

Maatschappelijk rendement in beeld van Stoelen met Kansen

RIBW

BMC | onderzoek

rapport
drs. A.E. Britt
H. Uffen MSc
13 oktober 2017
Projectnummer: P004113
Correspondentienummer: DH-1010-8808



INHOUD

SAMENVATTING EN CONCLUSIES	1
HOOFDSTUK 1 INLEIDING	5
1.1 Aanleiding en vraag	5
1.2 Maatschappelijk rendement in kwalitatieve en kwantitatieve zin	5
1.3 Uitvoering onderzoek	7
1.4 Leeswijzer	7
HOOFDSTUK 2 STOELLEN MET KANSEN	8
2.1 Opzet en methodiek	8
2.2 Activiteiten	8
2.3 Context	10
HOOFDSTUK 3 HET MAATSCHAPPELIJK RENDEMENT	11
3.1 Maatschappelijk rendement in kwalitatieve zin	11
3.2 Maatschappelijk rendement in kwantitatieve zin	19
BIJLAGE 1 MAATSCHAPPELIJKE KOSTEN-BATENANALYSES ALS ONDERDEEL VAN EEN BUSINESSCASE	24
BIJLAGE 2 BIJVANGST	30

Samenvatting en conclusies

In dit rapport vindt u de uitkomsten van het onderzoek naar het maatschappelijk rendement van het programma Stoelen met Kansen (SMK). Wij maken hierbij onderscheid naar het maatschappelijk rendement in kwalitatieve zin en in financiële zin.

Om het maatschappelijk rendement te bepalen hebben wij interviews gehouden met tien deelnemers aan SMK (jongeren) en drie naasten (ouders). Samen zijn dit elf 'casussen'. Hierbij zijn wij ingegaan op hoe het leven van de jongere eruit zag voordat hij met SMK begon, en hoe zijn/haar leven er nu uit ziet.¹

De ervaringen van de deelnemers hebben wij aangevuld en gespiegeld met de ervaringen van de coaches. Dit zowel tijdens twee werksessies met verschillende medewerkers van SMK (coaches, dramatherapeut, GZ-psycholoog, et cetera), als tijdens een aantal diepte-interviews. Welke meerwaarde voor de jongeren zien zij vanuit hun ervaringen met eerdere werkwijzen? Welke effecten zien zij (nu al) bij de deelnemers? Herkennen zij de ervaringen van de deelnemers? Wat was er volgens hen gebeurd met de deelnemers als zij geen coaching vanuit SMK ontvingen? Daarnaast is tijdens de werksessies de informatie over de casussen aangevuld en aangescherpt.

Hieronder tonen wij:

- de belangrijkste meerwaarde van SMK in het algemeen;
- de meerwaarde voor de jongeren (specifieker uitgewerkt);
- de meerwaarde voor de professionals (specifieker uitgewerkt);
- het maatschappelijk rendement in financiële zin.

Meerwaarde van Stoelen met Kansen

Ten opzichte van traditionele (j)ggz en reguliere ambulante begeleiding zien wij bij zowel de interviews met jongeren als medewerkers de volgende meerwaarde:

- Snelle start (gericht op hulpvraag die cliënt op dat moment het belangrijkste vindt).
- Bundeling van kennis en expertise om een casus heen.
- Intensiever dan reguliere ambulante begeleiding.
- Gelijktijdig aanpakken van meerdere hulpvragen op meerdere levensdomeinen.
- Verbinding tussen behandeling en de praktijk (doortrekken van theorie naar de praktijk). Het 'gewoon doen'.
- Door positieve ervaringen op te doen, zien jongeren vooruitgang, waardoor ze gemotiveerd blijven en weer eerder openstaan voor andere benodigde hulp/behandeling. Sommige jongeren blijven doorgaan waar ze eerder stopten.
- Het gehele proces wordt hiermee versneld.

Meerwaarde voor de jongeren (maatschappelijk rendement in kwalitatieve zin)

Het programma sluit aan op het 'ritme' van de jongere zelf. Enerzijds kan het veel intensiever zijn dan regulier ambulante begeleiding of coaching. Tegelijk hebben coaches de ruimte om afstand te nemen waar nodig en niet harder te lopen dan de jongere op dat moment wil of kan. Voor sommige jongeren met een wat zorgmijndend karakter is dit cruciaal om hen in het traject te kunnen houden.

¹ Het is belangrijk te realiseren dat sommige jongeren hun traject bij SMK inmiddels (bijna) hebben afgerond en anderen nog aan het begin van het traject staan.

Na aanmelding en startgesprek begint de aangewezen coach zo snel mogelijk met ondersteuning. Als er na een paar weken blijkt dat er meer nodig is, dan bespreken de professionals dat in het casuïstiek overleg (is er bijvoorbeeld een systeemtherapeut nodig of de dramatherapeut? Et cetera). De ondersteuning groeit gaandeweg het traject indien en waar dat nodig is.

Daarnaast speelt de coaching zich meer af in de omgeving van de cliënt en wordt de omgeving (het systeem) er sterk bij betrokken. Jongeren koppelen de ondersteuning en eventuele behandeling aan hun leefwereld (het krijgt voor hen hierdoor duidelijk praktisch nut). Ook kan 'thuis' soms het 'strijdtonel' zijn, zoals een coach het verwoordt. Door als coach ook in die omgeving naast de jongere te kunnen staan, is ontzettend belangrijk.

1: Bij de oude ggz had ik het gevoel dat ze niet echt bezig waren met mij. Dan zaten ze naar het klokje te kijken 'Zo, het half uur is weer voorbij!'

Naast het feit dat de ondersteuning zich kan afspelen in de leefwereld van de jongere, is ook de verbinding te maken met jongeren die in de woongroep TC Paardenweide wonen. De laagdrempelige contactmogelijkheden voor de 'SMK-jongeren' met deze jongeren is waardevol in de sociale ontwikkeling van de jongeren.

Wat leuk is aan hier [op het Trainingscentrum] is dat je het kan verbinden met de jongeren die hier wonen. Ik heb sommige jongeren, die echt de bewoners hier nodig hebben. Je hoeft om sociale contacten op te doen je niet aan te melden bij een clubje, (want dat is eng). Hier zijn altijd jongeren. Ze komt hier om met mij te werken, maar na een tijd voelt ze zich vertrouwd. Door die locatie krijgen jongeren aansluiting.

De jongeren zijn in principe zelf regisseur. Zij mogen zelf bepalen waar ze zich in eerste instantie op richten, en van welke mogelijkheden die SMK biedt, ze gebruik willen maken. De coaching is één-op-één. Daarnaast staat er een team vanuit verschillende achtergronden en disciplines waardoor ze heel specifiek kijken naar de jongeren, wat hebben ze nodig en dat uitvoeren ook mogelijk is.

De jongeren... Zij hebben geen idee welke partijen nog meer een rol spelen. Die hebben geen besef ervan. In die zin een teken dat het soepel loopt.

Jij komt als coach bij diegene thuis. Niet alleen op een kantoor. En thuis... dat kan ook een strijdtoneel zijn. Iemand die thuis meekijkt. Dat een coach één-op-één naast je staat in een situatie die je zelf kiest. Dat is zo belangrijk. En geen oordeel vellen. Mening ja. Oordeel nee. Dat is de kracht van SMK.

Wij kunnen tot slot stellen dat bij sommige casussen door het inzetten van SMK erger is voorkomen. Denk hierbij aan de reële kans op uithuisplaatsing en/of gedwongen opnames (wat de houding ten opzichte van hulpverlening alleen maar doet verslechteren), maar ook aan de reële kans op zelfdoding.

Meerwaarde voor de professionals

De professionals noemen vooral het leren van elkaar en elkaars expertise. Als coach kun je niet alleen een beroep doen op een gedragsdeskundige (zoals vaak het geval is bij reguliere ambulante coaching) maar ook op je collega's (het coach-netwerk).

Hierdoor kunnen de professionals snel schakelen naar de behoefte van de cliënt als er een andere hulpvorm nodig is.

De casuïstiekbesprekingen en de intervisiemethoden ervaren de medewerkers als zeer waardevol.

Doordat de medewerkers onderdeel zijn van een team waarop zij een beroep kunnen doen, hebben zij zelf ook meer ruimte om te excelleren in waar zij goed in zijn. Een coach omschrijft dat de 'oogkleppen afgaan'. Waar professionals eerst vooral gericht waren op de eigen organisatie, richten zij zich nu veel meer op hun partners (hulpaanbieders en gemeenten).

Zo'n jongere loopt dan bij Triversum, en nu kan hij via SMK die oefeningen doen, waardoor je het versnelt. In de traditionele psychiatrie... daar blijft veel hetzelfde. Altijd één uurtje per week een gesprek in een kantoor. Maar die problemen waar die jongeren mee worstelen vinden meestal niet plaats in dat kantoor!

Het werkt heel erg focaal op de behoefte van de cliënt. Als iemand hulp nodig heeft met administratie, is dat in eerste instantie goed genoeg. Later zien we wel dat er meer is, en door contact te maken, en aan te sluiten bij de jongere kom je ook op de andere leefgebieden terecht. Sneeuwbaaleffect. En daardoor zie je ook veel motivatie bij de jongeren zelf. Dat is een aspect dat goed werkt. Ik zie wel dat mensen gemotiveerd raken omdat er echt geluisterd wordt naar hun behoefte en er een breed pallet is.

Als je in je eentje zou zijn als coach, dat moet je alles bespreken en dan moet dit tussendoor en dat tussendoor en daar kom je niet aan toe. Je maakt gebruik van elkaars kwaliteiten en niet steeds opnieuw het wiel uitvinden en dat scheelt veel tijd. Ook bij casuïstiek. De systeemtherapeut die komt van een hele andere hoek, die stelt vragen van 'heb je daaraan gedacht of hieraan gedacht?' Dus dat is echt de meerwaarde.

Maatschappelijk rendement in financiële zin

Op basis van de elf casussen constateren wij dat Stoelen met Kansen een gemiddeld maatschappelijk rendement in financiële zin behaalt van circa € 37.000 per deelnemer. Het hoogst behaalde maatschappelijk rendement in financiële zin is circa € 134.000 en het laagste maatschappelijk rendement in financiële zin is € 0.

Het grootste financieel rendement wordt behaald bij casussen waar bijvoorbeeld wonen in een woongroep wordt voorkomen, of waar dagbehandelingen niet meer nodig zijn (uiteraard dient 'de best passende ondersteuning' het uitgangspunt te zijn). Dit kan een woongroep zijn, maar dit hoeft vaak niet het geval te zijn.

Figuur 1 Maatschappelijk rendement SMK



Hoofdstuk 1

Inleiding

1.1 Aanleiding en vraag

Op 1 januari 2016 startte RIBW Zaanland Waterland West-Friesland (ZWWF) samen met de partners Parlan, Triversum en Parnassia Groep het project 'Stoelen met Kansen'. Stoelen met Kansen (hierna SMK) is een ambulante coachings- en trainingsprogramma voor jongeren in de leeftijd van 16 tot en met 23 jaar met psychiatrische en/of psychosociale problematiek en hun familie/naasten. Het modulair opgebouwd programma bestaat uit op maat gesneden training en coaching op alle leefgebieden, zoals (psychische) gezondheid, wonen, werk en sociale relaties.

De doelstellingen van SMK zijn:

Het bieden van een doorlopende zorglijn met ketentrajecten voor jongvolwassenen van 16 tot en met 23 jaar met (ernstige) psychosociale problemen én aan hun sociale omgeving gericht op maximale zelfstandigheid en maatschappelijke participatie en minimale afhankelijkheid van hulpverlening. Het eindresultaat is dat de deelnemer in staat is zelfstandig te wonen, inzicht heeft in zijn duurzame ondersteuningsbehoefte en een opleiding (ver)volgt of aan het werk gaat.

Verdere inhoudelijke doelstellingen van het programma voor jongeren en hun naasten zijn:

- De jongere is in staat zelfstandig – al dan niet met begeleiding – te wonen of goed samen te wonen met ouders.
- De jongere weet hoe hij/zij goed voor zichzelf kan zorgen en wat hij/zij daarbij nodig heeft.
- De jongere heeft betekenisvolle relaties met zijn/haar netwerk.
- Het netwerk heeft zicht op de behoefte van de jongere en kan daarbij aansluiten.
- De jongere (ver)volgt een opleiding of gaat aan het werk.

Eind 2017 loopt de subsidieperiode af en dient het programma geëvalueerd te worden. De effecten van het programma op de deelnemende jongeren (en hun naasten) staat centraal in deze evaluatie. Wat is de impact op de deelnemers en hun omgeving? Daarnaast dient er inzicht te komen in de financiële meerwaarde van het programma (het maatschappelijk rendement in financiële zin). BMC heeft de effecten van SMK op deelnemers (en hun naasten) en de financiële meerwaarde in beeld gebracht.

1.2 Maatschappelijk rendement in kwalitatieve en kwantitatieve zin

Met het maatschappelijke rendement van Stoelen met Kansen bedoelen wij allereerst de mate waarin het project bijdraagt aan het vergroten van de zelfredzaamheid en het welzijn van deelnemers. Ervaren deelnemers een positieve invloed op hun leven, en op de levens van hun naasten? Dit is het *maatschappelijk rendement in kwalitatieve zin*. Hiermee doelen we op:

- Effecten van het programma op deelnemende jongeren (en hun naasten) op de inhoudelijke doelstellingen van het programma in relatie tot de in het programma vastgestelde thema's:
 - Werk (van bijbaan tot een baan)
 - Opleiding en leren
 - Voel je fit
 - Ouders, vrienden en relaties
 - Wonen
 - Vrije tijd
- Dit vanuit zowel het perspectief van de jongeren zelf, hun naasten, als de professionals.

Daarnaast onderzoeken wij in welke mate de preventieve, laagdrempelige activiteiten van Stoelen met Kansen kunnen voorkomen dat duurdere maatwerkvoorzieningen en specialistische ondersteuning voor jongeren en gezinnen nodig zijn. Wordt er minder gebruikgemaakt van maatschappelijke of medische voorzieningen, of van andere, goedkopere voorzieningen? Zo hebben we het maatschappelijk rendement ook uitgedrukt in financiële besparingen, oftewel het *maatschappelijk rendement in kwantitatieve zin*.

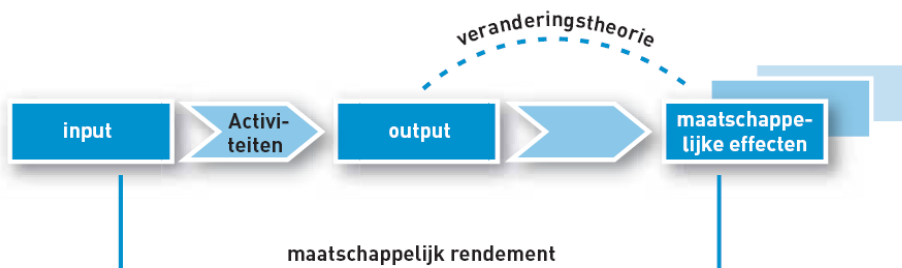
Voor beide benaderingen is de situatie van het individu het vertrekpunt:

- Waar stond hij/zij voor deelname aan het project (input)?
- Welke activiteiten zijn er gedurende het project verricht?
- Wat is de huidige situatie, na deelname aan het project (output)?
- Wat is er veranderd ten opzichte van de startsituatie (maatschappelijke effecten)?

Daarbij is het belangrijk om expliciet te maken of (en in welke mate) eventuele veranderingen in de situatie zijn toe te schrijven aan Stoelen met Kansen. Dit is de onderliggende veranderingstheorie.

Onderstaande figuur geeft dit schematisch weer. In hoofdstuk 3 werken we deze methode verder uit.

Figuur 2 Schematische weergave maatschappelijk rendement



1.3 Uitvoering onderzoek

Bij de opzet van het onderzoek naar het maatschappelijk rendement van SMK zijn enkele medewerkers van SMK nauw betrokken. Allereerst zijn coaches en de GZ-psycholoog van SMK gevraagd om enkele deelnemers (en soms hun ouders) te benaderen voor deelname aan dit onderzoek. Er zijn tien jongeren bereid gevonden om deel te nemen en drie ouders van de jongeren (samen vormen zij elf casussen). Met deze personen is een persoonlijk diepte-interview afgenomen, in een ruimte van het trainingscentrum Paardenweide van het RIBW of via Facetime. In deze gesprekken is met de respondenten de startsituatie, de ontplooiende activiteiten en de huidige situatie besproken. Daarbij heeft de onderzoeker doorgevraagd op het feitelijke gebruik van maatschappelijke ondersteuning en voorzieningen. Daarnaast is er met deze personen gesproken over de betekenis hiervan in hun leven en dat van hun naasten.



Vervolgens is met een aantal medewerkers in twee werksessies de situatie van de **elf casussen** besproken. Waar nodig hebben de medewerkers de verhalen van de deelnemers aangevuld. Er is toegelicht van welke ondersteuning zij aanvankelijk gebruikmaakten, welke activiteiten zijn ingezet voor en door de deelnemers, en wat de huidige situatie van de deelnemers is. Ook is met de medewerkers van SMK gezamenlijk het maatschappelijk effect benoemd: Wat is het verschil tussen de startsituatie en de huidige situatie, en in welke mate is dit toe te schrijven aan SMK?

BMC heeft op basis van de uitkomsten van de interviews, aangevuld met de resultaten van de werksessie, de casuïstiek van de **elf personen** verder uitgewerkt.

NB De duur van de inzet vanuit SMK wisselt sterk per casus. Sommigen nemen al ruim anderhalf jaar deel aan SMK, anderen pas sinds enkele maanden. De effecten die je per casus al ziet, hangen hierdoor niet alleen sterk af van de individuele jongere en zijn/haar problematiek maar ook van de tijdsduur van de ingezette ondersteuning.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 geven we een korte beschrijving van de opzet en methodiek van SMK, de deelnemers en de activiteiten die er georganiseerd worden. In hoofdstuk 3 beschrijven we het maatschappelijk rendement aan de hand van elf casussen. In de eerste paragraaf doen we dit in kwalitatieve zin. Op welke wijze heeft deelname aan SMK positieve invloed? In de tweede paragraaf tonen we voor deze casussen het maatschappelijk rendement in kwantitatieve zin. Daarbij lichten we de gehanteerde methode ook verder toe. Als bijlage 1 is een beschrijving opgenomen van onderzoek naar maatschappelijk rendement.

Hoofdstuk 2

Stoelen met Kansen

2.1 Opzet en methodiek

Stoelen met Kansen is een ambulante coachingsprogramma voor jongeren in de leeftijd van 16 t/m 23 jaar, waarin RIBW ZWWF, Parlan, Triversum en de Parnassia Groep een samenwerking zijn aangegaan met als doel om expertises samen te brengen en van daaruit een passend aanbod voor jongeren en jongvolwassenen te realiseren. Samenwerking tussen jeugd-ggz, jeugdhulp, volwassen ggz en RIBW is gewenst om een doorlopende lijn in ondersteuning te realiseren, zonder schotten en afgestemd op de behoefte van de jongeren en hun ouders. SMK kan mogelijk ook plaatsing in specialistische zorg voorkomen of de behandelduur verkleinen.

Door middel van SMK willen de partners voorkomen dat jongeren tussen wal en schip vallen en dat voor hen een aantrekkelijk programma beschikbaar is waarin zij zelf keuzes maken voor wat zij op dit moment nodig hebben in hun stap naar maximale zelfstandigheid en participatie.

SMK heeft een brede toegang en wil geen nieuwe schotten oprichten. De aard of mate van de problematiek is niet bepalend, wel of de jongere/jongvolwassene kan profiteren van het programma. De samenwerking tussen jeugd-ggz, jeugdzorg, ggz en RIBW ZWWF is ook belangrijk omdat begeleiding en behandeling integraal worden georganiseerd en aangeboden.

SMK levert maatwerk omdat de cliënt keuzes maakt, passend bij de behoefte op dat moment en binnen de financiële kaders van de afgegeven beschikking.

De modules vormen een element in de manier van werken. Het accent ligt op het verwerken en leren toepassen van geleerde vaardigheden in alle levensgebieden.

2.2 Activiteiten

Vanuit SMK worden de volgende activiteiten georganiseerd en ontplooid. Wij hebben ze hieronder thematisch ingedeeld.

Psychische gezondheid

- Systeemgerichte psycho-educatie
- Omgaan met stress en spanning
- Omgaan met emoties
- Mindfulness
- Zelfwaardering
- Train je brein en benut je talenten
- Omgaan met sociale relaties en intimiteit
- Omgaan met middelen

Gezondheid

- Health4U
- Kooktraining
- Sporten

- Gezond leefritme

Zelfstandigheid

- Praktische huishoudelijke vaardigheden
- Omgaan met vrije tijd
- Omgaan met sociale media

Maatschappelijke participatie

- Studie en huiswerkbegeleiding
- Omgaan met werk
- Omgaan met geld
- Sociale vaardigheden
- Gebruikmaken van maatschappelijke voorzieningen

2.3 Context

We constateren dat de doelgroep die deelneemt aan SMK zeer divers van aard is. Dit komt allereerst tot uiting in de verschillende achtergronden van de jongeren, die van invloed zijn op de problemen waar de jongeren mee worstelen. Daarnaast zien we een groot verschil in de leeftijd. Het zelfreflecterend vermogen van iemand van 16 jaar is heel anders dan iemand van 21 jaar (los nog van de beperkingen/stoornissen die van invloed zijn op het zelfreflecterend vermogen).

Deze diversiteit heeft als consequentie dat de geboden ondersteuning maatwerk vraagt, gericht op de specifieke behoeften van de jongeren, zie paragraaf 2.1. Ook constateren we dat deze diversiteit van invloed is op de snelheid en de mogelijkheid van het bereiken van de gewenste effecten bij de jongeren. We zien bijvoorbeeld dat jongeren met een stabiele thuissituatie of aanwezigheid van een netwerk sneller tot de gewenste effecten (kunnen) komen, dan jongeren waarbij dit ontbreekt. Wij zien ook dat leeftijd een positieve invloed heeft (door het zelfreflecterend vermogen) en soms ook het opleidingsniveau.

Hoofdstuk 3

Het maatschappelijk rendement

Dit hoofdstuk baseren wij op de ervaringen van de jongeren (zoals door henzelf en/of hun ouders omschreven). Via diepte-interviews hebben wij hun situatie op een aantal domeinen in beeld gebracht:

- Voordat zij aangemeld waren bij SMK.
- Wat het traject van SMK met hen gedaan heeft.
- Hoe hun leven er nu voor staat.

Deze lijn houden wij aan in de volgende paragraaf. Wij schetsen de rode lijn van de elf casussen en vullen deze aan met de verhalen van de mensen zelf. Persoonlijke kenmerken die herleidbaar zijn, hebben wij weggelaten. Namen van mensen hebben wij verwijderd.

3.1 Maatschappelijk rendement in kwalitatieve zin

Hoe zag het leven van de deelnemers eruit voordat zij deelnamen aan SMK?

Hoewel de verhalen en achtergronden van de deelnemers zeer divers zijn, zijn er een aantal overeenkomsten: Veel geïnterviewden hadden problemen op meerdere terreinen. Ook komt bij de meeste jongeren een autisme spectrum stoornis (ASS) voor. De meeste jongeren waren depressief. Bij enkelen was dit dusdanig ernstig dat wij stellen dat er een reële kans was op zelfdoding. Veel jongeren waren (zeer sterk) sociaal geïsoleerd. Enkele hadden (meerdere) onverwerkte trauma's. Ook is er meerdere malen sprake van een angst- c.q. paniekstoornis.

Middelengebruik kwam bij een klein aantal casussen voor. Voor een deel van de jongere was de thuissituatie niet meer houdbaar of zou het op korte termijn niet meer houdbaar zijn geworden (kans op escalatie). In een klein aantal gevallen was er sprake van (vermoedens van) huiselijk geweld (vaak verbaal, en soms ook fysiek), waarbij de kans op uithuisplaatsing of weglopen van huis reëel was. Sommige jongeren zaten nog op school (of hadden al een startkwalificatie). Sommige waren blijven zitten (en dreigden verder vast te lopen in hun schoolcarrière). Sommigen hadden betaald werk. Enkele hadden geen enkele vorm van dagbesteding.

2: "Thuis liep het niet zo lekker, vandaar dat ik weg wilde. Ik hou ervan om geïsoleerd te zijn. Ik kwam mijn kamer niet meer uit."

6: "Ik liep er tegenaan dat veel sociale situaties niet lukken. Zoals met werk en school. Ik liep er steeds meer tegenaan dat ik niet meer naar binnen kon. Dat ik bang was dat er iets ging gebeuren. Ik weet wel dat er niks is... maar die angst is er nog steeds wel. Daar wou ik wat aan doen."

1: "Er was veel ruzie thuis, en met mij ging het ook helemaal niet goed. Ik zat niet meer op school. Zat alleen maar thuis. Het was het meest depressieve moment van mijn leven. Het liefst sliep ik zodat ik niet echt aanwezig was. Ik had eigenlijk geen zien meer om te leven."

8: *"Het ging best slecht thuis. Ik verzorgde mezelf helemaal niet meer. Mijn moeder ging zoeken wie mij kon helpen. Ik ging nog wel gewoon naar school en werk, maar verder alleen gamen, slapen. Voor de rest niks. Ik ondernam niks."*

10: *"Ze sloot zich steeds meer af, ze vereenzaamde. Veel conflict met haar broertje. Ze ging niet meer de deur uit. Durfde niet meer met het ov. Zelfs haar oppas-adresje, het laatste wat ze had, zei ze af."*

Activiteiten en ontwikkeling van de deelnemers bij Stoelen met Kansen

De modules (en activiteiten) waaruit deelnemers kunnen kiezen zijn divers. Alle jongeren krijgen sowieso individuele coaching. De activiteit waar verder de meeste jongeren aan deelnemen is de wekelijkse trainingscentrumgroep. Hier wordt aan de hand van concrete voorbeelden van jongeren gewerkt aan hoe zij hier mee om kunnen gaan in de praktijk (soms in huis, en soms gaan zij met de groep en wat opdrachten op pad). Er wordt geoefend met situaties (samen met de dramatherapeut). Waardoor jongeren meer inzicht krijgen in hun gedrag.

Meerdere jongeren doen mee aan de mindfulness training of de Bootcamp. Verder krijgen meerdere jongeren één-op-één dramatherapie. Ook krijgen meerdere jongeren wekelijks psycho-educatie. De onderwerpen die in de psycho-educatie worden besproken kan de coach samen met de jongere in de praktijk brengen (hierdoor krijgt het een gevolg in de praktijk en blijft het niet alleen bij dingen een keer in de week bespreken). Bij een paar jongeren is er ook een systeemtherapeut actief.

6: *"Fijn dat [mijn coach] veel met mij praat. Omdat het natuurlijk voelt. Ik voel me niet minderwaardig. Ik heb het gevoel dat ik dingen kan zeggen en dat ik geholpen kan worden met wat ik wil."*

Veel jongeren geven aan dat vooral de klik met hun coach erg belangrijk is voor ze. Uit de gesprekken merk je dat zij door de vertrouwensband die zij met hun coach opbouwen, ook gaandeweg open staan voor andere (benodigde) hulpverlening/therapie (bijvoorbeeld psycho-educatie).

8: *"Hoe ze mij helpen? Door gewoon dingen doen. Het klinkt misschien stom, maar gewoon doen. Ik schaamde me eerst voor mijn lichaam. Ik wou wel zwemmen maar niet in een zwembad, dat vond ik te druk. Dus toen zijn we naar een meertje gegaan. En toen stond ik voor die keuze. Maar ik heb het gedaan!"*

Leven van de deelnemers nu

Op welke vlakken hebben deelnemers ontwikkelingen doorgemaakt? Wat doet dat met hen? Wat betekent dat voor de mensen om hen heen? Waar merken ze dat aan? Waar zouden zij zijn als zij niet waren aangemeld bij SMK? Kortom, wat heeft SMK voor invloed gehad op hun leven, en dat van hun naasten?

Hoe ziet je leven er nu uit?

In verhouding tot voor SMK hebben alle geïnterviewden ontwikkelingen doorgemaakt. Sommige ontwikkelingen zijn zeer opvallend (bijvoorbeeld een jongere die nu alsnog een universitaire studie succesvol heeft opgepakt). Andere zijn wat subtieler (bijvoorbeeld dat

een jongere met zorgmijndend gedrag die zijn/haar eigen beperking ontkent, nu wel door blijft gaan met het werken met een coach; dat is in dit geval al een hele winst).

Hier enkele overkoepelende ontwikkelingen:

- Meerdere jongeren die depressief waren, zijn dit nu niet meer of steeds minder.
- Jongeren hebben een positiever zelfbeeld.
- Zij hebben (meer) rust in hun hoofd waardoor zij problemen op andere levensdomeinen nu kunnen aanpakken.
- Meerdere jongeren hebben nieuwe copingsmechanismen aangeleerd waarmee zij (beter) met negatieve situaties kunnen omgaan.
- Meer zelfinzicht en zelfreflectie.
- Sociaal isolement is/wordt langzaam verbroken. De jongeren leren zich handhaven in sociale situaties en leren beter sociale contacten aangaan en/of onderhouden.
- Sommigen gaan weer naar school of oriënteren zich op een opleiding.
- Sommigen hebben (weer) een baan. Wel is het soms op basis van een nul-urencontract en dus fragiel.
- Jongeren kunnen de spanningen in hun hoofd door de gesprekken een plek geven in plaats van er eeuwig over blijven malen (zeker bij ASS speelt dit sterk, maar ook breder natuurlijk).
- Een aantal jongeren met schuldenproblematiek heeft deze opgelost (zien worden).
- Veel jongeren zien vooruitgang en ontwikkeling bij zichzelf waar zij dit vroeger niet zagen.
- Jongeren houden trajecten vol – waar zij vroeger bij eerdere trajecten afhaakten.

1: *“Ik heb meer rust. Ik denk anders over mezelf. Ik werk, dat geeft een fijn gevoel. Als ik boos word en dingen slecht gaan, kan ik mezelf herpakken en aan de goede dingen denken. Dat heb ik hier geleerd. Ik werd snel depressief, nu bijna helemaal niet meer.”*

Zeker in de levensfase waarin deze jongeren zitten, is het belang van sociale isolatie voorkomen zeer groot. Sociale contacten zijn onmisbaar voor identiteitsvorming. Als dat niet wordt doorbroken slaan jongeren in hun ontwikkeling een hele levensfase over die ze later moeten inhalen (als ze het al ooit doen).

2: *“Ik heb meer contact met de jongeren hier. Die oefenen ook met dingen. Het is prettig om te weten dat je niet de enige bent die een beetje socially awkward is. Ik was heel depressief en gesloten. Nu ben ik meer open. Ik praat meer. Ik probeer mezelf te pushen dingen te doen. Ik lach meer! Ja... dat is wel leuk.”*

6: *“Ik merk dat dingen makkelijker gaan. Sociale situaties en zo. Dat ik beter met mijn emoties omga. De eerdere opname duurde echt vet lang, en sloot niet goed aan op mij. Nu heb ik iets gevonden van “wow, dit werkt gewoon!” Dat dingen makkelijker gaan in het dagelijks leven.”*

NB Sommige deelnemers die op een wachtlijst stonden voor een woonvorm zijn door SMK zo gegroeid, dat dit niet nodig bleek. Enkele andere deelnemers zijn (verwacht of onverwacht) uiteindelijk wel gaan wonen op het Trainingscentrum Paardenweide². De relatie met het voorkomen van kosten is hierin een lastige discussie. Een jongere specifiek die op een wachtlijst stond, had vroeger (voor het SMK) zoveel last van incidentele extreme woede-

² Woonvorm voor jongeren die mede door hun ASS vastlopen in hun ontwikkeling.

uitbarstingen dat wonen in een woonvorm als de Paardenweide voor hem niet haalbaar was geweest. Door SMK is hij dusdanig gestabiliseerd dat hij wel geplaatst kon worden in de woonvorm. De woonvorm kost natuurlijk geld, maar je kan je ook afvragen wat er met deze jongere was gebeurd als hij niet geplaatst kon worden, terwijl hij dat wel nodig heeft.

Wat betekent SMK voor het leven van deelnemers?

Niet alle jongeren kunnen even goed antwoord geven op deze vraag. Sommigen noemen hele concrete punten die zij geleerd hebben. Anderen verwoorden weer hoe zij zelf (emotioneel) zijn veranderd. Sommigen durven over de toekomst te praten en hoe zij er tegenaan kijken. Andere willen – of kunnen – dit niet.

“Wat betekent SMK voor jouw leven?”

9: *“Mijn administratie loopt beter. Ik merk het doordat ik geen onverwachte rekeningen meer binnenkrijg. Ik weet waar bedragen vandaan komen en hoeveel het is. Dus dat is op orde.”*

10: *“Ik heb haar zien veranderen. Ze leerde dat er hele simpele technieken zijn waardoor zij zich af kan sluiten van de omgevingsprikkels. Zo kon ze met oordopjes en mindfulness oefeningen weer de trein in. Ze heeft het vertrouwen om zelf weer naar buiten te gaan. Dat ze weet dat ze gewoon mag zijn wie ze is.”*

Hoe had jouw leven er nu uitgezien als jij deze ondersteuning niet had gekregen?

Bijna alle geïnterviewden geven aan dat het veel slechter met hen gesteld zou zijn zonder de ervaringen die zij hebben opgedaan tijdens de activiteiten van SMK.

4: *“Anders zat ik hier niet. Dan was het een grote chaos nu... ik sliep niet goed. Ik had pijn. Ik wist het echt niet meer.”*

Maatschappelijk rendement in kwalitatieve zin samengevat

Aan de hand van het model (zie figuur 3) brengen we het maatschappelijk rendement van SMK in kwalitatieve zin in kaart.³

³ NB Deze opsommingen zijn het totaal van problemen en ontwikkelingen die wij hebben gezien bij de deelnemers. Ter verduidelijking hebben wij de nummers van de casussen vermeld waar van toepassing.

Van startsituatie:

- Depressief (1, 2, 4, 7).
- Sociaal isolement en sociale angst (soms letterlijk niet meer de deur uitkomen) (1, 2, 8, 10).
- Kans op zelfdoding (1, 4, 7).
- Angst- c.q. paniekstoornissen (6, 10).
- (Vermoedens van) huiselijk geweld, kans op uithuisplaatsing (1, 2, 3, 4, 9, 11).
- (Kans op) crisisopname/meermalen contact met crisisdienst ggz (1, 7, 11).
- Schulden (o.a. bij zorgverzekering dus grote kans op wanbetalersregeling) (4, 9).
- Copingsmechanismen die andere problemen veroorzaakten en/of behandeling in de weg zaten (2, 9, 11).
- (Langdurige) eerdere (j)ggz-trajecten (1, 2, 4, 6, 10).
- (Onverwerkte) trauma's (2, 3, 4, 6, 8).
- (Onbehandelde) emotieregulatieproblemen (kans op woede-uitbarstingen) (3, 6, 7, 11).
- Middelenverslaving (blowen) (4, 7).
- Gameverslaving (11).
- (Meerdere) onsuccesvolle afkicktrajecten (4, 11).
- Negatieve ervaringen met hulpverlening (en daardoor opgebouwde weerstand hiertegen. Moeilijker open staan voor benodigde behandeling) (1, 4, 6, 7, 8, 11).
- Ontkenning van eigen beperking (9, 11).
- Geen dagritme (1, 4).
- Verwaarlozing (8).
- Dak-/thuisloos (met grote kans op verder afglijden) (9).
- (Op wachtlijst voor) woonvorm (3, 4, 8, 11).
- Vastlopen in onderwijs (2, 4, 6, 7, 9, 10).

Naar activiteiten:

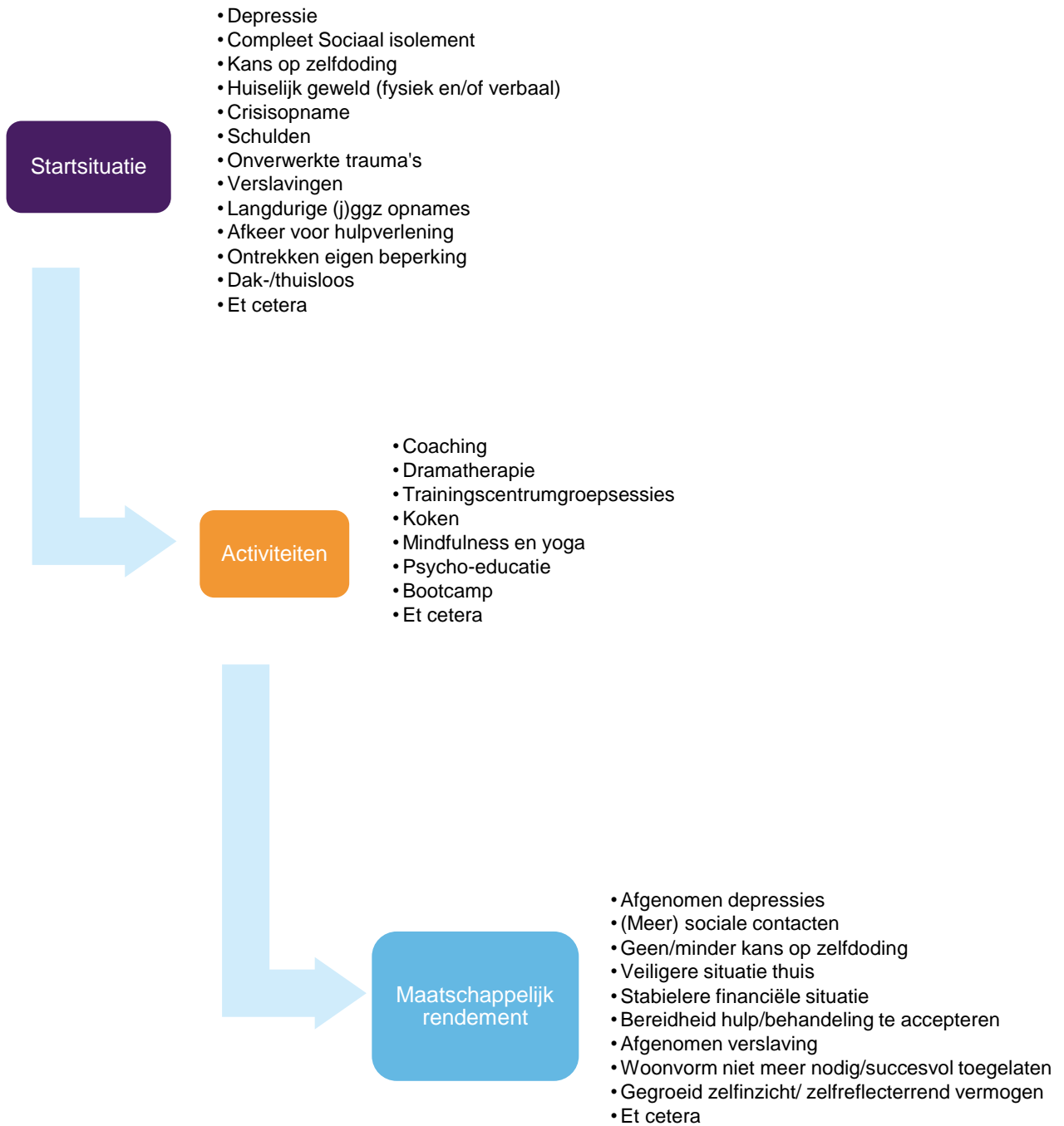
Deelnemers hebben hier vaak hun aanvankelijke schroom overwonnen, gewerkt aan persoonlijke ontwikkeling en vaardigheden opgedaan door onder andere deelname aan activiteiten. Bijvoorbeeld:

- Coaching
- Dramatherapie
- Koken
- Sporten
- Bootcamp
- Mindfulness en yoga
- Trainingscentrumgroep
- Cognitieve gedragstherapie (CGT)
- Psycho-educatie
- Systeemtherapie

De situatie op verschillende levensdomeinen is veranderd, dus er is maatschappelijk effect. Een aantal van deze veranderingen (en bijbehorende effecten) zijn toe te schrijven aan de ondersteuning vanuit SMK. Dat is het maatschappelijk rendement van SMK in kwalitatieve zin:

- Niet meer/minder vaak depressief.
- (Meer) sociale contacten, sociale vaardigheden.
- Geen/verminderde kans op zelfdoding.
- Veiligere situaties thuis.
- Stabieler psychische gesteldheid.
- Stabieler financiële situatie.
- Negatieve coping verminderd/positief copingsmechanisme (de uitdaging aangaan).
- Minder ggz-behandelingen (en/of minder intensieve).
- Sommige deelnemers zijn nu klaar om aan hun trauma's te werken.
- Behandeling voor emotieregulatieproblemen.
- Gestopt met blowen.
- Minder gamen/gat opgevuld met andere activiteiten.
- Positieve ervaringen met coaching, hierdoor meer open voor andere vormen van hulp.
- Langere tijd accepteren van coaching (dus stappen dichtbij het erkennen dat je hulp nodig hebt).
- Gegroeid zelfinzicht/zelfreflecterend vermogen.
- Dagritme.
- Zelfverzorging.
- Woonvorm niet (meer) nodig/stabiel genoeg om toe te laten tot woonvorm.

Figuur 3 Schema Maatschappelijk rendement SMK (selectie)



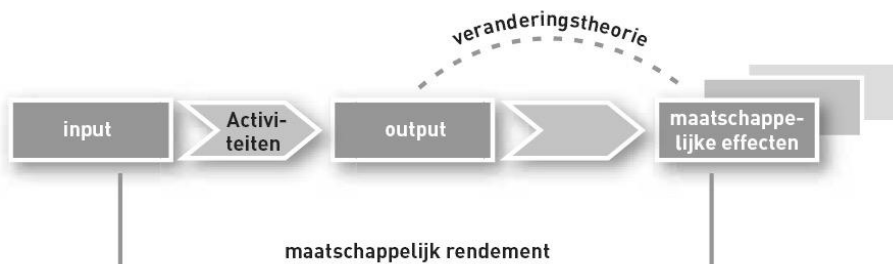
3.2 Maatschappelijk rendement in kwantitatieve zin

Ook voor het in kaart brengen van het maatschappelijk rendement in kwantitatieve zin nemen wij de ervaringen van de elf casussen als basis. Deze methode op basis van casuïstiek maakt het mogelijk om het feitelijke gebruik van maatschappelijke voorzieningen in kaart te brengen. Medewerkers van SMK zijn bij deze stappen nauw betrokken geweest, ook om hen vertrouwd te maken met het reflecteren op het maatschappelijk rendement van hun interventies.

In deze paragraaf beschrijven we de gehanteerde methodologie. In bijlage 1 is een uitgebreidere beschrijving opgenomen van het maken van maatschappelijke businesscases (mBC) en Maatschappelijke Kosten Baten Analyses (MKBA): doel, methode, meetlat, denkkader en stappenplan. In de inleiding zijn we gestart met onderstaande schematische weergave voor onze werkwijze bij het in kaart brengen van maatschappelijk rendement.



Figuur 4 Schematische weergave maatschappelijk rendement



Belangrijk om te vermelden is dat we bij de onderzochte casuïstiek steeds terugkijken in de tijd, met andere woorden:

- Wat was de startsituatie van het individu voordat hij of zij deelnam aan SMK?
- Welke activiteiten zijn ontplooid in het kader van SMK?
- Wat is de huidige situatie van het individu?
- Welke verandering is opgetreden (de maatschappelijke effecten)?
- Wat is dus het resultaat (= maatschappelijk rendement) geweest van de activiteiten binnen SMK.

Hierbij hanteren wij steeds één jaar als tijdspectrum. Dat betekent dat we de kosten en baten van de langlopende ondersteuning en de activiteiten omzetten naar de duur van één jaar (bijvoorbeeld in het geval van een uitkering, hulp bij het huishouden, et cetera). Kortdurende of eenmalige activiteiten zijn als zodanig opgenomen.

Wanneer we naar figuur 4 kijken, dan staat het onderdeel input voor de startsituatie per onderzochte deelnemer. Het onderdeel activiteiten betreft de activiteiten die gedurende het traject voor het individu zijn uitgevoerd. Dit zijn activiteiten van SMK, maar ook activiteiten van andere betrokkenen, bijvoorbeeld de wijkcoach, GZ-psycholoog, Triversum, gezinstherapeut, ambulante begeleider, et cetera. Output is de huidige situatie van het individu.

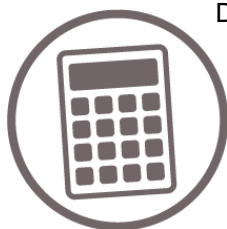
Door de input en output tegen elkaar af te zetten, blijkt in hoeverre er een verandering is opgetreden. In een werksessie met medewerkers van SMK is gekeken in hoeverre de veranderingen tussen input en output de resultante zijn van de ontplooide activiteiten (= toepassen van beleidstheorie of veranderingstheorie) en is gekeken in hoeverre het

individuele bepaalde type ondersteuning niet meer of minder gebruikt, situaties zijn voorkomen in het kader van preventie en/of hij of zij in staat is om zijn of haar eigen inkomen te verdienen (= baten). Deze laatste vormen de opgetreden maatschappelijke effecten, door de input af te zetten tegen de maatschappelijke effecten en daar de gedane investering ten aanzien van de ingezette activiteiten af te trekken, berekenen we het maatschappelijk rendement op casusniveau.

Voor de bepaling van de kosten zijn verschillende aannames gemaakt, bijvoorbeeld ten aanzien van de onderliggende kostprijs. Deze aannames zijn beschreven onder de kolom 'toelichting'. De aannames zijn gebaseerd op gegevens van RIBW ZWWF, maatschappelijke prijslijst van 'de effectencalculator', eigen informatie van BMC, informatie van derden via openbare bronnen, et cetera. De bedragen zijn vaak (conservatieve) gemiddelden van diverse bronnen. Werkelijke prijzen zijn afhankelijk van tijd, plaats, aanbieder en precieze definitie.

In figuur 4 is de startsituatie (= input) gedefinieerd en gekwantificeerd door middel van een bedrag. Dit bedrag geeft aan wat het individu de samenleving kost op het desbetreffende moment. Dit bestaat uit elementen als het gebruik van bepaalde voorzieningen (ggz-zorg, verslavingszorg, inzet Jeugdzorg, inzet Welzijnsinstellingen, et cetera), aanwezigheid van schulden, kans op een uitkering of mislopen van een startkwalificatie en de aanwezigheid van risicovolle situaties (bijvoorbeeld weglopen, uithuisplaatsing, middelengebruik, gameverslaving, op straat zwerven).

Onder activiteiten staan gekwantificeerd de inzet van verschillende stakeholders in de desbetreffende casus. Dit gaat veelal om de inzet van medewerkers van SMK.



De huidige situatie (= output) beschrijft de huidige situatie per cliënt aan de hand van het gebruik van voorzieningen, voorkomen van risicovolle situaties en het verbeteren van het eigen toekomstperspectief (bijvoorbeeld behalen van een startkwalificatie of aanwezigheid van een baan). Het verschil tussen de input en output minus de investering door middel van de activiteiten geeft het maatschappelijk rendement weer.

In figuur 5 is per casus het maatschappelijk rendement berekend. Hierbij is uitgegaan van conservatieve aannames. De range van het maatschappelijk rendement bedraagt voor de elf casussen: € 0 tot € 134.000. Gemiddeld bedraagt het maatschappelijk rendement circa € 37.000 per deelnemer aan SMK.

Per casus constateren we het volgende aangaande het positieve of negatieve maatschappelijk rendement.

1. Casus 1: We constateren ten aanzien van deze casus dat het positieve maatschappelijke rendement wordt veroorzaakt door een afname van het gebruik van een aantal voorzieningen: deelname aan ERT-groepen en traditionele ggz-zorg. Door de inzet van het project SMK is het gebruik van deze voorzieningen c.q. zorg gestopt. Daarnaast was er sprake van een kans op uithuisplaatsing en kans op een uitkering door het niet kunnen vinden van betaald werk. De crisis thuis is opgelost en de jongere heeft een baan gekregen (weliswaar met een nul-urencontract).
2. Casus 2: Het compleet sociaal isolement (voorkomen inzet Jeugdzorg) en inzet van ggz is door de activiteiten van SMK verholpen. Daarnaast is de jeugdige weer naar school gegaan, waardoor de risicovolle situatie ten aanzien van schoolverlater is verholpen.
3. Casus 3: We constateren ten aanzien van deze casus dat het neutrale rendement wordt veroorzaakt door een afname van de kans op woede-uitbarstingen (inzet Jeugdzorg voorkomen) en dat de kans op weglomen is afgenomen. Hier tegenover staat dat de jeugdige op het Trainingscentrum Paardenweide woont.
4. Casus 4: Bij deze casus is sprake van een positief financieel rendement. Dit wordt vooral veroorzaakt door het wegnemen van relatief dure verslavingszorg. Positief in deze casus is ook het feit dat de schuldenproblematiek van de jeugdige is verholpen. Daarnaast gaat de jeugdige voorzichtig weer naar school en is er zicht op een startkwalificatie via Project Doen. De kans op uithuisplaatsing is ook verholpen. Echter er is nog sprake van een middelenverslaving en de jeugdige woont op het Trainingscentrum Paardenweide.
5. Casus 5: Het positieve maatschappelijke rendement wordt bij deze casus op termijn veroorzaakt doordat de begeleiding vanuit Voorzet is overgenomen door de inzet vanuit het project SMK, waardoor het beter aansluit op het geheel van ondersteuning, wat een versnellend effect heeft.
6. Casus 6: We constateren ten aanzien van deze casus dat het positieve maatschappelijke rendement wordt veroorzaakt door een afname van diverse voorzieningen, zoals dagbehandeling Triversum (CGT en EMDR). De CGT is qua gebruik afgenomen: voorheen vijf dagen per week, nu één keer in de twee weken. Daarnaast is er nog wel sprake van schoolverlating. Onderwijs volgen is het ultieme doel.
7. Casus 7: In deze casus is sprake van een positief maatschappelijk rendement doordat de verslaving is verholpen. Er is op moment van schrijven wel sprake van een recente crisisopname.
8. Casus 8: In deze casus was sprake van een sociaal isolement en de jeugdige stond op de wachtlijst voor het Trainingscentrum. Door de inzet van het project SMK is dit verholpen en voorkomen. De jeugdige is nu klaar voor een EDMR-behandeling. Bij deze casus is ook sprake van een positief maatschappelijk rendement.
9. Casus 9: Bij deze casus is sprake van een zwerfjongere en een schoolverlater. Voor het traject SMK was er sprake van schuldenproblematiek, melding huiselijk geweld en gebruikmaken van de voorziening MEE Welzijn en Clup Welzijn. Deze laatste aspecten zijn door het project SMK verholpen. Echter is nu nog steeds sprake van een zwerfjongere, die niet naar school gaat. Deze casus is één van de lange adem, waarbij toch al positieve resultaten zijn geboekt (in het kader van het zorgmijdend karakter van de jongere).
10. Casus 10: Het positieve maatschappelijke rendement wordt bij deze casus veroorzaakt doordat de risicovolle situatie, zoals vastlopen van de studie, compleet sociaal isolement, kans op uitkering en het gebruik van de voorziening ambulante begeleiding Voorzet door de inzet van SMK zijn verholpen.
11. Casus 11: In deze casus was sprake van een sociaal isolement, de jeugdige stond op de wachtlijst voor het Trainingscentrum, gameverslaving en een reële kans op weglomen en/of huiselijk geweld. Door de inzet van SMK zijn de eerst aspecten verholpen en is de kans op weglomen gereduceerd. Hierdoor is er sprake van een positief maatschappelijk rendement.

De volgende figuur maakt het maatschappelijk rendement in kwantitatieve zin per casus inzichtelijk.

Figuur 5 Maatschappelijk rendement in financiële zin per casus

Clientnummer	Startsituatie				Activiteiten				Huidige situatie				Resultaat
	Type ondersteuning	Omvang (per jaar)	Kosten in euro's per jaar	Toelichting	Type ondersteuning	Omvang (per jaar)	Kosten in euro's (per jaar)	Toelichting	Type ondersteuning	Omvang (per jaar)	Kosten in euro's (per jaar)	In euro's (per jaar)	
1	Deelname aan ERT-groepen		€ 3.700,00	Gemiddelde prijs kind in GGZ	Werkbegeleider	14,25	€ 997,50	€ 70 per uur	Deelname ERT-groepen		0 €	-	€ -3.700,00
	Traditionele GGZ		€ 3.700,00		Persoonlijk begeleider	38,00	€ 2.660,00	€ 70 per uur	Traditionele GGZ		0 €	-	€ -3.700,00
	Kans op uithuisplaatsing		€ 40.000,00		Psycho-educatie		€ 682,50	9 x 1 uur + 45 min a € 70	Kans op uithuisplaatsing		0 €	-	€ -40.000,00
	Kans op uitkering		€ 11.838,24	€ 986,52 per maand (incl. vakantietoeslag)	Systeemgesprekken GZ-psycholoog	24,00	€ 2.520,00	€ 105 per uur	Kans op uitkering		0 €	-	€ -11.838,24
					Dramatherapie	8,00	€ 560,00	€ 70 per uur	Aanwezigheid baan - 0-urencontract, Financieel afhankelijk van partner				€ -
				Mindfulnessstraining		€ 280,00	8 x 1,5 uur / 3 personen gemiddeld per sessie a € 70					€ -	
			€ 59.238,24				€ 7.700,00				€ -	€ -51.538,24	
2	Inzet Jeugdzorg		€ 7.500,00	isolement	Persoonlijk begeleider	2,75	€ 192,50	€ 70 per uur	Inzet Jeugdzorg		0 €	-	€ -7.500,00
	Kind in GGZ		€ 3.700,00		Persoonlijk begeleider	41,18	€ 2.882,60	€ 70 per uur	Kind in GGZ		0 €	-	€ -3.700,00
	Schoolverlater		€ 4.400,00		Trainingscentrumgroep		€ 1.680,00	per sessie 3 uur. Gemiddeld 4 deelnemers per week a € 70	Gaat naar school		0 €	-	€ -4.400,00
					Dramatherapie	20,50	€ 1.435,00	€ 70 per uur					€ -
					Mindfulnessstraining		€ 280,00	8 x 1,5 uur / 3 personen gemiddeld per sessie a € 70					€ -
							€ 35,00	1,5 uur per sessie / 3-4 deelnemers.					€ -
			€ 15.600,00				€ 6.505,10				€ -	€ -9.094,90	
3	Inzet Jeugdzorg		€ 7.500,00	isolement	Persoonlijk begeleider	15,43	€ 1.080,10	€ 70 per uur	Inzet Jeugdzorg		0 €	-	€ -7.500,00
	Kans op wegllopen		€ 40.000,00		Persoonlijk begeleider	27,50	€ 1.925,00	€ 70 per uur	Kans op wegllopen		0 €	-	€ -40.000,00
					Trainingscentrum (BW)		€ 42.794,70						€ -
					Trainingscentrumgroep		€ 1.680,00	per sessie 3 uur. Gemiddeld 4 deelnemers per week a € 70					€ -
			€ 47.500,00				€ 47.479,80				€ -	€ -20,20	
4	Middelengebruik		€ 13.000,00	RIVM	Woonbegeleider	73,48	€ 5.143,60	€ 70 per uur	Middelengebruik	1	€ 13.000,00	€ -	€ -
	Schoolverlater		€ 4.400,00		DB Extramuraal	67,00	€ 4.690,00	€ 70 per uur	Schoolverlater	0,5	€ 2.200,00	€ -	€ -2.200,00
	Schulden		€ 2.205,00		Persoonlijk begeleider	26,22	€ 1.835,40	€ 70 per uur	Schulden	0	€ -	€ -	€ -2.205,00
	Kans op zelfdoding								Kans op zelfdoding			€ -	€ -
	Behandeling verslaving Mistral, Yes We Can en Jeugd-Detox		€ 27.000,00		Mindfulnessstraining		€ 280,00	8 x 1,5 uur / 3 personen gemiddeld per sessie a € 70	Behandeling verslaving Mistral, Yes We Can en Jeugd-Detox	0	€ -	€ -	€ -27.000,00
	Uithuisplaatsing		€ 40.000,00		Trainingscentrum (BW)		€ 42.794,70		Uithuisplaatsing	0	€ -	€ -	€ -40.000,00
Medicijngebruik		€ 79,09	€ 79,09 is gemiddelde kosten medicijngebruik					Medicijngebruik		€ 79,09	€ -	€ -	
			€ 86.684,09				€ 54.743,70				€ 4.000,00	€ 4.000,00	€ 54.743,70
			€ 86.684,09				€ 54.743,70				€ 19.279,09	€ -	€ -12.661,30
5	Begeleiding Voorzet	1 per week	€ 6.720,00	2 uur per week gedurende 1 jaar a € 70	Persoonlijk begeleider	13,77	€ 963,90	€ 70 per uur	Begeleiding Voorzet	1 per week	€ -	€ -	€ -6.720,00
					Persoonlijk begeleider	18,00	€ 1.260,00	€ 70 per uur					€ -
					Persoonlijk begeleider	1,00	€ 70,00	€ 70 per uur					€ -
					Trainingscentrumgroep		€ 1.680,00	per sessie 3 uur. Gemiddeld 4 deelnemers per week a € 70					€ -
			€ 6.720,00				€ 3.973,90				€ -	€ -2.746,10	

MAATSCHAPPELIJK RENDEMENT IN BEELD VAN STOELN MET KANSEN

6	Dagbehandeling Triversum	€ 38.400,00	€ 160 per dag	Mindfulnessstraining	€ 280,00	8 x 1,5 uur / 3 personen gemiddeld per sessie a € 70	Dagbehandeling Triversum	0 €	-	€ -38.400,00
	CGT	5 dagen in de week	€ 50.400,00	€ 105 per uur	€ 39,00	€ 2.730,00	€ 70 per uur	1x in de 2 weken	€ 2.520,00	€ -47.880,00
	EMDR		€ 50.400,00	€ 105 per uur					0 €	€ -50.400,00
	Medicijngebruik		€ 79,09	€ 79,09 is gemiddelde kosten medicijngebruik					€ 79,09	€ -
	Schoolverlater		€ 4.400,00						€ 4.400,00	€ -
	Kans op uitkering		€ 11.838,24	€ 986,52 per maand (incl. vakantietoeslag)					€ 11.838,24	€ -
										€ -
										€ 3.010,00
			€ 155.517,33			€ 3.010,00			€ 18.837,33	€ -133.670,00
7	Medicijngebruik	€ 79,09	€ 79,09 is gemiddelde kosten medicijngebruik	Persoonlijke begeleider	€ 13,68	€ 957,60	€ 70 per uur	Medicijngebruik	€ 79,09	€ -
	Middelengebruik	€ 13.000,00	RIVM	Persoonlijke begeleider	€ 29,50	€ 2.065,00	€ 70 per uur	Middelengebruik	€ -	€ -13.000,00
	Vastlopen studie	€ 5.900,00						Crisisopname	TBC 214	€ 5.000,00
										€ -900,00
										€ 3.022,60
			€ 18.979,09			€ 3.022,60				€ -10.877,40
8	Inzet Jeugdzorg	€ 7.500,00	solelement	Persoonlijke begeleider	€ 4,00	€ 280,00	€ 70 per uur	Inzet Jeugdzorg	€ -	€ -7.500,00
	Trainingscentrum (BW)	€ 42.794,70	Wachttijst om hier heen te gaan	Persoonlijke begeleider	€ 50,33	€ 3.523,10	€ 70 per uur	Trainingscentrum (BW)	€ -	€ -42.794,70
				Inzet R. de Kok	€ 1,33	€ 93,10	€ 70 per uur	EMDR	€ 105 per uur	€ 5.040,00
										€ 5.040,00
										€ 3.896,20
			€ 50.294,70			€ 3.896,20			€ 5.040,00	€ -41.358,50
9	Schoolverlater	€ 4.400,00		Persoonlijk begeleider	€ 52,08	€ 3.645,60		Schoolverlater	€ 4.400,00	€ -
	Zwerfjongere	€ 10.000,00	Cebeon					Zwerfjongere	€ 10.000,00	€ -
	Schulden	€ 2.205,00						Schulden	€ -	€ -2.205,00
	Melding huiselijk geweld	€ 2.700,00						Melding huiselijk geweld	€ -	€ -2.700,00
	MEE Welzijn / Clup Welzijn	€ 6.240,00	2 x per week					MEE Welzijn / Clup Welzijn	€ -	€ -6.240,00
										€ 3.645,60
			€ 25.545,00			€ 3.645,60			€ 14.400,00	€ -7.499,40
10	Vastlopen studie	€ 5.900,00		Trainingscentrumgroep	€ 1.680,00	per sessie 3 uur. Gemiddeld 4 deelnemers per week a € 70		Studie weer opgepakt	€ -	€ -5.900,00
	Inzet Jeugdzorg	€ 7.500,00	solelement	Mindfulnessstraining	€ 280,00	8 x 1,5 uur / 3 personen gemiddeld per sessie a € 70		Inzet Jeugdzorg	€ -	€ -7.500,00
	Kans op uitkering	€ 11.838,24	€ 986,52 per maand (incl. vakantietoeslag)	Psycho-educatie	€ 350,00	5 gesprekken van 1 uur		Kans op uitkering	€ -	€ -11.838,24
	Ambulante Begeleiding Voorzet	€ 13.440,00	2x in de week	Persoonlijk begeleider	€ 22,00	€ 1.540,00		Ambulante Begeleiding Voorzet	€ -	€ -13.440,00
										€ 3.850,00
			€ 38.678,24			€ 3.850,00			€ -	€ -34.828,24
11	Game verslaving	€ 10.000,00	RIVM	Gezinstherapeut / ambulante bege	€ 30,16	€ 2.111,20	€ 70 per uur	Game verslaving	€ -	€ -10.000,00
	Inzet Jeugdzorg	€ 7.500,00	solelement	Woonassistent	€ 7,75	€ 542,50	€ 70 per uur	Inzet Jeugdzorg	€ -	€ -7.500,00
	Kans op weglopen	€ 40.000,00		Persoonlijke Begeleider (Superr)	€ 2,10	€ 147,00	€ 70 per uur	Kans op weglopen	€ 20.000,00	€ -20.000,00
	Verskillende trajecten (Mistral en Yes We Can)	€ 27.000,00						Verskillende trajecten (Mistral en Yes We Can)	€ -	€ -27.000,00
	Trainingscentrum (BW)	€ 42.794,70	Wachttijst om hier heen te gaan					Trainingscentrum (BW)	€ -	€ -42.794,70
										€ 2.800,70
			€ 127.294,70			€ 2.800,70			€ 20.000,00	€ -104.494,00

Bijlage 1

Maatschappelijke kosten-batenanalyses als onderdeel van een businesscase

Businesscases – haalbaarheidsstudie voor het maken van een afweging (investering)

Businesscases zijn per definitie haalbaarheidsstudies (projectmanagement) voor een zakelijke afweging om met een project te starten. Daarnaast zijn businesscases een belangrijk instrument bij het nemen van strategische investeringsbeslissingen en het rond krijgen van middelen bij de opdrachtgevers en partnerinstellingen. Hierbij is de onderzoeksvraag: *‘In hoeverre levert de investering maatschappelijk rendement op?’*

In de private sector gaat het dan om de vraag: *‘In hoeverre levert de investering rendement (winst) op?’* Belangrijke elementen zijn dan:

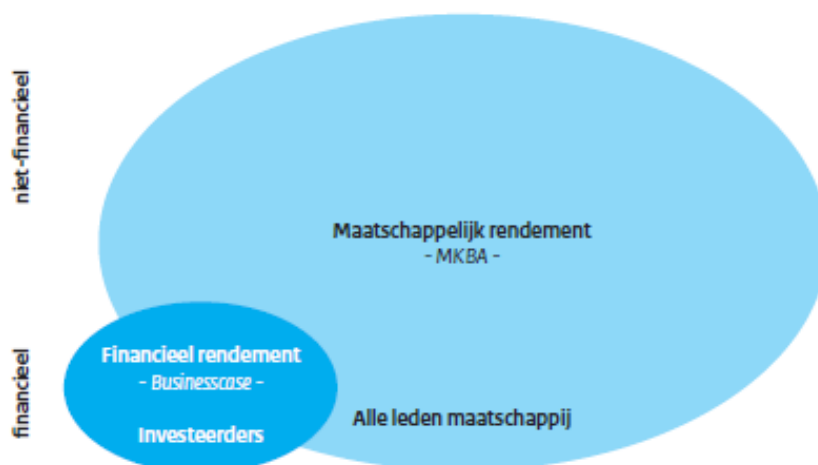
- Verwachte opbrengsten en verwachte kosten in de tijd + gap analysis
- Mogelijke scenario’s c.q. opties
- Risico’s en beheersmaatregelen

In de publieke sector gaat het om de vraag: *‘In hoeverre levert de investering maatschappelijk rendement op?’* Belangrijke elementen zijn dan:

- MKBA – Maatschappelijke kosten-batenanalyse
- Mogelijke scenario’s c.q. opties
- Risico’s en beheersmaatregelen

In tegenstelling tot private businesscases zijn maatschappelijke businesscases (mBC) complexer van aard en kosten meer tijd en geld om te realiseren. Dit heeft te maken met de scope van een maatschappelijke businesscase en het feit dat een maatschappelijke businesscase niet alleen financieel is ingestoken. Onderstaande figuur maakt dat inzichtelijk.

Figuur 6 Maatschappelijk rendement t.o.v. financieel rendement



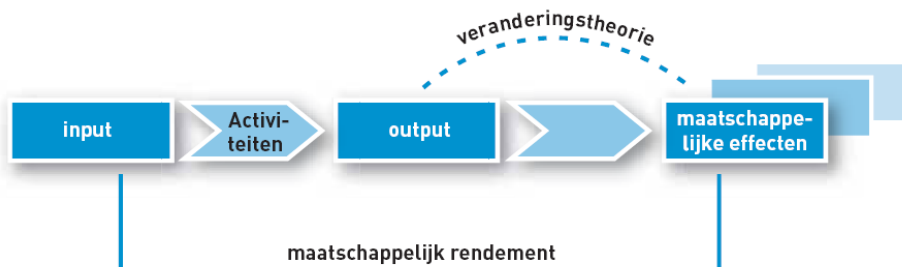
Een mBC kan verschillende doelen hebben, bijvoorbeeld:

- Beoordelen van projecten om vervolgens een keuze te maken (investeringskeuze).
- Legitimatie/onderbouwing (nieuw) beleid.

- Een investering verantwoorden. Een analyse kan ook behulpzaam zijn om een beslissing, investering of project (achteraf) te evalueren en verantwoorden.
- Eigen beleid optimaliseren.
- Partijen op inhoud bij elkaar brengen in het kader van draagvlak.

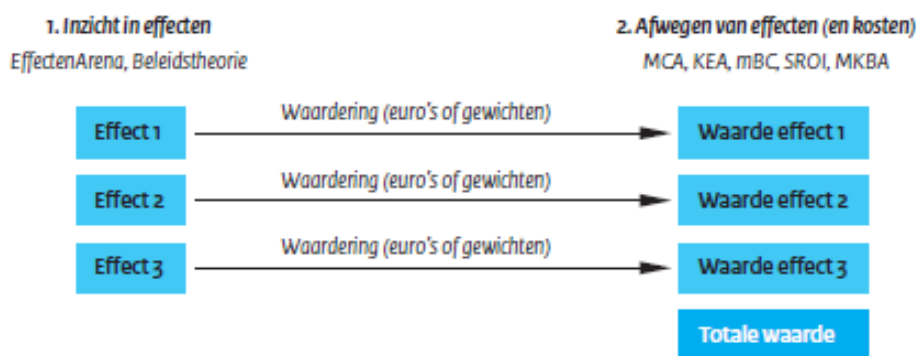
Centraal in een mBC staat het begrip maatschappelijk rendement. Onderstaande figuur maakt dit begrip schematisch inzichtelijk.

Figuur 7 Schematische weergave maatschappelijk rendement



Het eerste deel van het schema is vaak goed in beeld te brengen: wat zijn de kosten en wat staat daar aan output concreet tegenover? Het tweede deel is echter ingewikkelder. Het gaat dan niet alleen om de omvang van de (beoogde) effecten, maar ook om de relatie tussen de gerealiseerde output en de beoogde effecten. Om daar meer zicht op te krijgen, moet de verandering- of beleidstheorie in beeld gebracht worden. Dit is de kern van het denken in maatschappelijk rendement. Het zijn de veronderstellingen of achterliggende redeneringen over hoe het werkt. Om dit te kunnen realiseren dienen effecten benoemd en gewaardeerd te worden. Onderstaande figuur maakt dit inzichtelijk:

Figuur 8 Maatschappelijk rendement in twee stappen



Om het maatschappelijk rendement te bepalen zijn binnen een mBC verschillende methoden toepasbaar. De keuze hiervan is afhankelijk van het doel, de kosten, tijd en nauwkeurigheid.

We beschrijven een paar methoden hieronder:

Kwalitatieve afwegingsmiddelen:

- Multi Criteria Analyse (MCA's): een MCA is een wetenschappelijke evaluatiemethode om tussen diverse discrete alternatieven een rationele keuze te maken op basis van meer dan één onderscheidingscriterium. Bijvoorbeeld: met MCA kunnen scores op economische, ecologische en sociale criteria bij elkaar worden opgeteld, om alternatieve

trajecten voor een nieuwe weg te rangschikken. De doelen van een MCA zijn het ordenen van gegevens, het transparant maken van beslissingsprocessen en het ondersteunen van beslissers.

- Kosten Effectiviteit Analyse (KEA): een analyse waarin kosten en effecten – meestal overlevingsduur of kosten per gewonnen levensjaar – van een interventie en een alternatief, uitgedrukt als ratio van incrementele kosten en incrementele effecten, vergeleken worden, om de doelmatigheid van een interventie te bepalen.

Kwantitatieve afwegingsmiddelen:

- Social Return on Investment: deze methode leidt tot een kwantitatieve uitkomst (een sociaal rendement) en maakt daarmee afwegingen mogelijk, hoofdzakelijk tussen vergelijkbare projecten bij dezelfde organisatie. Sterk is de aandacht voor stakeholders en belangen en de aandacht voor monitoring van resultaten. Minder sterk is de methodologische verankering van de methode. Er is bijvoorbeeld weinig tot geen aandacht voor de onbedoelde neveneffecten van het project (externe effecten), aangezien geredeneerd wordt vanuit het project en de betrokken stakeholders (wat nogmaals ook een kracht is) en maatschappelijke effecten van het project worden door de stakeholders zelf ingeschat. Het gevaar schuilt in het (te) positief beoordelen van de eigen impact en het daarmee rijk rekenen van het project.
- Maatschappelijke Kosten Baten Analyse: een MKBA brengt op systematische en samenhangende manier alle effecten die een project veroorzaakt in kaart en vergelijkt deze met de situatie waar het project niet wordt uitgevoerd (het nul-alternatief). De baten van het project worden, net als de kosten, uitgedrukt in euro's. Dit geldt ook voor de zaken die geen direct prijskaartje hebben, zoals geluidsoverlast, een mooi uitzicht of je veilig voelen. Als de baten vervolgens groter zijn dan de kosten, dan kan het project voor een grotere maatschappelijke welvaart zorgen. Het theoretisch karakter en de beperkte betrokkenheid van stakeholders is tegelijkertijd de zwakte van de MKBA. Ook leunt de MKBA in de praktijk nogal eens sterk op kengetallen en theoretische aannames, waardoor de uitkomsten impact en zeggingskracht kunnen missen. Ten slotte is het in zijn volwaardige vorm een arbeidsintensieve en kostbare methode.

Een meetlat voor een mBC en een denkkader voor een MKBA

In deze paragraaf geven wij een meetlat voor het maken van een mBC. Hierbij de opmerking dat het gaat om een gestandaardiseerde blauwdruk. Invulling hiervan is afhankelijk van de invulling door de organisatie.

Belangrijke vragen die aan bod dienen te komen in een mBC:

- Wat is de aanleiding, het probleem, de urgentie? En wie zijn belanghebbenden?
- Wat is het antwoord hierop, de oplossing, het plan, de doelstellingen? En wie zijn uitvoerenden en wie zijn mijn partners?
- De kernvragen van het project:
 - Sluit het project aan op de doelen van de organisatie?
 - Voegt het project voldoende waarde toe aan de organisatie?
 - Moet (en kan) het project worden uitgevoerd?
 - (En wanneer het project al loopt:) Levert het project nog steeds het beloofde resultaat op?
- Welke investering is hiervoor nodig en welk rendement verwacht ik? Welke financieringsvorm hoort daarbij? Welke toegevoegde waarde is er voor de organisatie?
- Hoe ziet het stappenplan er uit om de doelstellingen te halen? Welke veronderstellingen heb ik gedaan? Welke risico's zie ik en hoe gaan we daar mee om?

- Wat vraag ik precies van het management (toestemming, startdatum, samenwerking, budget, vervolgonderzoek, et cetera)?

Onderwerpen die aan bod dienen te komen in een mBC:

- Afbakening en scope.
- Aansluiting bij de doelstellingen van de organisatie, koppeling met te bereiken maatschappelijke effecten.
- De 'nul' businesscase (IST-situatie).
- Omschrijving van het project: doelstelling, toegevoegde waarde, belanghebbenden en partners (geoperationaliseerd).
- Analyse van baten: kwalitatief en kwantitatief.
- Analyse van kosten: vaste en variabele kosten + structureel en incidenteel.
- Investerings.
- Financiering of bekostiging: vormen, partners, risico's.
- Rendement - Maatschappelijke kosten-batenanalyse: terugverdiertijd, netto contante waarde, rendement op investering, MKBA's.
- Implementatie: stage gate (go or no go beslissingen), plan van aanpak, risico's.
- Conclusie: multi criteria analyse. 3K's, 4K's.

Zoals eerder aangegeven is een MKBA één van de methoden om het maatschappelijk rendement van een project, interventie of beleid te bepalen.

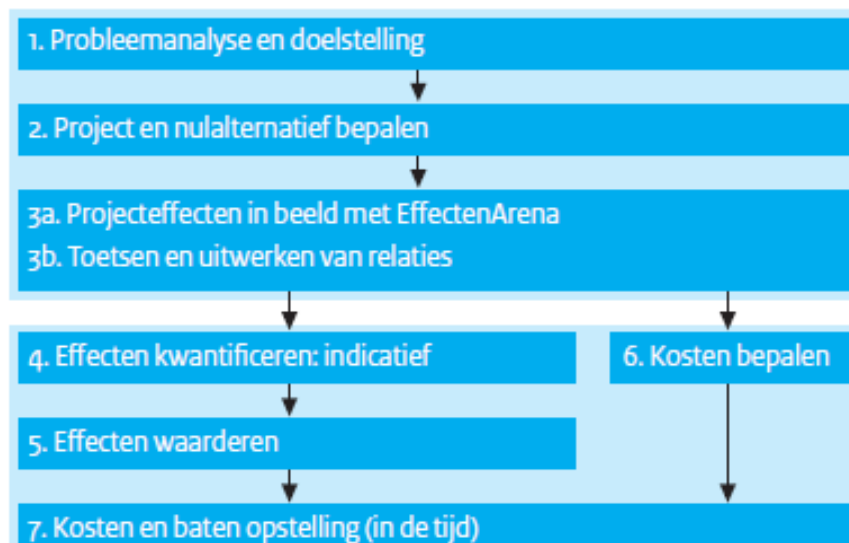
Een maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA) brengt op een systematische en samenhangende manier alle door een project veroorzaakte effecten in kaart en vergelijkt deze met de situatie waarin het project niet wordt uitgevoerd (het nul-alternatief). De baten van het project worden net als de kosten uitgedrukt in euro's. Dit geldt ook voor de zaken die geen direct prijskaartje hebben, zoals geluidsoverlast, een mooi uitzicht of je veilig voelen. Als de baten vervolgens groter zijn dan de kosten, dan zorgt het project voor een toename van de maatschappelijke welvaart. Resultaat van een traditioneel uitgevoerde MKBA is bijvoorbeeld dat een brede school in een aandachtswijk een verwacht positief welvaartseffect heeft van € 780.000 plus een PM voor meer bewegen en gezonder leven. Het resultaat is met name afhankelijk van het effect op schooluitval. In het algemeen geeft een MKBA de volgende inzichten:

- Welke positieve en negatieve effecten zijn er?
- Hoe verhouden de kosten zich tot de baten?
- Welke risico's en onzekerheden zijn er?
- Wie profiteert en wie betaalt?

De basis van de MKBA ligt in de economische (welvaarts)theorie. Het idee is dat voorkeuren van alle individuen in de maatschappij leidend moeten zijn bij afwegingen in overheidsbeleid en dat deze voorkeuren in geld uit te drukken zijn. Over het algemeen is het uitgangspunt daarbij betalingsbereidheid: hoeveel is iemand bereid om te betalen voor een goed (*willingness to pay*) of hoeveel compensatie is nodig om een negatief effect te willen accepteren (*willingness to accept*). Voor het opstellen van een MKBA wordt een standaardstappenplan gevolgd. Dit volgt zoveel mogelijk de OEI-methodiek die in Nederland gangbaar is. Deze methode is vanaf 1998 ontwikkeld in opdracht van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat en het Ministerie van Economische Zaken⁴. Onderstaand stappenplan is hierop geïnspireerd.

⁴ De kern van de methodiek is aanvankelijk vastgelegd in de zogeheten OEI-leidraad: Eijgenraam, Koopmans, et al., 2000: Evaluatie van infrastructuurprojecten; leidraad voor kosten-batenanalyse, Deel I: Hoofdrapport & Deel II: Capita Selecta. Gelijktijdig werd een aantal onderliggende deelstudies gepubliceerd. In latere jaren volgden meerdere aanvullingen op de leidraad.

Figuur 8 Denkkader MKBA's en bijbehorend stappenplan



Fase 1: Stappen 1 tot en met 3

Deze fase leidt tot een kwalitatief beeld van de doelstellingen en de veranderingstheorie achter het project. Juist in deze module is een intensieve interactie tussen projectleiders en stakeholders nodig. De meerwaarde zit namelijk in een gedeeld en gedragen beeld van het project. Om hiertoe te komen geeft dit hoofdstuk richtlijnen en aandachtspunten:

- Voorbereiding: Wat is het doel van de analyse en hoe kan dit het beste worden georganiseerd?
- Vaststellen van een gedeelde probleemanalyse en doelstelling, met daarbij aandacht voor wie, wanneer op welke manier betrekken.
- Scherpe definiëring van verschillende projectalternatieven en het opstellen van het ‘nul-alternatief’: wat zijn de ontwikkelingen en maatregelen zonder het project?
- Het gezamenlijk (met stakeholders) blootleggen van de gedachtegang: hoe gaat het project bepaalde effecten teweegbrengen? Zijn alle gezichtspunten voldoende vertegenwoordigd en zijn er bijvoorbeeld ook tegendenkers? Zijn meerdere sessies nodig?
- Het toetsen en uitwerken van de beleidstheorie op basis van wetenschappelijke studies, en het in kaart brengen van de verdelingseffecten: wie investeert en profiteert?
- Besluit om verder te gaan of te stoppen met het project.

Fase 2: Stappen 4 tot en met 7

Fase 2 bestaat uit vier stappen om te komen tot een (indicatieve) MKBA: het kwantificeren en waarderen van effecten, de kosten bepalen, de opstelling (het model) en de presentatie en interpretatie. De aanbeveling is hier om deze fase samen met een gespecialiseerd bureau uit te voeren. Aandachtspunten zijn:

- Een inschatting van de projecteffecten (kwantificeren van de omvang of hoeveelheid).
- Om tot maatschappelijke baten te komen is – naast de inschatting van de omvang – bij elk effect ook nog een prijskaartje nodig. Er zijn verschillende methoden om de effecten in geld uit te drukken. De keuze van de methode wordt ingegeven door het type effect en

de beschikbaarheid van gegevens. Daarbij bestaat een onderscheid tussen geprijsde⁵ en niet-geprijsde⁶ effecten.

- Bepalen van de kosten: De kosten van een project of maatregel dienen net als de effecten afgezet te worden tegen het 'nul-alternatief'. Ook moet goed worden gekeken of de uitgaven van de initiatiefnemers in alle gevallen kosten zijn, of soms ook voorbeelden van herverdeling: overdrachten aan derden, waar geen kosten tegenover staan. Ook is het van belang om naast de initiële investering eventuele exploitatiekosten en beheer en onderhoud mee te nemen. Tot slot is de tijdsdimensie van groot belang. Het tijdstip waarop de kosten gemaakt worden in relatie tot het moment dat de baten worden gerealiseerd, is zeer bepalend voor de uitkomst van de MKBA.
- De bepaalde kosten en baten dienen uitgezet te worden in de tijd – werking van discontovoet en tijdshorizon. Vervolgens kunnen ze met elkaar vergeleken worden en het maatschappelijke rendement in de tijd worden bepaald.

⁵ Hier gaat het bijvoorbeeld om de prijs of de bijdrage die wordt betaald voor producten of diensten. Deze effecten zijn eenvoudig in geld uit te drukken.

⁶ Hier gaat het bijvoorbeeld om de waarde van een mensenleven, de leefbaarheid in een wijk of minder schooluitval. Hoewel deze effecten geen directe marktwaarde hebben, is het van belang ze toch zoveel mogelijk in geld uit te drukken. Vaak kan dat langs indirecte weg of via enquêtes. Er zijn diverse methoden om niet geprijsde effecten te waarderen:

- Revealed preference: Deze methode gebruikt de waargenomen prijs op een (afgeleide) markt, zoals bijvoorbeeld de woningmarkt.
- Stated preference: Deze methode gebruikt enquêtes om zaken te waarderen. Hierin wordt gevraagd naar de bereidheid om voor een bepaalde verbetering te betalen (willingness to pay) of de compensatie die men zou willen ontvangen voor een niet gewenste ontwikkeling (willingness to accept).
- Vermijdingskosten. Bij deze methode wordt gekeken naar de kosten die gemaakt moeten worden om het effect niet te laten plaatsvinden. Te denken valt aan geluidschermen of isolatie in geval van geluidsoverlast.
- Kengetallen: Deze methode gebruikt 'geleende' standaardgetallen uit onderzoeken van andere projecten, waarin een of meerdere van bovenstaande methoden zijn toegepast.

Bijlage 2

Bijvangst

Hoewel dit buiten de scope van dit onderzoek valt, delen wij hier enkele aanvullende bevindingen over SMK.

- Kwetsbaar door sterke afhankelijkheid van personen.
- Vergroten bewustzijn van en monitoring op urenregistratie.
- Hoe (beter) nazorg te verbinden in of aan SMK?

Kwetsbaar door sterke afhankelijkheid van personen

Hier bedoelen wij dat veel afhangt van de persoon. De relatie en klik met de individuele coach, et cetera. Dit is echter niet iets wat specifiek bij SMK, maar ook breder speelt.

Vergroten bewustzijn van en monitoring op urenregistratie

Om nog scherper zicht te krijgen op wat een project als SMK oplevert, is het van belang scherper inzicht te krijgen in de bestede inzet (in uren). Het niet schrijven van uren die wel degelijk gemaakt worden, geeft een vertekend beeld van de kosten van een traject (en vertoebeld dus ook de opbrengsten).

Hoe (beter) nazorg te verbinden in of aan SMK?

Sommige casussen hebben naarmate het vordert steeds minder inzet per week nodig vanuit SMK. Tegelijkertijd zijn dit ook casussen waar er duurzame (lichtere) ondersteuning nodig is. Het is goed om te verkennen hoe er langere tijd minder intensieve ondersteuning geboden kan worden (vanuit een coach met sterke vertrouwensband) aan een jongere (nazorg of vinger-aan-de-pols-ondersteuning). En/of hoe met de coach toe te werken naar een goede band met een maatje (uitdaging hierbij is natuurlijk het vrijwillig karakter van maatjes, en de afhankelijkheid van het hebben van een klik en weer opbouwen van een nieuwe vertrouwensband).



BMC | onderzoek

TELEFOON

070 - 310 3800

E-MAIL

info@bmconderzoek.nl

WEBSITE

www.bmconderzoek.nl

