



Expertisecentrum  
Familiezorg



KEMKES e.a.  
INTERIM MANAGEMENT  
& BELEIDSADVIES

## FAMILIEZORG

### NAAR EEN DUURZAME TOEKOMST

Versie 4, februari 2020

Oktober 2019

Voor: Exfam  
Klaartje van Montfort

van: Kemkes e.a.  
Jaap Kemkes

## Inhoudsopgave

1	Inleiding	2
2	Een groeiende behoefte	2
3	De huidige kenpunten van Exfam / Sterkte en zwakte analyse (SWOT)	3
4	De nieuwe organisatievorm op hoofdlijnen	5
4.1.	Scheiding van doelstellingen	5
4.2.	Het Kenniscentrum Familiezorg Nederland	5
4.3.	Regionale uitvoeringsorganisatie(s) Familiezorg zoals Stichting Familiezorg Tilburg	6
4.4.	Koepel(s) van landelijke brancheorganisaties als partner(s)	6
4.5.	Voordelen van deze structuur	6
5	De nieuwe organisatievorm uitgewerkt	7
5.1.	Juridisch	7
5.2.	Nadere uitwerking Kenniscentrum Familiezorg NL	7
5.3.	Nadere uitwerking Familiezorg Tilburg	8
5.4.	Verdeling van mensen en middelen bij de start (medio 2020)	8
5.5.	Financiën en begroting	9
6	Risico's	10
7	Stappen naar de gewenste situatie	11
7.1.	Eerste verkenning	11
7.2.	Voor Kenniscentrum Familiezorg NL	12
7.3.	Voor Familiezorg Tilburg	14
8	Samenvatting en conclusie	17

## 1. Inleiding

Deze notitie is opgesteld op basis van een groot aantal gesprekken over de toekomst van Exfam. In haar laatste vergadering is vastgesteld dat de organisatie twee hoofddoelen kent:

- het ontwikkelen en verspreiden van expertise inzake Familiezorg;
- het uitvoeren van opdrachten vanuit deze expertise voor gemeenten en instellingen in zorg en welzijn, in de vorm van casuïstiek of trainingen.

Deze doelstellingen zijn in de huidige situatie verstrengeld. De financiering is vooral verbonden aan de tweede doelstelling: het uitvoeren van opdrachten. Voor de realisatie van de eerste doelstelling heeft Exfam nauwelijks directe inkomsten. Dat leidt er toe dat Exfam relatief weinig tijd kan besteden aan het ontwikkelen en verspreiden van haar expertise.

In de bespreking van een eerdere versie van deze notitie in haar vergadering van september heeft de Raad van Toezicht een aantal aandachtspunten en vragen opgesteld. Deze zijn verwerkt in deze versie

De opbouw van deze notitie is als volgt. Hoofdstuk 2 behandelt de groeiende behoefte aan zorg en ondersteuning. Hoofdstuk 3 gaat in op de knelpunten die Exfam ervaart om haar aanbod uit te breiden. Hierin is ook een beschrijving van de sterke en zwakke punten van de organisatie en de externe kansen en bedreigingen opgenomen. Daarna wordt de aangepaste strategie beschreven: hoofdstuk 4 gaat allereerst in op de meest passende organisatievorm, in hoofdstuk 5 wordt dit nader uitgewerkt. Hoofdstuk 6 behandelt de risico's. In hoofdstuk 7 staan de diverse activiteiten die uitgevoerd kunnen worden om het plan daadwerkelijk te realiseren. De notitie besluit met de conclusie en de samenvatting in hoofdstuk 8.

## 2. Een groeiende behoefte

### *Vraag naar zorg*

In de beleidsnotitie van Exfam - *"Het Expertisecentrum Familiezorg na Klaartje"* – wordt duidelijk aangegeven voor welke uitdaging ons land in de toekomst staat. Van 2015 tot 2040:

- Neemt het percentage ouderen in onze samenleving sterk toe: het aantal mensen van 65 jaar en ouder stijgt met 55%; het aantal mensen boven de 90 jaar stijgt met 191%.
- Neemt het percentage alleenwonende mensen ouder dan 65 jaar toe met 88%.
- Daalt het aantal mantelzorgers in de leeftijdsgroep 50-64 jaar per oudere van 85 jaar en ouder van 10 naar 4 (dus een daling van 60%).

Tegelijkertijd nemen de volksgezondheidproblemen toe:

- Het aantal mensen met artrose stijgt met 92%.
- Het aantal mensen met dementie neemt toe met 114 %,
- en het aantal mensen met incontinentie met 49%.

Daarmee stijgt de zorgbehoefte, maar ook de zorgmogelijkheden nemen spectaculair toe: Nederland wordt geconfronteerd met een groter beroep op curatieve zorg en (vooral) een zeer snel stijgende behoefte aan verzorging en verpleging:

- Het aantal mensen met een indicatie voor verpleeghuiszorg vanwege dementie stijgt met 117%.
- De kosten voor de ouderenzorg stijgen met 157% van 17 miljard naar 43 miljard euro per jaar.

In totaal besteedt Nederland nu al €6.000 per persoon per jaar aan zorg. Volgens de huidige trend loopt dit op naar € 9.000 per jaar in 2040.

Bij ongewijzigd beleid leidt dit ertoe:

- De kosten voor de zorg worden onhoudbaar. Nederland is al koploper op het terrein van uitgaven aan zorg. De stijging van kosten kan niet op deze manier doorgaan.
- Er is steeds meer personeel nodig voor de zorg. Er zijn nu al grote personeelstekorten, terwijl de omvang van de werkende bevolking in de toekomst juist afneemt.
- Het beroep op familie en andere mantelzorgers neemt verder toe, terwijl het aantal verwanten en andere mantelzorgers juist daalt.

### *Nodig*

Het is duidelijk dat we in Nederland daarmee voor een enorme uitdaging staan. Er zullen zeer veel maatregelen nodig zijn om ook in de toekomst voldoende zorg van goede kwaliteit tegen een betaalbare prijs duurzaam te kunnen aan bieden.

Naast maatregelen inzake efficiëntie, kostenbeheersing en nieuwe technologie, is ook het verbeteren van de dagelijkse zorg aan mensen met een ernstige chronische ziekte of beperking van groot belang. Daarbij behoort het goed en effectief ondersteunen van de naasten (familie en andere mantelzorgers), opdat families in zorgsituaties zo optimaal mogelijk functioneren. De expertise van Exfam en haar partners op dit terrein is daarbij van zeer groot belang.

In de praktijk draagt Familiezorg bij aan:

- het effectiever en slimmer organiseren van zorg en ondersteuning;
- het aanpakken van de huidige knelpunten in niet-effectieve zorg;
- meer aandacht voor kwaliteit van leven;
- het aanpakken van overbelasting van mantelzorgers, zodat voorkomen wordt dat zij uitvallen;
- besparing van kosten en onnodige uitgaven door in te zetten op preventie en een integrale werkwijze.

Op basis van evidence based onderzoek kan Exfam een deel van deze effecten reeds aantonen. Waar dat nog niet het geval is, kan het wel aannemelijk worden gemaakt dat deze effecten optreden. Nader onderzoek is dan noodzakelijk om vast te stellen in welke mate deze effecten zich voordoen.

## *Actie*

De methode Familiezorg is daarmee een belangrijk instrument in het toekomstig beleid om een antwoord te bieden aan de groeiende zorgbehoefte en het dalend aantal mantelzorgers.

Het is nu zaak om actief er voor zorg te dragen dat Exfam ook daadwerkelijk de gewenste rol kan gaan vervullen. Daartoe dient de organisatie zich helder te positioneren.

### **3. Huidige knelpunten van Exfam / Sterkte en zwakte analyse (SWOT)**

Er is behoefte aan meer ondersteuning op basis van de methode Familiezorg. Toch blijkt Exfam in de praktijk niet te groeien. We kijken allereerst naar eerdere stukken die Exfam heeft opgesteld, waarin we belangrijke informatie vinden over sterke en zwakte punten, de kansen en bedreigingen.

#### *Sterke punten*

Samenhangend op de boodschap en de diensten (dit zijn de punten die reeds in paragraaf 2 zijn benoemd. Exfam voert de methode Familiezorg uit die bijdraagt aan):

- het effectiever en slimmer organiseren van zorg en ondersteuning;
- het aanpakken van de huidige knelpunten in niet-effectieve zorg;
- meer aandacht voor kwaliteit van leven;
- het aanpakken van overbelasting van mantelzorgers, zodat voorkomen wordt dat zij uitvallen;
- besparing van kosten en onnodige uitgaven;
- de methode is wetenschappelijk onderzocht.

Exfam is in staat om een grote groep deskundigen te interesseren voor haar boodschap. Bijvoorbeeld tijdens het Symposium “over relaties kun je praten” in Den Bosch in 2009 en haar komende jubileumfeest op 12 november 2019 in Tilburg

Interne organisatie:

- Exfam is een kleine, flexibele organisatie met deskundige staf. En met een netwerk van inhoudelijk sterke ZZP-ers;
- de organisatie heeft een compacte basis en kan haar werk relatief snel uitbreiden en waar nodig weer inkrimpen.

#### *Zwakke punten*

Samenhangend met de boodschap en de diensten:

- De visie van Exfam sluit niet altijd aan op het zorgsysteem. Alhoewel een bredere, meer systemische visie op zorg in opkomst is, is de primaire focus veelal enkelvoudig op de patiënt. Wanneer er al zicht is op de familie is dat niet zelden instrumenteel: hoe kan de familie bijdragen aan betere zorg?

- Ondanks alle inzet is de methode Familiezorg weinig bekend. In de praktijk zien zorginstellingen de problemen die met de methode Familiezorg kunnen worden aangepakt slechts als incidenten
- Exfam is een expertisecentrum, maar juist voor het ontwikkelen van expertise en het verder ontwikkelen van de inhoud heeft Exfam geen financiering van enige omvang.;
- Exfam kan aantonen aan haar subsidiegevers dat de inkomsten volgens afspraak worden besteed aan de overeengekomen doelstellingen. Toch is het wat ongemakkelijk dat voor het ontwikkelen van expertise geen grotere inkomstenbronnen zijn verworven.

#### Interne organisatie:

- De kleine omvang maakt de organisatie kwetsbaar. Twee teamleden gaan richting hun pensioen. Dit kan tot verlies aan deskundigheid leiden;
- daarnaast is er sprake van een zekere grenzeloosheid. Bij het uitvoeren van de doelen raakt de verbinding met zakelijke aspecten van het werk nog wel eens uit het oog verloren.

#### Kansen

- Er is al jaren een groeiende aandacht voor mantelzorg en het is de verwachting dat deze trend zich de komende jaren voortzet en zelfs intensiveert. Deze groeiende aandacht biedt kansen voor het vermarkten van de eigen producten en diensten;
- Exfam heeft met het informele netwerk Familiezorg Nederland een belangrijke verbinding met de Hanze Hogeschool Groningen. Van daaruit kan onderzoek worden verricht naar effectiviteit van Familiezorg en het verder ontwikkelen van inhoud en methodiek;
- Exfam heeft succesvol werk verricht bij veel zorginstellingen: dit is een basis voor herhaalopdrachten en uitbreiding naar collega instellingen;
- Het bereik is nog erg beperkt: er ligt landelijk een enorme opgave en veel kansen om het werk op een veel grotere schaal uit te voeren.
- Meer positionering zoals bijvoorbeeld VPT (volledig pakket thuis: regelhulp) doet, ExFam zou moeten proberen hier tussen te komen. We zouden een geschikte partner voor zo'n organisatie worden. Hoe we dit gaan doen is aan de nieuwe bestuurder.
- Nieuwe wijze van subsidieaanvraag gemeente Tilburg: Impact gericht werken vraagt om concreet met een meetplan te benoemen wat Exfam doet aan de hand van evaluaties
- ExFam kan op het gebied van preventie een belangrijke rol gaan spelen

#### Bedreigingen

- Exfam is sterk afhankelijk van 1 financier: de gemeente Tilburg. Hoewel geen verandering in het beleid van deze gemeente wordt verwacht is het nooit wenselijk om in deze mate van één financier afhankelijk is zijn;
- Er is veel concurrentie. En de huidige trend is ook om in te zetten op goedkope, lichte en tijdelijke ondersteuning. Er is soms onvoldoende interesse in duurzame diensten. De aanpak van Exfam heeft een introductie nodig en de taal is soms wat afwijkend. Dat komt onder andere omdat systemisch werken oog heeft voor het complexe web aan relaties dat bij een patiëntgerichte aanpak over het hoofd wordt gezien.

Beleidsmakers, onderzoekers en beroepskrachten hebben vaak deze patiëntgerichte focus. Het vraagt tijd en ruimte om die andere bril op te zetten.

### *Analyse*

Als we kijken naar de positionering dan is er behoefte aan meer duidelijkheid. De organisatie is een landelijk expertisecentrum, maar verwerft haar inkomsten uit veelal (regionale) subsidies en opdrachten. Daarbij wordt de ontwikkeling van expertise voor een belangrijk deel overgelaten aan andere instellingen (Hanze Hogeschool, universiteiten). Er zijn geen eigen ontwikkelprojecten.

Die onduidelijke positionering leidt tot problemen. In de relatie met de huidige opdrachtgevers geeft dit onduidelijkheid: in hoeverre betaalt een opdrachtgever voor de het leveren van diensten (training, intervisie, familiegesprekken), en hoeverre draagt men (impliciet) ook bij aan het landelijk ontwikkelen en verspreiden van expertise? Een ander effect is dat het voor Exfam lastig is om haar expertise functie te etaleren als er geen eigen onderzoek wordt uitgevoerd. Als gevolg daarvan is het ook lastiger om nieuwe betaalde onderzoeksopdrachten te verwerven.

Ook intern leidt dit tot een onduidelijk beeld: nu werken medewerkers vooral aan het leveren van diensten zoals vastgelegd in subsidies en opdrachten. De focus ligt veel minder op het verwerven van (onderzoeks-) opdrachten om de eigen expertise te versterken.

## **4. De nieuwe organisatievorm op hoofdlijnen**

### *4.1. Scheiding van doelstellingen*

Om de organisatie helderder te positioneren en de verschillende doelstellingen ieder voldoende tot resultaat te brengen is het wenselijk Exfam onder te brengen in twee aparte organisaties. De kennis- en expertisefunctie gaat verder binnen in een nieuw Kenniscentrum Familiezorg Nederland (KF-NL). Het huidige Exfam wordt een organisatie die regionaal ondersteuning biedt: Stichting Familiezorg Tilburg (SF-T). Elders in Nederland is het wenselijk dat andere organisaties op regionaal niveau aan de implementatie van de methode Familiezorg gaan werken.

### *4.2. Het Kenniscentrum Familiezorg Nederland*

Het Kenniscentrum Familiezorg NL richt zich op het verder uitdragen van de methode Familiezorg. Het Kenniscentrum beheert de opgebouwde kennis en ervaring. De organisatie draagt zorg voor verdere verdieping door wetenschappelijk onderzoek. De organisatie publiceert artikelen en treedt op als spreker bij bijeenkomsten en maatschappelijke debatten. Het Kenniscentrum Familiezorg NL volgt de maatschappelijke ontwikkelingen en trends, en reageert daarop

Voor het verder ontwikkelen van de expertise zijn universiteiten, hogescholen en onderzoekinstellingen belangrijke partners. Voor het verspreiden van de expertise en de producten zijn dat de instellingen die regionaal werken vanuit de methode Familiezorg.

Voor nu ligt het voor de hand om het informele Platform Familiezorg Nederland op te laten gaan in het Kenniscentrum Familiezorg NL. In het Platform Familiezorg Nederland werkt Exfam samen met de Hanze Hogeschool in Groningen en onderzoeker Tim Choy in Amsterdam. Marie Louise Luttik is recent benoemd tot lector aan de Hanze Hogeschool op het terrein van Familiezorg. Nu al worden vanuit de Hanze Hogeschool studenten opgeleid en professionals getraind. Het Platform was al van plan in de loop van 2019 ook een gezamenlijke website te presenteren. Dit kan dan de website van het Kenniscentrum worden. Exfam is hierover in overleg met de betrokkenen.

In januari 2020 is besproken met een delegatie uit Groningen om een satelliet van Exfam Tilburg in Groningen te gaan opzetten, gesprekken volgen.

Financiering van het Kenniscentrum zal moeten worden verworven vanuit subsidies voor onderzoeksprojecten, consultancy vergoedingen, en contributies/licentievergoedingen van regionaal werkende organisaties.

#### *4.3. Regionale uitvoeringsorganisatie(s) Familiezorg zoals Stichting Familiezorg Tilburg*

Dit zijn organisaties die op regionaal niveau de methode Familiezorg uitdragen. Zij voeren opdrachten uit voor gemeenten, instellingen in zorg en welzijn. Ook kunnen zij zelf familiegesprekken voeren (in ieder geval zolang hun regionale netwerkpartners die nog niet op zich nemen). Tot hun werkzaamheden behoren dus:

- bieden van trainingen, intervisie;
- voeren van familiegesprekken.

Zij worden gefinancierd uit subsidies en opdrachten van gemeenten, opdrachten van zorginstellingen en particulieren.

Regionale invulling:

- De uitvoeringsorganisatie in Midden Brabant wordt Stichting Familiezorg Tilburg;
- De partner in Groningen wordt gevraagd ook aldaar een uitvoeringsorganisatie in te richten;
- Het streven is dat er (vanuit het Kenniscentrum Familiezorg NL) overal in Nederland uitvoeringscentra ontstaan.

#### *4.4. Koepel(s) van landelijke brancheorganisaties als partner(s)*

Voor het daadwerkelijk realiseren van een landelijk aanbod gaat het Kenniscentrum Familiezorg NL op zoek naar landelijke partners die een belangrijke functie kunnen hebben in het verspreiden van de methode Familiezorg. Dat kunnen brancheorganisaties zijn zoals Sociaal Werk Nederland (sector welzijn) en/of Actiz (sector zorg) en andere zoals de Associatie van Wijkteams. De inzet is dat zij als landelijke koepel hun leden informeren over het belang van goede ondersteuning van mantelzorgers en de waarde van de methode Familiezorg: ze zetten de methode in de etalage.



Leden wordt gestimuleerd zich deze eigen te maken: zo kunnen hun lidorganisaties zich ontwikkelen tot regionale uitvoeringscentra die met de methode Familiezorg-net als nu in de regio Tilburg plaatsvindt- andere organisaties opleiden en ondersteunen in het werken met de methode (en daarmee hun aanbod in zorg en welzijn versterken). Zij gaan dit dan doen met een licentie uitgegeven door het Kenniscentrum Familiezorg NL.

#### 4.5. Voordelen van deze structuur

Deze nieuwe structuur kent een groot aantal voordelen:

- duidelijker scheiden van verantwoordelijkheden: expertise en uitvoering;
- daardoor een helderder positionering extern;
- daardoor ook intern meer duidelijkheid zodat de bestuurder de organisatie effectief kan aansturen;
- door meer uitvoeringsorganisaties in het land ontstaat er een groter commitment in het werken met de methode en meer draagvlak en daarmee en wordt de methode Familiezorg op veel meer plaatsen in de zorg geïmplementeerd.
- Familiezorg wordt een begrip dat niet alleen meer aan het huidige Exfam (en haar kleine staf) is verbonden.

## 5. De nieuwe organisatievorm uitgewerkt

### 5.1. Juridisch

#### *Eerste stappen*

Het Kenniscentrum Familiezorg NL wordt een zelfstandige organisatie. Het streven is hierin de activiteiten van het huidige Familiezorg Nederland (de informele samenwerkingsstructuur met Groningen en Amsterdam) in onder te brengen. Voorlopige vorm: een stichting.

Familiezorg Tilburg is de voortzetting van Exfam en blijft een zelfstandige stichting.

In de startfase kan er voor gekozen worden om beide organisaties met elkaar te verbinden. Bijvoorbeeld door:

- De RvT's van beide stichtingen samen te stellen met uit dezelfde personen, of:
- Een holding op te richten waaronder beide stichtingen vallen.

NB:

Familiezorg Tilburg heeft een transparante boekhouding en besteedt haar middelen conform de afspraken met de gemeente Tilburg en andere opdrachtgevers. Door duidelijk aan te geven welke kennis Familiezorg Tilburg inkoop bij het Kenniscentrum Familiezorg NL wordt de transparantie verder vergroot. Het is niet de verwachting dat de combinatie van private en publieke inkomsten van Familiezorg Tilburg tot verwarring leidt bij de subsidiegevers. Mocht dit wel het geval zijn dat kan Familiezorg Tilburg zo nodig worden gesplitst in twee samenwerkende organisaties: een stichting die beschikt over inkomsten uit subsidies en een tweede organisatie (stichting of BV) die inkomsten verwerft uit opdrachten.

Vooralsnog lijkt dit niet noodzakelijk omdat er de gemeente Tilburg ieder jaar opnieuw de verslaglegging van het huidige Exfam goedkeurt. In de nieuwe situatie positioneert Familiezorg Tilburg zich nog helderder dan Exfam voorheen.

*Op middellange termijn*

Als er in de toekomst meer regionale uitvoeringsorganisaties in het land ontstaan dan is het wenselijk dat er een institutie komt die de afstemming en samenwerking faciliteert. Dit zou een kunnen via een te zijner tijd op te richten landelijke vereniging Familiezorg Nederland. Het Kenniscentrum zou in die situatie namens de landelijke vereniging dan toezicht moeten houden op de kwaliteit van het werk (toelatingscriteria, certificering, opleiding van de medewerkers van de regionale uitvoeringsorganisaties). Alle uitvoeringsorganisaties krijgen dan het recht/licentie om te werken volgens de methode Familiezorg. De ervaringen van de licentie voor het gebruik van de Elektronische LeerOmgeving (ELO) kunnen hiervoor worden benut.

Als het zo ver komt, dan wordt het noodzakelijk om de formele banden tussen het Kenniscentrum Familiezorg NL en Familiezorg Tilburg te verbreken. De organisaties gaan op dat moment dan zelfstandig verder.

### 5.3. Nadere uitwerking Kenniscentrum Familiezorg NL

#### *Doelstelling Kenniscentrum Familiezorg NL*

Het Kenniscentrum stimuleert de ontwikkeling en verdere professionalisering van Familiezorg. Dit gebeurt aan de hand van (wetenschappelijk) onderzoek naar hoe Familiezorg in de praktijk wordt uitgevoerd en wat het oplevert. Op basis van de onderzoeksresultaten worden Familiezorg interventies, methodieken en trainingen (door)ontwikkeld en verder verbeterd.

Het Kenniscentrum wil (wetenschappelijk) Familiezorg onderzoek bevorderen door de praktijk en onderzoekers bij elkaar te brengen. Het Kenniscentrum heeft een netwerk met onderzoekers die verbonden zijn aan universiteiten, hogescholen en onderzoeksbureaus. Naar gelang de onderzoeksvraag, het budget en de relevantie kan het Kenniscentrum de inzet van studenten, promovendi en professionele onderzoekers faciliteren.

Daarnaast verspreidt Kenniscentrum informatie en kennis en is zij de landelijke spreekbuis op het terrein van Familiezorg.

#### *Taken en functies*

Taak	Pr	Acquisitie	Onderzoek	Netwerk en organisatie
Activiteiten	Landelijke bekendheid via:	Onderhouden van contacten met:	Nader onderzoek gericht op:	inrichten nieuwe organisatie, op basis van huidig Familiezorg Nederland
	columns	universiteiten hogescholen en MBO	verdere ontwikkeling van de methode	Afspraken met Uitvoeringscentra
	symposia	fondsen, ministeries, zomw voor ontwikkeling onderzoek	effectiviteit van de methode	In de toekomst: toezichhouden en certificeren kwaliteit uitvoeringscentra
	publicaties tv/andere media	verzekeraars		

### 5.4. Nadere uitwerking Familiezorg Tilburg

De taken die samenhangen met uitvoering (dus direct gericht op professionals en families) worden bij de uitvoeringsorganisaties belegd. Familiezorg Tilburg is zo'n uitvoeringsorganisatie.

## Taken en functies

Taak	PR en communicatie	Acquisitie	Opdrachten	Uitvoering Tilburg
Activiteiten	heldere, eenvoudige communicatie wat de uitvoeringsorganisatie kan oplossen	Onderhouden van contacten met:  bestaande klanten volgen  werven nieuwe klanten binnen de zorg idem bij scholen, justitie, werkgevers, gemeenten	Uitvoering van bestaande en nieuwe opdrachten oplossen conflicten organisatie met familie;  knelpunten in een team/op een locatie.  invoeren van de methode organisatie breed trainingen, intervisie, etc.	Voortzetting huidige werkzaamheden  Doorontwikkeling naar diensten in heel Midden Brabant

De uitvoeringsorganisaties elders in het land krijgen vergelijkbare taken. Hoe zij worden ingericht (als zelfstandige organisatie, als onderdeel van een zorg- of welzijnsorganisatie of als informeel netwerk) is een keuze die de verantwoordelijken in de betreffende regio zelf maken.

### 5.5. Verdeling van mensen en middelen bij de start (medio / eind 2020)

De huidige opdrachten en subsidies van Exfam worden grotendeels ondergebracht bij Familiezorg Tilburg. Voor de functie van het Kenniscentrum Familiezorg Nederland zal Familiezorg Tilburg een vergoeding gaan betalen.

De nieuwe bestuurder zal in eerste instantie verantwoordelijk zijn voor beide organisaties. Als het Kenniscentrum zich succesvol ontwikkelt, ontstaat er een nieuwe situatie en kan het noodzakelijk zijn dat de bestuurder de taken van één van de organisaties overdraagt aan een opvolger.

Voorlopig zullen de huidige medewerkers voornamelijk taken blijven uitvoeren voor Familiezorg Tilburg. Hun rechtspositie verandert niet. Als op termijn het Kenniscentrum zich positief ontwikkelt, zal met hen nader worden gesproken over hun wensen en mogelijkheden. Er zal dan ook in samenspraak gekeken moeten worden naar hun arbeidsvoorwaarden en hun rechtspositie. Het kan zijn dat op basis van urendeclaraties al eerder enige werkzaamheden van de medewerkers van Familiezorg Tilburg voor het Kenniscentrum Familiezorg NL worden verricht. Deze zullen dan worden verrekend. Bij aanvang zal dat met name het geval zijn voor de bureaucoördinator en de PR ondersteuner.

### 5.6. Financiën en begroting

In de eerdere versie van deze Businesscase is ervan uitgegaan dat groei noodzakelijk is. Het betrof een geleidelijke groei van de omzet van € 480.000 in 2019 naar € 630.000 in 2022. Daarmee zou de organisatie meer slagkracht krijgen en meer investeren in PR en acquisitie. Dat uitgangspunt blijft staan, met het verschil dat de inzet nu komt te liggen bij twee organisaties.

Bij de begroting gaan we ervan uit dat 2020 een overgangsjaar is. De bestuurder legt zich toe op het werven van nieuwe medewerkers en het voorbereiden van de oprichting van het Kenniscentrum Familiezorg Nederland. De eerste (onderzoeks-) opdrachten en partners worden geworven. We gaan ervan uit dat de bestuurder na 2020 deels voor Het Kenniscentrum Familiezorg en deels voor Familiezorg Tilburg werkt. Dat geldt ook voor de bureaucoördinator.

## Hooflijnen voor een begroting

FamilieZorg Tilburg					Kenniscentrum FamilieZorg NL							
kosten	jaar 1	jaar 2	jaar 3	jaar 4		jaar 1	jaar 2	jaar 3	jaar 4			
medewerkers stijgt van 2,5 naar 4	170.000	210.000	245.000	280.000		medewerkers	0,5 fte	pm	35.000	35.000	35.000	
bestuurder: eerst fulltime, daarna 0,5	90.000	45.000	45.000	45.000		bestuurder	0,5 fte	pm	45.000	45.000	45.000	
						onderzoekers	eerst 1, daarna 2 fte		70.000	70.000	140.000	
Kantoor, administratie, activiteiten	125.000	125.000	125.000	125.000		kantoor	kan beperkt door delen met partners binnen KF-NL	pm	25.000	25.000	25.000	
freelancers gebaseerd op omzet 2019	100.000	100.000	100.000	100.000								
<b>subtotaal</b>	<b>485.000</b>	<b>480.000</b>	<b>515.000</b>	<b>550.000</b>		<b>subtotaal</b>			<b>0</b>	<b>175.000</b>	<b>175.000</b>	<b>245.000</b>
afdracht, eerst aanzienlijk, dalend naar licentieniveau	p.m.	37.500	22.500	5.000					<b>0</b>	<b>175.000</b>	<b>175.000</b>	<b>245.000</b>
<b>totaal</b>	<b>485.000</b>	<b>517.500</b>	<b>537.500</b>	<b>555.000</b>								
<b>inkomsten</b>						<b>inkomsten</b>						
subsidies	330.000	330.000	330.000	330.000		licenties	groei per jaar 2, 10.000 per licentie bij start, 5.000 per jaar		20.000	30.000	40.000	
afdrachten op basis van 2019	150.000	150.000	150.000	150.000		afdracht SF-T			37.500	22.500	5.000	
groei	5.000	37.500	57.500	70.000		afdracht overige			20.000	20.000	5.000	
						onderzoeksfondsen			87.500	87.500	175.000	
						advisering			10.000	15.000	20.000	
<b>TOTAAL</b>	<b>485.000</b>	<b>517.500</b>	<b>537.500</b>	<b>550.000</b>		<b>TOTAAL</b>			<b>0</b>	<b>175.000</b>	<b>175.000</b>	<b>245.000</b>

## 6. Risico's

De strategie die gekozen wordt heeft ook risico's in zich. Onderstaand een overzicht van deze risico's en hoe deze te ondervangen.

### *Het kan teveel tijd en geld kosten om het Kenniscentrum FamilieZorg op te richten*

Het tot stand brengen van het Kenniscentrum gebeurt in samenwerking met de partners in FamilieZorg Nederland. Alle partners hebben de intentie om hieraan bij te dragen en de tijd die ze nu reeds inzetten aan te wenden binnen het Kenniscentrum. De verwachting is dat meer focus binnen de werkzaamheden leidt tot meer onderzoeksopdrachten in 2020. In het eerste jaar zet de bestuurder van Exfam ook haar tijd hierop in. Vanaf begin 2020 moet regelmatig worden geëvalueerd wat de opbrengsten zijn van deze inzet. Steeds moet er voldoende uitzicht zijn dat de stappen die worden gezet de eigen inkomsten van het Kenniscentrum dichterbij brengen. Na een half jaar rapporteert de Exfam bestuurder hierover aan het de RvT en binnen een jaar kan worden bepaald of het Kenniscentrum inderdaad als aparte organisatie bestaansrecht heeft. Mocht dit onverhoopt niet het geval zijn dan kan op dat moment worden besloten de activiteiten te beperken. Wellicht is er dan geen ruimte voor een apart Kenniscentrum. Voor het verwerven van licenties, die een bijdrage moeten leveren aan de inkomsten voor het Kenniscentrum FamilieZorg Nederland, heeft de bestuurder en het team van Exfam meer tijd nodig. In 2020 zullen stappen worden ondernomen om in diverse regio's in Nederland partijen enthousiast te krijgen om de methode familieZorg te integreren in hun werkwijze (keurmerk ontwikkelen?). Dit deel van de inkomsten kan halverwege 2021 worden geëvalueerd. De bestuurder van Exfam (tegen die tijd Stichting FamilieZorg Tilburg) zal tijdens iedere vergadering met de RvT verslag doen van de stand van zaken en mocht blijken dat het Kenniscentrum FamilieZorg Nederland halverwege 2021 geen goede basis heeft gelegd voor het voortbestaan dan zal de bestuurder met de RvT tot een nieuwe toekomststrategie moeten komen.

*De huidige subsidiegever(s) en opdrachtgevers zouden kunnen afhaken af en/of regionale acquisitie kan onvoldoende succesvol blijken*

Het is niet de verwachting dat de gemeente Tilburg op korte termijn haar beleid wijzigt. Exfam beschikt over een duurzame subsidierelatie. Bij een beleidswijziging moet de overheid hierover ruim van tevoren de betrokken organisatie informeren. Dat is in de regel een jaar voorafgaande aan de voorgenomen wijziging. Voor 2020 is de huidige subsidie reeds toegekend. Op dit moment start de gemeente Tilburg met een nieuw subsidiebeleid : Impact gericht denken en werken. In de loop van 2020 zal Exfam op deze nieuwe manier haar subsidie moeten aanvragen. Dat betekent enige onduidelijkheid over de mogelijkheden voor 2021

In de nieuwe plannen zijn diverse maatregelen opgenomen die de kans op het succesvol verwerven van opdrachten vergroten, zie hoofdstuk 7. Zekerheid dat deze acties slagen is er niet. Waar een actie minder succesvol is kan deze worden vervangen door meer prioriteit te leggen op een wel succesvolle actie. Mocht het totaal van extra inkomsten tegenvallen, dan kan dit worden ondervangen door minder ZZP-ers in te zetten.

*Exfam zou er niet in kunnen slagen om voldoende deskundig personeel aan te stellen*

Met het vervroegde vertrek van Jeannette Kamps en de vervanging van de bestuurder zal in 2020 veel aandacht uitgaan naar het inwerken van hun opvolgers. Het risico is aanwezig dat voor beiden geen geschikte opvolger kan worden gevonden in de korte tijd die Exfam heeft voor de werving en de begeleiding naar een volwaardig lid van Exfam. Het werk is dusdanig specialistisch dat beide nieuwe medewerkers goed opgeleid dienen te worden.

*Partners binnen het Kenniscentrum Familiezorg NL zouden zich minder actief kunnen gedragen dan verwacht*

Als het Kenniscentrum alleen de verantwoordelijkheid wordt van het huidige Exfam, dan wordt het succesvol ontwikkelen van twee organisaties mogelijk te ambitieus. Met name de Hanze Hogeschool heeft veel belang bij de succesvolle ontwikkeling van het Kenniscentrum. Met de oprichting van het Kenniscentrum wordt de positie van het lectoraat Familiezorg aldaar versterkt. Men heeft aangekondigd daadwerkelijk tijd in het Kenniscentrum te gaan investeren. Maar mocht dit onverhoopt niet het geval zijn dan zal de bestuurder van Exfam op zoek moeten naar andere partners. Als die er onverhoopt niet zijn, en het oprichten van het Kenniscentrum blijkt te ambitieus dan geldt ook hier dat de toekomststrategie zal moeten worden aangepast.

## **7. Stappen naar de gewenste situatie**

### **7.1. Eerste verkenning**

In de tweede helft van 2019 verkent de huidige bestuurder van Exfam of het Kenniscentrum Familiezorg NL inderdaad in samenwerking met de huidige partners van het Platform Familiezorg Nederland kan worden opgericht en of de beoogde samenwerking met één of meer landelijke brancheorganisaties haalbaar is.

Ook zal ze verkennen of er op een redelijke termijn al eigen onderzoekinkomsten kunnen worden verworven. Op basis van de uitkomsten hiervan zal zij een nadere uitwerking voor een verantwoorde exploitatie van het Kenniscentrum Familiezorg NL overleggen aan de RvT. Dan kan worden besloten of het Kenniscentrum daadwerkelijk formeel kan worden opgericht.

Belangrijke basis voor de toekomst vormt de huidige financiering van Exfam. Voor het komende jaar wordt geen wijziging verwacht in de relatie met de gemeente Tilburg. Ook mag verwacht worden dat inkomsten uit opdrachten minimaal gelijk blijven en waarschijnlijk (door enkele gerichte acties zoals beschreven in 7.3.) stijgen.

Deze basis biedt ook in het jaar 2020 ruimte voor nadere acties om tot de realisatie van de nieuwe strategie over te gaan. In deze periode zal de bestuurder regelmatig verslag doen van de voortgang. Op basis daarvan kan dan besloten worden of Exfam inderdaad wordt gesplitst in het Kenniscentrum Familiezorg NL en stichting Familiezorg Tilburg. Verwacht mag worden dat de nieuwe bestuurder in eerste instantie beide organisaties aanstuurt.

In 7.2. staan allereerst acties die samenhangen met op het oprichten van het Kenniscentrum Familiezorg NL. Daarna volgen acties die reeds in de eerste versie van de Businesscase werden beschreven, maar die nu aan de nieuwe strategie worden verbonden.

## **7.2. Voor het Kenniscentrum Familiezorg NL**

### *a. Onderzoek*

In het verleden heeft Exfam veel baat gehad van de dubbelfunctie van Deidre Beneken genaamd Kolmer: zij was enerzijds verbonden aan een onderzoeksprogramma van de universiteit en was anderzijds in dienst van Exfam. Dat leverde een mooie verbinding op tussen onderzoek en praktijk. De uitkomsten van het onderzoek leverden veel publiciteit op. Zo droegen de bekendheid van de onderzoeker en het belang van het onderzoek ook bij aan de sterke positie van Exfam.

In de nieuwe strategie is het noodzakelijk de mogelijkheden te verkennen van extern gefinancierd onderzoek. Er zal gesproken moeten worden met instellingen die fondsen beschikbaar stellen voor projecten en onderzoeken die zich richten op het versterken van de kwaliteit van zorg en het uitwerken van instrumenten en innovaties om de groeiende zorgbehoefte in de toekomst te ondervangen. Het Kenniscentrum Familiezorg NL kan hierin optrekken met de Hanze Hogeschool of andere instellingen. Op basis van de opgebouwde relaties en inzichten kan bepaald worden hoe zinvolle en kansrijke voorstellen kunnen worden ontwikkeld en ingediend.

Wellicht is het ook mogelijk om bij een fonds een financieringsaanvraag voor een leerstoel Familiezorg in te dienen en bij succes een hoogleraar Familiezorg aan te stellen.



### *b. Samenwerking met brancheorganisaties*

Zie hiervoor paragraaf 4.4. Als brancheorganisaties geïnteresseerd zijn om de methode Familiezorg in hun “etalage” te zetten, dan heeft het Kenniscentrum Familiezorg NL een middel om Familiezorg te verbinden aan regionaal werkende organisaties in zorg en welzijn. Op termijn kan dit ook leiden tot min of meer structurele inkomsten voor licenties, certificering, train de trainer activiteiten, etc.

### *c. De (landelijke) bekendheid versterken*

Het verhaal van Familiezorg gaat rond, maar het is nog niet voldoende voor blijvende bekendheid in het land. Er zijn verschillende manieren om dit te versterken:

- Door zeer regelmatig in het nieuws te komen. Een inspiratiebron hiervoor is professor Anne Mei The (hoogleraar ouderenzorg), die via columns, interviews, statements haar boodschap uitdraagt. Deze aanpak vertaald naar Familiezorg: zorg dat je zelf een deskundige hebt die zich consequent in de media positioneert. Dan krijgen anderen het idee: wil je een deskundige spreken die de knelpunten en problemen van het zorgen voor een langdurig ziek familielid begrijpt en kan verwoorden, dan moet je deze deskundige hebben.
- Door een bekende Nederlander als partner te zoeken met wie je samen gaat optrekken: het verhaal van Hugo Borst. Hij heeft samen met een zorgdeskundige miljarden extra gekregen voor de verpleeghuizen. Je zou heel consequent kunnen laten zien wat de methode Familiezorg oplevert en dat het waard is daarin te investeren.
- Door met een marketingdeskundige een geheel eigen communicatie strategie te ontwikkelen.

Familiezorg heeft een goede basis: in de afgelopen jaren is Familiezorg meermalen in landelijke media verschenen. Zijn er kansen om het verhaal opnieuw, en structureel te verspreiden?

In principe kan dat. Een verdere verkenning is nodig. Eerste actie: brainstorm met een betrokken journalist over:

- Wat is een passende strategie?
- Heeft hij- of zijzelf interesse in het verder verdiepen van thema's waaraan zij/hij en het Kenniscentrum Familiezorg werken?
- Suggesties voor andere netwerkcontacten.

Andere handvatten om hieraan te werken:

- De lancering van de landelijke website over Familiezorg; of het daadwerkelijk oprichten van het Kenniscentrum Familiezorg NL als publieksevenement of persmoment;
- Het jubileum van Exfam in november 2019.
- De filmpjes, die voor dit jubileum gemaakt zijn, digitaal te delen via LinkedIn en Instagram en Website

#### d. Opname van het traject in WLZ of Zvw

Opname van een familiezorgtraject binnen het pakket van de Zorgverzekeringswet kan worden onderzocht. Er zijn twee opties:

- als aparte verrichting (een eigen DBC voor een traject Familiezorg), of:
- als onderdeel van een behandeling: bijvoorbeeld onderdeel van een revalidatietraject na een ernstige ziekte/ongeval met blijvend beperkend letsel.

Aandachtspunten voor een nadere verkenning: er zal specifieke deskundigheid over de DBC-systematiek nodig zijn om deze verkenning uit te voeren, gekoppeld aan de nodige creativiteit: is deze - zonder al te veel kosten - beschikbaar/te verwerven uit het eigen netwerk?

Ook binnen de WLZ zouden er mogelijkheden kunnen zijn:

- Er zijn nu al mogelijkheden om bij ontspoorde situaties een familietraject aan te bieden.
- Is het in aanvulling hierop mogelijk om kosten van uren van een Familiezorg-medewerker op te nemen als onderdeel van begeleiding of zorg? Zo ja, zijn instellingen ook bereid om de ondersteuning extern in te kopen bij de uitvoeringscentra zoals Familiezorg Tilburg? Hier gelden dezelfde aandachtspunten als hierboven geformuleerd bij de Zvw.

#### e. Nieuwe sectoren

Uit de beleidsnotities van Exfam: *“Wij zijn ambitieus. Misschien zelfs wel ambitieuzer dan onze huidige capaciteit toestaat. Daarom stellen we ons tot doel om eerst de juiste partners te vinden die deze groei mogelijk maken. Vanuit onze visie op systemisch werken zien wij kansen voor trajecten op scholen, arbodiensten en het UWV. En ook bij zorgverzekeraars en in het bedrijfsleven. Als eerste stap stellen we een denktank samen. Een plek waarin wellicht op het eerste oog ongebruikelijke partners zitting hebben, om uit te wisselen over systemisch werken. Denk bijvoorbeeld aan het gevangeniswezen en de reclassering. We willen via de denktank inspireren en geïnspireerd worden en met ongebruikelijke partners waar mogelijk fondsen benaderen.” En het contact leggen met bijvoorbeeld een organisatie als VPT.*

Deze nieuwe sectoren zouden verder kunnen worden verkend. Vooralsnog zijn dit tijdsintensieve en langdurende acties. Veel opbrengsten op korte termijn lijken niet reëel.

Er is wel een behoefte om een dergelijke denktank op te richten. Met mensen uit verschillende sectoren kunnen nieuwe benaderingen en perspectieven worden geformuleerd. Maar op basis van eerdere ervaringen is geconcludeerd dat het noodzakelijk is dat er vertegenwoordigers van organisaties deelnemen die ook zelf een budget hebben om nieuwe activiteiten op termijn te financieren.

Het kan zijn dat het oprichten van het Kenniscentrum Familiezorg NL tot gevolg heeft dat de activiteiten meer status krijgen. En dat zo ook de denktank een minder vrijblijvend karakter krijgt. Wellicht vergroot dit de kans dan mogelijke vertegenwoordigers ook meer belang zien en daarmee meer mogelijkheden hebben om in toekomstige activiteiten te investeren.

Aandacht geven aan wat er in deze link wordt beschreven

[https://www.scp.nl/Publicaties/Alle\\_publicaties/Publicaties\\_2019/Toekomstverkenning\\_mant\\_elzorg\\_aan\\_ouderen\\_in\\_2040](https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2019/Toekomstverkenning_mant_elzorg_aan_ouderen_in_2040)

### 7.3.Voor Familiezorg Tilburg

f. *Inhoud toegankelijker maken, aanbod zakelijker positioneren*

Uit de beleidsnotitie:

*“Deze kansen verzilveren we niet vanzelf. Er is veel concurrentie. En de huidige trend is ook om in te zetten op goedkope, lichte en tijdelijke ondersteuning. Er is soms onvoldoende interesse in duurzame diensten. Onze aanpak heeft een introductie nodig en onze taal is soms wat afwijkend. Dat komt onder andere omdat systemisch werken oog heeft voor het complexe web aan relaties dat bij een patiëntgerichte aanpak over het hoofd wordt gezien. Beleidsmakers, onderzoekers en beroepskrachten hebben vaak deze patiëntgerichte focus. Het vraagt tijd en ruimte om die andere bril op te zetten.”*

De inhoud is degelijk, krachtig en effectief. Maar de inhoud is zware kost en daarmee een drempel om een verbinding te leggen met klanten en opdrachtgevers. Kan de inhoud in essentie hetzelfde blijven en tegelijkertijd lichter, drempelverlagend worden gepositioneerd?

Ja, dat kan.

Exfam is al bezig om nieuwe toegankelijke diensten in de markt te zetten als coaching on the job en conflicthantering. Daarmee worden er extra toegankelijke diensten toegevoegd.

Wellicht nog belangrijker is de wijze waarop nu wordt gecommuniceerd. Nu staat de inhoud - Familiezorg, de methodiek - voorop. Maar voor klanten is iets anders van belang. Zij ervaren een probleem waarvoor zij een oplossing nodig hebben. En daarin kan Exfam (en straks Familiezorg Tilburg) voorzien:

- Als uw zorginstelling een conflict heeft met familie: Familiezorg Tilburg lost het samen met de betrokkenen op.
- Ondervinden uw medewerkers problemen in het contact met familie: Familiezorg Tilburg maakt het voor iedereen beter.
- Vindt u als familie het moeilijk om samen de zorg voor uw chronische zieke moeder goed te regelen: Familiezorg Tilburg gaat met u allen in gesprek en werkt samen met u aan de meest gewenste vorm van ondersteuning.

Met andere woorden: het is gewenst dat Familiezorg Tilburg de - reeds bestaande - diensten en de resultaten die met die diensten worden behaald vooropstelt. Dat betekent een andere manier van communicatie en een nieuwe verkoopstrategie.

In ieder geval leidt dit tot:

- Twee vormen van communicatie: zowel over de inhoud (Familiezorg, de methode, de achtergronden, als ook klantgericht (gebaseerd op ervaren problemen en oplossingen).
- Daarmee ontwikkelt Exfam/Familiezorg Tilburg een nieuwe, meer marktgerichte vorm van communicatie, met eenvoudige begrippen, aansluitend op ervaren problemen.

#### *g. Versterken verkoop huidige diensten*

Exfam heeft al enige ervaring met het verkopen van haar diensten aan particulieren en gemeenten:

- Een traject kost 800 tot 2500 euro. Soms benaderen families Exfam met het verzoek om steun. Een deel van hen betaalt zelf de kosten.
- Ook andere gemeenten dan Tilburg vergoeden incidenteel de kosten van een traject. Dat doet men uit het PGB dat aan een hulpvrager ter beschikking is gesteld.

De acties genoemd onder f vergroten de kansen dat particulieren of gemeenten contact opnemen met Exfam/Familiezorg Tilburg.

De vraag is of het mogelijk is om een incidentele afspraak met een gemeente structureel te maken. De gemeente Tilburg betaalt voor een aantal trajecten; in principe kunnen ook andere gemeenten dit doen. Er zijn voorbeelden van afspraken van aanbieders op het terrein van mantelzorgondersteuning (bijvoorbeeld de Mantelzorgmakelaar in de regio Kampen/Zwolle), die onder bepaalde voorwaarden een ondersteunings-/begeleidingstraject kunnen inzetten en declareren bij gemeenten. Inzet van Exfam/Familiezorg Tilburg zou kunnen zijn om bij gemeenten waar al een relatie mee is, principeafspraken te maken: er is een zeker budget van waaruit in bepaalde gevallen aan families een ondersteunings-/begeleidingstraject kan worden aangeboden.

Exfam geeft aan dat een eenmalig succesvolle opdracht te vaak niet leidt tot vervolgoopdrachten. Het contact met de opdrachtgever verloopt via één medewerker in één team. Het is daarom nodig om zo'n eerste opdracht te evalueren met de opdrachtgever en de evaluatie tegelijkertijd te benutten om het contact te versterken. Vragen die dan gesteld kunnen worden zijn: is het een goed idee om deze succesvolle casus binnen uw gemeente te delen (via een interne nieuwsbrief, intranet, presentatie, etc.)? Kent u collega's met wie we deze ervaring kunnen delen? Wat zou er nodig zijn opdat uw gemeente vaker/sneller/effectiever kan handelen als problemen als deze optreden? Kunnen we eventueel een structurele afspraak maken voor trajecten als deze? Met deze aanpak geeft Exfam/Familiezorg Tilburg meer aandacht aan relatiebeheer.

Deze aanpak sluit aan bij de aanpak bij de acquisitie bij bestaande klanten zoals beschreven onder h.

#### *h. Acquisitie bij bestaande klanten*

Exfam heeft een groot aantal succesvolle projecten uitgevoerd bij gerenommeerde zorginstellingen. Naar verluidt is de tevredenheid bij de leiding van die instellingen groot. Toch is er relatief weinig follow-up:

- Als er één deel van de organisatie is getraind, dan komt er geen opdracht om dat ook in de andere delen/regio's uit te voeren.
- Als er succesvol problemen bij een familie zijn aangepakt/opgelost, betekent dat niet dat er structureel een afspraak wordt gemaakt om deze aanpak in voorkomende situaties altijd te toe te passen.

- Als een traject eenmaal is afgelopen wordt Exfam niet betrokken bij evaluatie en/of onderhoud.

Verklaringen kunnen zijn:

- De urgentie ontbreekt als een probleem is opgelost.
- Binnen veel instellingen is er relatief veel eigen ruimte voor professionals, locatiehoofden, regiomanagers; daardoor moet Exfam ook bij bestaande relaties vrijwel steeds opnieuw beginnen met acquireren.
- Daarmee samenhangend: bestuurders zijn afwachtend om een nieuwe aanpak door te zetten/op te leggen, zich aan de aanpak te verbinden.
- Mogelijk is men is toch - op enig gebied - minder tevreden dan men laat blijken.

Al met al is dit toch een onbevredigend beeld. Wat is er nodig om na een succesvol traject vervolgoopdrachten te krijgen? Kan Exfam/Familiezorg Tilburg hierin anders optreden?

Immers:

- Vervolgprojecten vragen minder acquisitie en ontwikkeltijd.
- Ze zijn eenvoudiger uit te voeren: de organisatie en Exfam/Familiezorg Tilburg kennen elkaar al en weten hoe een traject succesvol kan verlopen.

#### *i. Verhoging van de tarieven*

Als Exfam meer marge realiseert op haar diensten, dan kan er meer worden geïnvesteerd in de verdere ontwikkeling van het werk en de organisatie. Nu is het basistarief € 85 per uur. Voor trainingen en andere diensten worden all-in tarieven gehanteerd. De inschatting is dat het basistarief moet worden verhoogd: naar € 100 a € 125 per uur voor trajecten waar advisering en het delen van expertise centraal staan. Voor een ander deel van het werk (met name bijwonen van vervolgactiviteiten georganiseerd door eigen activiteiten van professionals en van cliëntenorganisaties e.a.) lijkt het niet mogelijk/wenselijk om het basistarief te verhogen. Wellicht is het dan wel mogelijk om nog eens kritisch te kijken naar het aantal werkuren dat gemiddeld besteed wordt aan zo'n activiteit: wordt alles wel toegerekend?

#### *j. Projecten*

Bij Exfam staat Familiezorg centraal. Maar in het verlengde van het werk komen er regelmatig onderwerpen waarop Exfam ook expertise heeft en die niet specifiek over Familiezorg gaan. Voorbeelden zijn: de noodzaak van een respijtvoorzieningen in Midden-Brabant, het financieren van aanbod op het grensvlak van Wmo, Zvw en WLZ, de noodzaak om binnen het onderwijs curricula in te richten waar aankomende zorgverleners integraal, holistisch en systemisch leren denken en handelen.

Deze onderwerpen behoren niet tot kernactiviteiten van Exfam. Toch kunnen medewerkers (of zzp'ers) wel op projectbasis op deze onderwerpen worden ingezet. Daarmee heeft Exfam (en straks als Familiezorg Tilburg) dan een tijdelijke extra inkomstenbron. Belangrijke randvoorwaarden zijn:

- Niet te veel projecten.
- Voldoende gefinancierd, niet verliesgevend, geen risico voor de organisatie als geheel.

- Er is wel enige verbinding met de kernactiviteiten, zodat het project ook bijdraagt aan de verdere ontwikkeling van de expertise van de medewerkers - en de positie van Exfam/Familiezorg Tilburg.

*k. De Social Impact Bond (SIB)*

Exfam kan aantonen dat in veel gevallen goede ondersteuning leidt tot besparing van kosten in de zorg (maar ook in het ziekteverzuim van mantelzorgers, minder uitkeringen etc.). De kosten gaan echter voor de baat uit.

Een moderne manier, die voorzichtig aan terrein wint, is de Social Impact Bond: met privaat geld (een investeerder) wordt een interventie voorgefinancierd. Daarmee kan een maatschappelijke organisatie (in dit geval Exfam/Familiezorg Tilburg) een interventie (hier dus een Familiezorgtraject) uitvoeren. Als dat traject succesvol is afgerond, en daarmee duidelijk wordt dat kosten worden bespaard (een gemiddelde, vooraf berekend), dan betaalt de partij die baat heeft bij die besparing (en dus minder uitgeeft) de investeringskosten met vooraf vastgestelde rente terug aan de investeerder. Het resultaat is een win-win-winsituatie:

- Een familie wordt goed ondersteund en Exfam/Familiezorg Tilburg kan haar werk uitvoeren.
- De investeerder (in de regel een bank of een vermogensfonds) behaalt rendement op zijn investering.
- De belanghebbende instelling (een zorgverzekeraar, een gemeente, een zorginstelling) betaalt alleen bij bewezen effect en daarmee bij een besparing op haar kosten. Men loopt geen risico en is daarmee beter uit.

Deze aanpak lijkt geschikt voor een SIB, hetgeen uiteraard nader zal moeten worden onderzocht. Daarna moeten de partners worden geworven om deze SIB mee op te zetten. Wellicht zou de Rabobank als investeerder kunnen optreden?

## 8. Samenvatting en conclusie

Het versterken van Familiezorg is van groot belang voor de toekomst. Het draagt bij aan het versterken van de kwaliteit van leven van hulpvragers, hun familie en andere mantelzorgers. En het draagt bij aan efficiëntere, duurzame en meer betaalbare zorg.

Anders dan in het oorspronkelijke toekomstplan kiezen we ervoor om het versterken van het werk uit te voeren door het splitsen van Exfam in twee organisaties. We doen dat door een landelijk Kenniscentrum Familiezorg (KF-NL) op te richten. De meeste werkzaamheden die nu door Exfam worden uitgevoerd brengen we onder in stichting Familiezorg Tilburg (SF-T). Voorlopig worden beide stichtingen aangestuurd door één bestuurder. In de toekomst kan dit veranderen.

Beide stichtingen hebben een groeidoelstelling zodat de omvang van het werk in de komende jaren zal toenemen. Dat sluit aan op de verwachte vraag.

Het Kenniscentrum Familiezorg NL legt zich toe op het verwerven van relevant onderzoek: naar verdieping van het werk, het versterken van de methode en het aantonen van de (kosten-)effectiviteit.

Voor de Familiezorg Tilburg zijn er veel activiteiten die kunnen worden ondernomen om de gewenste groei te bewerkstelligen. Centraal staat dat de resultaten voor de klanten (zowel particulieren als instellingen en gemeenten) meer in beeld moeten komen. Potentiële klanten met een vraag of probleem die op zoek gaan naar een oplossing moeten Familiezorg Tilburg kunnen vinden. Daartoe moet zij – aanvullend - meer klantgericht gaan communiceren.