

# Indicatieve Mkba Zorghub

*Door Ecorys in opdracht van Start Foundation*

Annejet Kerckhaert, Patrick de Wilde, Griet De Lombaerde





# Inleiding

**Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ervaren vaak moeite om mee te draaien bij een reguliere werkgever. Tegelijkertijd wordt op de reguliere arbeidsmarkt, maatschappelijk waardevol werk niet altijd uitgevoerd omdat er geen rendabel businessmodel is. Het doel van de Parallele Arbeidsmarkt is om voor beide uitdagingen oplossingen te bieden. Start Foundation heeft in 2020 de Werkinnovatie Prijs gelanceerd om innovatieve initiatieven te financieren die hierop inzetten. In opdracht van Start Foundation heeft Ecorys maatschappelijke kosten-baten analyses uitgevoerd bij twee initiatieven die de Werkinnovatie Prijs hebben gewonnen.**

## Doel Parallele Arbeidsmarkt

De Parallele Arbeidsmarkt is een abstracte markt waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt terecht kunnen om werk te verrichten dat anders niet wordt uitgevoerd maar wel van waarde is voor de maatschappij. Publieke en private partijen werken daarbij samen door werkzaamheden te organiseren op de Parallele arbeidsmarkt en door banen te financieren.

Start Foundation geeft de Parallele Arbeidsmarkt vorm door zich te concentreren op vier lijnen.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Zie de website van Start Foundation: <https://www.startfoundation.nl/parallele-arbeidsmarkt-onze-aanpak>

1. Gemeenten: zij hebben baat bij een Parallele Arbeidsmarkt doordat langdurig werklozen kunnen werken in een passende baan gericht op het uitvoeren van maatschappelijk relevante taken;
2. Nieuwe ondernemingsstructuren: op de Parallele Arbeidsmarkt worden bestaande businesscases aangevuld met maatschappelijk georiënteerde initiatieven en ontstaan er nieuwe ondernemingsstructuren;
3. Sociaal werkbedrijven: zij hebben ervaring met het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en kunnen deze werkzaamheden mogelijk opschalen;
4. Experts uit de wetenschap en praktijk: er is kennis en expertise nodig om inzichtelijk te maken wat de Parallele Arbeidsmarkt de maatschappij oplevert.

In 2020 lanceerde Start Foundation samen met Cedris<sup>2</sup> de Werkinnovatie Prijs. Aan leden van Cedris – organisaties die zich inzetten voor een inclusieve arbeidsmarkt – werd gevraagd of zij op innovatieve manieren maatschappelijk waardevol werk konden organiseren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De focus van dit werk lag vooral bij afvalverwerking, zorg, duurzaamheid en eenzaamheid.<sup>3</sup> Organisaties konden innovatieve initiatieven inzenden die voldeden aan een aantal criteria om kans te maken op maximaal 1 miljoen euro om initiatieven uit te werken en te organiseren. Begin 2021 is aan vijf initiatieven de

<sup>2</sup> Cedris is de landelijke vereniging voor een inclusieve arbeidsmarkt waarin mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt genoeg mogelijkheden hebben om aan de slag te gaan, zie: <https://cedris.nl/over-ons/>

<sup>3</sup> Zie <https://www.startfoundation.nl/parallele-arbeidsmarkt-onze-aanpak>



Werkinnovatie Prijs uitgereikt.<sup>4</sup> Eén van de initiatieven die de Werkinnovatie Prijs heeft gewonnen is het initiatief ZorgHub.

### ZorgHub

In Delft staat de zorg onder druk. Zorgprofessionals hebben te maken met een hoge werkdruk en nieuw personeel of vrijwilligers zijn moeilijk te werven. Bovendien wordt er verwacht dat er in de komende jaren een grote toename zal zijn in de zorgbehoefte van de vergrijzende bevolking. Tegelijkertijd is eenzaamheid een groot probleem onder de bevolking, met name voor ouderen. In Delft geeft 49% van de inwoners aan eenzaam te zijn. Dit is hoger dan het landelijk gemiddelde van 43%.<sup>5</sup>

Om op deze problematiek een antwoord te geven, biedt ZorgHub diensten aan voor ondersteunende taken bij zorgorganisaties. Dit gaat om taken zoals vervoer naar (zorg) afspraken, groepsactiviteiten, en gezelschap houden. Het is de bedoeling dat deze diensten op termijn uitgebreid worden en dat ook particulieren gebruik kunnen maken van 'zorgabonnementen'.

Wat betreft de medewerkers van ZorgHub, is de doelgroep voornamelijk langdurig bijstandsgerechtigden. Zij worden geselecteerd door consultants van Werkse! en sociale partners. Na een basisopleiding gaan de nieuwe medewerkers

aan de slag in een betaalde baan van minimaal 16 uur per week waarbij ze ondersteund worden door een jobcoach. Het doel is om de medewerkers op deze manier duurzaam uit de uitkering te helpen.

De medewerkers van ZorgHub zijn momenteel actief bij twee ouderenzorgorganisaties: Pieter van Foreest en Perspektief. De betrokken partijen en investeerders bij dit initiatief zijn ZorgHub B.V., Werkse!, DSW, de Gemeente Delft, GGZ Delfland en Delft Support. In de toekomst wordt verwacht dat andere zorgorganisaties en de particuliere markt ook kunnen aansluiten bij dit initiatief.

Op deze manier beoogt ZorgHub bij te dragen aan:

- Een besparing van de zorgkosten voor mensen die aan het werk zijn gegaan;
- Een besparing op uitkeringsgelden;
- Een verbetering van de beleving van medewerkers en cliënten op eenzaamheid.

Het initiatief heeft Start Foundation gevraagd om een bijdrage voor de eerste twee jaar van € 935.000. Dit bedrag is toegekend, en momenteel is er € 540.000 uitgekeerd.

<sup>4</sup> Zie <https://www.werkinnovatieprijs.nl/>

<sup>5</sup> Zie projectplan ZorgHub.



## Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk lichten we ons onderzoek toe. We bespreken daarin het doel, het plan van aanpak, en de verschillende stappen van ons onderzoek. Vervolgens tonen we in hoofdstuk drie de resultaten uit de verschillende fasen van het onderzoek, met de focus op de maatschappelijke kosten en baten van het initiatief. In hoofdstuk vier presenteren we onze conclusies en aanbevelingen, en in hoofdstuk vijf geven we een overzicht van de vervolgstappen.





# Onderzoek Ecorys

## Doel van het onderzoek

De doelstelling van ons onderzoek is om inzicht te geven in de maatschappelijke meerwaarde van het initiatief van de ZorgHub. Door middel van een indicatieve maatschappelijke kosten-baten analyse (mkba) brengen we zowel 'zachte' baten (zoals verbeterde kwaliteit van leven) als 'hardere', kwantificeerbare baten in kaart.



Kennis over de omvang van de kosten en baten en de maatschappelijke meerwaarde gebruikt Start Foundation graag om aanbevelingen te doen aan andere organisaties die initiatieven willen opstarten. Bovendien biedt inzicht in waar de baten terecht komen mogelijkheden om publiek-private samenwerkingen aan te gaan. Hiermee kan men gezamenlijk leren van wat effectieve aanpakken en innovatieve businessmodellen zijn waar bijvoorbeeld gemeenten, werkgevers, sociaal ondernemers, en andere stakeholders mee verder kunnen.

Voor Start Foundation is het ook interessant om de initiatieven met elkaar te kunnen vergelijken. Deze mkba draagt bij aan de ontwikkeling van een standaard mkba-model dat in de toekomst voor nieuwe initiatieven gebruikt kan worden.

## Plan van aanpak

Ons onderzoek bestaat uit een aantal stappen welke we in dit hoofdstuk verder toelichten.

1. het opstellen van een indicatief effectenschema;
2. het aanvullen en verifiëren van de effecten tijdens een EffectenArena met de initiatiefnemers en de samenwerkingspartners;
3. het ophalen van ervaringen door middel van interviews;
4. het financieel waarderen van de effecten en baten en het opstellen van de mkba;
5. het opstellen van een rapport met bevindingen en adviezen op basis van de mkba.



## Stap 1: het indicatieve effectenschema

Het doel van het effectenschema is om de te verwachte effecten van het initiatief, de baten en de baathebbers te identificeren en op logische wijze aan elkaar te verbinden. Om te komen tot een concept van dit effectenschema, hebben we een analyseformat gemaakt en ingevuld op basis van informatie in de projectplannen. Dit analyseformat hebben we getoetst bij de initiatiefnemers op de juistheid en actualiteit van de informatie.

Aan de verschillende activiteiten van het initiatief hebben we effecten gekoppeld op basis van bestaande mkba's en onderzoeken naar de effecten van soortgelijke activiteiten. We



hebben een concept effectenschema opgesteld en gevalideerd in meerdere gesprekken met de initiatiefnemers en Start Foundation. Na deze validatie hebben we de feedback op het effectenschema verwerkt in een definitieve versie.

### Stap 2: de EffectenArena<sup>6</sup>

Op 20 juni 2022 vond de EffectenArena plaats op de locatie van Werkse! in Delft, waarbij zowel initiatiefnemers als de samenwerkingspartners aanwezig waren. Tijdens deze bijeenkomst zijn de aanwezigen op de hoogte gebracht van ons onderzoek. Onder leiding van onderzoekers van Ecorys zijn de aanwezigen uitgedaagd om de effecten van het initiatief te vergelijken met een situatie waarin het initiatief niet zou plaatsvinden (het nulalternatief). Gezamenlijk hebben we in kaart gebracht welke activiteiten onderdeel uitmaken van het initiatief, wat de effecten en baten zijn, bij wie deze terecht komen en wie investeerders zijn. Hier zijn de activiteiten van het initiatief aan gekoppeld.

Na de EffectenArena zijn de besproken onderwerpen samengevat en hebben we de vervolgstappen van ons onderzoek verder toegelicht. De uitkomsten van de EffectenArena zijn samengevat in een verslag en ter informatie teruggelegd aan de deelnemers. De uitkomsten hebben we meegenomen in de verdere uitwerking van de effecten.

<sup>6</sup> De EffectenArena is een methode om met verschillende partijen gestructureerd na te denken over wat de effecten van activiteiten van een initiatief zijn op verschillende niveaus (effecten voor de deelnemer van het initiatief, de werkgever,

### Stap 3: interviews

Het doel van de interviews is om in kaart te brengen welke effecten er in de praktijk optreden als gevolg van de verschillende activiteiten van het initiatief. De interviews waren semigestructureerd; vooraf hebben we een interviewleidraad opgesteld en tijdens het gesprek was er voldoende ruimte en aandacht voor relevante vervolgvragen en nadere toelichting van de geïnterviewden.

Eind september 2022 vonden de interviews plaats op locatie bij Pieter van Foreest en via MS Teams met Perspektief. De partijen die we toen gesproken hebben zijn: twee (woon)begeleiders bij Perspektief; en twee zorgprofessionals en twee ZorgHub medewerkers bij Pieter van Foreest.

Aan deelnemers van de interviews is gevraagd wat hun ervaring is en wat voor hen de toegevoegde waarde is van het initiatief. We hebben stilgestaan bij de veranderingen (bijvoorbeeld in de werkzaamheden) die zij ervoeren sinds het initiatief, mogelijke verbeterpunten en de samenwerking en communicatie met de medewerkers van ZorgHub.

In totaal hebben we voor dit initiatief zes interviews gehouden. Dit aantal is relatief laag om gefundeerde uitspraken te kunnen

de initiatiefnemer, de gemeente, de maatschappij, de buurt, etc), wat de baten zijn, bij wie deze terecht komen en wie er investeren.



doen. De resultaten uit de interviews zijn daarom een indicatie van de werkelijke resultaten. De bevindingen uit de interviews staan in het volgende hoofdstuk beschreven.

#### **Stap 4: financieel waarden van de effecten en baten en het opstellen van de mkba**

Het doel van de vierde stap van ons onderzoek is om te komen tot een beeld van de maatschappelijke waarde van het initiatief van De ZorgHub. Hiertoe hebben we de verzamelde informatie van het initiatief, bestaande onderzoeken, de EffectenArena en de interviews geanalyseerd.

Als overzicht van de kosten van het initiatief gebruiken de exploitatiebegroting voor 2021 zoals is ingediend bij Start Foundation. Om de baten te kwantificeren, maken we gebruik van kengetallen uit bestaande literatuur. We streven ernaar om de baten van de effecten die in de praktijk optreden als gevolg van de activiteiten van het initiatief, zoveel mogelijk te kwantificeren. Echter, sommige baten kunnen niet volledig worden gekwantificeerd omdat er onvoldoende betrouwbare kengetallen en literatuur beschikbaar is. Bij baten waar dit het geval is, nemen we ze kwalitatief op in onze resultaten.

Na het kwantificeren van de kosten en baten, zetten we beiden tegen elkaar af. Hieruit volgt wat de maatschappelijke waarde is van de activiteiten van het initiatief.

Omdat we alle kosten van het initiatief meenemen, dienen we ook alle baten mee te nemen. We houden daarom ook rekening met de baten die volgen uit de participatie van de werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt. In de resultaten maken we duidelijk onderscheid in de baten voor de werknemers en de baten als gevolg van de activiteiten.

#### **Stap 5: Opstellen van het rapport**

Tot slot brengen we alle resultaten samen in een rapport, hieraan voegen we onze conclusies, aanbevelingen en ideeën voor vervolgonderzoek toe. De rapportage geeft een indicatie van de totale maatschappelijke waarde van het initiatief ZorgHub.



## Resultaten

**De effecten die ontstaan uit de activiteiten van ZorgHub worden in dit hoofdstuk uitgelicht. Eerst bepreken we kort het effectenschema met de effecten die we theoretisch verwachten. Daarna toetsen we deze effecten aan de praktijk, namelijk de effecten die tijdens de interviews ter sprake kwamen. De voornaamste effecten die we vinden zijn minder eenzaamheid onder ouderen, minder werkdruk bij zorgprofessionals en een verbeterde kwaliteit van de geboden zorg. Over het algemeen, verwachten we dat de balans van kosten en baten voor dit initiatief positief is.**

### Het effectenschema

De effecten van de activiteiten van ZorgHub staan hieronder uitgelicht in figuur 1. Het effectenschema bestaat uit vier kolommen waarvan de onderliggende elementen steeds uit te splitsen zijn in kleinere elementen (van links naar rechts). Zo zijn de hoofdeffecten onder te verdelen in doorwerkings-effecten, welke onder te verdelen zijn in baten, welke tot slot weer onder te verdelen zijn naar verschillende baathebbers.

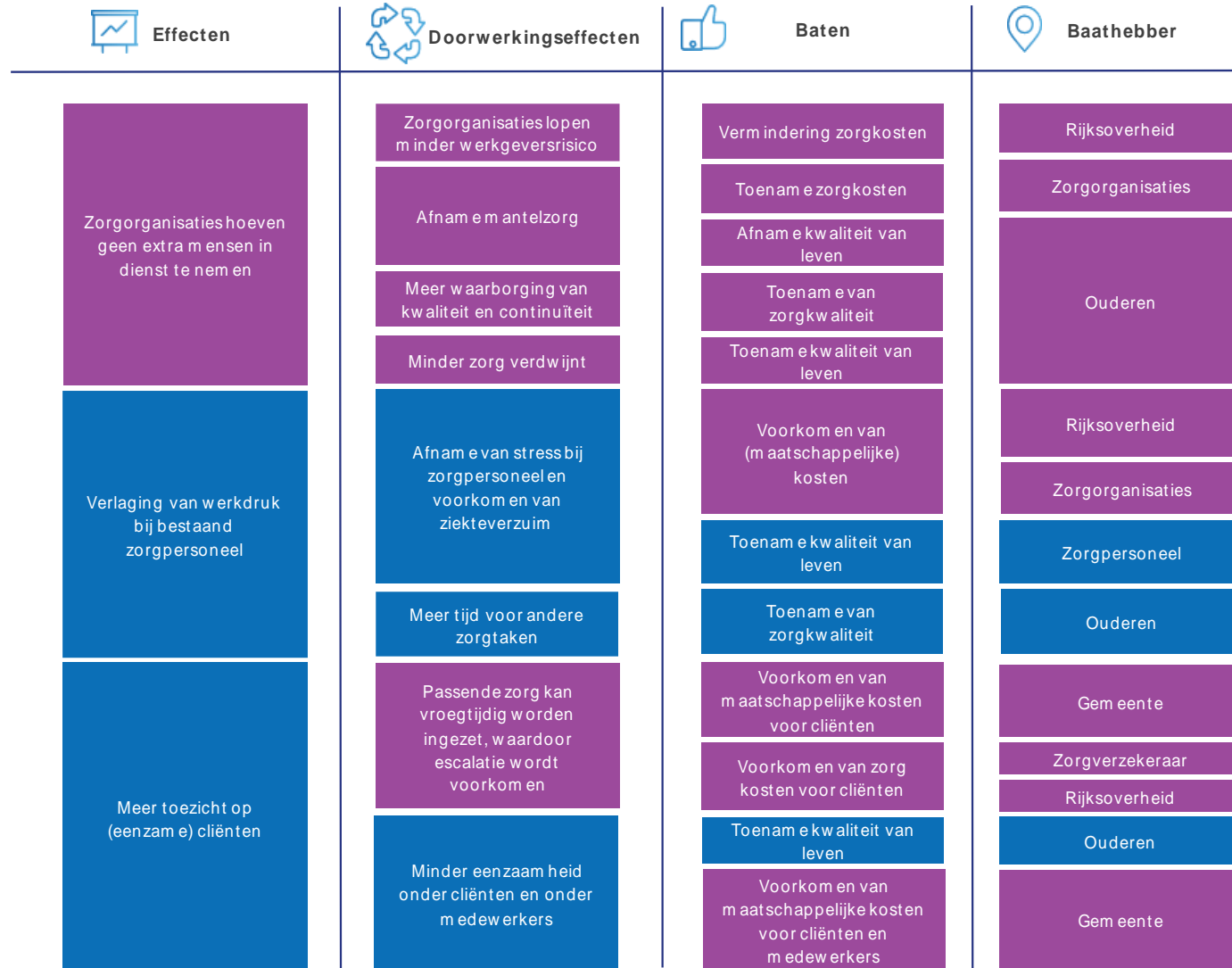
Het effectenschema bevat alle effecten en doorwerkings-effecten waarvan van te voren werd verwacht dat ze zouden kunnen plaatsvinden. Op basis van de interviews blijkt echter dat niet alle effecten daadwerkelijk in de praktijk optreden. In het schema is daarom onderscheid gemaakt naar effecten die in theorie kunnen optreden (paars) en effecten die in de praktijk zijn geïdentificeerd (blauw).







Figuur 1 Effectenschema ZorgHub





## De interviews

De ervaringen van de geïnterviewden met de ZorgHub zijn overwegend positief. De toegevoegde waarde van het initiatief ligt vooral bij de extra tijd en rust voor cliënten en zorgprofessionals. Er is sprake van een afname van eenzaamheid bij cliënten en van werkdruk bij zorgprofessionals en van een toename in de zorgkwaliteit.

Uit de gesprekken blijkt dat de doelgroep bereikt wordt. De cliënten krijgen meer aandacht en de kwaliteit van de zorg verbetert. De zorgprofessionals worden ontlast, wat zich vertaalt in minder stress en uitval door ziekte (dit werd zo benoemd door de geïnterviewden zorgprofessionals). Op die manier verbetert de kwaliteit van leven van deze groepen. Ook voor de organisatie vertaalt zich dit in positieve effecten. Door de afname van de werkdruk verbetert de sfeer en er vindt culturele uitwisseling plaats wanneer medewerkers worden aangenomen met verschillende culturele achtergronden. Meer diversiteit binnen de organisatie vertaalt zich onder meer in betere ondersteuning aan cliënten met een migratieachtergrond wat de kwaliteit van de zorg ten goede komt. De zorgprofessionals benoemden bovenstaande effecten expliciet tijdens de interviews.

Ook het contact tussen cliënten, ZorgHub medewerkers en zorgprofessionals verloopt prettig. Een belangrijke succesfactor

of randvoorwaarde voor dit initiatief is dan ook dat het profiel van de ZorgHub medewerkers past bij de afdeling of het team waar ze terecht komen. Bij beide organisaties werd aangegeven dat er een goede selectie wordt gemaakt van de medewerkers. De zorgprofessionals zien de medewerkers als collega's en deze kunnen altijd terecht voor hulp en vragen. Ook het contact met ZorgHub verloopt goed. Er is ondersteuning indien nodig, zoals bijvoorbeeld een vertrouwenspersoon.

Bij het vragen naar alternatieven voor deze diensten, gaven de meeste respondenten aan dat die er vaak niet zijn. Met andere woorden, zonder het initiatief zouden de zorgprofessionals een hogere werkdruk ervaren, waardoor de cliënten waarschijnlijk minder tijd en aandacht krijgen.

De maatschappelijke waarde van het initiatief ligt dus in: (i) meer aandacht en tijd voor cliënten, en dus minder eenzaamheid; (ii) minder werkdruk bij zorgprofessionals en dus minder ziekteverzuim en (iii) een toename in de kwaliteit van de zorg.

## Verschillen in effecten tussen de theorie en praktijk

Er zijn geen grote verschillen tussen de theoretische effecten uit het effectenschema en de effecten uit de praktijk. Tijdens de interviews werd vooral de verlaging van de werkdruk bij het zorgpersoneel herkend alsook meer toezicht op (eenzame) cliënten. Wat minder aan bod kwam, is dat zorgorganisaties



minder personeel zouden moeten aannemen. Uit de interviews blijkt dat de ZorgHub medewerkers vooral zorgen voor meer tijd voor bepaalde taken, maar dat de werkzaamheden van zorgprofessionals deels worden overgenomen. Het gaat dan met name om activiteiten zoals hulp bij het eten geven, en verzorging. De zorgtaken waar een certificering voor nodig is, worden nog steeds uitgevoerd door de zorgprofessionals.

In de interviews kwam ook naar voren dat het aannemen van medewerkers met een andere culturele achtergrond zorgt voor uitwisseling van cultuur en taal in de organisatie. Dit is zichtbaar in bepaalde culturele activiteiten die georganiseerd kunnen worden (uit het interview kwam niet naar voren dat zulke activiteiten al waren georganiseerd), maar is ook handig wanneer vertaalhulp nodig is. Dit kwam echter slechts naar voren in één interview en we verwachten dan ook dat dit een beperkt effect is.

### Kosten en baten

Tabellen 1 en 2 geven een overzicht van de kosten en baten van het initiatief. Deze kosten en baten hebben we, in zoverre mogelijk, gekwantificeerd. Indien baten niet kwantificeerbaar bleken, is dit aangegeven in de tabel. De bedragen zijn per jaar en per individu.

<sup>7</sup> Zie exploitatiebegroting 2021 ZorgHub.

Tabel 1 Kosten

Omschrijving	Bedrag
<b>Totaal</b>	<b>€ 382.136</b>

De totale kosten van het initiatief de ZorgHub bedragen €382.136 en zijn begroot voor het jaar 2021.<sup>7</sup> Deze kosten hebben voornamelijk betrekking op de banen en opleiding van de medewerkers, en de begeleiding en uitwerking van het project.

Tabel 2 Baten

Omschrijving	Bedrag
Verbetering van de kwaliteit van leven van bewoners door minder eenzaamheid	Groot positief effect (moeilijk te kwantificeren)
Verbetering van de kwaliteit van leven van zorgprofessionals door lagere werkdruk	Groot positief effect (moeilijk te kwantificeren)
Lager ziekteverzuim onder zorgprofessionals door lagere werkdruk	€ 5.867
Toename kwaliteit van zorg	Positief effect (moeilijk te kwantificeren)
Culturele uitwisseling binnen de organisatie	Beperkt positief effect (moeilijk te kwantificeren)



Omschrijving	Bedrag
Totaal	€ 5.867

Uit de interviews hebben we de volgende baten geïdentificeerd:

- *Verbetering van de kwaliteit van leven van de cliënten door minder eenzaamheid.* De omvang van dit effect lijkt groot en is een van de belangrijkste effecten van het initiatief. De extra aandacht die ze krijgen van de ZorgHub medewerkers, zoals het maken van een praatje of het helpen bij de maaltijden, brengt veel rust bij de cliënten. Op deze manier krijgen ze dus meer kwaliteitsvolle zorg. Er zijn op basis van bestaande onderzoeken echter geen aanknopingspunten te vinden waaruit een kwantitatieve indicatie blijkt van de omvang van dit effect, we beperken ons daarom tot een kwalitatieve indicatie.
- *Een verbetering van de kwaliteit van leven van zorgprofessionals door lagere werkdruk.* Doordat de ZorgHub medewerkers een aantal taken kunnen overnemen en meer tijd met de cliënten kunnen doorbrengen, hebben zorgprofessionals meer tijd om hun taken uit te voeren. Dit zorgt voor meer rust, minder stress en een betere sfeer op het werk. Ook dit is een groot effect dat de kwaliteit van de zorg verbetert.

<sup>8</sup> De kosten van ziekteverzuim voor werkgevers in Nederland (TNO, 2014).  
Zie <https://wp.monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/2020/09/BrZiekteverzuim2014.pdf>

- *Lager ziekteverzuim onder zorgprofessionals door lagere werkdruk.* De lagere werkdruk bij zorgprofessionals vertaalt zich in een lager ziekteverzuim voor de organisatie. Uit onderzoek van TNO blijkt dat de kosten van werkgerelateerd ziekteverzuim per persoon per jaar €5.867 bedragen.<sup>8</sup> Hierbij is uitgegaan van 25 verzuimdagen per jaar.
- *Toename kwaliteit van de zorg.* Dit effect volgt voornamelijk uit de eerste twee effecten. Meer aandacht voor de cliënten en minder werkdruk bij zorgprofessionals betekent eigenlijk dat er meer tijd is per client. Op die manier neemt de kwaliteit van de zorg toe. Dit effect is echter moeilijk te kwantificeren

### Andere baten van de parallele arbeidsmarkt

De baten die we hierboven beschrijven, hebben betrekking op een bredere groep in de maatschappij die van de aangeboden diensten gebruik maakt. Binnen de parallele arbeidsmarkt is het zo dat de mensen die aan een baan zijn geholpen ook baathebbers zijn. We kunnen hierbij denken aan het financiële effect van het hebben van een salaris, maar ook aan de voldoening die het hebben van een baan geeft. De ZorgHub medewerkers geven aan dat deze baan hen de volgende baten heeft opgebracht: meer zelfvertrouwen, een andere



tijdsbesteding, waardering van cliënten en collega's, en voldoening door het helpen van mensen.

Om een zo volledig mogelijk beeld te geven en een juiste afweging te maken van de baten en de kosten, benoemen we hier kort de baten voor de medewerkers. Uit eerder onderzoek van Ecorys worden de baten van het hebben van een basisbaan geschat rond € 20.000 per persoon per jaar.<sup>9</sup> Deze baten hebben onder andere te maken met de hogere productiviteit, de verbetering van de kwaliteit van leven, en minder maatschappelijke zorgkosten. In onze algemene kosten – baten overweging moeten de totale kosten dus zowel worden afgezet tegenover de baten voor de medewerkers van het initiatief als voor de maatschappij.

### Maatschappelijke waarde van het initiatief

Om een uitspraak te kunnen doen over de maatschappelijke waarde van het initiatief, zetten we de kosten af tegen de baten. Omdat niet helemaal duidelijk is hoeveel personen er precies bereikt worden met het initiatief, berekenen we hoeveel baathebbers er minimaal moeten zijn zodat de totale baten

gelijk zijn aan de totale kosten (het zogeheten break-even punt waarop het initiatief kostendekkend is).

Wanneer we uitgaan van een bedrag van € 5.867 aan totale, kwantificeerbare baten per bereikte zorgprofessional, zouden er minimaal 66 zorgprofessionals bereikt moeten worden om de kosten van € 382.136 te kunnen dekken<sup>10</sup>. Wij achten het niet zonder meer aannemelijk dat met de 20 beoogde Zurghub medewerkers<sup>11</sup>, minimaal 66 zorgprofessionals bereikt kunnen worden (en dat daarmee het initiatief kostendekkend is).

Wanneer we bovendien de baten voor de ZorgHub medewerkers die aan het werk gaan, en de niet-quantificeerbare baten, zoals het verminderen van de eenzaamheid bij ouderen, meenemen, dan kunnen we stellen dat de baten aanzienlijk groter zijn dan de kosten. Daarmee is het aannemelijk dat de maatschappelijke waarde van het initiatief positief is.

<sup>9</sup> Zie Indicatieve MKBA basisbanen en buurtconciërges (Ecorys, 2020). In twee case studies worden de baten voor de basisbaners geschat op € 15.025 en € 26.200, hierin is geen rekening gehouden met loonkostensubsidie.

<sup>10</sup> Voor nu betreft deze groep baathebbers uitsluitend zorgprofessionals omdat voor andere baathebbers de baten niet kwantificeerbaar zijn op basis van de beschikbare literatuur.

<sup>11</sup> De begrote kosten zijn immers gebaseerd op een dienstverband van 20 ZorgHub medewerkers.



# Conclusies en aanbevelingen

## Conclusies

Het doel van dit onderzoek was om zicht te krijgen in de maatschappelijke meerwaarde van het initiatief ZorgHub. De effecten die we vinden op basis van de interviews liggen grotendeels in lijn met de verwachte effecten uit de theorie. Wat duidelijk naar voor komt, is dat zowel ouderen/cliënten als zorgprofessionals grote baten ondervinden van dit initiatief.

De baten die wij in het onderzoek hebben geïdentificeerd bij de bewoners zijn de volgende:

- Een betere kwaliteit van leven door minder eenzaamheid;
- Een betere kwaliteit van leven van zorgprofessionals door een lagere werkdruk;
- Lager ziekteverzuim onder zorgprofessionals;
- Culturele uitwisseling binnen de organisatie.

Om iets te kunnen zeggen over de maatschappelijke waarde van dit initiatief, maken we een afweging tussen de kosten en baten. Zo stellen we dat er minimaal 66 zorgprofessionals bereikt moeten worden voordat het initiatief kostendekkend is.<sup>12</sup> Dit geldt voor de gekwantificeerde baten. Wanneer we de niet-

<sup>12</sup> Voor nu betreft deze groep baathebbers uitsluitend zorgprofessionals omdat voor andere baathebbers de baten niet kwantificeerbaar zijn op basis van de beschikbare literatuur.

kwantificeerbare baten ook beschouwen en de baten die volgen uit de participatie van de werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt, dan vallen de totale baten hoger uit.

Over het algemeen waren de bevroagden inderdaad heel positief over het initiatief. Een belangrijke succesfactor is dat de medewerkers goed geselecteerd worden. Door ze in een team de plaatsen dat goed bij hun profiel past, verloopt de samenwerking met collega's en het contact met cliënten vlot. Dit zorgt er inderdaad voor dat collega's ontlast worden en dat cliënten meer aandacht krijgen.

## Aanbevelingen

Tijdens de interviews werden er vrijwel geen punten voor verbetering genoemd. De meeste bevroagden gaven duidelijk aan dat er nog meer mensen en zorgorganisaties baat zouden kunnen hebben bij dit initiatief. Er zijn al een aantal succesfactoren geïdentificeerd en het is belangrijk om deze te behouden voor de toekomst van het initiatief.

Ten eerste, het juist selecteren van de medewerkers voor de verschillende teams/afdelingen is een belangrijke succesfactor alsook randvoorwaarde. Dit wordt momenteel door de projectleiders in goede banen geleid.



Ten tweede, ZorgHub medewerkers de mogelijkheid bieden om opleidingen te volgen kan er voor zorgen dat ze nog meer ondersteuning kunnen bieden aan collega's bij zorgtaken. Ook uit de interviews blijken deze doorgroeimogelijkheden er te zijn.





## Vervolgonderzoek

In 2023 gaan we verder met het tweede deel van ons onderzoek waarin we de resultaten van het initiatief zullen monitoren. We helpen het initiatief bij het uitzetten van vragenlijsten onder deelnemers en maken eerste analyses van de resultaten/effecten. Tabel 3 geeft een overzicht van voorbeeldvragen die gebruikt kunnen worden om de geïdentificeerde effecten te monitoren.

*Tabel 3 Voorbeeldvragen voor analyse van de geïdentificeerde effecten*

Effecten	Voorbeeldvragen
Algemene vragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft u in de afgelopen 6 maanden gebruik gemaakt van het initiatief?</li> <li>- Zo ja, van welke diensten heeft u gebruik gemaakt?</li> <li>- Zo niet, waarom niet?</li> </ul>
Minder eenzaamheid bij bewoners	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welke veranderingen hebben de diensten van het initiatief bij u teweeg gebracht?</li> <li>- Wat is voor u de toegevoegde waarde van dit initiatief?</li> </ul>

Effecten	Voorbeeldvragen
Toename kwaliteit van zorg	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Is de manier waarop u zorg wordt aangeboden veranderd door het initiatief?</li> <li>- Zo ja, op welke manier?</li> <li>- Zo niet, waarom niet?</li> <li>- Wat gaat goed bij de manier waarop u zorg wordt aangeboden?</li> <li>- Wat kan beter aan de manier waarop u zorg wordt aangeboden?</li> </ul>
Verbetering van de kwaliteit van leven en minder ziekteverzuim van zorgprofessionals door lagere werkdruk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voelt u zich vaak gestresst op werk?</li> <li>- Zo ja, hoe komt dat?</li> <li>- Hoe verloopt het contact met de ZorgHub medewerkers?</li> <li>- Wat gaat goed in de samenwerking met ZorgHub medewerkers en wat kan beter?</li> <li>- Zijn uw werkzaamheden veranderd sinds de komst van de ZorgHub medewerker? Op welke manier?</li> <li>- Wat is de toegevoegde waarde van dit initiatief?</li> </ul>

