager, heeft de (sociale) casusregie en bewaakt het zorgplan vanuit sociaal perspectief. Deze expertise sluit aan op de behoeften en vragen van ouderen.

Gemeenten die enthousiast zijn over Sociaal Arrangeren willen eerst verkennen of er bestuurlijk draagvlak is. In deze tijden van schaarste is het belangrijk om goede keuzes te maken in de besteding van Wmo-gelden. Ook is het de vraag of Sociaal Arrangeren voor huisartsen wel voldoende prioriteit heeft. Huisartsen hebben het druk, ze zijn met veel andere initiatieven en projecten bezig, en Sociaal arrangeren kost in de beginfase veel tijd. De keuze van de huisarts voor deelname aan Sociaal Arrangeren zal ook afhangen van het aantal ouderen met cognitieve problemen in de huisartsenpraktijk en de affiniteit van de huisarts met ouderen. Reflecteer op waar Sociaal Arrangeren nu staat en denk na over de koers en de focus.

Maak pas op de plaats

Nu Sociaal Arrangeren is ingebed in het reguliere proces van de huisartsenpraktijken die aan de pilot hebben meegedaan is het goed om na te gaan wat dit betekent voor de administratie, financiën en voor de samenwerking tussen de huisarts, wijkverpleegkundige en Sociaal arrangeurs. Wat is het bereik en om welke aantallen ouderen gaat het: kunnen dit mogelijk 500 ouderen worden? Als er meer duidelijkheid bestaat over Sociaal Arrangeren als reguliere werkwijze en hoe groot dit kan worden in aantallen cliënten, kan Sociaal Arrangeren breed worden uitdragen. Vooral omdat bij het groter worden de werkwijze er niet meer 'even bij' kan, maar om keuzes vraagt in de reguliere processen. Dit vraagt keuzes die misschien wel nadelig uitpakken voor andere processen vanuit andere zorgpaden en netwerken etc. Het is ook de vraag wanneer de tijd rijp is om op te schalen van Sociaal Arrangeren: dat vraagt om extra van inzet in het sociale domein en het afschalen van zorg. Professionaliseer Sociaal Arrangeren eerst nog verder voordat wordt opgeschaald.

Schaal gedoseerd op

Start lokaal in de regio Rijk van Nijmegen met het opschalen van Sociaal Arrangeren en begin klein. Het stapsgewijs opschalen start bij het enthousiasmeren van gemeenten, huisartsenpraktijken en wijkverpleegkundigen door een goede kennisoverdracht, uitgewerkte businesscases, resultaten van onderzoek en via ervaringsverhalen van huisartsen en wijkverpleegkundigen. Daar is een lange adem voor nodig en gedoseerde opschaling kost veel energie en tijd. Dat blijkt ook uit andere projecten zoals Welzijn op Recept waarbij landelijke opschaling ruim 10 jaar heeft geduurd.

Maak een opschalingsplan waarin wordt vastgelegd welke acties worden ondernomen, welke partijen betrokken zijn en stem dit af met de samenwerkingspartners. In samenwerking met NEO Huisartsenzorg zou Lentl in gesprek kunnen gaan met huisartsenorganisaties en hen enthousiasmeren. Bedenk dat er draagvlak nodig is: als een huisartsenpraktijk niet mee wil doen, steek daar dan niet te veel energie in. Betrek ook de gemeenten, wijkverpleegkundigen van zorgorganisaties en POH-ers verbonden aan huisartsenpraktijken hierin. Maak gebruik van de informele en formele netwerken die er al zijn in de buurt en start van daaruit.

Alle samenwerkingspartners van Sociaal Arrangeren - gemeente Nijmegen, coöperatie VGZ, NEO Huisartsenzorg, ZZG-zorggroep en Buurtzorg - geven aan dat ze zich willen inspannen om deze nieuwe werkwijze verder te promoten in de regio Rijk van Nijmegen. Maak daar gebruik van. Begin met gemeenten en huisartsenpraktijken die belangstelling hebben voor Sociaal Arrangeren en zet huisartsen die in de pilot hebben meegedaan in als ambassadeur van Sociaal Arrangeren. Sociaal Arrangeren kan ingepast worden in het welzijnsbezoek met 75+ers dat van tijd tot tijd wordt gevoerd door de ouderenadviseur. Als er sprake is van kwetsbaarheid op meerdere gebieden zou Sociaal Arrangeren een optie kunnen zijn.

Blijf landelijke aandacht vragen voor Sociaal Arrangeren

Parallel aan de stapsgewijze opschaling luidt het advies om ook landelijk aandacht voor het Sociaal Arrangeren te blijven vragen voor Sociaal Arrangeren en te zorgen voor borging van de werkwijze. Lentl

kan via sleutelfiguren, zoals zorgverzekeraars en zorgkantoren, blijven lobbyen bij het Ministerie van VWS voor domeinoverstijgende financiering die opschaling van Sociaal Arrangeren versnelt. Om ervoor te zorgen dat Sociaal Arrangeren gemeengoed wordt, is een doorbraak nodig. De barrière zit nu in de overgang van wat de gemeente betaalt vanuit de Wmo en wat de zorgverzekeraar betaalt vanuit de Zvw: hoe krijg je hen zo ver dat ze dit loslaten?

4.2 Verbreding van de doelgroep Sociaal Arrangeren

In de interviews met betrokken partijen is nagevraagd voor welke andere doelgroep(en) de werkwijze Sociaal Arrangeren mogelijk passend en effectief kan zijn. Studenten Verpleegkunde van de HAN hebben deze vraag voorgelegd aan twee Sociaal arrangeurs, drie wijkverpleegkundigen en één POH-er. Voorbeelden van potentieel extra doelgroepen van Sociaal Arrangeren die genoemd zijn, luiden:

- ouderen die ondersteuning nodig hebben bij zelfredzaamheid, valgevaarlijk zijn en ouderen waarbij sprake is van rouwproblematiek, angst en eenzaamheid;
- ouderen met een klein of overbelast sociaal netwerk;
- ouderen die nu al zorgtrajectbegeleiding hebben;
- ouderen die tussen wal en schip vallen en geen ziekte-inzicht hebben;
- mensen zonder zorgvraag, 'zorgmijders': de Sociaal arrangeur komt dan laagdrempelig binnen;
- mensen die geen overzicht hebben over hun leven en in een complexe situatie verkeren, zoals mensen met Niet Aangeboren Hersenletsel (NAH) en Licht Verstandelijke Beperking (LVB);
- mensen met NAH: voor deze mensen is weinig nazorg beschikbaar en het zou mooi zijn als er een basis wordt gelegd;
- mensen met Parkinson: dan zou je nazorg kunnen geven en mantelzorgondersteuning;
- ouderen met psychiatrische klachten, die na opname in GGZ-instelling naar huis gaan, geen behandeling meer nodig hebben en de Sociaal Psychiatrische Verpleegkundige zorg (SPV) stopt, zou Sociaal Arrangeren meerwaarde kunnen hebben;
- ouderen die nog geen meervoudige problematiek hebben;
- kwetsbare ouderen met een lichamelijke beperking, eenzame ouderen, mensen met NAH, mensen met Parkinson en ouderen met een psychische kwetsbaarheid;
- ouderen met psychosociale problemen zoals mensen met een verslavingsachtergrond. De zelfredzaamheidsmatrix van de GGD geeft meer inzicht;
- migranten ouderen; dat vraagt aanpassing van de werkwijze van Sociaal Arrangeren omdat de vragenlijsten vertaald en cultuurspecifiek gemaakt moeten worden.

Doe eerst meer ervaring op met de huidige doelgroep van Sociaal Arrangeren

De vervolgvraag die in de interviews is gesteld luidt: 'Zijn deze doelgroepen nu, maar ook in de toekomst, voldoende groot zijn en daarmee interessant gelet op de trend dat steeds minder ouderen in het verpleeghuis komen en met het oog op schaarse capaciteit van Sociaal arrangeurs?' In de

interviews is duidelijk naar voren gekomen dat - vóórdat de doelgroep van Sociaal Arrangeren wordt verbreed - het goed is om na te gaan waar precies de behoefte van ouderen ligt. De Sociaal arrangeur heeft de expertise van een casemanager en zorgt voor zorgplanbewaking vanuit sociaal perspectief. Dat is een onderscheidende rol dat bij de functie van Sociaal Arrangeur hoort en daar is behoefte aan vanuit wijkverpleegkundigen en huisartsen.

De doelgroep van Sociaal Arrangeren zijn ouderen met lichte cognitieve beperkingen en kwetsbaar op meer dan één levensgebied. Het is belangrijk om meer ervaring op te doen met de definiëring van de doelgroep. Er komen steeds minder ouderen in een verpleeghuis terecht en het is aannemelijk dat we de grootste groep ouderen te pakken hebben. Verder is een nog scherpere afbakening tussen de inzet van de Sociaal arrangeur, de ouderenadviseur en de welzijnscoach nodig. Dat zou huisartsen en wijkverpleegkundigen helpen om beter te kunnen doorverwijzen.

Uitbreiding van de doelgroep betekent aanpassing van de werkwijze

Welke andere groepen zouden nog in aanmerking komen voor Sociaal Arrangeren? Als je de doelgroep gaat uitbreiden betekent dit ook dat de werkwijze aangepast moet worden. De verwachting is dat de huidige doelgroep van Sociaal Arrangeren in de toekomst voldoende groot is en zal blijven, gelet op de vergrijzing. Het advies luidt dan ook om eerst meer ervaring op te doen met de huidige werkwijze en de focus te houden op borgen en opschaling van Sociaal Arrangeren. Pas daarna is het aan te raden te gaan nadenken over mogelijke verbreding van de doelgroep.

BIJLAGE A. GEÏNTERVIEWDE PERSONEN

Coöperatie VGZ

Jenneke Ouwersloot
Strategisch Alliantie Manager

Coöperatie VGZ

Ronald Ruijters
Regiomanager Zorg

Eris Advies

René van 't Erve
Bestuursadviseur

Gemeente Nijmegen

Carmen Keune
Senior Adviseur Ouderenwelzijn

Dorpscoöperatie Hollandscheveld Verbindt

Erna van der Molen
Dorpsregisseur

Dorpscoöperatie Hollandscheveld Verbindt

Wim Kleine
Bestuurslid dorpscoöperatie

Ministerie van VWS/Collegamento

Hanneke Keus
Implementatie adviseur

Nederlandse Zorgautoriteit

Dorien Mol
Strategisch secretaris, directie Regulering

NEO Huisartsenzorg

Karen de Groot

Programmamanager Ouderenzorg

Netwerk NONNA

Nicole de Baat

Projectleider gezondheidszorg

ONS Welzijn Noordoost-Brabant

Joyce van Orsouw

Seniomedewerker Beleid en Advies/ Kwaliteit & Innovatie

ONS Welzijn Noordoost-Brabant

Martijn Smits

Teamleider Sociaal Team Oss

Radboudumc

Dorien Oostra

Postdoc onderzoeker DementieNet

Sterker Sociaal Werk

Miesjel Spruit

Gebiedsmanager ouderenwerk

Sterker Sociaal Werk

Fem Groen

Ouderenadviseur

Vilans

Sandra Dahmen

Senior-adviseur strategie & samenwerken

Welzijn op Recept

Fenna Hendriks

Coördinator Welzijn op Recept regio Nijmegen

Welzijn op Recept

Miriam Heijnders

Coördinator van het landelijk kennisnetwerk

ZZG-Zorggroep/Netwerk 100

Daniëlle Friederichs-Hartman

Zorgtrajectbegeleider ZZG-Zorggroep/Netwerk 100

BIJLAGE B. BORGINGSCEKCLIST

Hoe kun je ervoor zorgen dat een verbetering echt beklijft? Loop deze checklist door. Kijk of er extra acties nodig zijn en geef die een plek in het opschalingsplan.

Voor meer informatie: [Maak zelf een implementatieplan voor uw project | ZonMw](#)

Wat?	Belangrijk? (zet een kruisje)	Welke extra actie is nodig? (vul in)
Ook onder lichte tijdsdruk is de vernieuwing vol te houden.		
Ook na een tijdje is iedereen ervan overtuigd dat de vernieuwing belangrijk is.		
Sleutelfiguren in de organisatie geven het goede voorbeeld.		
De vernieuwing sluit aan op een erkend kwaliteitssysteem (zoals HKZ).		
De vernieuwing is opgenomen in het management sturingssysteem en in de rapportages.		
De vernieuwing sluit aan bij de visie en het strategisch beleid van de organisatie.		
De vernieuwing komt terug als regulier agendapunt bij werkbesprekingen.		
Tijdens functioneringsgesprekken worden medewerkers gevraagd naar of zij werken met de vernieuwing.		
Bestuur en/of management voelen zich betrokken bij de vernieuwing.		
Medewerkers blijven regelmatig op de hoogte over hoe het gaat met de vernieuwing.		
Cliënten blijven op de hoogte over hoe het gaat met de vernieuwing.		
Er is een kosten-batenberekening gemaakt die aangeeft wat de opbrengsten zullen zijn van de vernieuwing.		
Nieuwe medewerkers krijgen informatie en ook scholing in de nieuwe werkwijze.		
Er blijft iemand eigenaar van de vernieuwing.		
We doen af en toe een (ludieke) opfrisactie.		
We vieren onze successen.		

BIJLAGE C. UITSTIPPELEN VERANDERPROCES

Stap 1: Welke actie ondernemen we om het urgentiebesef te verhogen?

Stap 2: Hoe vormen we een leidend team? Wie moeten daar deel van uit maken?

Stap 3: Wat is onze visie op verandering? Hoe ziet onze veranderstrategie eruit?

Stap 4: Hoe gaan we de verandervisie communiceren?

Stap 5: Hoe gaan we een breed draagvlak creëren?

Stap 6: Welke korte termijn resultaten willen we realiseren? Hoe gaan we dat aanpakken?

Stap 7: Wanneer en hoe gaan we consolideren?

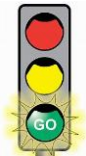
Stap 8: Hoe verankeren we de nieuwe werkwijze?

BIJLAGE D. ANALYSE VERANDERPROCES

1. Verhoog het urgentiebesef



2. Vorm een leidend team



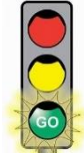
3. Ontwikkel visie en strategie



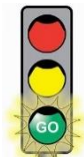
4. Communiceer de verandervisie



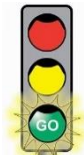
5. Creëer breed draagvlak



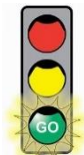
6. Realiseer korte termijn resultaten



7. Niet verslappen maar doorzetten



8. Veranker de nieuwe werkwijze



BIJLAGE E. REFERENTIELIJST

Berkelaar M, Dahmen S en W. Vos, *Domeinoverstijgende financiering: tips en voorbeelden*. Utrecht: Viilans, 2023.

Centraal Bureau voor de Statistiek, *Arbeidsmarktprofiel van zorg en welzijn in 2022*, Den Haag: CBS, 2022.

Actiz et al, *Integraal Zorg Akkoord, Samen werken aan gezonde zorg*. Utrecht: Actiz et al, 2022.

Keuper J. et al. *Meer tijd voor de patiënt: geleerde lessen voor uitrol en verankering*. Utrecht: NIVEL, 2021.

Kotter J., *Leiderschap bij verandering*, Amsterdam: Boom uitgevers, 2018.

Plaisier I. & M. den Draak, *Passende zorg voor ouderen thuis: knelpunten in kaart*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, 2021.

RIVM & TNO, *Factsheet: Duurzaam borgen van Welzijn op Recept. Lessen en aanbevelingen voor de praktijk*. Bilthoven: 2024,

Sterker Sociaal Werk, *Tussenstand Sociaal Arrangeren na 1 jaar pilot*, Nijmegen: 2022.

Sterker Sociaal Werk, *Resultaten pilot Sociaal Arrangeren*, Nijmegen: 2023.

Sterker Sociaal Werk, *Handboek Sociaal Arrangeren*, Nijmegen: 2024.

Sterker Sociaal Werk, *Doorontwikkeling Sociaal Arrangeren*, Nijmegen: 2024.

VUmc, *Kennissynthese opschalen preventieve interventies*, Amsterdam: 2024.