



## Aan de slag achter de voordeur

*Van signaleren naar samenwerken*

# Voorwoord

**De afgelopen tweeënhalf jaar hebben zes gemeenten in samenwerking met de rijksoverheid het experiment Achter de Voordeur uitgevoerd. Wij waren daar als ambassadeur nauw bij betrokken en hebben kunnen zien dat vergaande samenwerking tussen betrokken hulpverleners helpt om problemen bij gezinnen op te lossen en hen weer grip op het eigen leven te laten krijgen.**

Ook de betrokken professionals zijn er van overtuigd: samenwerking, één gezin één plan, werkt! Bij de aanpak van sociale problemen (zoals schooluitval en werkloosheid) wordt inmiddels door een groot aantal gemeenten meer outreachend gewerkt. De professional wacht niet meer tot de burger naar hem toekomt, maar gaat zelf op bezoek bij de hulpbehoevende burger en komt dus ook achter de voordeur en stapt de privésfeer van mensen binnen.

Essentieel hierbij is dat minder hulpverleners uit diverse disciplines zich met een gezin bemoeien. Hiervoor is een betere samenwerking nodig. Onder die samenwerking verstaan wij onder andere mandaat bij één persoon - de regisseur - durven neerleggen. Deze persoon neemt de beslissingen en betreft waar nodig anderen. Door deze opzet ontstaat meer rust in de gezinnen en is de hulp beter op elkaar afgestemd. Dus minder escalaties, minder kosten voor bijvoorbeeld opvang en justitie. Een investering die zich op de lange termijn terugbetaalt!

We zijn verheugd met het onderliggende resultaat van tweeënhalf jaar experimenteren. Het geeft zicht op de complexe werkelijkheid, maar laat ook zien dat er binnen de bestaande kaders heel veel mogelijk is! Hoewel de resultaten van de aanpak niet altijd wetenschappelijk onderbouwd kunnen worden, laat de praktijk verbeteringen zien en zijn er positieve verhalen uit de wijken te horen. Dat is iets om op verder te bouwen.

Wat ons vooral is bijgebleven van de bezoeken aan de experimenten, maar ook elders in het land, is dat mensen het verschil maken. Hoe het stelsel, wetgeving omtrent privacy of de financiering ook georganiseerd is, er zijn altijd oplossingen voor handen. We nodigen je uit om diegene in jouw gemeente te zijn, die het verschil maakt. Laat je hierbij inspireren, onder andere door de ervaringen uit het e-boek.

De ambassadeurs van het experiment Achter de Voordeur.



**Marcel van Gastel**  
Directeur-generaal  
Jeugd en Maatschappelijke Zorg  
Ministerie van VWS



**Hans-Martin Don**  
Directeur Centrum voor Wonen,  
Zorg en Welzijn, Limburg / Brabant  
Oud wethouder gemeente Eindhoven



## Voorwoord



## Wat werkt in de praktijk

pagina 19 t/m 39



## Leeswijzer

pagina 4 t/m 7



## Ervaringen en lessen projectleiders

pagina 40 t/m 56



## Casus

pagina 8 t/m 10



## De kracht van één gezin, één plan, één regisseur in cijfers

pagina 57 t/m 67



## Van inspiratie naar prestatie

pagina 11 t/m 18



## Verdieping

pagina 68 t/m 70





## 2. Leeswijzer

Achter de Voordeur is de afgelopen jaren een verzamelbegrip geworden voor allerlei aanpakken om inzicht te krijgen in de mogelijke problematiek in een huishouden. Een begrip waarover veel is geschreven en waarmee uitgebreid is geëxperimenteerd. De doorsnee Nederlander vindt het immers onwenselijk dat mensen jarenlang balanceren op het randje van deelnemen aan de samenleving en sociale uitsluiting. Daarnaast is er een algemene constatering dat er veel publiek geld wordt uitgegeven aan de zorg-, hulp- en dienstverlening aan deze mensen. De inspanningen leiden in veel gevallen niet tot een duurzaam resultaat. Door betere samenwerking en regie kan de zorg-, hulp- en dienstverlening efficiënter en doelmatiger worden ingericht.

In dit e-boek zijn de ervaringen vastgelegd van het experiment Achter de Voordeur. Het experiment heeft zich specifiek gericht op complexe problematiek in huishoudens waar een groot aantal instanties betrokken is bij de zorg-, hulp- en dienstverlening. In deze multiprobleemhuishoudens hebben meerdere leden van het gezin problemen en weten de verschillende hulpverleners vaak niet van elkaars interventie en/of ondersteuning. De uitdaging van het experiment was uit te zoeken hoe de verschillende zorg-, hulp- en dienstverleners effectiever kunnen samenwerken. Het komt daarmee ook Achter de Voordeur van de betrokken instanties! Bij samenwerken gaat het namelijk om het beleggen van regie en mandaat bij één persoon in plaats van versnipperde verantwoordelijkheid. Dat is écht een nieuwe manier van werken.

## Aanleiding

Zicht op wat er speelt in een wijk, hebben we dat wel? Die vraag werd vaak gesteld in het jaar 2007. In de voorafgaande jaren was de situatie in wijken een aantal keren geëscaleerd, zonder dat iemand dit had zien aankomen. Dit gemis aan voeling met wat er in de wijk speelt, werd besproken tijdens de wijkentour van voormalig minister Ella Vogelaar. Reden voor het Rijk om met het experiment Achter de Voordeur te starten. Ook in gemeenten buiten de wijkentour speelde deze vraag. Daarbovenop werd dit thema opgepikt door o.a. twee goed bekeken televisieprogramma's. Zo was er een aflevering van Zembla getiteld 'goede wijken, slechte wijken' en de uitzending van Pauw & Witteman en Prem Radhakishun in en over Amsterdam Slotervaart.

Hoe is het zover gekomen? Hoe komt het dat we niet meer goed weten wat er met mensen in de wijken en steden gebeurt? Jos van der Lans beschrijft in zijn boek 'Eropaf' heel treffend de ontwikkeling van de hulpverlening in Nederland. Vanaf het begin van de twintigste eeuw tot de jaren zeventig wordt de hulpverlening gekenmerkt door paternalisme. Hulpverleners gingen langs bij behoeftige gezinnen en bepaalden welke hulp er geboden werd. In de jaren negentig heeft Nederland een ontwikkeling doorgemaakt waarbij de cliënt zelf beoordeelde wat goed voor hem was. De hulpverlener was slechts leverancier van een dienst. Vanuit die benadering zijn de verschillende 'loketten' ontstaan. Deze loketten komen ten goede aan de cliënt die heel goed zelf weet wat hij nodig heeft en wanneer. Hierdoor kon de hulpverlening ook tegen minder kosten worden georganiseerd. De laatste jaren komen we er steeds meer achter dat lang niet iedereen zo welbespraakt en assertief is en dat sommige mensen onvoldoende onder woorden kunnen brengen welk probleem ze hebben. Laat staan dat ze het probleem dat ze hebben kunnen verdelen over de verschillende loketten. Door dit inzicht zijn we rond 2005 in een fase gekomen waar zorg- en hulpverleners weer naar de mensen toe gaan het zogenaamde outreachend werken.

Maar 'outreachend werken' is niet dé oplossing voor multiproblematiek. De huishoudens met complexe en meervoudige problemen worden nu overstelpt door hulpverleners. Soms komen er wel 27 verschillende zorg- en hulpverleners over de vloer, die zich los van elkaar richten op een individu in het huishouden, op een deel van het probleem van het huishouden. De praktijk leert dat een verkokerde aanpak, waarbij iedere zorg-, hulp- en dienstverlener de eigen diensten en producten aanbiedt, minder effectief is en duurder dan wanneer een huishouden oplossingen krijgt die goed op elkaar zijn afgestemd.

## Aan de slag

Het e-boek biedt meer dan alleen inzicht in (de complexiteit van) de problematiek. Je leest ook over concrete oplossingen, bouwstenen en praktische tips waarmee je jouw eigen praktijk een stap verder helpt. Het e-boek gaat niet alleen over de samenwerking met andere betrokkenen, maar ook over de vraag hoe we kunnen voorkómen dat huishoudens de grip op hun leven kwijtraken. Het geeft helderheid over wat werkt. De kennis en ervaringen in dit e-boek zijn het resultaat van gesprekken met verschillende experts en ervaringsdeskundigen in combinatie met het toepassen van deze inzichten in de eigen praktijk door de gemeentelijke projectleiders.

Daarnaast bieden de inzichten en bouwstenen voor iedereen die betrokken is bij de zorg-, hulp- en dienstverlening van multiprobleemhuishoudens een genuanceerd kader en inzicht in wat er nodig is om langdurig effect te realiseren in de huishoudens.

De informatie in dit e-boek is in eerste instantie bedoeld voor de professional die binnen zijn instelling verantwoordelijk is voor het organiseren van samenwerking tussen partijen die betrokken zijn bij de zorg-, hulp- en dienstverlening aan multiprobleemhuishoudens.

Dit e-boek geeft vanuit de praktijk op hoofdlijnen weer wat er breed bekend is over een effectieve aanpak van multiproblematiek en welke randvoorwaarden moeten worden ingevuld om de aanpak succesvol te laten zijn. Het onderdeel ‘Verdieping’ biedt vervolgens een gedetailleerd overzicht van de belangrijkste publicaties en onderzoeken op het gebied van multiproblematiek.

Het experiment heeft de bestaande inzichten aangescherpt, het heeft geen geheel nieuwe inzichten opgeleverd. Dat weerspiegelt ook de fase waarin we zijn beland: we moeten aan de slag. We hebben inzicht in wat werkt, de uitdaging nu is om dat in de praktijk te brengen.





Wij nodigen je uit om je energie in te zetten op **doen en doorpakken** op basis van bestaande ideeën in plaats van energie te steken in nader onderzoek. Pas de kennis, inzichten en ervaringen toe, breng ze verder en leg verbindingen met gemeenten die voor dezelfde uitdaging staan of hebben gestaan. De ervaring leert dat we niet allemaal zelf het wiel hoeven uit te vinden. Ga in gesprek en laat je inspireren door de oplossingen die voor handen zijn.

### Begripsbepaling

Uitgangspunt voor de aanpak van multiproblematiek is één gezin, één plan, één regisseur. Elke gemeente heeft echter zijn eigen benamingen. Om dit e-boek leesbaar te houden hebben we ervoor gekozen om steeds één begrip aan te houden.

Zo spreken we consequent over huishoudens, aangezien multiproblematiek zowel op gezinnen, als op huishoudens zonder kinderen van toepassing is. Een uitzondering op deze regel is: één gezin, één plan, één regisseur, omdat dat de benaming is van een aanpak. De begrippen brede professional, ervaren generalist, participatiecoach, wijkcoach, gezinsmanager, gezinscoach, gezinsbegeleider, etc. hebben we consequent vertaald naar regisseur.

### Praktisch het e-boek door

Het e-boek heeft linksboven een aantal knoppen die je door het e-boek navigeren. De home-icoon  brengt je terug naar de eerste pagina van het e-boek. De structuuricoon  brengt je naar de inhoudsopgave van het e-boek. Hier kan je doorklikken naar het gewenste hoofdstuk. De printicoon  geeft de mogelijkheid om de gewenste pagina's te printen. Let wel op dat je bij de printopdracht aangeeft welke pagina's geprint moeten worden. De poppenicoon  verwijst je meteen door naar de colofon.

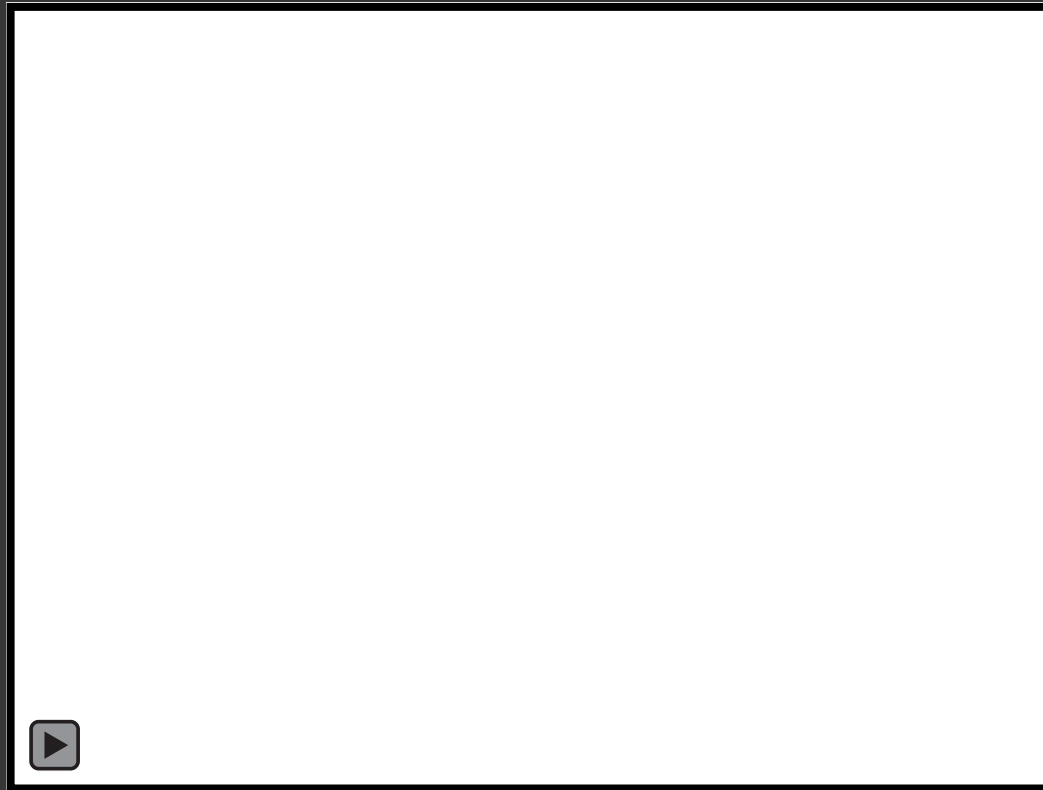
Bij het openen van hyperlinks en het filmpje op bladzijde 10 krijg je een melding om het openen van de link te **weigeren** of **toe te staan**. Hierbij kies je voor **toestaan**, zodat de gewenste hyperlink en het filmpje correct geopend kunnen worden. Tot slot, bij het openen van de tabellen worden deze tot 69,4% vergroot. Om de tabellen goed te kunnen lezen wordt geadviseerd het e-boek te vergroten naar 100 à 200%. Dit kan via de vergrotingsknop van het Adobe Reader programma.

### Voorbeeld aanpak multiproblematiek:

- [Wijkcoaches Enschede](#)
- [Experiment Achter de Voordeur](#)



## MPH-aanpak in Amsterdam







### 3. Casus

In Nederland houden veel verschillende organisaties zich bezig met hulpverlening aan huishoudens met problemen. Denk bijvoorbeeld aan uitkerende instanties, voedselbanken, schuldhulpverlening, huisartsen, scholen, politie, UWV, jeugdzorg, MEE, jongerenwerk, maatschappelijk werk, verslavingszorg, CJG, GGZ, maar ook buurtgenoten, kerken en moskeeën.

Bij huishoudens met meerdere, complexe problemen heeft het aanpakken van deelproblemen vaak onvoldoende resultaat. Deze ‘multiprobleemhuishoudens’ kampen bijvoorbeeld met langdurige armoede, verslaving, huiselijk geweld, criminaliteit en opvoedingsproblemen. Ze veroorzaken soms overlast in de buurt. Bovendien hebben zij een zwak sociaal netwerk, waardoor ze gemakkelijk verder afglijden. Kinderen worden in zo’n situatie geblokkeerd in hun ontwikkeling, waardoor de kans op reproductie van de situatie erg groot is.

De praktijk laat zien dat in dergelijke situaties een integrale aanpak nodig is, waarbij problemen in samenhang en vanuit de eigen kracht van een gezin of huishouden worden aangepakt. Een regisseur komt letterlijk achter de voordeur, bespreekt de problemen met het gezin en coördineert de hulp die nodig is. De casus laat zien hoe de aanpak één gezin, één plan, één regisseur werkt.



### Gezin A. kampt al jaren met veel problemen:

- Vader heeft een uitkering, drinkt sinds enige tijd en wordt agressief naar zijn vrouw.
- Moeder is huisvrouw, kan het huishouden en de opvoeding van de drie kinderen niet goed aan. De oudste zoon gedraagt zich agressief op straat en thuis naar moeder en de twee jongere kinderen. Het jongste kind heeft extra begeleiding nodig door gedrags- en gezondheidsproblemen en heeft een ondertoezichtstelling (opgelegd door de kinderrechter) die uitgevoerd wordt door een gezinsvoogd van Bureau Jeugdzorg.
- Het gezin heeft weinig steun van sociaal netwerk.
- Het gezin werd al meermalen afgesloten door NUON door betalingsachterstanden. De woningcorporatie ontvangt klachten van omwonenden over lawaai en overweegt uitzetting vanwege betalingsachterstanden.
- Het gezin heeft al geruime tijd hulp van Thuiszorg en Spirit, voor het huishouden en de opvoeding van de kinderen. De hulp leidt niet tot gewenste verbetering.

Zowel het stadsdeel waar het gezin woont, als Bureau Jeugdzorg vinden dat dit gezin de aanpak één gezin, één plan, één regisseur nodig heeft.. De regisseur van Bureau Jeugdzorg vertelt het gezin dat er veel zorgen zijn over de kinderen en dat er daarom beter samengewerkt zal worden, voor alle drie de kinderen en de beide ouders. Er komt een plan voor het hele gezin, de regisseur vertelt dat hij regie neemt, dat hij er voor zorgt dat betrokken professionals het plan naar behoren uitvoeren, zowel hulpverleners als woningbouw, DWI, etc. De ouders willen dit ook graag.

De regisseur zorgt ervoor dat alle betrokken professionals bij elkaar komen: dat zijn er heel wat: de buurtregisseur, de woningcorporatie, de scholen van de kinderen, kinderarts, Thuiszorg, Spirit, DWI. Vanwege de problematiek in het gezin heeft de regisseur ook uitgenodigd: schuldhulpverlening vanwege schulden, Jellinek vanwege het alcoholgebruik van vader en MEE vanwege het vermoeden van een laag intelligentieniveau bij ouders en kinderen. Er wordt informatie met elkaar uitgewisseld en men concludeert dat één plan van aanpak nodig is voor dit gezin, in plaats van los van elkaar te werken met verschillende plannen.

Er wordt afgesproken dat de regisseur regie neemt op de uitvoering van het plan van aanpak. De regisseur kan dus partijen aanspreken als zij zich niet aan afspraken houden. Als de regisseur er niet uitkomt, kan hij afstemmen met de procesmanager, die mandaat heeft om in de hoogste boom te klimmen als dat nodig is.

**In het plan van aanpak wordt afgesproken dat:**

- vader naar de Jellinek gaat in verband met zijn alcoholgebruik
- de schuldhelpverlening het gezin helpt met de financiële situatie en afspraken maakt met NUON en woningcorporatie over (voorlopig) opschorten van maatregelen
- Spirit en Thuiszorg stoppen met hun aanbod. In plaats daarvan wordt één aanbod geregeld ter ondersteuning bij het huishouden en de opvoeding, waarbij rekening wordt gehouden met het lage intelligentieniveau van de ouders
- eenmalig wordt een Eigen Kracht Conferentie georganiseerd om de eigen kracht van het gezin/netwerk te vergroten

Hoewel vader aanvankelijk weinig voelt voor hulp bij drankgebruik, zijn de ouders uiteindelijk akkoord met het plan. Ze zijn blij met de financiële hulp en werken beter mee met de hulpverlening voor de verzorging en opvoeding voor de kinderen. Een tante gaat eens per week met het jongste kind mee naar voetbal, de buurman helpt vader met behangen van de kamers in huis. De kinderen blijken zich na enige tijd beter te ontwikkelen. Dit wordt zichtbaar op straat, in het gezin en op school.

De regisseur stemt vaak af met de verschillende professionals, waarbij het één keer nodig was om te escaleren toen de wachtlijst voor de Jellinek te lang was. Na een jaar kan de regisseur een stapje terug doen en blijven professionals goed samenwerken in dit gezin.

**Samenvattend:** de regisseur neemt regie en kan escaleren indien nodig. Daardoor zorgt hij ervoor dat alle professionals samen een integraal, gecoördineerd plan uitvoeren.



## 4. Van inspiratie naar prestatie

Zes gemeenten, Amsterdam, Den Haag, Nijmegen, Eindhoven, Groningen en Enschede hebben de afgelopen tweeënhalf jaar kennis, ervaringen en inzichten opgedaan in hoe de aanpak van één gezin, één plan, één regisseur kan worden vormgegeven. In samenwerking met het Rijk hebben zij onderzocht wat wel en niet werkt in hun gemeente.

De volgende pagina's geven op hoofdlijnen inzicht in de doelgroep, de context, wat werkt en welke randvoorwaarden belangrijk zijn om succes te boeken.

### Samenhang

'Van inspiratie naar prestatie' omschrijft op hoofdlijnen wat één gezin, één plan, één regisseur inhoudt en van een gemeente of organisatie vraagt. In 'Wat werkt in de praktijk' worden aan de verschillende bouwstenen voorbeelden gekoppeld. In de 'Ervaringen en lessen projectleiders' geven de projectleiders je inzichten en tips mee voor de invoering van één gezin, één plan, één regisseur in jouw gemeente. In 'De kracht van één gezin, één plan, één regisseur in cijfers' krijg je een model om ook voor jouw gemeente zicht te krijgen op het maatschappelijke rendement van één gezin, één plan, één regisseur.

## Inleiding

Het Ministerie van BZK/WWI en het Ministerie van VWS/Jeugd zijn de initiatiefnemers van het experiment Achter de Voordeur. In dit kader hebben de projectleiders de projectleiders van de experimentgemeenten Achter de Voordeur, geëxperimenteerd met praktijken hoe de hulp aan multiprobleem-huishoudens (MPH) georganiseerd kan worden. Wij willen onze ervaringen en ideeën die we in de afgelopen twee jaar hebben opgedaan, o.a. door kennis en ervaring uit te wisselen met elkaar en met experts, graag met jullie delen.

### De doelgroep

Het kenmerk van multiprobleemhuishoudens is dat men in een situatie terecht is gekomen waarin men niet meer in staat is meervoudige problemen te overzien en oplossingsgericht te handelen. Men is zogezegd de regie op het eigen leven kwijt, wat in veel gevallen leidt tot ‘schipperend overleven’, wat zich kan uiten in maatschappelijk onwenselijk gedrag. Als dit te lang duurt leidt zo’n situatie tot isolement, marginalisering, overlast, huiselijk geweld, opvoedingsproblemen, criminaliteit, verslavingsproblematiek etc. Uit ervaring en onderzoek blijkt dat deze situaties vaak voortkomen uit langdurige armoede in combinatie met onvoldoende intellectueel en/of sociaal-empathisch vermogen om zich in de huidige maatschappelijke omstandigheden te handhaven (culturele vervreemding, psychische stoornissen, analfabetisme, etc). Tot overmaat van ramp meestal in een context (sociale omgeving) waarin onvoldoende hulpverlening beschikbaar zijn om afglijden te voorkomen. In gezins- en sociale systemen als deze worden mensen (veelal kinderen en vrouwen) die in principe wel de capaciteit hebben om een proces van sociale stijging in te zetten, geblokkeerd in hun ontwikkeling waardoor de ingrediënten ontstaan van / aanwezig zijn voor reproductie van de situatie.

### De doelgroep in het institutionele krachtenveld

Maatschappelijk gezien een onwenselijke situatie, daar is brede consensus over. Deze huishoudens / individuen zijn bekend bij vele instanties: de uitkerende instanties, voedselbanken, huisartsen, scholen, schuldhulpverlening, politie, jeugdzorg, MEE, jongerenwerk, maatschappelijk werk, CJG, verslavingszorg, re-integratiebedrijven, maatschappelijke opvang, GGZ, etc, maar ook bij o.a. buurtgenoten, kerken en moskeeën. Deze huishoudens met meervoudige problematiek hebben te maken met een veelvoudig ‘aanbod’ vanuit verschillende loketten / beleidsdomeinen / instellingen om hun deelproblemen op te lossen. Zo is Nederland georganiseerd. Aan ‘aanbod’ ontbreekt het dus niet. Steeds duidelijker wordt echter dat het aanbod op deelproblematiek niet werkt voor deze groep. Meervoudige problematiek vraagt om een integrale aanpak waarbij problemen in samenhang gezien worden. Dat vraagt om een gemeenschappelijke diagnose, samenwerking en regie om iets te kunnen betekenen voor huishoudens met deze problematiek.

Er wordt nogal eens onderscheid gemaakt in lichte en zware multiprobleem-huishoudens. De beschreven aanpak die wij je presenteren is echter voor beide groepen effectief. Wij willen het zelfs nog breder trekken: vanuit onze ervaring raden we lokale spelers aan te overwegen om de methodische principes die wij uiteen zetten te benutten voor een andersoortige bejegening van de brede groep kwetsbaren in buurten en wijken.



### Succesvolle methodiek

Wat onvoldoende werkt, en dat is zo langzamerhand goed bekend uit onderzoek en casuïstiek en bevestigd door onze ervaringen, is coördinatie van het aanbod d.m.v. ketenregie voor het huishouden. In de praktijk leidt dat tot veelvuldig overleg over de diagnostiek die vanuit de verschillende deeldisciplines naar voren gebracht worden en 'strijd' over de voorrang van acties en de regie vanuit het aanbod. Niet onbekend is het fenomeen waarbij zelfs nieuwe coördinatielagen in het leven geroepen worden om het 'casemanagement' te organiseren.

Wat wel werkt is een methodiek waarbij niet het aanbod vanuit verschillende disciplines leidend is, maar wel het intrinsieke vermogen c.q. de motivatie in de huishoudens (en hun omgeving) om greep te krijgen op het leven. Dus niet praten over het huishouden, maar praten met het huishouden. In voorwaardelijke zin vraagt dat om het opbouwen van een vertrouwensrelatie met zo'n huishouden (regelmatig present zijn) om te komen tot een stappenplan om een situatie van totale machteloosheid (schipperend overleven) om te bouwen tot een weg uit de problemen. Dat is diagnostiek op maat en leidt tot een stappenplan op maat. Zo'n relatie opbouwen gebeurt altijd vanuit twee kernwaarden: grenzen stellen (je bent daar als professional namens de maatschappij: normatief, de wet), en met begrip voor het feit dat de volwassenen gezinsleden de situatie niet meer beheersen (empathie). Elk plan tot herstel dat niet in wezen gedragen wordt door de belangrijkste gezinsleden, is gedoemd te mislukken. Er is steeds meer wetenschappelijk - en vooral praktijkonderzoek die deze stelling onderbouwt.

Opvallend is dat wij ervaren hebben dat slechts in een (zeer) klein percentage huishoudens de situatie zo uit de hand is gelopen, dat hard grenzenstellend, veelal justitieel optreden geboden is (uit huis plaatsen van kinderen, jongeren van de straat halen, blijf-van-mijn-lijfhuizen, uitkeringen stopzetten, etc). In verreweg de meeste gevallen bestaat echter een diepgewortelde wens om uit de problemen te raken, maar men weet echt niet meer hoe en er heerst juist de angst 'voor buiten' die de onmacht afstraft. Mislukte sociale interventies in huishoudens leiden veelal tot nog meer coongedrag.

Deze manier van methodisch werken vraagt om de inzet van een specifiek type professional die bij het gezin over de vloer komt en een context waarbinnen deze kan werken.

Dit type professional wordt tegenwoordig de ervaren brede professional genoemd (Van der Laan) of de ervaren generalist (Van der Lans). Het beroep van deze regisseur met haar generalistische insteek is nieuw in het landschap van specialisten. Niet alleen vanwege de noodzakelijke competenties, maar ook door het vermogen om handelingsmandaat op te eisen; d.w.z. los te komen van instellingsgebonden protocollen en gewoonten. Deze professional wordt in het huidige (post) HBO-onderwijs niet meer opgeleid. Dat wil niet zeggen dat ze er niet (meer) zijn. In het verkokerde landschap van specialisten zijn wel degelijk ervaren rotten te vinden die dit werk aankunnen en die 'on the job' op te leiden zijn. Onze ervaring is dat het gaat om een specifieke basisattitude die te vinden is bij professionals uit diverse kokers.

Het 'eigen kracht-principe' is een belangrijk uitgangspunt in de aanpak van multiprobleemhuishoudens. De inzet van instrumenten als bijvoorbeeld Eigen Kracht Conferenties vraagt om een andere rol van de professional. Vertrouwen in de eigen kracht van de familie (plus eigen netwerk) en het ondersteunen van een huishouden om de regie zelf te hernemen zijn belangrijke onderdelen. Het vraagt ook om inzet van informele netwerken en zorgsystemen die gezinnen versterken. Het eigen kracht-principe werkt echter alleen als er een sociale omgeving is die 'eigen wil' constructief ondersteunt. Een kenmerk van veel multiprobleemhuishoudens is helaas dat de sociale omgeving bestaat uit 'pullfactoren' waardoor het gezin de verkeerde kant op gaat. Deze neerwaartse spiraal is alleen te doorbreken wanneer er een sociale omgeving gecreëerd wordt van de gezinnen of gezinsleden met 'pushfactoren'. In het jargon heet dit het gebruik maken van informele zorgnetwerken (vertrouwenspersonen) of maatschappelijke steunsystemen (denk aan burenhulp, mentornetwerken, zelfhulpgroepen, buurtbemiddeling bij conflicten, inzet ervaringsdeskundigen, coaching in het alledaagse, etc). In feite is dit het toepassen van het concept van de civil society met vrijwilligers. In Nederland bestaan die steunsystemen in vele vormen en gedaanten. Een stabiele brug bouwen tussen de professionele aanpak van multiprobleemhuishoudens en deze vorm van follow-up staat bij ons op de agenda en vormt een enorme uitdaging om een volgende slag te slaan in de methodische innovatie van onze aanpak.

Op basis van casuïstiek en onderzoek weten we dat de uitvoering van herstelplannen met multiprobleemhuishoudens langdurige monitoring vraagt. Destructieve patronen en niet-productieve overlevingsstrategieën zijn hardnekkig en liggen constant op de loer. Die monitoring moet langdurig geborgd zijn, we hebben het hier over een aantal jaren. Dit wordt bij voorkeur uitgevoerd door mensen die een vertrouwensband hebben met de gezinnen.

Met alleen focus op de aanpak van extreme gevallen negeer je die huishoudens die in de gevarenzone leven om extreem multiprobleemhuishouden te worden: de zogenaamde 'lichte gevallen'. Aandacht voor preventie is belangrijk om tijdig op de rem te kunnen trappen bij processen die constant nieuwe zware MPH gevallen opleveren. Het overgrote deel van deze risicogroep is allang in beeld bij bijvoorbeeld de scholen, Dienst Werk en Inkomen, maatschappelijk werk, politie en toezichthouders, gezinszorg, corporaties, schuldhulpverlening, leerplichtambtenaren, opbouwwerkers, buurtbewoners, zelforganisaties, voedselbank, reclassering, GGZ, MEE, etc. Ook op het niveau van de 'lichte gevallen' is integrale regie nodig om het afglijden naar extreme multiproblematiek te voorkomen. Hiervoor is een frontlijnstrategie in buurten en wijken nodig. Een aantal Nederlandse gemeenten heeft dit al georganiseerd (bijvoorbeeld Enschede, Leeuwarden, Rotterdam en Deventer).

### De ideale context om een effectieve methodiek ruimte te bieden

Op basis van onze ervaringen kunnen we een ideale context voor zo'n aanpak schetsen. Deze ideale context bestaat in de praktijk nog nergens, maar schetst wel een beeld van een organisatorische en institutionele constellatie waar naartoe gewerkt kan worden. Het ideaalplaatje bestaat uit de volgende elementen:

- Beschikbaarheid van ervaren brede professionals met handelingsruimte om binnen MPH een relatie met het gezin op te bouwen op basis van moraliteit en empathie. Een regisseur die in staat is om op basis van (geaccepteerde) integrale diagnostiek met het huishouden tot een stappenplan te komen. Dat kan een herstelplan zijn gericht op stabilisatie (rust, overzicht, wegwerken overlast, ledigen ergste noden) en/of een plan gericht op het vergroten van welzijn (greep hebben op het eigen leven) dan wel sociale stijging van individuele leden van het gezin (opleiding, scholing, plek in sociaal gebeuren in de buurt).
- Afspraken met deze regisseur (c.q. samenwerkingsovereenkomst) om in het herstelplan op maat gebruik te maken van diensten van al die verschillende specialistische hulptroepen (uitkerende instanties, re-integratiebedrijven, gezinszorg, leerplichtambtenaren, schulphulpverlening, GGZ, jeugdzorg, MEE, maatschappelijk werk, justitie, leerwerkbedrijven, dagopvang, ZAT teams op scholen, verslavingszorg, etc).
- Beschikbaarheid voor deze regisseur van hulp en instrumenten om een maatschappelijk steunsysteem in en om deze gezinnen te bouwen (familie, sociale (etnische) groep, burens, opbouwwerk, vrijwilligers(mentor) netwerken, burenhulp, opname gezinsleden in zelfhulpgroepen, etc) waarover zo meer.
- De regisseur is voor langere tijd beschikbaar en makkelijk toegankelijk/bereikbaar (bij voorkeur in de wijk) zonder van 9 tot 5 begrenzing. Werkend vanuit de presentie-methode (zie de publicaties van Baart en Van der Laan).
- De regisseur kan werken vanuit een team waarvan de leden voortkomen uit de verschillende kokers (multidisciplinair). Dus het zijn enerzijds allemaal generalisten met een brede integrale scoop, anderzijds neemt elk van hen specialistische kennis mee en relevante netwerken binnen 'het systeem'.
- Het multidisciplinaire team is in de gelegenheid om met de uitvoerders, studenten, wetenschappelijk (praktijk)onderzoekers en netwerkpartners een lerende omgeving te vormen (community of practice model, bijvoorbeeld van Fontys Actief in Eindhoven en de MPG Academie in Amsterdam).
- Er wordt permanent aan effectiviteitsmeting gedaan en er worden stappen ondernomen om de maatschappelijke en financiële baten van de aanpak te benoemen door de toepassing van maatschappelijke kosten baten analyses (MKBA's).

Het ideale organisatiemodel om het bovenstaande uit te voeren bestaat dus uit een multidisciplinair team van regisseurs, 'generalisten met een specialisme'. Zij worden gerekruteerd uit de instellingen die momenteel ook al gezinsmanagers leveren. De instellingen detacheren hun beste mensen in dit team: de begaafde generalisten. De regisseurs hebben hun roots en netwerk in de instellingen maar vallen niet meer onder hun protocollen. De instellingen zijn in die zin stakeholders geworden in een partnership. Het is begrijpelijk dat er met additioneel geld geïnvesteerd wordt in het bouwen van deze constructie. Maar om deze werkwijze te bestendigen is het onvermijdelijk dat de detachering van hun mensen in dit team vanuit hun bestaande budgetten plaats gaat vinden.

De vraag is steeds weer: wie heeft het voor het zeggen in deze teams en aan wie leggen zij verantwoording af? Belangrijk in dit verband is dat de gemeente haar verantwoordelijkheid neemt en in het krachtenveld van vele belangen een sturende rol neemt. Ideaal-typisch heeft dit team een entrepreneur (een ondernemend persoon met visie) aan het roer met veel handelingsruimte en wordt er rechtstreeks naar bestuurders (bijvoorbeeld georganiseerd in een stuurgroep) gerapporteerd. Met andere woorden: verticale verantwoordingsschotten worden zo veel als mogelijk verwijderd. Met voorgenoemd team en een goed functionerende bestuurlijke stuurgroep ontstaat een coördinerend vehikel om langjarig (want dit soort processen kosten heel veel tijd) dwars door vele beleidsdomeinen heen voort te bouwen aan een infrastructuur die de problematiek rondom multiprobleemhuishoudens fundamenteel aanpakt.

Onderzoek wijst uit dat het systeem dat zowel 'lichte' als 'zware' multiprobleemhuishoudens aanpakt, op termijn een fors maatschappelijk inderdieneffect zal hebben. De instellingen die met elkaar in buurten en wijken (welzijnswerk onder Wmo-bereik en re-integratie, inburgering, etc) de aanpak van multiproblematiek niet georganiseerd kregen, zullen mee moeten betalen aan een nieuwe frontlijnaanpak. En dat is logisch want blijkbaar heeft subsidiering van de instellingen in het verleden geen prikkel betekend om juist de problematiek van de zwakste burgers integraal aan te pakken.

### **Verduurzamen en blijven innoveren**

Vrijwel alle projecten in Nederland waarin geëxperimenteerd wordt met het vinden van een effectieve MPH-methodiek, worden gefinancierd met tijdelijk geld. In onze leergroep, bestaande uit de projectleiders van de zes experimentgemeenten, hebben we greep gekregen op de materie en zijn we inmiddels in staat met enige stelligheid uitspraken te doen over wat werkt binnen welke context. Desondanks is het niet ondenkbaar dat de verworven inzichten en opgebouwde praktijken 'verdampen' als het tijdelijke geld opgesoupeerd is. Om ook hier greep op te krijgen hebben we binnen het experiment dankbaar gebruik gemaakt van de inzichten die opgedaan zijn vanuit het onderzoek naar de aanpak van de projectencarrousel, uitgewerkt in de publicatie 'het rendement van zalmgedrag, de projectencarrousel ontleed', december 2009 door programma ministerie van Wonen, Wijken en Integratie, Nicis Institute en Start Foundation.



Uit het onderzoek naar de werking van de projectencarrousel blijkt dat het hoopvolle projecten veelal niet lukt om te overleven. Er blijken erg veel 'beren op de weg' die bestendiging van goede praktijken blokkeren. Onmogelijk is het niet, blijkt uit bestudering van voormalige projecten die 'mainstream' geworden zijn. Na afronding van het onderzoek naar de projectencarrousel zijn de inzichten over de overlevingsvoorwaarden van projecten samengevat in een 'meetlat' waarmee uitspraken gedaan kunnen worden over de kwaliteit van een project en de verduurzamingspotentie, samengevat in de '4+1 formule'. Wij hebben binnen het experiment dankbaar gebruik gemaakt van de 4+1 denkwijze en raden elke projectleider aan om zich hierin te verdiepen.

**De meetlat 4+1 bestaat uit een viertal toetsingscriteria die cruciaal blijken in voorwaardelijke zin om als project überhaupt kans te maken om haar bestaan te bestendigen en door te innoveren:**

1. Er moet sprake zijn van een effectieve resultaatgerichte methodiek voor de betreffende doelgroep waaraan een heldere visie ten grondslag ligt. De methodische uitgangspunten zoals wij die in deze notitie neergelegd hebben zijn daar een goed voorbeeld van.
2. De resultaten worden gemeten, niet alleen de kortetermijnresultaten maar ook op impact (of outcome) op langere termijn, bij voorkeur onderbouwd met MKBA-analyses die inzicht geven in de maatschappelijke en financiële baten van de methodiek. Het is niet voor niets dat we in het experiment stevig geïnvesteerd hebben in de opbouw van een praktijk, waarbij meten een integraal onderdeel is van de uitvoering van de projecten.
3. Er moet sprake zijn van inbedding van het project in een strategische of vitale coalitie. Met andere woorden: er moet sprake zijn van 'rugdekking' door stakeholders in de samenwerkingsverbanden in het bijzonder door gemeentelijke bestuurders. We schetsten reeds de ideaal-typische context waarbinnen een effectieve MPH-methodiek kan floreren. Deze context is onmogelijk te realiseren zonder dat er sprake is van een vitale coalitie met belangrijke stakeholders.
4. Uit het onderzoek naar de projectencarrousel bleek dat een goede praktijk in een weerbarstige omgeving niet kan bestaan en 'doorpakken' zonder expliciet doortastend entrepreneurschap onmogelijk is. In onze schets van de ideaal-typische context beschreven we dit in termen van een projectleiderschap met mandaat of handelingsruimte. Maar het noodzakelijk entrepreneurschap slaat niet exclusief op de persoon van de projectleider. Entrepreneurschap staat ook voor een coalitie van bestuurders (publiek en privaat) die grenzen durven te verleggen.

Deze vier toetsingscriteria blijken goed hanteerbaar om de kracht maar ook de zwakke plekken van projecten te beoordelen. De formule bestaat uit 4+1. De plus 1 staat voor de beoordeling in welke mate het project maatschappelijke waarde oplevert binnen onderscheiden beleidsdomeinen. Kenmerk van vele hoopvolle projecten aan de onderkant van de samenleving, en zeer zeker met multiprobleemhuishoudens is, dat deze projecten integraal werken op meerdere levensgebieden. Beleidsmatig en institutioneel gezien vertaalt zich dat in het opereren binnen een krachtenveld waarbij de projecten dagelijks te maken hebben met vele bestuurders, verschillende geldstromen en wettelijke regimes en vele (gespecialiseerde) instituties.

Gangbaar blijkt in Nederland om integraal werkende praktijken onder te willen brengen in een beleidskoker, wat haaks staat op de geschetste ideaal-typische context. Uit de vele MKBA's en maatschappelijke businesscasus die inmiddels gefabriceerd zijn, blijkt echter onomstotelijk dat projecten als de MPH activiteiten maatschappelijke baten (of beleidseffecten) genereren in vele beleidsdomeinen. De vraag moet dus niet zijn hoe succesvolle praktijken in één domein 'ingebed' kunnen worden, maar op welke wijze succesvolle MPH projecten betaald en gefaciliteerd kunnen worden uit de domeinen. Dat is de sleutel voor een bestendigungsstrategie zonder additionele middelen. In onze schets van de visie die we ontwikkeld hebben in de leergroep hebben we dit het 'stakeholdersmodel' genoemd. Bestuurders en instellingen faciliteren met elkaar een effectieve praktijk die (horizontaal) dwars door alle beleidsdomeinen heen opereert.

Onze uitdaging voor de toekomst is om de invulling van de vier randvoorwaarden uit de 4+1 methode nog verder aan te scherpen. Maar vooral ook om de behaalde successen niet weg te laten vloeien nu het experiment is afgerond. Onze inzet is door te innoveren op de resultaten die tot nu toe geboekt zijn en steeds zichtbaarder worden. Onze inschatting / hypothese is (vanuit evaluaties en een maatschappelijke kosten-batenanalyse) dat de aanpak van multiproblematiek zoals geschetst in dit e-boek maatschappelijke en zelfs financiële baten oplevert in de beleidsterreinen justitie, uitkeringen, jeugdzorg, maatschappelijke opvang, Wmo (welzijn en eerstelijns zorg), onderwijs, GGZ, GGD, MEE, isolementbestrijding, huiselijk geweld, schuldhulpverlening, emancipatie en integratie. De integrale aanpak genereert integrale baten.



## 5. Wat werkt in de praktijk

Wat werkt in de praktijk koppelt kort en krachtig de elementen van de effectieve aanpak van multiproblematiek en de randvoorwaarden om van de aanpak een succes te maken - zoals beschreven in 'van inspiratie tot prestatie' - aan steden die deze ervaringen al hebben doorgemaakt.

In combinatie met de andere publicatie van Partners+Pröpper voor het experiment Achter de Voordeur 'Achter de Voordeur bij de G31' biedt het je als professional handvatten om te leren van andere steden. Het geeft inzicht in de goede voorbeelden in andere gemeenten op de afzonderlijke 'bouwstenen' en biedt je de mogelijkheid om zelf contact te zoeken met die gemeente die op het gebied dat je aanspreekt al kennis en ervaring heeft opgedaan.

### Samenhang

Een visie vanuit de praktijk op de effectieve aanpak van multiproblematiek vind je in 'Van inspiratie naar prestatie'. In 'Ervaringen en lessen projectleiders' delen de projectleiders met je de (on)voorziene hobbels die ze tegenkwamen bij de uitvoering van hun aanpak en hoe zij deze problemen hebben opgelost. 'De kracht van één gezin, één plan, één regisseur in cijfers' gaat in op het maatschappelijk rendement van een integrale aanpak van multiproblematiek.

## Inleiding

Anno 2011 weten we veel over de aanpak één gezin, één plan, één regisseur. We weten wat er werkt in de praktijk en wat er voor nodig is om een effectieve aanpak te realiseren. We weten dat het realiseren van de juiste randvoorwaarden van doorslaggevend belang is. Daarom een belangrijke les vooraf: start niet voordat de juiste randvoorwaarden zijn gerealiseerd.

Hoe te beginnen? Deze vraag stellen veel projectleiders zich als ze de opdracht krijgen een aanpak één gezin, één plan, één regisseur op te zetten. Daarbij is elke gemeente anders: groot of klein, een geconcentreerd wonende doelgroep of een doelgroep die in meerdere wijken of buurten in de stad woont, type problematiek, enz. Deze verschillen zorgen er voor dat er niet één aanpak één gezin, één plan, één regisseur bestaat. Echter, gemeenten kunnen wel van elkaars ervaringen leren en hoeven daarmee niet ieder voor zich het wiel uit te vinden.

‘Wat werkt in de praktijk’ beschrijft wat er voor nodig is om een succesvolle aanpak één gezin, één plan, één regisseur te ontwikkelen. Het bundelt de kennis en ervaring van verschillende gemeenten die beschikken over een aanpak één gezin, één plan, één regisseur en illustreert dit aan de hand van de ‘lessons learned’ en praktijkvoorbeelden.

Het doel is om je als projectleider ingrediënten te bieden waarmee je in je eigen gemeente een eigen aanpak één gezin, één plan, één regisseur kunt ontwikkelen. We willen je laten zien wat er mogelijk is én kennisuitwisseling met je collega’s op gang brengen. De voorbeelden inspireren en appelleren af te gaan op gevoel en intuïtie. Besef daarbij dat niet alles in één keer gerealiseerd hoeft te zijn. Gemeenten doen vaak jaren over het ontwikkelen van een goede aanpak. Lange adem is vereist! Maar laat je hierdoor niet ontmoedigen. ‘Wat werkt in de praktijk’ is nadrukkelijk bedoeld als stip aan de horizon waar stapsgewijs naar toegewerkt kan worden.

**Wij dagen je uit om aan de slag te gaan!**



## De aanpak één gezin, één plan, één regisseur

Op basis van de praktijk hebben we onderstaand overzicht ontwikkeld. In het overzicht vind je de elementen voor de aanpak die werken in de praktijk en de randvoorwaarden die noodzakelijk zijn voor een effectieve aanpak.



In onderstaande hoofdstukken werken we de afzonderlijke elementen en randvoorwaarden uit. In hoofdstuk 2 beschrijven we per element de geleerde lessen en verwijzen naar succesvolle en de meest aansprekende praktijkvoorbeelden. In hoofdstuk 3 beschrijven we wat er voor nodig is om een effectieve aanpak MPH in de praktijk tot uitvoering te brengen (randvoorwaarden). We zien in de praktijk dat de aanpak één gezin, één plan, één regisseur pas effectief is wanneer ook de randvoorwaarden zijn geregeld.

## Wat werkt in de praktijk: elementen

### 1 Ontwikkel de concrete werkwijze vanuit de praktijk

De praktijk is weerbarstig en niet vanachter het bureau te omvatten. Gebruik de praktijk om de werkwijze te ontwikkelen. Dit betekent: zicht verkrijgen op de problematiek, aansluiten op bestaande succesvolle initiatieven en het creëren van een lerende omgeving.

- a Zorg voor zicht op de problematiek in het multiprobleemhuishouden, de straat, buurt of wijk. Betrek hierbij relevante maatschappelijke partners. Je kunt bijvoorbeeld een wijkschouw organiseren of huisbezoeken afleggen. Gebruik bestaande monitoren (bijvoorbeeld armoedemonitor, leefbaarometer) en beschikbare data binnen je eigen gemeente.
- b Ga aan de slag! Gebruik de praktijk om je werkwijze te ontwikkelen: bespreek en evalueer regelmatig casussen om afspraken helder en concreet invulling te geven en aan te scherpen. Betrek hierbij zowel bestuur, management als uitvoering. Zo creëer je een lerende omgeving.
- c Sluit aan op bestaande succesvolle initiatieven! Stop met niet werkende projecten en initiatieven.
- d Richt een duurzame organisatie in i.p.v. een projectorganisatie. (zie ook de randvoorwaarden in hoofdstuk 5).

### Goede praktijkvoorbeelden

#### Gemeente Utrecht, Wraparound care in de Utrechtse praktijk.

- Gemeente Utrecht, plan van aanpak Wraparound care in de Utrechtse praktijk, 2009.
- [Wraparound Care](#)



#### Gemeente Arnhem, Meedoen dat doe je zelf: participatiecoaches.

- Gemeente Arnhem, Meedoen werkt; Participatie door Empowerment, maart 2010.
- [Gemeente Arnhem: participatie projecten](#)



#### Gemeente Leeuwarden, Frontlijnsturing in Heechterp-Schieringen.

- Gemeente Leeuwarden, Participatie door Empowerment in gemeente Leeuwarden, 2010.
- [Wijk Heechterp- Schieringen](#)



## 2 Werk vraaggericht en werk vanuit empowerment

Ondersteuning en hulpverlening zijn effectief als het gezin en de omgeving erachter staan. Gebruik daarom de vraag en behoefte van het gezin als richt – en vertrekpunt. Zet de eigen kracht van het gezin inclusief de omgeving centraal.

- a Gebruik de (hulp)vraag van het gezin als richt- en vertrekpunt van het handelen door de regisseur. De regisseur begeleidt het gezin in het bepalen wat nodig is om een stap vooruit te zetten. De wensen en inbreng van het gezin zijn nadrukkelijk uitgangspunt in de ondersteuning.
- b Het uitgangspunt van empowerment is de behoefte van het gezin zelf, de zoektocht naar de vraag achter de vraag. Stel de belevingswereld van de gezinnen centraal en werk vanuit het vermogen en de motivatie van gezinnen om weer grip te krijgen op het leven.
- c Zet de eigen kracht van het gezin centraal. Spreek de talenten en mogelijkheden van het gezin aan en werk aan het versterken daarvan.

## Goede praktijkvoorbeelden

### Woningcorporatie Woonbedrijf in samenwerking met stichting Neos: preventieve woonbegeleiding.

- Partners+Pröpper (2010). Preventieve woonbegeleiding, evaluatie van de pilot woonbegeleidingsproject.

### Gemeente Arnhem, Meedoen dat doe je zelf: participatiecoaches.

- Gemeente Arnhem, Meedoen werkt; Participatie door Empowerment, maart 2010.
- [Gemeente Arnhem](#)



### 3 Outreachend werken en presentiebenadering

Veel mensen weten de weg naar de juiste instanties niet te vinden of kennen een gevoel van schaamte waardoor ze de stap naar ondersteuning niet zetten. Werk daarom bij de doelgroep in de buurt en bouw een vertrouwensrelatie met het gezin op.

- a Werk bij de doelgroep in de buurt. Richt bij voorkeur een centrale locatie in de wijk of buurt in waar mensen makkelijk binnen lopen. De aanwezigheid in de wijk in combinatie met het actief contact zoeken op straat maakt het laagdrempelig voor mensen om met vragen te komen.
- b Bouw een vertrouwensrelatie met het gezin op door outreachend te werken. Dit kan bijvoorbeeld door het afleggen van huisbezoeken.

#### Aandachtspunten huisbezoeken

##### 1 Goede voorbereiding van het huisbezoek.

##### 2 Het huisbezoek. Denk onder andere aan:

- veiligheid; doorgaans wordt het eerste huisbezoek met twee personen afgelegd;
- wijze van benaderen.
- gesprek voeren over alle leden van het gezin;

##### 3 Registreren huisbezoek en intern overleg. Denk onder andere aan:

- de wijze waarop de uitkomsten worden besproken. Zie ook de randvoorwaarden privacy en lerende community;
- registratie van de huisbezoeken;

##### 4 Opvolging van het huisbezoek; Denk onder andere aan:

- inzet vanuit hulpverlenende organisaties en afspraken daarover;
- coördinatie van zorg. Zie één gezin, één plan, één regisseur ;
- registratie van de resultaten;

##### 5 Herbezoeken. Denk onder andere aan:

- afspraken over wanneer een vervolgbezoek wordt afgelegd;
- afsluiten van het dossier van een gezin. Wanneer is de hulpverlening geslaagd?

### Goede praktijkvoorbeelden

#### Gemeente Enschede, Wijkcoaches Enschede.

- Gemeente Enschede, Dringen(d) achter de voordeur, nieuwe methodiek van hulp en ondersteuning in Enschede, 2009.

#### Gemeente Eindhoven, 'Achter de Voordeur' aanpak krachtwijken Eindhoven.

- Krachtwerkers aan de slag



#### Gemeente Leeuwarden, Frontlijnsturing in Heechterp-Schieringen.

- Gemeente Leeuwarden, Participatie door Empowerment in gemeente Leeuwarden, 2010.
- Wijk Heechterp- Schieringen



#### Zie ook:

- Baart, A. (2001) Introductie in de presentietheorie, Stichting Actioma, Den Bosch: Katholieke Theologische Universiteit Utrecht.
- Van Doorn e.a. (2008), outreachend werken, een handboek voor werkers in de eerste lijn.
- Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting, Handreiking 'Achter de Voordeur', 2007.



#### 4 Eén gezin, één plan, één regisseur

In de ogen van het huishouden is er één probleem. In de ogen van de overheid en organisaties heeft hetzelfde huishouden meerdere problemen. Om deze problemen aan te pakken moeten meerdere organisaties worden ingeschakeld. De inzet van deze organisaties moet op elkaar worden afgestemd. Het huishouden moet hier geen hinder van ondervinden. Daarom is het belangrijk dat organisaties één regisseur aanstellen per gezin en één behandelingsplan opstellen.

- a Voorkom het langs elkaar werken van laagdrempelige voorzieningen (CJG, Wmo-loket, Schulphulpverlening) die de aanpak één gezin, één plan, één regisseur hanteren. Indien de laagdrempelige voorzieningen onvoldoende in samenhang werken, leidt dit opnieuw tot meerdere zorgplannen per gezin. Het verdient aanbeveling per wijk één laagdrempelige voorziening te hebben. De voorziening is uitvalsbasis voor een multidisciplinair team die alle vragen kan opvangen.
- b Stel één regisseur verantwoordelijk voor het huishouden. Het gezin krijgt met één vaste regisseur te maken waarmee concrete afspraken worden opgesteld.
- c De regisseur is een generalist (zie ook 5) en stelt in samenspel met het gezin een behandelingplan op. Hij bewaakt de uitvoering en voortgang ervan.

#### Goede praktijkvoorbeelden

##### Gemeente Amsterdam, aanpak multiprobleem gezinnen.

- [Aanpak multiprobleemgezinnen Amsterdam](#)



##### Gemeente Den Haag, VIG Gezinsaanpak (vroegtijdige interventie in gezinnen).

- Gemeente Den Haag, VIG-gezinsaanpak.

##### Gemeente Gouda, Gezinsmanagement.

- Gemeente Gouda (2009). Inzet gezinsmanagers in Gouda.

##### Gemeente Nijmegen, wijkteams overlast- en multiprobleemhuishoudens.

- Gemeente Nijmegen, wijkteams overlast- en multiprobleemhuishoudens; Eén plan voor het hele gezin, september 2010.

## 5 Generalist bij de bewoner, specialist in het team: het interdisciplinaire werken

Om één vaste regisseur in het huishouden te kunnen garanderen, is de inzet van een generalist – brede professional – noodzakelijk. De generalist is een allrounder die alle leefdomeinen binnen het huishouden overziet. Hij/ zij is het aanspreekpunt voor het huishouden en gaat versnippering van hulpverlening in het huishouden tegen.

- a Zet generalisten in als regisseur. De generalistische professional is een allrounder, een social worker die kan helpen bij alle zaken die te maken hebben met de basale vaardigheden in het leven van mensen: wonen, werken, omgaan met geld, opvoeden en vrije tijd. Pas als specifieke problematiek zorgt voor blokkades in het leven, blokkades die specialistische zorg behoeven, dan worden specialisten ingeschakeld.
- b De als regisseur kan als allrounder optreden en ontwikkelt zich tot een brede professional die alle leefdomeinen binnen een huishouden overziet. Dit kan omdat hij werkt vanuit een team dat bestaat uit werkers met verschillende deskundigheden. Collega's voeden, coachen en denken mee waardoor kennis wordt uitgebreid.
- c De als regisseur is het aanspreekpunt voor het huishouden en behoed het gezin voor een overkill aan hulpverlenende organisaties. Hij is in staat een integrale analyse van de problematiek te maken.

## Goede praktijkvoorbeelden

### Gemeente Enschede, Wijkcoaches Enschede.

- Gemeente Enschede, Dringen(d) achter de voordeur, nieuwe methodiek van hulp en ondersteuning in Enschede, 2009.

### Gemeente Arnhem, Meedoen dat doe je zelf: participatiecoaches.

- Gemeente Arnhem, Meedoen werkt; Participatie door Empowerment, maart 2010.
- Gemeente Arnhem



### Gemeente Leeuwarden, Frontlijnsturing in Heechterp-Schieringen.

- Gemeente Leeuwarden, Participatie door Empowerment in gemeente Leeuwarden, 2010.
- Wijk Heechterp- Schieringen



## 6 Integrale aanpak/systeemgericht werken

De multiproblematiek is niet door de som van deeloplossingen aan te pakken. Een grondige analyse van de problemen is noodzakelijk. Op grond van deze analyse wordt een integrale en systeemgerichte aanpak opgesteld.

- a Breng de leefomgeving van het gezin in beeld en beoordeel op welke gebieden problemen zijn voordat een traject wordt uitgezet. Besteed speciale aandacht aan belangrijke personen in het leven van de bewoner. Steun van hen is essentieel voor de slagingskans van een hulptraject. Door outreachend te werken en present te zijn krijgen de regisseurs een goed zicht op de leefwereld van een huishouden omdat het team zich elke dag ophoudt in de woonomgeving van het huishouden.
- b Maak een grondige analyse van het huishouden of gezin (gezinsdiagnostiek). Neem daarin ook de ervaringen van het professionele netwerk om de bewoner heen mee in de analyse en het plan.
- c Werk integraal, in plaats van met een gefragmenteerde aanpak van verschillende leefgebieden en problemen (één gezin, één plan, één regisseur). Werk aan verschillende zaken tegelijkertijd. Zo kan bijvoorbeeld naast het bestrijden van werkloosheid gewerkt worden aan stabilisatie van schulden, bestrijding van verslavingsproblematiek en het krijgen van meer contacten in de wijk. Waar dit mogelijk is wordt ook het netwerk van de bewoner in het plan van aanpak betrokken.

## Goede praktijkvoorbeelden

### Gemeente Den Haag, VIG Gezinsaanpak (vroegtijdige interventie in gezinnen).

- Gemeente Den Haag, VIG-gezinsaanpak.

### Gemeente Maastricht, Casusaanpak multiproblematiek Maastricht.

- Gemeente Maastricht, Methodiekbeschrijving Casusaanpak Multiproblematiek Maastricht, 2009.

### Gemeente Nijmegen, wijkteams overlast- en multiprobleemhuishoudens.

- Gemeente Nijmegen, wijkteams overlast- en multiprobleemhuishoudens; Eén plan voor het hele gezin, september 2010

## Wat is er voor nodig: randvoorwaarden

Het realiseren van de juiste randvoorwaarden is doorslaggevend voor het succes van de aanpak. Zorg dat de randvoorwaarden die van toepassing zijn op uw praktijksituatie zijn gerealiseerd voordat u start met de uitvoering van de aanpak.

### 1 Competenties regisseurs

De regisseurs spelen een cruciale rol in de aanpak van de multiprobleem-huishoudens. Het zijn generalisten die beschikken over de competenties om outreachend, vraaggericht en vanuit empowerment van het huishouden te kunnen werken. Het onderwijs levert deze regisseurs niet. De aanpak vraagt om onorthodoxe competenties. Daarbij past een onorthodox selectieproces. Een standaardadvertentie in de krant op grond van een standaardcompetentieprofiel voldoet niet.

- a Zet creatieve methoden in om de juiste mensen te werven. De kwaliteit van de regisseurs gaat boven alles en is een doorslaggevende factor voor een succesvolle aanpak.
- b Maak de competenties van de regisseurs en de mate waarin de regisseurs erover beschikt uitgangspunt in de functionering- en beoordelingsgesprekken en evalueer deze ook regelmatig tijdens de uitvoering (zie ook punt d). De problematiek van de doelgroep vereist de beste mensen.

- c Instanties stellen goede regisseurs beschikbaar. Er wordt een mandaat afgegeven om hen aan te trekken. De regisseur is in ieder geval in staat om:
  - een brede, domeinoverstijgende diagnose te stellen op niveau van het huishouden en geschikte oplossingen te vinden (ook buiten de eigen organisatie);
  - op eigen kracht een relatie op te bouwen met het huishouden. De relatie is gebaseerd op moraliteit (handhaving) en empathie;
  - op basis van integrale diagnostiek samen met het huishouden te komen tot een stappenplan. Dat kan bijvoorbeeld een herstelplan zijn gericht op stabilisatie en/of een plan gericht op het vergroten van het welzijn dan wel sociale stijging van de individuele leden van het gezin.
- d De regisseur maakt deel uit van een leeromgeving, ook wel ‘community of practice’. Er is sprake van continue scholing en collectief leren (meerdere professionals met diverse achtergronden) onder andere gericht op de ontwikkeling van competenties. Intervisie en teamvergaderingen kunnen hiervoor een instrument zijn.

## Goede praktijkvoorbeelden

### Gemeente Amsterdam, MPG Academie

- Aanpak multiprobleemgezinnen Amsterdam



### Eindhoven Fontys actief

- Fontys Eindhoven



### Gemeente Arnhem, Meedoen dat doe je zelf: participatiecoaches.

- Gemeente Arnhem, Meedoen werkt; Participatie door Empowerment, maart 2010.
- Gemeente Arnhem



### Gemeente Leeuwarden, Frontlijnsturing in Heechterp-Schieringen.

- Gemeente Leeuwarden, Participatie door Empowerment in gemeente Leeuwarden, 2010.
- Wijk Heechterp- Schieringen



### Voorbeeld Leeuwarden Frontlijnteam in Heechterp-Schieringen: kwaliteitsborging Frontlijnmedewerkers gemeente Leeuwarden

De kwaliteit van de aanpak en deskundigheid van medewerkers is gewaarborgd door zorgvuldige personeelselectie, structureel overleg, vaste interviewmomenten en regelmatige bijscholing. Voor de werving van de frontlijnwerkers is een profiel opgesteld dat is toegeschreven naar de specifieke manier van werken.

Bij de selectie van de frontlijnwerkers was vakkennis uiteraard belangrijk, maar werd er ook sterk gelet op het hebben van een “brede blik” en het hebben van een sterke betrokkenheid met bewoners, een drive om iets te willen betekenen. Men moet in staat zijn om over de eigen deskundigheidsgrenzen heen te kijken én men moet bereid zijn van anderen te leren en de eigen kennis en inzichten met anderen te delen. Zo ontstaat een interdisciplinair team, waarbij sprake is van een zeer brede kennis, die de werkers tot generalisten maakt en waar vernieuwende inzichten en oplossingen ontstaan.

Bij de aanvang van het werken in het team zijn er introductie/kennismakingsdagen geweest. Het frontlijnteam heeft wekelijks een teamvergadering en een dagelijkse briefing aan het begin van de werkdag. Continue scholing, zowel op het eigen vakgebied als op het werken in de breedte en de bejegening van de doelgroep (presentiebenadering), is zeer belangrijk. Het frontlijnteam bestaat uit zeer ervaren medewerkers. Het groeien in het vak van generalist gebeurt vooral door van elkaar te leren, van presentaties van collega's uit verschillende werkvelden en van de bewoners zelf. De bewoners leren het team vooral welke aanpak werkt en welke niet.

**Bron:** Gemeente Leeuwarden, Participatie door Empowerment in gemeente Leeuwarden, 2010.



## 2 Bevoegdheden brede regisseur

Een regisseur beschikt over de juiste bevoegdheden. Hij moet zelfstandig een diagnose kunnen stellen, beschikken over tijd en ruimte om maatwerk te leveren, kunnen besluiten over de inzet van de juiste zorg en onvoorwaardelijke steun krijgen.

- a De regisseur heeft de bevoegdheid zelfstandig een diagnose te maken en een handelingsplan op te stellen. Afstemming met meerdere organisaties over de inhoud van het behandelingsplan behoort tot de verleden tijd. Het gaat om vergaande afspraken met instellingen over de beslissings- en indicatiebevoegdheden.

### Voorbeeld Enschede: wijkcoaches

De wijkcoaches krijgen beslissing- en indicatiebevoegdheden mee namens de instellingen. Ze mogen een deskundigenadvies uitbrengen op de terreinen Wonen, Werk en Inkomen, Onderwijs/scholing, Gezondheid, Welzijn/recreatie/vrije tijd en Zorg/hulpverlening. Ze hebben hiertoe een mandaat verkregen van de gemeente, woningcorporaties, zorg- en welzijnsinstellingen, jeugdzorg en reclasseringsinstellingen. Het mandaat bevat een beslissingsrecht. Beslissingen van wijkcoaches worden door de mandaterende instellingen één op één overgenomen en omgezet in formele besluiten. De wijkcoach is een soort sociale huisarts en functioneert in de eerstelijnszorg. Bij zeer complexe casussen of onvoldoende specifieke kennis wordt doorverwezen naar de tweede lijn, bijvoorbeeld GGZ of verslavingszorg.

**Bron:** Gemeente Enschede, Dringen(d) achter de voordeur, nieuwe methodiek van hulp en ondersteuning in Enschede, 2009.

- b De regisseur beschikt over tijd en ruimte om de hulpverlening aan het gezin te kunnen indelen. Hij heeft de ruimte buiten het bestaande aanbod van instellingen te werken en bepaalt welke tijd aan het gezin besteed wordt en verantwoordt dit achteraf.

### Voorbeeld Arnhem: participatiecoaches

De participatiecoaches van de gemeente Arnhem hebben de bevoegdheid naar eigen inschatting tijd te investeren in een gezin/ bewoner. De participatiecoach geeft het gezin/bewoner tijd, ruimte en vertrouwen om zijn verhaal te vertellen. Pas als het verhaal verteld is, wordt gekeken naar de toekomst.

De menselijke maat is uitgangspunt. Dit kan betekenen dat onderwerpen als participatie en toeleiding naar werk worden geparkeerd worden ten faveure van andere zaken zoals: zorgen dat water of stroom weer wordt aangesloten, een dreigende uithuiszetting te voorkomen of een schuldhulpverleningstraject op te zetten.

De participatiecoach benadert de bewoners met respect en oprechte interesse: iedereen is de moeite waard. De coaches zien ook de effecten van deze benadering. Het gezin/bewoner groeit. Het zelfvertrouwen neemt toe en mensen gaan bij zichzelf de mogelijkheden en kwaliteiten zien.

**Bron:** Gemeente Arnhem, Meedoen werkt; Participatie door Empowerment, maart 2010.

- c. De regisseur heeft de beschikking over een budget dat naar eigen inzicht kan worden besteed. Daarmee kan hij snel inspelen op actuele ontwikkelingen.
- d. De regisseur kan zelfstandig besluiten welke (na)zorg de cliënt nodig heeft en welke organisatie de uitvoering op zich gaat nemen.
- e. Indien dit noodzakelijk is kan de regisseur voor een kleine groep mensen door wachtlijsten breken. Bij aanvang van de aanpak zijn hierover goede afspraken gemaakt binnen de gemeentelijke organisatie en met betrokken organisaties.
- f. De regisseur krijgt dekking door het bestuur. Er is sprake van bestuurlijk commitment dat actief wordt uitgedragen en goed is vastgelegd. De regisseur geniet onvoorwaardelijke steun. Onvoorwaardelijke steun is noodzakelijk voor de regisseur om door de verschillende belangen van de verschillende organisaties heen te breken.

#### Goede praktijkvoorbeelden

##### Gemeente Enschede, wijkcoaches

- Gemeente Enschede, Dringen(d) achter de voordeur, nieuwe methodiek van hulp en ondersteuning in Enschede, 2009.

##### Gemeente Arnhem, Meedoen dat doe je zelf: participatiecoaches.

- Gemeente Arnhem, Meedoen werkt; Participatie door Empowerment, maart 2010.
- Gemeente Arnhem



##### Gemeente Maastricht, casusaanpak Multi-problematiek Maastricht.

- Gemeente Maastricht, Methodiekbeschrijving Casusaanpak Multiproblematiek Maastricht, 2009.

### 3 Privacy wet- en regelgeving

Huishoudens met meerdere problemen zijn niet onbekend bij hulpverleners. De informatie over deze huishoudens is echter vaak versnipperd beschikbaar. De regisseur moet kunnen beschikken over alle noodzakelijke informatie om een goede diagnose te stellen en het huishouden effectief te ondersteunen. Informatie delen met het oog op deze twee doelen is noodzakelijk. Uit de praktijk komen de volgende lessen.

- a. Afspraken over informatiedeling geven de regisseur ruimte om een huishouden goed te kunnen ondersteunen. Het is noodzakelijk duidelijkheid te creëren over de bevoegdheden van de regisseur op het terrein van informatie-uitwisseling. Daarbij moet er een grondhouding zijn gericht op mogelijkheden in plaats van onmogelijkheden – ga uit van wat er wel mag in plaats van wat er niet mag. Om te verkennen kunnen regisseurs aan de hand van casuïstiek elkaar bevragen op het doel van de informatiedeling, wat mag wel en wat mag niet onder welke voorwaarden?
- b. De voormalige ministeries van Justitie en Jeugd en Gezin hebben de digitale privacywegwijzer laten ontwikkelen ([www.privacywegwijzer.nl](http://www.privacywegwijzer.nl)). Deze wegwijzer helpt de professional op een toegankelijke wijze door de privacywetgeving heen. Door een aantal vragen te beantwoorden leest de hulpverlener meteen met wie hij zijn gegevens mag delen.

### Voorbeeld Amsterdam: Protocol over gegevensuitwisseling tussen partijen betrokken bij aanpak één gezin, één plan, één regisseur

#### Hoofdregels van het privacyrecht

1. het uitwisselen en verwerken van persoonsgegevens moet, vanzelfsprekend, plaatsvinden in overeenstemming met de wet (de bijzondere wetten die van toepassing zijn voor de betrokken instanties, en de Wbp) en moet op behoorlijke en zorgvuldige wijze gebeuren;
2. het uitwisselen en verwerken van persoonsgegevens mag alleen wanneer daar een welbepaald, uitdrukkelijk omschreven en gerechtvaardigd doel mee gediend is. De betrokken instanties mogen bovendien alleen gegevens uitwisselen voor zover dit niet onverenigbaar is met de doelen waarvoor zij ze hebben verzameld;
3. het uitwisselen en verwerken van persoonsgegevens moet gerechtvaardigd zijn.
4. alleen die gegevens mogen worden gedeeld die redelijkerwijs noodzakelijk zijn om het met de aanpak beoogde doel te bereiken. De betrokken instanties moeten zich dus steeds afvragen welke informatie wel en welke niet relevant is, aan wie zij die kunnen geven, en of zij in alle gevallen aan het overleg waarop de informatie wordt gedeeld moeten deelnemen;
5. speciale aandacht in dit verband is nodig voor de bijzondere persoonsgegevens: gegevens over gezondheid, religie of levensovertuiging, etnische achtergrond, seksueel leven en strafrechtelijke gegevens. Deze gegevens mogen alleen worden uitgewisseld in bepaalde, specifiek in de wet omschreven gevallen, of na het verkrijgen van een ontheffing van het College bescherming persoonsgegevens.
6. steeds moet een afweging worden gemaakt tussen het belang van degene op wie de gegevens betrekking hebben en het belang van de verstrekking, en moet de vraag worden gesteld of met een minder ingrijpende maatregel kan worden volstaan (de beginselen van proportionaliteit en subsidiariteit);
7. alle betrokken instanties zullen, voor zover zij die plicht al niet hebben op grond van de voor hen geldende wettelijke bepalingen, zich moeten verbinden tot het in acht nemen van een geheimhoudingsplicht;
8. de betrokkene(n) hebben recht op informatie en recht op inzage in hun eigen persoonsgegevens.

**Bron:** Gemeente Amsterdam Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling, Protocol over de gegevensuitwisseling tussen partijen betrokken bij de aanpak van multiprobleemgezinnen in de stadsregio Amsterdam, 2008.

- c. Maak een zorgvuldige afweging in de uitwisseling van informatie. De regisseur hoeft niet alles tot in detail te weten over de cliënt, hij heeft alleen die informatie nodig die hem helpt om goed te kunnen handelen in het huishouden. Je hoeft niet met z'n allen om tafel te zitten om effectief informatie te delen. Zo kan de psychiater die een gezinslid behandelt, als coach functioneren van de professional die het gehele gezin ondersteunt. De regisseur hoeft niet het volledige medische dossier te kennen om effectief te kunnen handelen. Ook kan de politie helpen een inschatting te maken van de risico's die komen kijken bij het afleggen van huisbezoeken op een bepaalde locatie. De politie kan een waarschuwing afgeven zonder gedetailleerde informatie te verstrekken.
- d. Maak uiteindelijk afspraken over informatiedeling en leg dit vast. Denk daarbij in ieder geval aan: doel van samenwerking, deelnemers, doelgroep, informatieplicht richting cliënt, beheerder, documentatie en verwerken van (bijzondere) persoonsgegevens, verstrekken van persoonsgegevens aan derden.

### Informatie-uitwisseling in het Veiligheidshuis district Maastricht

“Bij gegevensuitwisseling komt een beroep op privacybescherming nogal eens als een hindernis om de hoek kijken. Uitwisseling van gegevens is echter mogelijk zonder toestemming van de cliënt indien er sprake is van een ernstig gezondheidsbelang van de cliënt al dan niet in combinatie met ernstige overlast en gevaar voor anderen. Indien men zich beperkt tot de meest noodzakelijke en relevante gegevens en er geen ander minder ingrijpend middel aanwezig is om het beoogde doel te bereiken, is uitwisseling zonder nadrukkelijke toestemming van de cliënt mogelijk. Een belangrijke morele richtlijn is verder: de reden voor uitwisseling zonder toestemming moet altijd uit te leggen zijn aan de cliënt. Doorgaans begrijpen en respecteren cliënten dit.”

**Bron:** Nelissen Onderzoek & Advies, Vastpakken en niet meer loslaten, een onderzoek naar de werkwijze en effectiviteit van zes Limburgse veiligheidshuizen, 2010.

### Goede praktijkvoorbeelden

#### Gemeente Eindhoven, 'Achter de Voordeur' aanpak krachtwijken Eindhoven

- Krachtwerkers aan de slag



#### Gemeente Amsterdam, MPG Aanpak Amsterdam

- Aanpak multiprobleemgezinnen Amsterdam



#### 4 Follow up en langdurige monitoring

Een goede follow up en langdurige monitoring zijn noodzakelijk voor een effectieve aanpak. De inzet van de ondersteuning aan multiprobleemhuishoudens is zelfredzaamheid. Echter, veel huishoudens die te maken hebben met meerdere problemen hebben continue ondersteuning nodig om eerst de problemen op te lossen en vervolgens terugval te voorkomen. Alleen al de aanwezigheid van steun op de achtergrond, beschikbaar als de nood aan de man is, kan het verschil betekenen tussen zware ingrepen zoals een uithuisplaatsing en een relatief stabiele gezinssituatie. Gemeenten hebben hiervoor een verantwoordelijkheid op grond van de Wmo. Maak hierbij zoveel mogelijk gebruik van informele netwerken.

- a Er is sprake van een adequate follow up en langdurige monitoring. Monitoring vindt plaats op het niveau van de gezinnen maar ook op buurtniveau.
- b Er worden bij voorkeur informele zorgnetwerken ingezet (bijvoorbeeld Maatschappelijke Steunsystemen). Het langdurig monitoren van de huishoudens neemt veel tijd in beslag. Inzet van professionals voor deze taak wordt hierdoor een kostbare zaak. Een oplossing is de inzet van informele (zorg) netwerken die op een laagdrempelige en relatief goedkope manier ondersteuning bieden. Deze vorm van ondersteuning past ook bij een monitoringsfase waarin de meest urgente problematiek door professionals al is aangepakt en de leden van het huishouden weer enigszins grip op het leven krijgen.

#### Goede praktijkvoorbeelden

##### Gemeente Eindhoven, 'Achter de Voordeur' aanpak krachtwijken Eindhoven en de Tulp in Woensel West.

- Rapportage quick scan en workshop over casus de Tulp in Woensel-West, Wijland Advies en Coaching en DGV holding bv.

##### Gemeente Leeuwarden, buurtcoaches in de Mondriaanbuurt.

- Gemeente Leeuwarden, Participatie door Empowerment in gemeente Leeuwarden, 2010.

##### Gemeente Amsterdam, Samenwonen Samenleven: een voorbeeld van een Maatschappelijk Steunsysteem.

- [MPH aanpak Amsterdam](#)





### Voorbeeld maatschappelijk steunsysteem:

#### De Tulp in Woensel West, Eindhoven

Onmoetingsplek de Tulp in Woensel West is een onderdeel van het stedelijke GGZ project Maatschappelijke Steunsystemen (MSS). De doelgroep bestaat uit kwetsbare wijkbewoners met (vermeende) psychiatrische of psychosociale problematiek. De bewoners hebben het gevoel niet mee te doen aan de samenleving en daardoor uitgesloten worden. Tegelijkertijd beschikken ze niet over een maatschappelijk en ondersteunend persoonlijk netwerk.

De kern van de werkwijze wordt gevormd door de kwartiermaker, de ervaringsdeskundige en de bouwgroepen. De kwartiermaker is een outreachende GGZ hulpverlener die op basis van signalen uit het netwerk contact legt met een cliënt. De kwartiermaker legt het contact, biedt praktische ondersteuning en begeleidt samen met de ervaringsdeskundige de bouwgroep. De kwartiermaker vormt ook de schakel tussen betrokken maatschappelijke instanties.

De ervaringsdeskundige weet uit eigen ervaring wat psychiatrische en psychosociale problematiek is en wat de gevolgen ervan zijn voor deelname aan de samenleving. De ervaringsdeskundige is in staat op een laagdrempelige manier lotgenoten te ondersteunen en begeleiden. Hij organiseert hiertoe diverse activiteiten en begeleidt de bouwgroepen. De bouwgroepen zijn ad hoc gevormde groepen waar deelnemers steun bij elkaar vinden en gezamenlijk onderzoeken wat ze kunnen doen om zich prettiger te voelen in de wijk en maatschappij. Zo bouwen ze met elkaar hun steunsysteem op.

De Tulp vormt in het geheel een laagdrempelige ontmoetingsplek waar kwetsbare buurtbewoners binnen kunnen lopen, activiteiten volgen en in contact komen met lotgenoten en hulpverleners.

**Voor meer informatie zie:** rapportage quick scan en workshop over casus de Tulp in Woensel-West, Wijland Advies en Coaching en DGV holding bv.



#### Voorbeeld organisatiemodel: de horizontale koker

De horizontale koker: specialistisch gevoed, generalistisch in de uitvoering (zie figuur 1). Het model versterkt de regisseur en het multidisciplinaire team. Aan het hoofd van het team staat een sociaal ondernemer. De horizontale koker wordt betaald en gefaciliteerd door de verticale kokers (de instellingen). In het ideale model zetten de organisaties de beste medewerkers in en laten de regie over aan de sociaal ondernemer die leiding geeft aan het team. De horizontale koker wordt aangestuurd door een stuurgroep bestaande uit bestuurders van de gemeente en bestuurders van andere verticale kokers. De verantwoording van de bestede middelen vindt eveneens door de stuurgroep plaats.

## 5 Multidisciplinair team

Een multidisciplinair team voert de aanpak van de multi-probleem huishoudens uit. Het team bestaat uit regisseurs afkomstig uit verschillende disciplines en staat onder leiding van een bevlogen teamleider. Het multidisciplinair team verbindt de verschillende organisaties met elkaar en werkt integraal en systeemgericht (zie ook hoofdstuk 2 punt 6).

- a Er is sprake van een team bestaande uit professionals afkomstig uit verschillende disciplines. Denk aan maatschappelijk werkers, schuldhelpverleners, medewerkers van de sociale dienst, UWV etc. De regisseurs brengen verschillende expertises en netwerken in.
- b Het team staat onder leiding van een bevlogen teamleider. Zie ook randvoorwaarde 8b). Hij/zij rapporteert direct aan de verantwoordelijk bestuurder, waardoor er maximale rugdekking wordt georganiseerd.
- c Alle lagen binnen een gemeente, van uitvoerend medewerker, teamleider, afdelingshoofd tot directie en bestuur staan achter de aanpak en het team. Dit vertaalt zich in grote bereidwilligheid om het team te ondersteunen in haar complexe taak. Concreet betekent dit bijvoorbeeld het steunen van het team bij eventuele confrontaties met eigen afdelingen binnen de gemeente of partners buiten de gemeente zoals woningcorporaties en zorg- en welzijnsinstellingen (zie ook randvoorwaarde 8b – best persons).
- c Het team is in de gelegenheid om met alle betrokkenen (alle lagen binnen de gemeente maar ook de externe partners) een lerende omgeving te vormen. De omgeving moet gericht zijn op deskundigheidsbevordering en kruisbestuiving (zie ook 1d ‘community of practice’). Het meten van (tussentijdse) effecten (bijvoorbeeld via een MKBA) is als input voor deze lerende omgeving van groot belang.

## Goede praktijkvoorbeelden

### Gemeente Eindhoven, ‘Achter de Voordeur’ aanpak krachtwijken Eindhoven

- [Krachtwerkers aan de slag](#)



### Gemeente Leeuwarden, Frontlijnteam in Heechterp-Schieringen

- Gemeente Leeuwarden, Participatie door Empowerment in gemeente Leeuwarden, 2010.

### Gemeente Arnhem, Meedoen werkt, participatie door empowerment.

- Gemeente Arnhem, Meedoen werkt; Participatie door Empowerment, maart 2010.

### Gemeente Rotterdam, frontlijnteams.

- [Rotterdam Frontlijn](#)



### Gemeente Nijmegen, wijkteams overlast- en multiprobleemhuishoudens.

- Gemeente Nijmegen, wijkteams overlast- en multiprobleemhuishoudens; Eén plan voor het hele gezin, september 2010.

## 6 Financiering

Zet in op een structurele financiering. In de praktijk zien we dat de aanpak vaak gefinancierd wordt met incidenteel geld. Structurele financiering als noodzakelijke voorwaarde voor een duurzame aanpak ontbreekt en vormt op dit moment een knelpunt. Ten aanzien van de financiering zien we de volgende lessen.

- a Zorg voor een helder omschreven aanpak waar alle deelnemende partijen achter staan. Beschrijf vervolgens op welke wijze de financiering van de aanpak tot stand dient te komen en committeer alle deelnemende partijen hieraan.
- b Er is zoveel mogelijk sprake van duurzame financiering. Zorg voor structurele financiële middelen afkomstig uit de verticale kokers (zie organisatiemodel: de horizontale koker). Zo kan er bijvoorbeeld 10-20% van het reguliere budget van de organisaties worden ingezet voor de financiering van de hulpverlening aan multiprobleemhuishoudens. Hierover worden afspraken gemaakt tijdens een aanbesteding of in een subsidiebeschikking.
- c Stel een vrij te besteden budget beschikbaar aan de professional (zie ook 2c).
- d Gebruik subsidies en aanbestedingen om de doelen van de hulpverlening aan multiprobleemhuishoudens te realiseren. Stuur in aanbestedingen en het verlenen van subsidies zoveel mogelijk op resultaten en verplicht partijen samen te werken volgens de aanpak één gezin, één plan, een regisseur. Maak partijen verantwoordelijk voor de organisatie van een goede samenwerking volgens de aanpak één gezin, één aanpak, één regisseur.

- e Geef partijen de ruimte om de aanpak vorm te geven zonder hoge administratieve last. Zet vooral in op verantwoording achteraf waardoor partijen zich primair kunnen richten op het vormgeven van de aanpak en het helpen van de multiprobleemgezinnen.
- f Maak de kosten en baten met alle betrokkenen inzichtelijk aan de hand van een maatschappelijke kosten- en batenanalyse (bv effectenarena MKBA). Aan de hand van de analyse kunnen de interventies, verwachte effecten en opbrengsten gezamenlijk worden doorgesproken en gemonitord.

### Goede praktijkvoorbeelden

#### Gemeente Leeuwarden, Frontlijnteam in Heechterp-Schieringen

- Gemeente Leeuwarden, Participatie door Empowerment in gemeente Leeuwarden, 2010.

#### Gemeente Arnhem, Meedoen werkt, participatie door empowerment.

- Gemeente Arnhem, Meedoen werkt; Participatie door Empowerment, maart 2010.

## 7 Politiek en bestuurlijk commitment

Zorg voor commitment voor de aanpak bij de politiek, het bestuur, de ambtelijke organisatie en de betrokken organisaties. De projectleider die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van de aanpak krijgt te maken met tegengestelde belangen en waarden (Kind centraal! Gezin centraal! Wijk centraal! Veiligheid centraal!) en een veelheid aan doelstellingen: overlast beperken, mensen laten stijgen op de sociale ladder, efficiënter zorg verlenen, mensen uit de bijstand helpen, mensen elkaar laten helpen, uithuisplaatsingen voorkomen. Daarbij komt dat de politieke ambities in ieder geval eens per vier jaar veranderen

Er zijn meerdere mensen op verschillende niveaus nodig die achter de aanpak gaan staan en zich er hard voor maken. De gemeenten die dit voor elkaar krijgen zijn in de praktijk succesvol en weten de aanpak ook voort te zetten. De belangrijkste lessen zijn:

- a de werkwijze moet breed gedragen worden binnen de ambtelijke organisatie en door de betrokken organisaties.
- b er is sprake van een vitale coalitie gevormd door 'best persons'. Deze coalitie gaat dwars door de lagen van de eigen en andere organisaties heen (bestuurlijk – management – uitvoerend).

## Goede praktijkvoorbeelden

### Gemeente Enschede, Pilot Wijkcoaches Enschede.

- Gemeente Enschede (2009). Dringen(d) achter de voordeur.

### Gemeente Leeuwarden, Frontlijnteam in Heechterp-Schieringen

- Gemeente Leeuwarden, Participatie door Empowerment in gemeente Leeuwarden, 2010.

### Gemeente Arnhem, Meedoen werkt, participatie door empowerment.

- Gemeente Arnhem, Meedoen werkt; Participatie door Empowerment, maart 2010.

### Gemeente Rotterdam, bureau Frontlijn: praktijkbegeleiding.

- [Rotterdam Frontlijn](#)



## Totstandkoming en verantwoording

Wat werkt in de praktijk is tot stand gekomen na bestudering van diverse documenten van projecten gericht op de aanpak van multiprobleemhuishoudens, twee bijeenkomsten met experts en leergroepen in het kader van het experiment Achter de Voordeur.

### Expertmeetings

Naast het bestuderen van de documenten zijn er twee bijeenkomsten met experts gehouden. De aanpak van multiprobleemhuishoudens conform de aanpak één gezin, één plan, één regisseur stond tijdens de bijeenkomsten centraal. Aan de bijeenkomsten hebben de volgende experts deelgenomen:

- Daniël Giltay Veth (DGV holding bv)
- Dr. Albert Jan Kruiter
- Dr. Taco Brandssen (Radboud Universiteit Nijmegen)
- Dr. Tineke Lupi (Nisis Institute)
- Drs. Rob Bogman (Partners+Pröpper)
- Frank van Summeren Msc. (Partners+Pröpper)

De bijeenkomsten stonden onder leiding van drs. Mark Rouw (Partners+Pröpper)

### Documentenstudie

Het ideaalmodel voor de aanpak één gezin, één plan, één regisseur is tot stand gekomen na bestudering van documentatie over de volgende projecten.

<b>Gemeenten</b>	Voorbeelden van projecten die zich richten op multiprobleemhuishoudens en werken vanuit het principe ‘één gezin, één plan, één regisseur’
<b>Amersfoort</b>	AV-teams Amersfoort
<b>Amsterdam</b>	‘Achter de Voordeur’ Amsterdam MPG Aanpak Amsterdam
<b>Arnhem</b>	Achter de Voordeur overlast en zorg/ Participatiecoaches
<b>Breda</b>	Zorg op Maat Breda
<b>Den Haag</b>	Meldcode Den Haag OpMaat Den Haag Vermindering uithuiszettingen Den Haag Vroegtijdige Preventie in Gezinnen Den Haag
<b>Eindhoven</b>	‘Achter de Voordeur’ aanpak krachtwijken Eindhoven
<b>Enschede</b>	Pilot Wijkcoaches Enschede
<b>Groningen</b>	Take 5/ Pilot multiprobleemgezinnen Krachtwijken Groningen
<b>Gouda</b>	Gezinsmanagement
<b>Leiden</b>	Basiszorgcoördinatie kwetsbare kinderen Leiden
<b>Leeuwarden</b>	Frontlijnteam en buurtcoaches
<b>Maastricht</b>	Casusaanpak Multi problematiek Maastricht
<b>Nijmegen</b>	Wijkteams overlast- en multiprobleemhuishoudens specifiek Hatert Thuis
<b>Tilburg</b>	‘Achter de Voordeur’ Tilburg
<b>Utrecht</b>	Wraparound care in de Utrechtse praktijk Utrecht





## 6. Ervaringen en lessen projectleiders

Politici, bestuurders, beleidsmakers, uitvoerders, financiers, indicatiestellers, toezichthouders en handhavers bewegen zich rondom de weerbarstige werkelijkheid van het multiprobleemhuishouden. Iedere partij handelt daarbij vanuit andere waarden (zorg, veiligheid, werk, inkomen, onderwijs) en doelstellingen (bezuinigen, budget maximalisatie, regels controleren, regels uitvoeren). Het kan niet anders dan dat de professional die het voorrecht heeft om in die situatie de samenwerking tussen de verschillende partijen tot stand te brengen op barrières en uitdagingen stuit. In 'Ervaringen en lessen van de projectleiders' gaan de gemeentelijke projectleiders dieper in op wat zij in hun praktijk zijn tegengekomen en hoe zij dit hebben opgevangen.

### Samenhang

Na de visie op de aanpak van multiproblematiek in 'Van inspiratie naar prestatie' en de bouwstenen van 'Wat werkt in de praktijk', gaan de 'Ervaringen en lessen van de projectleiders' dieper in op de praktijk. Zij geven inzicht in het krachtenveld rondom de aanpak van multiproblematiek. Om deze aanpak te verantwoorden, kun je gebruik maken van 'De kracht van één gezin één plan, één regisseur in cijfers'. Hierin staat een model MKBA effectenarena dat de maatschappelijke kosten en baten van de aanpak op een beredeneerde manier anschouwelijk maakt.

## Inleiding

Dit verhaal gaat over de ervaringen van zes projectleiders die in Groningen, Enschede, Amsterdam, Eindhoven, Nijmegen en Den Haag verantwoordelijk zijn voor de dienst-, hulp- en zorgverlening aan multiprobleemhuishoudens.

In de afgelopen jaren is er veel geschreven over aanpakken die zich richten op mensen met meerdere problemen. Dit verhaal richt zich op de positie van de projectleider in deze aanpakken. Die positie is bijzonder, omdat de projectleider zich vrijwel permanent tussen de huishoudens, uitvoeringsinstellingen, beleidsmakers en bestuurders bevindt. In dit krachtenveld van verschillende doelstellingen, verwachtingen, waarden en instrumenten moet de projectleider het project tot een goed einde brengen.

Hoe de projectleiders dat hebben gedaan, beschrijven we hieronder. Daartoe hebben we de projectleiders uitgebreid gesproken. Het doel van dit verhaal is om andere en toekomstige projectleiders te wijzen op de valkuilen die de weerbarstige werkelijkheid van de multiproblematiek kenmerken, maar ook om te laten zien hoe projectleiders de belofte van efficiency, effectiviteit en betere zorg-, hulp- en dienstverlening kunnen waarmaken. Daarin is het een verdiepingsslag op de andere delen van dit e-boek. We laten niet alleen zien hoe projectleiders problemen aanpakken, maar ook welke uitdagingen nog overblijven.

Het is inmiddels algemeen bekend dat de aanpak van één gezin, één plan, één regisseur in de praktijk moeten ontstaan. Daarom zijn we in gesprekken met de projectleiders vooral ingegaan op de vraag waar ze in de praktijk tegenaan zijn gelopen, hoe ze daarmee om zijn gegaan (ervaringen) en wat ze daar van hebben geleerd (lessen). Tijdens die gesprekken richtten we ons niet zozeer op hun interpretaties of gedachten, maar vooral op hoe ze in concrete situaties handelden. De 30 lessen hebben we cursief gedrukt. Daaronder beschrijven we welke ervaringen tot die lessen hebben geleid.

Hoewel de projecten onderling sterk verschillen, net als de positie van de projectleiders, denken wij dat het goed mogelijk is om rode draden te rijgen door de ervaringen van de projectleiders. Wel is het daarvoor nodig om dit verhaal af te bakenen. Naast de focus op de projectleiders en hun ervaringen en lessen, hebben we het verhaal ook inhoudelijk afgebakend. Hoewel de specifieke organisatie en aanpak per stad verschilt, delen de projectleiders dat ze allemaal werken aan de hand van het principe één gezin, één plan, één regisseur. We hebben de lessen en leerervaringen geordend volgens die driedeling (hfst. 2, 3 en 4). In het afsluitende hoofdstuk 5 formuleren we drie uitdagingen voor de verduurzaming van de aanpak van één gezin, één plan, één regisseur.

## Eén gezin

Het aantal multiprobleemhuishoudens is vooraf moeilijk te bepalen. Fixeer het daarom niet. Laat ruimte om tijdens het project te ontdekken wat de zwaarste gevallen zijn en hoeveel dat er zijn.

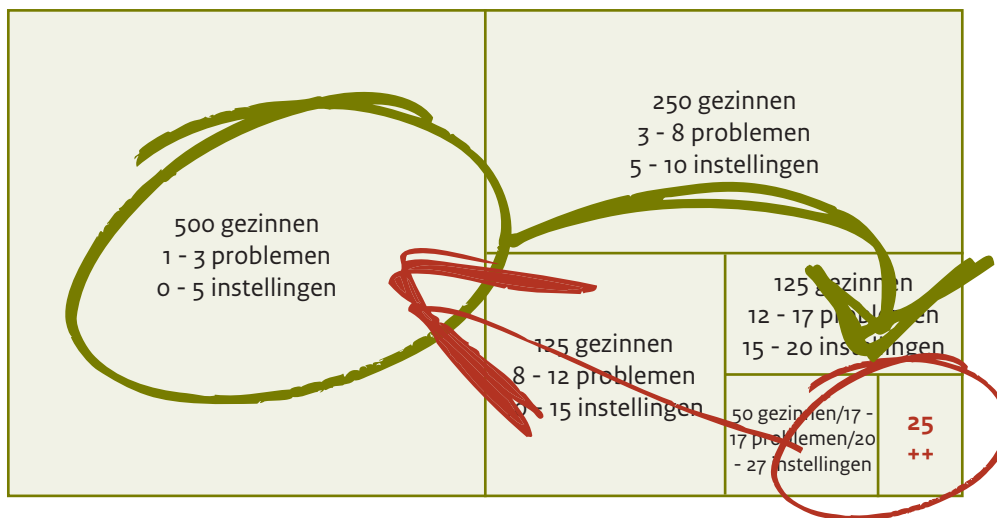
Om van start te kunnen gaan met één gezin, één plan, één regisseur, is het allereerst nodig om te bepalen welke huishoudens tot de doelgroep behoren en welke niet. Dat is lastig omdat er maar weinig steden zijn waar het exacte aantal multiprobleemhuishoudens bekend is. Niet iedereen met problemen komt uit een gezin waar iedereen problemen heeft en niet ieder huishouden heeft zoveel problemen dat we van zware multiproblematiek spreken. Het is lastig om te bepalen welke huishoudens bij de aanpak van één gezin, één plan, één regisseur passen, en wat de criteria daarvoor zijn. In de woorden van een projectleider, “Er is een geweldige discussie geweest, wat zijn multiprobleemgezinnen? We konden er lang geen 30 vinden. Ze redeneerden van, ‘We hebben er 250, dus die zullen wel in de probleemwijken zitten. Punt!’” Andere projectleiders ontdekten gaandeweg om hoeveel huishoudens het gaat, “Wij begonnen met de 10% van de zwaarste huishoudens die overlast veroorzaakten, maar gaandeweg zijn we ook overgegaan op het wijkteam, waar ook zorg wordt geleverd, en is de doelgroep verbreed.” Wel ontdekten de projectleiders in de praktijk dat het aantal zware gevallen veel lager was dan verwacht. Het zijn en blijven uitzonderingen.

### *Er bestaan ook andere aanpakken in de stad die van waarde kunnen zijn voor multiprobleemhuishoudens*

Er is nog een reden waarom het vinden van de juiste huishoudens niet altijd eenvoudig is. In grotere steden bestaan meerdere projecten die met multiprobleemhuishoudens te maken krijgen, naast de specifieke aanpak van één gezin, één plan, één regisseur. Zoals een projectleider het uitdrukt, “Vooraf in de uitvoering ontstond rommel. CJG, Veiligheidshuis, Stedelijk Kompas, Overlastteam, popten allemaal na elkaar op, we hadden zoiets van ‘Oh! Die hadden we ook nog niet gehad!’” Een ander vervolgt, “Je moet er op letten dat de verschillende beleidskokers niet met kokergebonden oplossingen aankomen voor de aanpak van multiproblematiek. Het laatste wat moet gebeuren is dat de beleidskokers zich richten op het doordrukken van “eigen” oplossingen. Met vijf of meer “verkokerde totaal oplossingen” is niemand geholpen.” Immers, dan worden de ‘integrale aanpak één gezin, één plan, één regisseur’ in bijvoorbeeld zorg, sociale zekerheid en veiligheid, weer kokers op zich. Maar naar verloop van tijd leren projectleiders de verschillen tussen de aanpakken kennen en te waarderen. “Het CJG richt zich op die 500! En wij op die 25 in het hoekje!” (zie figuur 1).

### *Verbind verschillende aanpakken met elkaar*

Iedere aanpak heeft een eigen focus, doelgroep en kracht, of dat nu veiligheid, zorg of sociale zekerheid is. Bovendien zijn er binnen kolommen en sectoren als openbare orde en veiligheid, zorg of sociale zekerheid al zoveel partijen actief dat het organiseren van die partijen binnen de kokers om maatwerk te leveren voor multiprobleemhuishoudens, al een kunst op zich is. Op hun beurt kunnen die verschillende aanpakken weer van elkaar leren. Veiligheidshuizen, CJG’s en de aanpak van één gezin, één plan, één regisseur kunnen ervaringen uitwisselen.



**Figuur 1:** verdeling 1000 huishoudens met problemen

Daarvoor is het nodig om de verschillende beleidsvelden met elkaar te verbinden. “We wilden meer samenhang tussen de door de gemeente aangestuurde multiproblematiek-beleidsvelden: Jeugd, Wmo, Wwb, leefbaarheid, dak- en thuislozen, openbare orde en veiligheid, openbare geestelijke gezondheidszorg, leerplicht, Krachtwijkaanpak, etcetera. Daar ontstonden allemaal nieuwe aanpakken. Het leggen van die verbindingen, deden we zowel op bestuurlijk niveau, op beleidsniveau en op uitvoerend niveau.” Bestuurders, beleidsmakers en uitvoerders werden gezamenlijk verantwoordelijk voor het “vinden, verbinden en aanpakken” van huishoudens die niet binnen één koker geholpen kunnen worden, “dus voor het vinden van de multiprobleemhuishoudens, die we vervolgens onder één regie verbinden met de meest passende aanpakken.” Op uitvoeringsniveau verbindt de gezinsregisseur partijen met elkaar. Op beleidsniveau verbindt de projectleider partijen met elkaar.

### **Laat de aanpak één gezin, één plan, één regisseur en het reguliere veld van elkaar leren**

Naast sectoren die van elkaar leren, ontstaat er ook synergie tussen het reguliere veld en de specifieke uitzonderingsaanpakken die de aanpak één gezin, één plan, één regisseur feitelijk zijn. In andere woorden, betrokkenen leren ervaringen en inzichten die in het reguliere veld en in de specifieke de aanpak één gezin, één plan, één regisseur ontstaan steeds beter uitwisselen en op elkaar afstemmen. Dat gebeurt met name daar waar het reguliere veld (de groene cirkel in figuur 1) en de specifieke de aanpak één gezin, één plan, één regisseur (de rode cirkel) elkaar kunnen versterken. “Er is een pijl qua leerervaringen te trekken van rechtsonder zo naar boven. Door dat we bij de aanpak één gezin, één plan, één regisseur ontdekken dat er regulier veel meer kan en mag. En daar leert dat preventieve reguliere veld ook van.” Een ander vervolgt, “Wat de aanpak heeft bewerkstelligd is een verbreding van de scope. De regisseurs kijken breder. Ze kijken niet alleen naar kinderen zoals vroeger, maar ook naar de ouders, of naar de school. En daardoor kan er regulier steeds meer.” Door de wisselwerking tussen het reguliere aanbod en de specifieke aanpak één gezin, één plan, één regisseur komt ook de overlap in het reguliere aanbod beter in beeld, en ook hetgeen er nog ontbreekt in de specifieke aanpak één gezin, één plan, één regisseur, “Bovendien maakt die uitwisseling ook goed duidelijk welk aanbod nog ontbreekt voor multiprobleemhuishoudens: langdurige stut en steun en vinger-aan-de-pols trajecten,”

### **Immers, het reguliere veld is verleden en toekomst van multiprobleemhuishoudens**

De uitwisseling tussen de aanpak één gezin, één plan, één regisseur en het reguliere veld is van belang omdat juist het reguliere veld het verleden en de toekomst voor multiprobleemhuishoudens vormt. Ooit zijn de huishoudens weggezaakt uit de reguliere zorg-, hulp-, en dienstverlening, en in de toekomst, als het beter gaat, zullen ze weer van de MPH-aanpak richting het reguliere veld gaan. Voor huishoudens met minder zware problemen werkt het reguliere veld preventief. CJG's, Wmo-loketten, Bureaus Jeugdzorg en brede scholen, kunnen voorkomen dat huishoudens verder afglijden en huishoudens verder helpen op het moment dat ze de MPH-aanpak verlaten. Juist daarom is het uitwisselen van lessen tussen de verschillende aanpakken in het reguliere veld en de zwaardere aanpakken voor multiprobleemhuishoudens zo belangrijk. Het reguliere veld heeft tijdens de experimenten geleerd van de aanpak van de zwaarste huishoudens. "Maar er moet ook een pijl terug die betekent dat dat preventieve, de frontlijn zeg maar, steeds beter ingericht wordt zodat ook de ingewikkelde gezinnen daar in de toekomst wat aan hebben." Niet in de laatste plaats omdat door de uitwisseling tussen het reguliere veld en de aanpak één gezin, één plan, één regisseur beter te bepalen is welke huishoudens met de zwaarste problemen kampen en om zorg-, hulp- en dienstverlening verleggen zitten. Dan kan de instroom in de MPH-aanpak kleiner worden, en de uitstroom naar het reguliere veld worden vergroot.

### **Bovendien wordt het aantal vindplekken erdoor vergroot**

De ogen van alle betrokken instellingen en projecten zijn nodig om zware probleemhuishoudens op te sporen. Om de informatie-uitwisseling optimaal te benutten, is het van belang om bij de start van een MPH-aanpak flexibel te zijn bij de vaststelling van het aantal huishoudens dat hiervoor in aanmerking komt. Een projectleider geeft hiervan een treffend voorbeeld. "De voedselbank zei, 'Waarom helpen jullie die en die gezinnen niet?' Dat was op zich wel raar want eigenlijk zouden we die gezinnen al moeten kennen, via de sociaal raadslieden en de andere hulpverleners. Maar dat was blijkbaar niet het geval. Daar ontdekten we dus een nieuwe vindplaats."

Over hoe die huishoudens vervolgens geholpen worden, door middel van één plan, gaat het volgende hoofdstuk.



## Eén plan

### Structurele barrières en oplossingen

#### **Convenanten fungeren als gemeenschappelijke doelstelling en om partijen die zich niet aan de afspraken houden ter verantwoording te roepen**

Als de huishoudens bekend zijn is het tijd om “één plan” te ontwikkelen waar de gezinsleden individueel, maar ook het huishouden als geheel mee geholpen is. Daarvoor is het nodig dat de vele verschillende instellingen die in het veld werkzaam zijn zich aan de aanpak één gezin, één plan, één regisseur verbinden. Vaak gebeurt dat vooraf in een convenant. Daarin formuleren partijen gemeenschappelijk doelstellingen en spreken ze af wie wat gaat doen, wanneer en hoe. Idealiter staat ook in het convenant dat de regisseur voldoende mandaat heeft om maatwerk per huishouden te leveren. Mits goed geformuleerd vormen convenanten ook een middel om partijen die zich tijdens de aanpak niet aan de afspraak houden ter verantwoording te roepen. Natuurlijk proberen projectleiders het eerst op de werkvloer op te lossen (zie ook 3.2) maar als dat niet lukt kunnen ze terugvallen op de bestuurlijke afspraken in het convenant, “Jouw bestuurder heeft dit ook geaccordeerd!”

#### **Een convenant is niet voldoende: commitment moet ook in de praktijk ontstaan**

Toch bestaan er weinig aanpakken waar alle partijen zich aan committeren. In sommige steden is bijvoorbeeld Bureau Jeugdzorg nog niet betrokken, terwijl in andere steden Openbare Orde en Veiligheid in de persoon van de wijkagent een rol op afstand speelt. Daarnaast is de praktijk van de aanpak één gezin, één plan, één regisseur vaak ingewikkelder dan van te voren te bedenken is. “Dat hebben wij continu gezien. Wij hebben alles goed voorbereid. En dan is het allemaal “goed, goed, goed” en dan gaan we aan de slag en dan is het ineens allemaal fout.” Een ander vertelt over een conflict tussen verschillende

instellingen en hun voorkeuren voor zorg dan wel handhaven: “Daar hebben we het anderhalf jaar over gehad. Ook naar aanleiding van casuïstiek die in de media kwam en het risico voor de wethouder. Uiteindelijk hebben we procesafspraken gemaakt. Daar geeft iemand dan een klap op. En vervolgens houdt niemand zich er meer aan.”

Ook kan het bijvoorbeeld voorkomen dat er al hulpverleners in het huishouden werkzaam zijn die niet bij de aanpak één gezin, één plan, één regisseur betrokken zijn, “Het ZAT-team kwam met een casus. Die schoot niet op. Want niemand voerde regie. Dat wilde ik dus wel doen. Vonden ze een goed idee. Ik kreeg de opdracht om er mee aan de slag te gaan. Op het moment dat de regisseur partijen belt, krijgt hij te horen, ‘Waar bemoei je je mee? Dit is ons gezin, wij hebben de regie.’” Een ander vervolgt, “De verkokering komt gewoon weer terug in de wijk. Daar loop je met deze aanpakken tegenaan. Heb je de verkokering op het gemeentehuis getackeld, dan komt je het vervolgens in de wijk weer tegen.” Eén plan, klinkt aantrekkelijk, maar laat zich in de praktijk moeilijk uitschrijven, “Het gaat om gelabeld geld. Het gaat om indicatietrajecten en het tijdspad dat daar in zit. Het gaat om privacy van volwassenen, die met GGZ en diagnostiek en behandelingsinformatie te maken hebben. Het gaat om perverse prikkels van diagnostiek waar heel toevallig de behandeling ook daar moet plaatsvinden. En die zaken lopen allemaal zo een beetje door elkaar heen.”

Discussies die vervolgens ontstaan, leiden dan soms tot de ontdekking dat de vooraf gemaakte en in het convenant gestolde afspraken niet voldoende waren. “Het was niet scherp. Het was niet waterdicht. De afspraken niet en vooral het mandaat niet. En dan gaat het op de werkvloer schuren.” Dat maakt de uitdaging om te komen tot één plan des te groter. Hoe de projectleiders daar op de werkvloer mee omgingen beschrijven we in paragraaf 3.2.

### **Er bestaat nog geen gezinsdiagnostiek**

Over het hoe en waarom van verkokering is veel gezegd en geschreven. Het komt er kort gezegd op neer dat de beleids- en uitvoeringskolommen voor het gros van de mensen met problemen goed werk leveren, maar dat ze multiprobleemhuishoudens in de weg zitten. Dat zien we vooral als we kijken naar de totstandkoming van één plan. “Er bestaat niet zoiets als gezinsdiagnostiek. We hebben dossier onderzoek gedaan naar 40 dossiers. En we zijn er achter gekomen dat er vooraf onvoldoende goede analyses zijn gemaakt, waardoor er geen goede interventies zijn gepleegd.” Hoewel één plan centraal staat in de aanpak één gezin, één plan, één regisseur, bestaat er dus geen manier om op gezinsniveau een diagnose te stellen. Een andere projectleider vertelt: “Er is een rommelige wereld van diagnostiek, en instellingen hebben de mogelijkheid cadeautjes uit te zoeken,” om te vervolgen, “Instellingen die verantwoordelijk zijn voor de diagnose leiden vooral toe naar hun eigen aanbod.”

### **Maar ga niet wachten op de baas van de hoogste diagnostiek kolom en ga aan de slag**

Aan de problemen met diagnoses en de afwezigheid van gezinsdiagnostiek ligt een meer fundamenteel probleem ten grondslag. “Er is een paradigma-strijd aan de gang in MPH-land tussen handelingsdiagnostiek en behandelingsdiagnostiek. Gaan we wachten op een akkoord van de hoogste baas van een diagnostiek kolom, of gaan we aan de slag?” Of, zoals een andere projectleider het verwoordt, “Je hebt zeg maar believers in diagnostiek en je hebt aanpakkers. Hoe kun je die twee verenigen?” De eerste stappen in een gezin zijn vaak geen justitiële of zorgoplossingen maar hulp en dienstverleningstaken, zoals het oplossen van financiële en administratieve problemen. Tijdens deze dienstverlening ontstaat een handelingsdiagnostiek. Wat moet er eerst gebeuren? Deze handelingsdiagnostiek moet verbonden worden met de noodzakelijke behandelingsdiagnostiek die traditioneel in de zorg en justitiële hulpverlening is neergelegd. Vaak zijn daar indicaties voor nodig, niet zelden voor verschillende gezinsleden. Die hebben allemaal een eigen tijdsspanne. Hetzelfde geldt voor de daaropvolgende behandeling. De verschillende oplossingen waar verschillende problemen om vragen compromitteren het ene plan. Handelen en behandelen gaan daar moeilijk in samen.

***“Privacy” wordt vaak gebruikt als argument om niet mee te werken, maar is niet onoplosbaar***

Daar komt bij dat mensen en de specialisten die ze helpen, psychiaters bijvoorbeeld, “eigenaar zijn van hun eigen diagnose,” zoals een projectleider het formuleert. Ze hoeven de diagnose niet met andere partijen te delen, omdat het privacy gevoelige informatie bevat. Daardoor is de informatie om te komen tot één plan niet compleet. Dat geldt met name voor volwassenen. “We kunnen kind-diagnostiek en beschikbaarheid van resultaat daarvan, afdwingen binnen een jeugdbeschermingsmaatregel of onderwijs. Maar dat geldt niet voor volwassenen! Volwassenen in een multiprobleemgezin zijn niet verplicht mee te werken aan diagnostiek of onderzoek, en als ze meewerken zijn ze niet verplicht het resultaat daarvan beschikbaar te stellen.” In een andere stad duurde de discussie over privacy langer dan een jaar. “De discussie ging ook over, ‘wij mogen dit wel delen en we mogen dit niet delen.’ Het privacy verhaal. Maar de oplossing werd uiteindelijk niet gevonden in een stuk van het ministerie, of wat dan ook, maar gewoon een manager die zegt: ‘Dit is nu dus geen probleem meer. Wij hebben geen probleem met de privacy, want er wordt hier informatie gedeeld. Punt!’ Zo simpel is het dan ook ineens. Heel frappant. Maar het werkte wel.” Er bestaat een groot verschil tussen het niet kunnen of mogen delen van informatie enerzijds, en het niet willen delen van informatie anderzijds. Die twee worden vaak grondig verward.

***Door op tijd en effectief op te schalen, kun je fundamentele knelpunten adresseren, oplossen en vaart houden in het project***

De knelpunten die we hierboven noemden en die ‘één plan’ bemoeilijken, zijn vrij structureel. Om die reden zijn de oplossingsrichtingen ook structureel. Daarmee bedoelen we dat ze problemen rondom het individuele huishouden ontstijgen (incidenteel) en vaker voorkomen en daarom een oplossing op projectniveau behoeven (structureel). Een voorbeeld van een structurele oplossing is de zogenaamde escalatieladder. Eerst kan de projectleider problemen voorleggen aan de verantwoordelijke beleidsdirecteur. Als de problemen hardnekkig blijken, kunnen ze worden voorgelegd aan een stuurgroep met de verantwoordelijke managers van de deelnemende organisaties. Uiteindelijk kunnen verantwoordelijke bestuurders, zoals de wethouder, worden ingeschakeld. Een manier om effectief op te schalen is door te werken met zogenaamde doorbraakthema’s. “Ik heb een stuurgroep gemaakt met daarin alle directeurs van partijen die aanbod hebben. Gemeente, politie, jeugdzorg, justitie, etc. Zij bespreken doorbraakthema’s. Dat zijn er nu drie: 18+, geld, en wonen. De procesmanagers dragen deze thema’s aan vanuit waar ze in de praktijk tegen aan lopen.” De projectleider die hierboven uitlegde dat er al een andere partij in het gezin dat hij wilde helpen aanwezig was, vertelt, “Toen ben ik teruggegaan naar de voorzitter en heb het voorgelegd. Wat betekent dit nu voor de rest van de procesgang en het resultaat?” Ook een andere projectleider beaamt het belang van opschalen. “Als je een project als dit doet met heel veel verschillende partners, dan moet je op tijd kunnen opschalen. Ik kan zelf wel bellen met de directeur van het UWV, of de woningcorporatie maar misschien werkt het nu wel sneller als mijn directeur even belt. Die weet ook heel veel, en kent heel veel.”

Aan de andere kant stimuleert de mogelijkheid van opschalen projectleiders om het eerst zelf op te lossen, zoals een andere projectleider ontdekt. “Wij kunnen ook opschalen, maar dat is nog nooit gebeurd. Men zegt omdat het er is, hoeft er niet opgeschaald te worden.” Escalatieladders zijn in de praktijk effectieve instrumenten. Wel moeten projectleiders in de praktijk leren wanneer naar welke sport op de ladder op te schalen. Dat is een precair evenwicht. Je wil niet overal voor “naar de wethouder rennen,” maar als er iets mis gaat met een huishouden, of het project, dan kun je bestuurders nauwelijks meer in constructieve zin betrekken.

***Door pro-actief knelpunten in kaart te brengen en capaciteit te organiseren om ze op te lossen kun je structurele barrières slechten***

Een andere manier om structurele knelpunten voor het voetlicht te brengen is door actief opzoek te gaan op de werkvloer naar waar de schoen wringt. “Er is door de onderzoekafdelingen van twee gemeentelijke diensten een gezamenlijk onderzoek gestart naar wat er in de uitvoeringspraktijk gebeurt, inclusief de vraag welke verbetermogelijkheden de partijen in het veld zien. Functionarissen uit het veld worden op horizontaal niveau onderling vergeleken.” Daarnaast is het belangrijk dat de gemeente aandacht, ruimte en capaciteit vrijmaakt voor de implementatie van de aanbevelingen van het onderzoek.

Knelpunten kunnen dus opgelost worden door op te schalen, maar ook door onderzoekers permanent en proactief op zoek te laten gaan naar die knelpunten. In beide gevallen worden bestuurders in de gelegenheid gesteld om goed geïnformeerd knopen door te hakken.

## Oplossingen op de werkvloer

***Zorg dat je “buddies” hebt bij andere organisaties waar je snel mee kan werken***

Maar uiteraard hoeft lang niet alles opgeschaald of nader onderzocht te worden. Veel partijen werken mee, en veel huishoudens worden geholpen. Vaak zijn het die partijen die in staat zijn over hun eigen belang heen te stappen. Zo kaartte een projectleider een probleem aan bij de Stadsbank: “Mijn coaches zien gezinnen die hun prepaid-kaart leegbellen om met jullie in contact te komen om vervolgens de moed op te geven en hun telefoon weg te gooien. Kunnen jullie daar niet eens langsgaan? Na twee a-viertjes en twee weken had de Stadsbank een consulent vrijgemaakt om met de coaches langs de gezinnen te gaan.” Projectleiders ervaren dat “buddies” bij deelnemende organisaties hun werk eenvoudiger maken. “Als je tegen iets onverwachts oploopt, moet je kunnen schakelen. Een goede manier omdat te doen is door in iedere organisatie een persoon te hebben die voor je rent.” Buddies zijn professionals bij andere organisaties met wie je snel tot oplossingen kan komen. In sommige steden worden ze formeel benoemd. In andere steden komt de relatie tussen projectleider en buddy op meer informele wijze tot stand.

### **Pragmatische oplossingen helpen het project verder**

Daarnaast hebben uitgebreide discussies over welke instelling nu gelijk heeft, en wat prioriteit zou moeten krijgen in het ene plan, niet altijd zin. Soms lopen die gesprekken vast. “Kijk, een maatschappelijk werker zet eerder eerste lijn hulp in en iemand uit de arbeidsvoorziening zal zeggen, ‘We gaan een beetje helpen maar verder niet te ingewikkeld doen, kom we gaan ze aan het werk zetten.’ En ze hebben allebei gelijk.” Bovendien: “Zo’n project krijgt natuurlijk meerdere doelen mee. En welke kies je dan? Dat levert spanning op. Maar daar moet je pragmatisch mee omgaan.” Pragmatisme betekent dan niet een gemakzuchtig “anything goes,” maar ook zeker niet eindeloos doorpraten over wat in morele zin prioriteit zou moeten hebben. Daar komt je niet uit namelijk. Want iedereen heeft gelijk. Pragmatisme betekent vooral beginnen met oplossen van problemen en je niet laten verlammen door de vraag welk probleem het belangrijkste is.

### **Het gaat niet om wat je kunt bieden, maar wat er nodig is**

“Iedere organisatie wil wel wat anders gaan doen, maar ze zitten allemaal deels vast. Maar als je gewoon vraagt, ‘Ik heb dit idee willen jullie meedoen?’, dan willen mensen dat wel. Dan ben je daarna nog wel wat langer aan het praten over hoe dan precies, maar ze willen wel.” Het helpt dan ook om niet direct een pakket eisen op tafel te leggen. “Kunnen we hier samen een oplossing voor bedenken?” Of, “Waar lopen jullie nu tegen aan?,” klinkt dan al heel anders dan, “jullie moeten zus of zo!”. “Ik ben maar gaan praten en kreeg achteraf heel veel leuke reacties van mensen die het zo fijn vonden dat de gemeente eens niet kwam eisen, maar gewoon op gelijke voet kwam vragen hoe we samen wat konden doen.” In een andere stad staat daarbij de vraag centraal, “Niet doe ik (of mijn organisatie) genoeg, maar doen we gezamenlijk genoeg?” Het gaat niet om wat partijen kunnen bieden, maar wat is er nodig is in het gezin.

Er zijn verschillende manieren om barrières die het ene plan frustreren te slechten. Veel is op de werkvloer op te lossen. Als dat niet lukt, zijn er meer structurele oplossingen voor handen, zoals opschalen, of onderzoeken. Vervolgens moet het ene plan tot uitvoer worden gebracht. De regisseur die daarvoor de verantwoordelijkheid heeft, vormt de belangrijkste succesfactor voor de aanpak. Daar gaat het volgende hoofdstuk over.

## Eén regisseur

### *Er op af! Maatwerk leveren, vasthouden en onderhandelen*

De regisseur werkt “vanuit het huishouden”. In veel één gezin, één plan, één regisseur aanpakken staat “vraaggericht werken” centraal. Dat betekent echter niet “U vraagt wij draaien”. In sommige steden ontdekken de projectleiders dat er veel te verbeteren is voor de huishoudens door een beroep te doen op wat ze nog wel zelf kunnen (eigen kracht) of op hun sociale omgeving. Bij echte zware multiproblematiek is het lastig om die eigen kracht te ontdekken en is een sociaal netwerk zo goed als afwezig. Juist dan is het belangrijk dat de regisseurs niet loslaten. Ze vormen de “last resort” voor de huishoudens. Een noodzakelijke voorwaarde voor succes is ook in dat geval dat huishoudens zich medeverantwoordelijke voelen voor het ene plan. “Voor wat hoort wat”, zoals ze het in een van de steden noemen, is daarvoor een belangrijk uitgangspunt. Tegenover dienst en hulpverlening, zoals schuldsanering bijvoorbeeld, staat dan een actie van het huishouden. Stoppen met drinken bijvoorbeeld, of een baan zoeken. Onderhandelen is daarom, naast regie voeren, de voornaamste competentie voor regisseurs die de zwaarste multiprobleemhuishoudens verder willen helpen. Als het huishouden zich niet aan de afspraken houdt, kan vervolgens dwang toegepast worden. In andere woorden, de regisseur heeft verschillende opties (eigen kracht – voor wat hoort wat – drang en dwang) om maatwerk te kunnen leveren. Dat maatwerk kan nog verder worden ingevuld doordat de aanpak één gezin, één plan, één regisseur-teams verschillende regisseurs hebben. Ieder met hun eigen expertise, ervaring en stijl. “Welke coach past het beste bij welke gezinnen?”, is dan ook een definitie van maatwerk. Hoe dan ook, de regisseurs maken het verschil. Door “er op af” te gaan, niet los te laten, te onderhandelen en maatwerk te leveren.

### *Regisseurs moeten om kunnen gaan met verschillende belangen*

De Achter de Voordeur regisseur is kortom de spil van de aanpak één gezin, één plan, één regisseur. Als de huishoudens bekend zijn moet de regisseur er op af, om een plan op te stellen, de instellingen rond het huishouden te verbinden en toe te zien op de uitvoering van het plan. Dat is een uitdagende taak omdat de projectleider, deelnemende instellingen en de huishoudens veel van de aanpak verwachten en de regisseur maatwerk moet leveren. Lang niet iedereen is geschikt om als regisseur te functioneren. Een goede regisseur moet kunnen werken in een veld met tegengestelde belangen en tegen kritiek kunnen, zo ontdekten de projectleiders. “Er ontstond een concurrentiestrijd tussen overlastbestrijders enerzijds en zorgverleners anderzijds over de casus. De mensen die zorg moesten verlenen geloofden niet in de aanpak van de overlastbestrijders.” Een ander vervolgt, “Volgens de opdrachtgever (de gemeente) waren de coaches niet stringent genoeg voor wat betreft drang en dwang. Tijdens dat gesprek zeiden de coaches, “Ik ga nu naar huis. Ik kap er mee want daar zijn we niet van!” Kritiek op de regisseurs komt vaker voor. Als ze niet overeenkomstig de doelstellingen van een deelnemende instelling handelen bijvoorbeeld. “Toen wilde de woningbouwcorporatie een andere coach, omdat de huidige niet goed zou functioneren. Terwijl wij er juist erg tevreden over waren. Wel legde hij vaak zijn vinger op de zere plek. Vooral als het ging om het voorkomen van uithuiszettingen.” Hoewel regisseurs vaak opgezadeld worden met verschillende en tegengestelde doelstellingen, en daar hun persoonlijke balans in zoeken, beoordelen instellingen regisseurs op de doelstellingen die ze zelf het belangrijkste vinden.



### **De ideale regisseur is een ervaren generalist, maar is schaars**

Succesvolle regisseurs weten hoe de hazen lopen en nemen, “op een natuurlijke wijze regie”, zoals de projectleiders het formuleren. “Dus niet van ‘burgemeester, wethouder en koningin hebben getekend, nu durf ik pas!’” Het is het type maatschappelijke ondernemer die kan schakelen van achter de voordeur tot binnen de instellingen. Ze hebben de competentie om regie te kunnen nemen, en juiste houding en inzet om regie te willen nemen, naast het vermogen om te onderhandelen, zoals we net al zeiden. “Best persons”, noemen de projectleiders ze ook wel. Wel constateren de projectleiders dat deze “Best persons” niet breed voorradig zijn en projectleiders die deze ervaren generalisten in hun team hebben, zijn er erg zuinig op. Een belangrijk punt van aandacht daarbij is dat de toenemende functievereisten niet meer in verhouding staan tot het salaris dat voor frontlijnwerkers doorgaans beschikbaar is. Wie “Best persons” achter de voordeur wil inzetten, zal daar ook voor moeten betalen.

### **Wel zijn goede regisseurs op te leiden**

Omdat ervaren generalisten schaars zijn, of al bezet zijn, leiden steden regisseurs op. Daar bestaan verschillende manieren voor. “We hebben de coaches begeleid en een methode ontwikkeld. Nu heb ik coaches die veel steviger zijn. Ze hebben zich goed ontwikkeld. Dat hebben we gedaan door wekelijks de casuïstiek te bespreken.” Ook helpen uitwisselingen en stages om regisseurs van elkaar te laten leren. “We zijn veel gaan uitwisselen tussen mensen van zoet en zuur. We hebben een werkconferentie georganiseerd waar de conflicterende partijen gezamenlijk een probleemanalyse presenteerden. Uiteindelijk heeft het geleid tot een vruchtbare oplossing. Natuurlijk is dat nog niet allemaal in kunnen en kruiken. Maar het is een aanzienlijke verbetering vergeleken met anderhalf jaar geleden.”

In een andere stad is een MPG-academie opgericht om de regisseurs van de toekomst op te leiden. “Daarin leren deelnemers regie te voeren en te nemen op het gezinsplan van aanpak”. Een andere projectleider richtte een zogenaamde Buurtacademie in om het leren tussen regisseurs en andere professionals aan te jagen. Ook organiseerden projectleiders voor dat de MPH-aanpak van start ging opleidingen voor de regisseurs.

### **Regie voeren is een vak**

Hoewel er niets gaat boven een ervaren generalist, zijn regisseurs goed op te leiden door middel van (buurt) academies, stages, opleidingen en uitwisselingen. In de aanpak één gezin, één plan, één regisseur is daar een goede start meegemaakt. Immers, de competenties die nodig zijn om dat vak uit te oefenen, planontwikkeling, regievoeren, onderhandelen, zijn aan te leren. Maar juist omdat er op dit moment geen formele opleidingen bestaan die zich daarop richten, is de roep om ervaren regisseurs zo groot. De vraag naar die ervaren alleskunner, is echter groter dan het aanbod. In andere woorden, regie voeren is een vak. Een vak dat zich in de toekomst verder moet ontwikkelen.

## Verduurzamen

Zoals uit het bovenstaande blijkt, is in de afgelopen jaren veel geleerd. Multiproblematiek staat op de agenda en zorgaanbieders, dienst- en hulpverleners hebben effectiever en efficiënter leren samenwerken in de aanpak één gezin, één plan, één regisseur. Huishoudens met meerdere problemen zijn beter af. Juist daarom is de grootste uitdaging voor de nabije toekomst de aanpak één gezin, één plan, één regisseur te verduurzamen. Vooral omdat de meeste aanpakken één gezin, één plan, één regisseur tot nu toe veelal het karakter hebben van een experiment, pilot of project. Met verduurzamen bedoelen we dat de aanpakken één gezin, één plan, één regisseur een structurele plek krijgen in het lokale aanbod en de pilot- of projectstatus ontstijgen. Immers, zoals we hierboven beschreven zijn de aanpakken niet alleen heilzaam voor huishoudens die kampen met meerdere problemen, ook het reguliere veld kan effectiever, efficiënter en beter leren werken doordat professionals en instellingen leren van de specifieke aanpakken één gezin, één plan, één regisseur.

En “goedkopere en betere zorg”, zal ook in de toekomst het credo zijn. Zeker nu bezuinigen het devies is en gemeenten steeds meer verantwoordelijkheden krijgen als het gaat om het regievoeren over zorg-, dienst- en hulpverlening. De aanstaande decentralisering van de Jeugdzorg en de Wajong, de verdere decentralisering van de AWBZ, en het nieuwe welzijnswerken, zijn daar de belangrijkste voorbeelden van. Meer in het algemeen is decentralisering van taken en verantwoordelijkheden de trend. Dat biedt gemeenten de kans om verschillende vormen van zorg-, dienst en hulpverlening integraal aan te bieden door de aanpak één gezin, één plan, één regisseur. De verduurzamingsuitdaging is drievoudig.

1. Biedt de aanpak één gezin, één plan, één regisseur de ruimte om door te ontwikkelen en gebruik ze als aanjager van lokale zorgvernieuwing.
2. Financier de aanpakken één gezin, één plan, één regisseur structureel.
3. Maak de effecten van de aanpakken één gezin, één plan, één regisseur op een intelligente manier inzichtelijk.

Verderop in het e-boek bespreken we de uitdagingen kort.

## Uitdaging 1: Doorontwikkelen

### Blijf doorontwikkelen

De aanpakken één gezin, één plan, één regisseur moeten de ruimte krijgen om door te ontwikkelen. Als we iets van de ervaringen van de projectleiders kunnen leren is het dat de aanpak één gezin, één plan, één regisseur bij uitstek in de praktijk ontstaan. Maar de ruimte om te ontwikkelen is niet altijd vanzelfsprekend. In de woorden van een projectleider: “Bij deze aanpakken komen er altijd wel weer nieuwe konijnen uit de hoge hoed en daarom moet je er ook van leren. Dat is de enige manier om met de dynamiek om te gaan. Maar de meeste partijen gaan uit van het papier en doen wat daar afgesproken is. Ze koersen en focussen allen op de verwachte en gewenste effecten. En daarom wordt er meteen gesproken in termen van goed en fout op het moment dat er onverwachte dingen gebeuren en vooral als je die probeert bespreekbaar te maken! Leren zit bij geen van de partijen tussen de oren. Alleen wat er op papier staat telt. Het draait om het papier. Je doet wat is vastgesteld anders klopt het niet meer”.

### Professionele ontwikkelomgeving

Natuurlijk, convenanten, stuurgroepen en escalatieladders zijn belangrijk. Maar projectleiders en met name de regisseurs ontdekken in de praktijk, en vaak per huishouden, wat werkt en wat niet. De ervaringen van de projectleiders laten zien dat er door pragmatisch en doortastend te handelen op de werkvloer ontzettend veel mogelijk is. Juist nu er nieuwe ontwikkelingen op gemeentes afkomen, biedt de aanpak één gezin, één plan, één regisseur de mogelijkheid om die ontwikkelingen te accommoderen. Immers, in die aanpakken is al stevig gewerkt aan het afstemmen van verschillende missies, doelstellingen en instrumenten van partijen die in de zorg- dienst- en hulpverlening bezig zijn. Het is belangrijk dat bestuurders en managers naast specifieke

beleidsdoelstellingen (wat willen we bereiken?) ook ontwikkeldoelstellingen formuleren (hoe gaan we dat bereiken?) en daar op sturen. Hun taak wordt dan niet alleen om zich te buigen over de knelpunten waar regisseurs op de werkvloer tegen aanlopen, maar vooral om zorg te dragen voor een structurele en professionele ontwikkelomgeving. Een professionele ontwikkelomgeving waarin knelpunten niet worden gezien als fouten, of als het mislukken van beleid, maar als mogelijkheden om de vernieuwing van de zorg op lokaal niveau aan te jagen en vorm te geven.

### Verbind ook op beleids- en bestuursniveau.

Daarvoor is het nodig dat gemeenten niet alleen leren op uitvoeringsniveau, zoals tot nu toe vooral gebeurd is, maar ook op beleids- en bestuursniveau. Het verduurzamen van de aanpak één gezin, één plan, één regisseur betekent dan dat niet alleen uitvoerende instellingen hun methodes en werkwijzen effectief verbinden, maar ook dat beleidsmakers hun doelstellingen op elkaar afstemmen en bestuurders hun politieke speerpunten. In andere woorden, de afgelopen jaren is vooral geleerd om beter en effectiever samen te werken van achter de voordeur. Verduurzaming van de aanpak één gezin, één plan, één regisseur betekent ook dat hetzelfde gebeurt op het gemeentehuis en in de collegekamer. Of de verantwoordelijkheid voor het verbinden van beleidsdoelstellingen en politieke prioriteiten tot het takenpakket van de projectleider kan behoren, hangt af van de schaal van de gemeente. Grote gemeenten kunnen daar aparte procesregisseurs voor aan stellen. Deze procesregisseurs, of de projectleider bij kleinere steden, “betekenen dan voor de gemeentelijke organisaties wat de gezinsregisseurs voor de gezinnen betekenen,” zoals een projectleider het formuleert.

## Uitdaging 2: Structurele financiering

### Organiseer structurele financiering

In het verleden is de aanpak één gezin, één plan, één regisseur op projectbasis, met additionele middelen gefinancierd. Dat komt in de eerste plaats omdat er geld beschikbaar was in het kader van de Krachtwijkaanpakken en de Centra voor Jeugd en Gezin. Ook betaalden provincies mee aan de ontwikkeling van de aanpakken en investeerden gemeenten zelf. Kortom, de aanpak één gezin, één plan, één regisseur zijn vaak betaald uit incidentele middelen met een aflopende termijn.

Daadwerkelijke verduurzaming begint met het betalen van de aanpakken uit structurele middelen. In sommige steden is daar al op voorgesorteerd, maar dat blijkt zeer lastig. Een projectleider legt uit: “Vanuit een pot geld gezinnen helpen, dat is toch veel ingewikkelder dan verwacht. Daarom hebben we nu een pilot met de twintig zwaarste gezinnen. En dat zijn gezinnen waar al die indicaties door elkaar lopen. Je hebt natuurlijk de Dienst Werk en Inkomen die al die papieren en schulden aanpakt, en dan is niet alleen Algemeen Maatschappelijk Werk nodig om die plasticzak met ongeopende brieven te openen, niet alleen de corporatie om de huurachterstand op te lossen, maar er is een ziek kind, een gehandicapt kind, een psychiatrische moeder. En daar is een bijzonder convenant voor afgesloten om voor die twintig gezinnen alle schotjes weg te werken die nodig zijn voor die gezinnen om alles in de juiste volgorde aan te bieden. En dat lukt niet. We zijn nu een jaar bezig. En dat is nog niet gelukt.” De schotten tussen de verschillende financieringsstromen blijken te stevig.

### Voorkom zelfde discussie als rondom privacy

Het financieringsprobleem ontstaat vooral omdat er veel verschillende financieringsstromen zijn. En omdat de aanpak één gezin, één plan, één regisseur bij uitstek verschillende problemen aanpakken, is er geen duidelijke financieringsstroom aan te wijzen waar de aanpak één gezin, één plan, één regisseur logisch onder vallen. Neem het voorgaande voorbeeld van een projectleider. Moet een integrale aanpak dan gefinancierd worden vanuit de AWBZ? Of door de zorgverzekeraar? Vanuit de Jeugdzorg? Of de Wmo? Vanuit de WWB wellicht?

De discussie rondom structurele financiering draait nu vooral om de vraag of partijen de aanpak één gezin, één plan, één regisseur “mogen” financieren. “Ons geld is gelabeld,” heet het dan, waarmee financiers doelen op het feit dat het wettelijk omschreven is waar ze hun geld aan mogen besteden, en de MPH-aanpak als zorgproduct valt daar niet onder. Zonder dat uitgangspunt te willen bagatelliseren, de wet is de wet, willen we hier de vergelijking met de privacydiscussie maken. Ook daar werd van meet af aan geroepen: “we mogen niet!” Terwijl later vaak bleek dat het eigenlijk is: “wij willen niet!”. Laten we het eens omdraaien. Er bestaat geen wet- of regelgeving die het verbiedt om structureel te investeren in de toegankelijkheid en kwaliteit van zorg-, dienst- en hulpverlening. Want dat is precies wat het investeren in de aanpakken één gezin, één plan, één regisseur behelst. Natuurlijk kan het dan nog steeds zijn dat financiers een andere investeringsbeslissing nemen, maar dan wordt het gesprek daarover wel zuiver gevoerd: niet willen is iets anders dan niet kunnen. Dit adagium, dat overigens door de regisseurs ook regelmatig aan de huishoudens wordt voorgehouden, zou de discussie rondom financiering moeten bepalen. Wil je de komende jaren investeren in huishoudens die structureel door het web van de verzorgingsstaat heen vallen?

Een belangrijk besef bij het beantwoorden van die vraag is dat de verschillende financieringsstromen en budgetten allemaal bedoeld zijn om mensen te helpen, bovendien is het vrijwel allemaal “publiek geld”. Natuurlijk, dat geld kan je maar een keer uitgeven, en er kan te weinig van zijn. Maar de manier waarop de financiering van publieke dienstverlening is georganiseerd (we willen wel, maar we kunnen niet) kan nooit een excuus zijn om de mensen die de verzorgingsstaat het hardste nodig hebben, die hulp-, zorg- en dienstverlening te ontzeggen.

#### **Bepalen wie er gaat betalen**

Een belangrijke stap op weg naar structurele financiering is het vooraf kwantificeren van verwachte effecten. Daarmee bedoelen we dat financiers vooraf in kaart brengen waar met behulp van de aanpakken één gezin, één plan, één regisseur mogelijke efficiencywinst te boeken valt. Wie effectiever en efficiënter wil werken, zal dat zo concreet mogelijk moeten maken: waar ontstaat maatschappelijke winst? Welke type zorg-, dienst- en hulpverlening verwachten we minder te gaan leveren, en waar moeten we juist meer tijd aan besteden? In ‘De kracht van één gezin, één plan, één regisseur in cijfers’ wordt uitgebreid aandacht besteed aan instrumenten om juist dat te kunnen doen. Natuurlijk leidt het in kaart brengen van de verwachte opbrengsten nog niet automatisch tot een beslissing over wie er hoeveel gaat bijdragen aan de aanpak. Wel is het een noodzakelijke voorwaarde om het gesprek over prioriteiten, gezamenlijke doelstellingen en financiering aan te gaan en daarmee voor het realiseren van structurele financiering.

## **Uitdaging 3: Monitoring en effectmeting**

#### **Langetermijneffecten**

De laatste uitdaging voor het verduurzamen van de aanpak één gezin, één plan, één regisseur bestaat uit het doorontwikkelen van methoden om te onderzoeken of de verwachte effecten van de aanpakken (efficiency, effectiviteit en betere zorg) ook daadwerkelijk gerealiseerd worden. In een aantal steden is hier al ervaring mee opgedaan, maar een robuuste en bewezen manier van monitoring en effectmeting zal zich in de komende jaren in de praktijk moeten bewijzen. Of, zoals projectleiders het formuleren: “Werkt de aanpak? Ja, ik geloof van wel. Ik geloof dat de coaches mensen echt verder hebben geholpen, aan het werk hebben geholpen, of het gaat beter met de kinderen. Maar, nee, ik kan nog niets zeggen over terugval. Nee, ik kan niet zien waar de winst neerslaat, bij welke organisaties. Bewoners vinden het rustiger in de wijk, maar komt dat door de wijkcoaches, of omdat er gewoon meer huizen leeg staan?” Een ander vervolgt: “Helpen we nu echt de gezinnen die het het hardst nodig hebben? Dat wil iedereen weten, nu er bezuinigd moet worden. Overal moet wat af, dus iedereen wil zeggen, ‘Maar wij doen toch die gezinnen die het het hardst nodig hebben?’ Maar, je weet het gewoon niet. Ik kan dat niet beoordelen op basis van een paar voorbeelden. Je hoort altijd de meest sprekende voorbeelden natuurlijk. Ik vind het heel lastig om te beoordelen. Ik zou het willen en kunnen beoordelen. Ik denk wel dat het de zwaarste zijn, maar dat zegt iedereen natuurlijk van zijn aanpak.”

Met name over de langetermijneffecten van de aanpak één gezin, één plan, één regisseur moet de komende jaren informatie verzameld worden. De aanpak één gezin, één plan, één regisseur die tot nu toe zijn ontwikkeld, zijn nog te “jong” om iets te kunnen zeggen over de effecten van de aanpak voor de huishoudens op langere termijn en daarmee over terugval in oude problematiek.

### Not everything that counts can be counted...

Daarnaast is het ook goed om te beseffen dat niet alle effecten precies in cijfers zijn uit te drukken. Einsteins credo dat niet alles van waarde is uit te rekenen, en dat niet alles wat uit te rekenen valt van waarde is, geldt ook voor de aanpak één gezin, één plan, één regisseur. Met de nadruk op niet alles. Veel is wel uit te drukken in cijfers: tweedelijnszorg die minder wordt geleverd bijvoorbeeld, of het aantal voorkomen uithuiszettingen, het aantal extra ingezette opvoedingsondersteuners, of het aantal toegenomen of afgenomen residentiële plaatsingen. Wel zien we in de aanpakken dat er ook een hele boel zaken gebeuren die momenteel niet in de verantwoordingssystemen zijn opgenomen. Het zijn de kleine stappen die een wereld van verschil kunnen maken. Mensen gaan weer zelf boodschappen doen, nemen de telefoon op, en maken de enveloppen open. Mensen komen naar ouderavonden, houden de stoep schoon en wassen de kleren van hun kinderen vaker. Mensen durven voor het eerst bij een huisarts over hun problemen te praten of hun ex te confronteren met ongewenst gedrag. Het zijn juist alledaagse stappen die voor multiprobleemhuishoudens de belangrijke verbeteringen zijn. Voor sommige huishoudens betekent dat een opstap naar werk, onderwijs, en een normaal bestaan. Voor anderen betekent het het doorbreken van een jarenlange neerwaartse spiraal. Weer andere huishoudens zullen altijd wel enige vorm van zorg-, hulp- en dienstverlening nodig blijven hebben. Voor hen bestaat de grootste winst uit het feit dat verschillende instellingen niet meer “los van elkaar” over de vloer komen.

Oftewel: sommige effecten van de aanpak één gezin, één plan, één regisseur zijn in kwantitatieve zin hard te maken. Andere effecten zullen altijd kwalitatief van aard blijven. De uitdaging voor de toekomst is om daar op een intelligente manier mee om te gaan. In ‘De kracht van één gezin, één plan, één regisseur in cijfers’ gaan we daar dieper op in.

En daarmee zijn we weer terug aan het begin van dit hoofdstuk. Duurzaam blijven ontwikkelen, het organiseren van structurele financiering en het ontwerpen van intelligente methoden om de effecten van de aanpak één gezin, één plan, één regisseur in kaart te brengen, zijn de voornaamste uitdagingen om de aanpak duurzaam deel te laten uitmaken van gemeentelijk beleid. De ervaringen en lessen van de projectleiders die we hierboven formuleerden, en vooral de manier waarop ze daarmee zijn omgegaan, bieden goede hoop dat ook de toekomstige uitdagingen succesvol aangepaan kunnen worden.





## Inleiding

Betrokken professionals zijn ervan overtuigd: één gezin, één plan, één regisseur werkt. Rust in het huishouden, minder langs elkaar werkende hulpverleners en sneller ingrijpen als dat nodig is. En vooral: minder escalaties en dus minder kosten voor bijvoorbeeld politie, justitie en opvang. De uitvoerders weten dus dat het loont om te investeren in deze aanpak. Omdat je de doelgroep beter helpt en omdat de investering zichzelf op lange termijn terug verdient. Maar hoe overtuig je anderen daar ook van? Vooral in tijden van gemeentelijke bezuinigingen is dat een prangende vraag. Je kunt er natuurlijk op vertrouwen dat een gepassioneerde bestuurder het wel door de gemeenteraad sleept. Maar beter is het om te overtuigen door de feiten en cijfers voor zich te laten spreken. Dat hoeft niet heel moeilijk te zijn. Aantonen dat investeren in één gezin, één plan, één regisseur loont vergt namelijk, nu een model hiervoor is ontwikkeld, een relatief kleine inspanning.

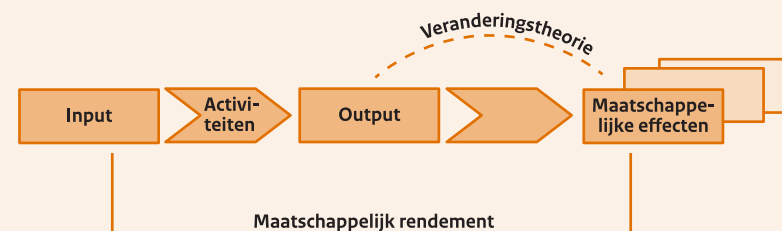
*“Conclusie is dat alles er eigenlijk al is en dat we niet opzoek moeten gaan naar iets nieuws. De uitdaging ligt in het beter organiseren van de huidige praktijk.”*

Deze introductie gaat over nut en noodzaak van inzicht in het maatschappelijk rendement van de aanpak één gezin, één plan, één regisseur. Het beschrijft het MKBA-model van Achter de Voordeur om dit inzicht te bereiken. Dit model is te verkrijgen via het ministerie van BZK ([www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)) en voor meer informatie over de toepassing kan contact opgenomen worden met LPBL ([www.LPBL.nl](http://www.LPBL.nl)). Tot slot geeft deze introductie handreikingen voor effectmeting en monitoring om het model te ‘harden’ en de aanpak – indien nodig – gaande weg bij te sturen.

## Maatschappelijk rendement één gezin, één plan, één regisseur

### Wat is maatschappelijk rendement

Het maatschappelijk rendement van één gezin, één plan, één regisseur is te zien als de toegevoegde waarde ervan voor de hele maatschappij. Het geeft antwoord op de vraag wat kost het en wat levert het ons op? Het gaat anders gezegd om de verhouding tussen de benodigde investering in geld, mensen en/of middelen (input) enerzijds en het maatschappelijk effect dat wordt bereikt (outcome) anderzijds (zie figuur 2.1). Een positief rendement wil zeggen dat het maatschappelijk effect groter is dan de kosten die ermee gepaard gaan. Andersom geldt dat als de kosten hoger zijn dan de maatschappelijke effecten er sprake is van een negatief rendement.



**Figuur 2.1.** Definitie maatschappelijk rendement

**Bron:** SEV, handboek maatschappelijk rendement

*“Cijfers helpen bij het verbeteren van de aanpak en het smeden van strategische coalities.”*

*“Inzicht in het maatschappelijk rendement van één gezin, één plan, één regisseur vergroot de kansen op een succesvolle financiering en daarmee de voortzetting en het verbetert de aanpak zelf.”*

Het eerste deel van het schema is vaak wel goed in beeld: wat zijn de kosten en wat staat daar aan output concreet tegenover? Het tweede deel is in veel gevallen 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. In hoeverre draagt de aanpak één gezin, één plan, één regisseur bij aan stabilisatie of sociale stijging van een huishouden? Om daar meer zicht op te krijgen moet de veranderings- of beleidstheorie in beeld gebracht worden. Dit is eigenlijk de kern van het denken in maatschappelijk rendement. Het zijn de veronderstellingen of achterliggende redeneringen over hoe het werkt. Het antwoord is een als-dan redenering. Bijvoorbeeld: als we één coördinator aanstellen, dan werken hulpverlenende organisaties minder langs elkaar en dan kunnen ze effectiever optreden.

#### **Waarom inzicht in maatschappelijk rendement**

Inzicht in het maatschappelijk rendement van de aanpak één gezin, één plan, één regisseur is nuttig en noodzakelijk om verschillende redenen. In de eerste plaats omdat op veel plaatsen de aanpak op basis van tijdelijke projectfinanciering van de grond is gekomen. Om de aanpak te kunnen verduurzamen is overtuigingskracht nodig om reguliere financiering van de grond te krijgen. Cijfers helpen daarbij. Daarnaast levert de analyse inzicht in welke partijen (bijvoorbeeld verzekeraars, zorginstellingen) baat hebben bij de aanpak. Hierdoor wordt het makkelijker om deze partijen vervolgens bij de aanpak (vitale coalities) én bij de financiering te betrekken. Tot slot - niet onbelangrijk - draagt de analyse bij aan het verbeteren van de aanpak: welke onderdelen hebben meer aandacht nodig en waar moet extra op gestuurd worden?

## **MKBA als instrument**

Er zijn verschillende manieren om maatschappelijk rendement inzichtelijk te maken. Voor het experiment ‘Achter de Voordeur’ is ervaring opgedaan met de door ons ontwikkelde aanpak voor MKBA's in het sociale domein, zie hiervoor de handreiking “Werken aan maatschappelijk rendement” (Ministerie van BZK, 2010). Deze aanpak bestaat uit 3 modules die in elkaars verlengde liggen: de EffectenArena MKBA, de MKBA en effectmeting & monitoring.

De EffectenArena brengt maatschappelijk rendement kwalitatief in beeld. Het legt de veranderingstheorie bloot en geeft inzicht in de belangrijkste investeerders en incasseerders. Op die manier ontstaat een eerste beeld van het maatschappelijk rendement. De MKBA bouwt hierop voort en gaat een stap verder door de effecten ook te kwantificeren en in geldbedragen uit te drukken. In de module Effectmeting & monitoring wordt het project in de praktijk gevolgd. De belangrijkste resultaten en effecten worden systematisch bijgehouden. Dit zorgt ervoor dat indien nodig tussentijds bijgestuurd kan worden (optimalisatie) en hardere uitspraken over het rendement mogelijk zijn (overtuigingskracht).

In het kader van het experiment Achter de Voordeur zijn de eerste twee, Arena en MKBA, toegepast. Deze worden hieronder nader besproken. Voor effectmeting & monitoring geldt dat de projecten hiermee gaan starten. Deze introductie geeft de eerste aanzet voor het vormgeven daarvan.

## Effecten (kwalitatief) in beeld met de EffectenArena

De “EffectenArena MKBA”<sup>1</sup> is een nieuw, door LPBL en de SEV ontwikkeld instrument, gericht op het gezamenlijk doordenken van de belangrijkste maatschappelijke effecten van een project. De EffectenArena MKBA is gebaseerd op het model input -> output -> effect en biedt de mogelijkheid om in één workshop de eerste drie stappen van een MKBA te doorlopen. In een workshop met verschillende betrokkenen worden de relaties tussen investeringen, maatregelen en effecten gezamenlijk uitgedacht en opgetekend op een groot vel: de Arena. De Arena is dan ook een belangrijk procesinstrument: het biedt de mogelijkheid een gestructureerd gesprek te voeren over doelen, verwachtingen en mogelijkheden om deze te realiseren. De uitkomst van de Arena is een gedeelde visie. Bijlage I geeft een (uitgewerkt) voorbeeld van de EffectenArena MKBA. Lege arena's zijn te downloaden via [www.effectenarena.nl](http://www.effectenarena.nl).

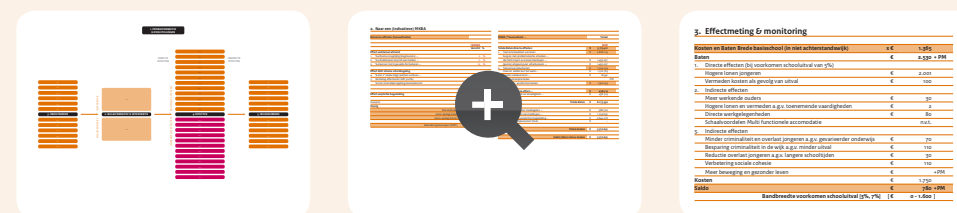
Overigens is de term Arena niet voor niets gekozen. In de workshop zitten mensen met verschillende achtergronden gemengd met elkaar in groepen. Zo komen verschillen in visies en verwachtingen expliciet aan de orde. Daarbij wordt niet zelden intensief gediscussieerd.

In de praktijk blijken mensen enthousiast over het instrument, omdat het:

- dwingt concreet te maken welke toegevoegde waarde het project heeft;
- expliciet maakt wie profiteert, hetgeen een aanleiding kan zijn af te spreken nieuwe partijen bij het project te betrekken;
- inzicht geeft in de randvoorwaarden die nodig zijn om de effecten ook daadwerkelijk te realiseren.

## EffectenArena MKBA voor één gezin, één plan, één regisseur

Eind 2010 hebben verschillende experimentgemeenten een workshop EffectenArena MKBA georganiseerd. Bijvoorbeeld vanuit de wens om gezamenlijk eens pas op de plaats te maken en na te denken over ‘waarom doen we dit ook weer’. Of om argumenten te verzamelen om het bestuur te overtuigen van nut en noodzaak van de aanpak. Maar ook als opmaat voor een evaluatietraject. Ook het aantal en de achtergrond van de deelnemers verschilden per gemeente. Van een kleine sessie met alleen het gemeentelijke kernteam tot een grote bijeenkomst met alle betrokken partners.

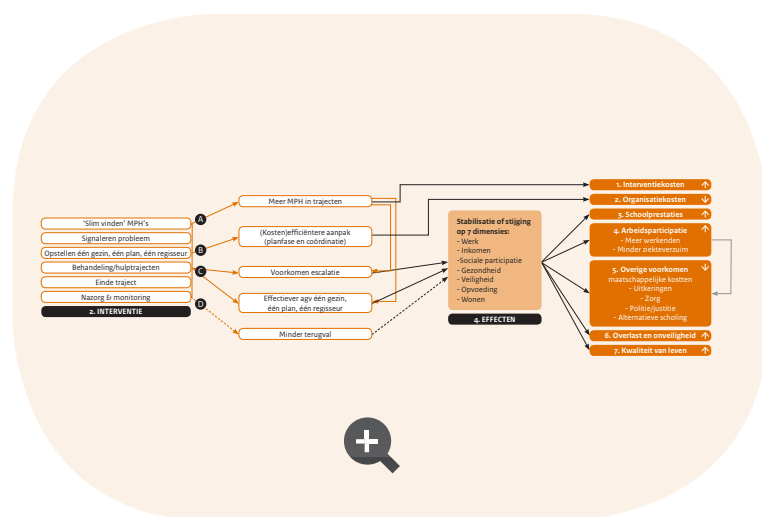


**Figuur 3.1.** Maatschappelijk rendement in 3 modules

1 Gebaseerd op de EffectenArena van de SEV. Ook wel MKBA-Arena genoemd.



Wanneer de uitkomsten van de workshop worden gebruikt voor bredere verspreiding of in bijvoorbeeld beleidsdocumenten, is het verstandig om de resultaten te vereenvoudigen naar een oorzaak-gevolg schema (schematische beleidstheorie). Een belangrijke stap hierbij is het toetsen van de veronderstellingen die in de workshop zijn benoemd en vastgelegd. Theorieën kunnen intuïtief aanspreken en logisch klinken, maar in de praktijk anders uitwerken. Zo veronderstelde men lang dat voorlichting door verslaafden of ex-criminelen in de klas afschrikwekkend zou werken. In de praktijk bleek het tegendeel het geval: de verhalen zijn spannend en bevorderen dat jongeren gaan experimenteren. Het toetsen gebeurt op basis van beschikbare wetenschappelijke literatuur, andere onderzoeken en voorbeelden uit het verleden. Voor één gezin, één plan, één regisseur ziet dit schema er als volgt uit:



**Figuur 3.2.** Schematische weergave beleidstheorie één gezin, één plan, één regisseur

### Toelichting op het schema

De één gezin, één plan, één regisseur aanpak heeft de volgende directe effecten:

- A. Meer gezinnen - eerder - geholpen, waardoor escalaties worden voorkomen;
- B. Efficiëntere hulpverlening en daardoor mogelijk kostenbesparend;
- C. Effectievere aanpak, waardoor meer gezinnen het einddoel bereiken;
- D. Minder terugval na het doorlopen van het traject.

### Organisatorische effecten (A en B)

De aanpak één gezin, één plan, één regisseur kenmerkt zich door de laagdrempelige aanmelding (door professionals). Hierdoor worden meer huishoudens met meervoudige problematiek eerder bereikt. De huisbezoeken die volgen zijn tijdsintensief en meer huishoudens die geholpen worden betekent automatisch hogere project- ofwel interventiekosten. Daartegenover staat dat de regisseurs werk wegnemen bij de reguliere spelers in het veld van welzijn, jeugdzorg, opbouwwerk, politie en werk en inkomen. De bestaande hulp- en dienstverleners kunnen direct tijdswinst boeken in de plan- of analysefase en besparen in coördinatiekosten. Daarnaast kunnen de betrokken organisaties ook indirect besparen wanneer bij een succesvolle aanpak duurdere specialistische hulp en interventies verminderen.

### Maatschappelijke effecten (C en D)

De nieuwe, integrale aanpak heeft als direct effect dat huishoudens effectiever geholpen worden. Er wordt in veel gevallen vroegtijdig ingegrepen waardoor voorkomen wordt dat problemen (verder) escaleren. Meer huishoudens bereiken stabilisatie of sociale stijging als gevolg van de integrale aanpak:

- meer zelfvertrouwen en zelfredzaamheid (mogelijk met inschakeling van het relevante netwerk);
- schulden die afnemen of beheersbaar worden;
- een toename van de arbeidsparticipatie: meer werkdeelname of minder ziekteverzuim;
- een toename van de sociale participatie in de buurt, naar verenigingen en op school, bijvoorbeeld door een betere taalbeheersing;
- minder overlastgevend gedrag;
- kinderen, die weer of vaker naar school gaan (minder schoolverzuim en uitval);
- het op orde hebben van de basisvoorwaarden: passende woonruimte, gas, water en licht.

*“De Arena heeft ons zeer geholpen. Het verplichte ons terug te gaan naar de basis van het project. De doelstellingen stonden wel in het projectplan, maar blijkbaar hadden de verschillende partijen er toch een ander beeld bij.”*

*“De Arenasessie bood ons de gelegenheid om eens met een andere bril naar ons project te kijken. Maar het was tegelijkertijd een soort “teambuilding om met alle betrokken partijen op deze manier te denken vanuit de effecten voor de gezinnen en de wijk”.*

Door de verbeterde positie van de huishoudens worden maatschappelijk kosten vermeden. Denk daarbij aan minder uitkeringen, uithuisplaatsingen, maatschappelijk opvang, alternatieve scholingstrajecten, dure (tweede lijns) zorg, kosten voor politie en justitie door minder incidenten en criminaliteit. Voor een groot deel is dit winst voor anderen dan de direct investerende organisaties.

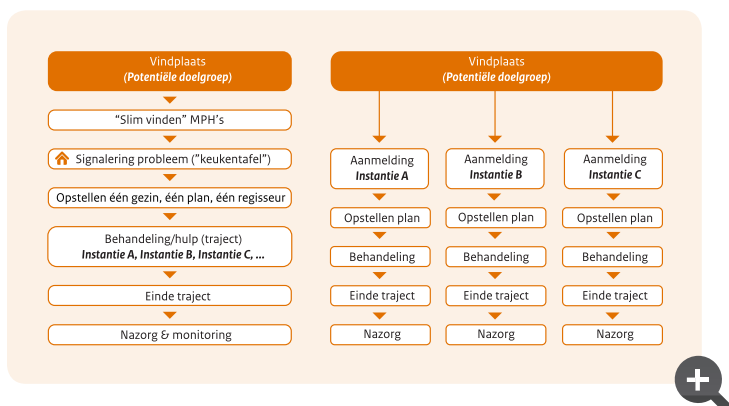
### Dit zijn:

- Het huishouden:
  - gezinsleden ervaren een toename in de kwaliteit van leven;
  - ouders gaan mogelijk meer participeren, wat mogelijk kan leiden tot betaald werk en/of minder verzuim;
  - kinderen krijgen meer ontwikkelingskansen waardoor hun kansen op de arbeidsmarkt later in de tijd mogelijk verbeteren (meer loon en minder werkloosheid).
- Buurtbewoners ervaren meer woongenot. Dit gaat mogelijk gepaard met een stijging van de huizenprijzen. Deze toename in aantrekkelijkheid van de buurt komt ook terecht bij woningbezitters, zoals corporaties of huiseigenaren.
- Corporaties hebben daarnaast ook baat door voorkomen huisuitzettingen.
- Bestaande betrokken hulporganisaties besparen enerzijds organisatiekosten (planfase en coördinatie). Anderzijds kunnen ze kosten besparen als gevolg van minder hulp bij escalaties en - op termijn - mogelijk minder vraag naar (dure) specialistische hulp.



### 3.2 De indicatieve MKBA één gezin, één plan, één regisseur

Om nu iets te kunnen zeggen over of het maatschappelijke rendement positief of negatief is en om de verschillende effecten onderling te kunnen vergelijken, moeten de effecten onder een noemer gebracht worden. Dat is in het kort wat een maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA) doet. Het brengt op een systematische en samenhangende manier alle effecten van één gezin, één plan, één regisseur in kaart, en drukt deze zoveel mogelijk uit in geld. De (indicatieve) MKBA die is ontwikkeld voor één gezin, één plan, één regisseur vergelijkt per gemeente zowel de kosten als de baten in de nieuwe situatie (één gezin, één plan, één regisseur) met de oude situatie. Dit is weergegeven in figuur 3.4



**Figuur 3.3.** Aanpak Multiprobleemhuishoudens één gezin, één plan, één regisseur (links) versus oude werkwijze (rechts)

De baten van het project worden net als de kosten uitgedrukt in euro's. Dit geldt ook voor de zaken die niet direct een prijskaartje hebben, zoals geluidsoverlast, kwaliteit van leven of je veilig voelen. Als de baten uiteindelijk groter zijn dan de kosten, dan zorgt het project voor een toename van de maatschappelijke welvaart.

### Een MKBA geeft de volgende inzichten:

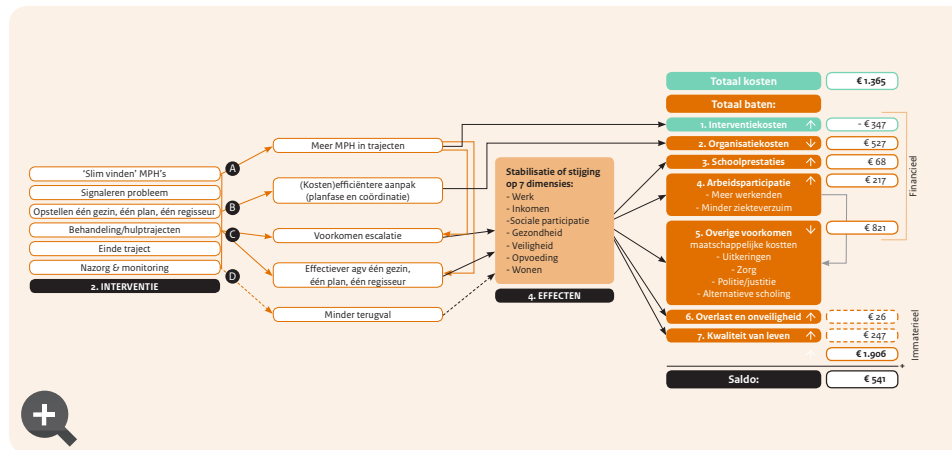
- Welke positieve en negatieve effecten zijn er?
- Hoe verhouden de kosten zich tot de baten?
- Welke risico's en onzekerheden zijn er?
- Wie profiteert en wie betaalt?

### MKBA voor één gezin, één plan, één regisseur

Op basis van de Arenaworkshops en het oorzaak-gevolg schema uit figuur 3.2 is een model ontwikkeld in Excel om de maatschappelijke kosten en baten van één gezin, één plan, één regisseur te berekenen. Omdat systematisch effectonderzoek nog niet voorhanden is, is gebruik gemaakt van inschattingen, kengetallen en literatuurstudies. De resultaten moeten ook in dat licht worden beschouwd: het zijn indicatieve resultaten, die inzicht geven in het potentiële rendement van de aanpak. Om hardere uitspraken te kunnen doen is het nodig om de effectiviteit in de praktijk te meten en te monitoren. Suggesties hiervoor staan in de volgende paragraaf.

Het Excelmodel is relatief eenvoudig 'op maat' te maken voor verschillende gemeenten. De gemeente levert daartoe informatie aan over onder meer de multiprobleemhuishoudens, het type problemen en het type trajecten dat daarvoor wordt ingezet, de kosten van de inzet et cetera. Gezamenlijk worden zoveel mogelijk gegevens achterhaald over de effectiviteit van de aanpak. Vervolgens wordt het model gevuld en de resultaten gepresenteerd. Figuur 3.4 laat de (realistische) resultaten zien voor een voorbeeldgemeente. In bijlage II is de cockpit van het Excelmodel opgenomen met de resultaten van hetzelfde voorbeeld.

In de voorbeeldgemeente heeft de aanpak één gezin, één plan, één regisseur een positief maatschappelijk rendement van € 541 duizend euro, ofwel 40 procent. Dat wil zeggen dat 1 geïnvesteerde euro 1,40 euro aan maatschappelijke baten oplevert. Wanneer de immateriële effecten - vermindering overlast en onveiligheid en een toename van de kwaliteit van leven van de huishoudens - niet in het saldo worden meegenomen, resulteert een nog altijd positief (financieel) rendement van 20 procent.



**Figuur 3.4.** Kosten en baten één gezin, één plan, één regisseur voor een voorbeeld gemeente (NCW x €1.000). **Bron:** LPBL, MKBA-model één gezin, één plan, één regisseur

### Toelichting op het model

De kosten van één gezin, één plan, één regisseur bestaan voornamelijk uit extra personeelskosten (12 fte): regisseurs en coördinatoren. De totale kosten voor een jaar bedragen ongeveer 1,4 miljoen euro. De baten zijn opgebouwd uit de volgende posten:

### Directe (organisatorische) effecten:

1. De interventiekosten nemen toe als gevolg van meer 'gevonden' multiprobleemhuishoudens. In dit voorbeeld worden 100 huishoudens extra geholpen die anders buiten beeld zouden zijn gebleven. De kosten hiervoor bedragen bijna € 350.000.
2. Een ander direct gevolg van de nieuwe aanpak is dat de regisseurs werk wegneemt bij reguliere spelers in het veld. De bestaande hulp- en dienstverleners besparen tijd in de plan- of analysefase (±15 minuten per case) en in de coördinatie en onderlinge afstemming (±15 minuten per case). Daarnaast is een coördinator anders ingezet en elders in de organisatie verdwenen (1fte). De besparing voor de betrokken organisaties komt neer op iets meer dan € 500.000.

### Maatschappelijke (financiële) effecten:

3. Bij kinderen in de betrokken huishoudens neemt schooluitval af. In de voorbeeldgemeente zorgt een afname van 1% ervoor dat één kind op school blijft. Een kind, dat een startkwalificatie haalt, levert in euro's een baat van ruim € 80.000. Het grootste deel (bijna € 70.000) zijn baten op lange termijn wanneer dit kind de arbeidsmarkt betreedt. De overige baten zijn voorkomen maatschappelijke kosten van bijvoorbeeld alternatieve scholingstrajecten of uitkeringen.

4. De aangeboden re-integratietrajecten hebben een hoger slagingspercentage. Een verhoging van 1% zorgt ervoor dat één persoon extra werk vindt (die dit anders niet zou vinden). Een persoon extra aan het werk voorkomt € 60.000 aan maatschappelijke kosten. Daarnaast zorgt meer stabilisatie in een huishouden voor minder stress en zal het ziekteverzuim afnemen. Personen mét een baan zijn met andere woorden productiever dan bij de oude werkwijze. De totale baten in dit voorbeeld liggen rond de € 200.000.
5. Preventief ingrijpen door de regisseurs voorkomt escalatie en daarmee samenhangende maatschappelijk kosten. Deze zijn heel divers, twee belangrijke baten zijn:
  - Een verhoging van het percentage voorkomen uithuiszettingen. Wanneer dit percentage met 10% toeneemt, betekent dit in deze gemeente dat 16 (extra) huishoudens in hun huis kunnen blijven wonen. Dit voorkomt bijna € 500.000 aan maatschappelijke kosten.
  - Een vermindering van (2e lijns)zorg als gevolg van vroegtijdig ingrijpen. Wanneer dit 1% is, worden hier ongeveer 16 intensieve zorgtrajecten - klinisch (opname of dagbehandeling, 24/7 zorg aan huis) – voorkomen. Dit bespaart de maatschappij bijna € 300.000.

#### **Maatschappelijke (immateriële) effecten:**

6. De overlast en onveiligheid in de buurt neemt af. Dit effect treedt op als gevolg van:
  - Minder overlastgevende huishoudens. In deze gemeente gaat het om een afname van ongeveer 2 huishoudens.
  - Minder overlastgevende jongeren op straat, doordat ze weer (meer) naar school gaan. Het gaat hier om één extra jongeren van tussen de 10 en 19 jaar.
  - Minder werklozen. Er bestaat een relatie tussen het aantal langdurig werklozen in een wijk en de mate van overlast en onveiligheid<sup>3</sup>. In deze gemeente vindt, zoals hierboven aangeven een extra persoon een baan (die dit anders niet zou vinden).

Een verbeterde buurt levert niemand direct geld op. Toch is het mogelijk om deze waarde in euro's uit te drukken. Hiervoor worden de huizenprijzen als indicator gebruikt. Mensen zijn immers bereid meer te betalen voor wonen in een veilige buurt dan in een onveilige. Met deze vertaalslag komen hiergenoemde drie effecten op een maatschappelijke baat van € 26.000.

*“De Arena gaf ons al een gedeelde visie, maar de werkelijk focus volgt pas na het uitdrukken van de effecten in euro's.”*

<sup>3</sup> Zie ook [www.Atlasvoorgemeenten.nl](http://www.Atlasvoorgemeenten.nl): G.A. Marlet, C.M. van Woerkens, Op weg naar Early Warning, 2007

*“Het geeft de vertaalslag naar besturing en borging binnen de organisatie en inzicht in wat we in de gaten moeten houden en welke onderdelen van de aanpak we kunnen verbeteren.”*

7. De aangeboden schuldhelpverleningstrajecten zijn effectiever. In deze gemeente is een effectiviteitsstijging van 5% gerealiseerd. Dit brengt ongeveer 15 extra huishoudens in een financieel stabiele situatie. Om deze baat in euro's uit te drukken wordt gerekend met zogenaamde gewonnen levensjaren<sup>4</sup>: 15 extra huishoudens zonder financiële stress staat gelijk aan circa 3 gewonnen levensjaren. De ondergrens voor een gewonnen levensjaar is € 20.000<sup>5</sup>. Dit levert de maatschappij € 60.000 aan baten op. In deze gemeente zijn er ook huishoudens bereikt die anders geen traject aangeboden zouden krijgen. Wanneer ook de kwaliteit van leven van deze huishoudens meegenomen worden komt de totale maatschappelijk baat op bijna € 250.000.

**Opmerking:** de hier gehanteerde aannames zijn aan de voorzichtige kant om overschatting te voorkomen. Een uitwerking van de cijfers in een van de experimentgemeenten op basis van intern effectonderzoek laat een veel hoger maatschappelijk rendement zien.

De effecten van één gezin, één plan, één regisseur verschillen dus per gemeente. De resultaten kunnen dan ook niet zomaar veralgemeniseerd worden. Maar op basis van de MKBA's in de experimentgemeenten kan worden gesteld: één gezin, één plan, één regisseur werkt!

### 3.3. Effectmeting en monitoring

De resultaten van de MKBA winnen aan kracht zodra het op daadwerkelijke effectmetingen is gebaseerd. Veel gemeenten staan nu ook op dit punt. Vraag daarbij is wat moet je dan als gemeente ten minste bijhouden en doen? Hieronder geven we aan wat gemeten en gemonitord zou moeten worden om met meer zekerheid uitspraken te kunnen doen over het maatschappelijke rendement van één gezin, één plan, één regisseur.

#### Dossiers & registratie

Om effectinformatie te kunnen verzamelen moet in de eerste plaats bekend zijn welke trajecten een huishouden aangeboden heeft gekregen, of deze ook gestart zijn en of ze volledig afgerond zijn. Daarbij moet tenminste onderscheid worden gemaakt naar de verschillende leefgebieden en of de trajecten kortdurend c.q. ambulant waren of intensief c.q. klinisch.

<sup>4</sup> Zie ook [www.RIVM.nl](http://www.RIVM.nl): ziektelastmodellen

<sup>5</sup> In veel MKBA's wordt ook gerekend met € 100.000.

### Effectiviteit vaststellen

Om de resultaten of effecten te kunnen aantonen moeten mensen die een traject onder begeleiding van een regisseurs hebben doorlopen worden vergeleken met mensen die dat niet hebben gedaan (controlegroep). De controlegroep bestaat bijvoorbeeld uit andere huishoudens in de gemeente, die wel hulpverleningstrajecten krijgen, maar niet op basis van de integrale aanpak één gezin, één plan, één regisseur. Maar ook vergelijking met landelijke kengetallen of gegevens uit een andere vergelijkbare stad, is een mogelijkheid. Zo is bijvoorbeeld bekend dat landelijk gezien circa 45% van de schuldhulpverleningstrajecten leidt tot financiële stabilisatie.

De één gezin, één plan, één regisseur-groep en de controlegroep kunnen dan worden vergeleken, zowel vóór als na het volgen van een traject. Voorbeelden zijn:

- **Schuldhulpverlening:** welk percentage van de huishoudens rondt het traject succesvol af, m.a.w. is financieel stabiel? Vergelijk daarbij de mensen met een aanpak één gezin, één plan, één regisseur en mensen zónder. Dit kan door de bestanden van schuldhulpverlening te koppelen aan de bestanden van één gezin, één plan, één regisseur, bijvoorbeeld op basis van het burgerservicenummer. Is het percentage succesvol afgeronde trajecten hoger bij de één gezin, één plan, één regisseur groep? En hoeveel?
- **Re-integratie:** welk percentage van degenen die een re-integratietraject volgen stroomt door naar betaald werk? Vergelijk daarbij de mensen met een aanpak één gezin, één plan, één regisseur en mensen zónder. Maak ook onderscheid naar type uitkering (WAO, WW en WWB). Dit is mogelijk door gegevens van SZW t.a.v. aangeboden en afgeronde trajecten te koppelen aan de bestanden van de regisseurs (bijvoorbeeld o.b.v. burgerservicenummer). Is het percentage uitstroom naar werk groter bij de één gezin, één plan, één regisseur-groep?

*“Vooraf nadenken over wat we precies willen bereiken en hoe we dat gaan monitoren helpt ons om onze aanpak beter te maken.”*

**Let op:** bij de interpretatie van de resultaten moet rekening worden gehouden met andere factoren die mogelijk een rol spelen. Zo kan het zijn dat de multiprobleemhuishoudens in de één gezin, één plan, één regisseur-groep veel meer moeite hebben om financieel stabiel te worden, omdat zij gemiddeld genomen met veel meer problemen dan alleen schulden te maken hebben. In de analyse kan hiervoor gecorrigeerd worden door in de controlegroep alleen diegenen mee te nemen die óók meerdere problemen hebben, of (andersom) door in de één gezin, één plan, één regisseur-groep de zwaarste gevallen eruit te filteren. Met andere woorden: het is van belang dat de één gezin, één plan, één regisseur-groep en de controlegroep uit enigszins vergelijkbare groepen mensen bestaan.

**Bijlage 1: Arena één gezin, één plan, één regisseur**



**Bijlage 2: Model één gezin, één plan, één regisseur**





## 8. Verdieping

Er is de afgelopen jaren al erg veel geschreven over de achtergronden en de aanpak van multiproblematiek. Voor een complete lijst met belangrijke publicaties verwijzen wij je naar de literatuurlijst van 2 publicaties: De Rotonde van Hamed en Eerste hulp bij sociale stijging.

Hieronder tref je een aantal interessante publicaties, die we hebben gerangschikt aan de hand van herkenbare thema's.

1. De twee petten van de hulpverlener: handhaving en empathie
2. Oorzaken multiprobleemgezinnen
3. Achter de Voordeur
4. De complexiteit van multiproblematiek
5. Hulpverlening vanuit het gezin (inzet van eigen kracht)
6. Effectiviteit van sociale interventies
7. Nieuwe betekenisvolle publicaties



### 1. De twee petten van de regisseur: handhaving en empathie

De regisseur heeft een belangrijke dubbelrol: is zowel hulpverlener (empathie) als handhaver. Deze mensen handelen daarmee vanuit twee verschillende kernwaarden. In veel gevallen zijn deze rollen in de praktijk niet complementair aan elkaar, staan eigenlijk tegenover elkaar (bv. hulpverlener versus wijkagent). Veel mensen vragen zich af of de twee kernwaarden wel te verenigen zijn in één persoon. Het antwoord is een volmondig ja. Onderstaande publicatie gaat hier dieper op in.

#### Publicatie

- Dwang en drang. Verslag over het project MEEdoen, Bouwen aan Burgerschap (Daniel Gilthay Veth). Te downloaden via [www.dgvholding.nl](http://www.dgvholding.nl)

### 2. Oorzaken multiprobleemhuishoudens

Hoe komt het dat een huishouden geen regie meer heeft op de problemen en de omgeving? Uit onderzoek blijkt armoede een belangrijk vliegwiel te zijn voor multiproblematiek, vaak in combinatie met onvoldoende intellectueel en sociaal-empatisch vermogen om zelf een uitweg te vinden uit de problematiek.

#### Publicatie

- Engbersen, G., Publieke bijstandsgeheimen, het ontstaan van een onderklasse in Nederland (2006)

### 3. Achter de Voordeur

De Achter de Voordeur-methodiek is een vorm van outreachende, ambulante hulpverlening aan mensen die zich aan de randen van de samenleving bevinden. Vormgegeven door huisbezoeken om zicht te krijgen op de (verborgen) problematiek.

De meeste Achter de Voordeur-projecten hebben het bevorderen van de zelfstandigheid van gezinnen of huishoudens tot doel.

#### Publicaties

- Engbersen, R., Methodiek Achter de Voordeur (2010)
- Lupi, T. en Schelling, D., Eerste hulp bij sociale stijging, een literatuur onderzoek naar 'Achter de Voordeur' aanpakken (2009)
- Partners+Pröpper, Achter de Voordeur bij de G31, een inventarisatie van praktijkvoorbeelden (2009)

### 4. De complexiteit van multiproblematiek

De kennis over huishoudens met meerdere complexe problemen is versnipperd over de verschillende kokers, en daarmee is ook het hulpaanbod verkokerd. Bovendien is er geen sprake van maatwerk, maar van 'one size fits all'. Rapporten tonen aan dat deze methode van aanbodgericht en versnipperd werken onvoldoende resultaten geeft in geval van multiproblematiek. Men is het er over eens dat de oplossing ligt in samenwerking en regie. Het vormgeven daarvan is een grote en complexe uitdaging. Lees onderstaande publicaties voor inzicht in die complexiteit.

#### Publicaties

- Kruiter, A.J., De Jong, J., Van Niel, J., Hijzen, C., De Ronde van Hamed, maatwerk voor mensen met meerdere problemen (2007)
- Krikke, H., Als niemand luistert (2003)
- Baart, A., Een theorie van de presentie (2011)

## 5. Hulpverlening vanuit het huishouden (inzet van eigen kracht)

De huidige oplossingsrichting voor samenwerking en regie heet ketenregie. Uit onderzoek blijkt echter dat ketenregie niet werkt voor de hulpverlening aan multiprobleemhuishoudens. Ketenregie gaat ervan uit dat er opeenvolgende stappen te nemen zijn in de hulpverlening, dat door ordening van aanbod de oplossing wordt gevonden. Met die insteek doe je iets voor het huishouden en niet met het huishouden. En juist het centraal stellen van het huishouden in de oplossing (inzet van eigen kracht) is de sleutel tot succes. Lees hier meer over in onderstaande publicaties.

### Publicaties

- Van der Laan, G. en Kersten, R., Omdat het werkt ... werkzame bestanddelen van een maatschappelijk re-integratieproject (2007)
- McKeown, K., A guide to what works in family support services for vulnerable families (2000)
- Diversen onderzoekswerk van Evelien Tonkens

## 6. Effectiviteit van sociale interventies

Het onderzoek van Sjef de Vries en Geert van der Laan geeft een goed beeld van de componenten die de effectiviteit van een sociale interventie beïnvloeden. Het laat zien dat de motivatie van het huishouden en de betrokkenheid van de omgeving veel zwaarder wegen dan de inzet van het 'juiste' aanbod.

### Publicatie

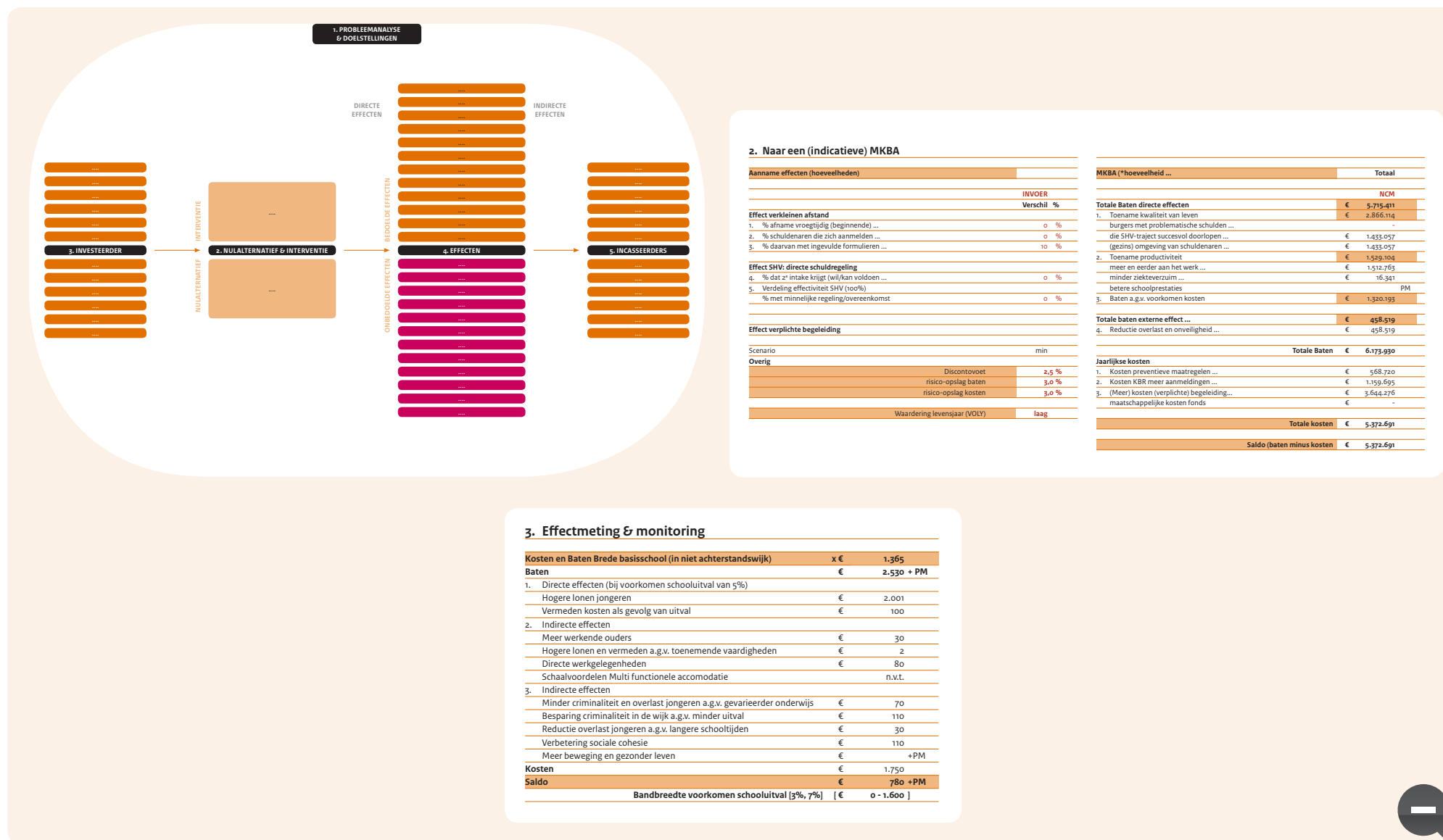
- De Vries, S., Wat werkt? De kern en de kracht van het maatschappelijk werk (2007)

## 7. Nieuwe betekenisvolle publicaties

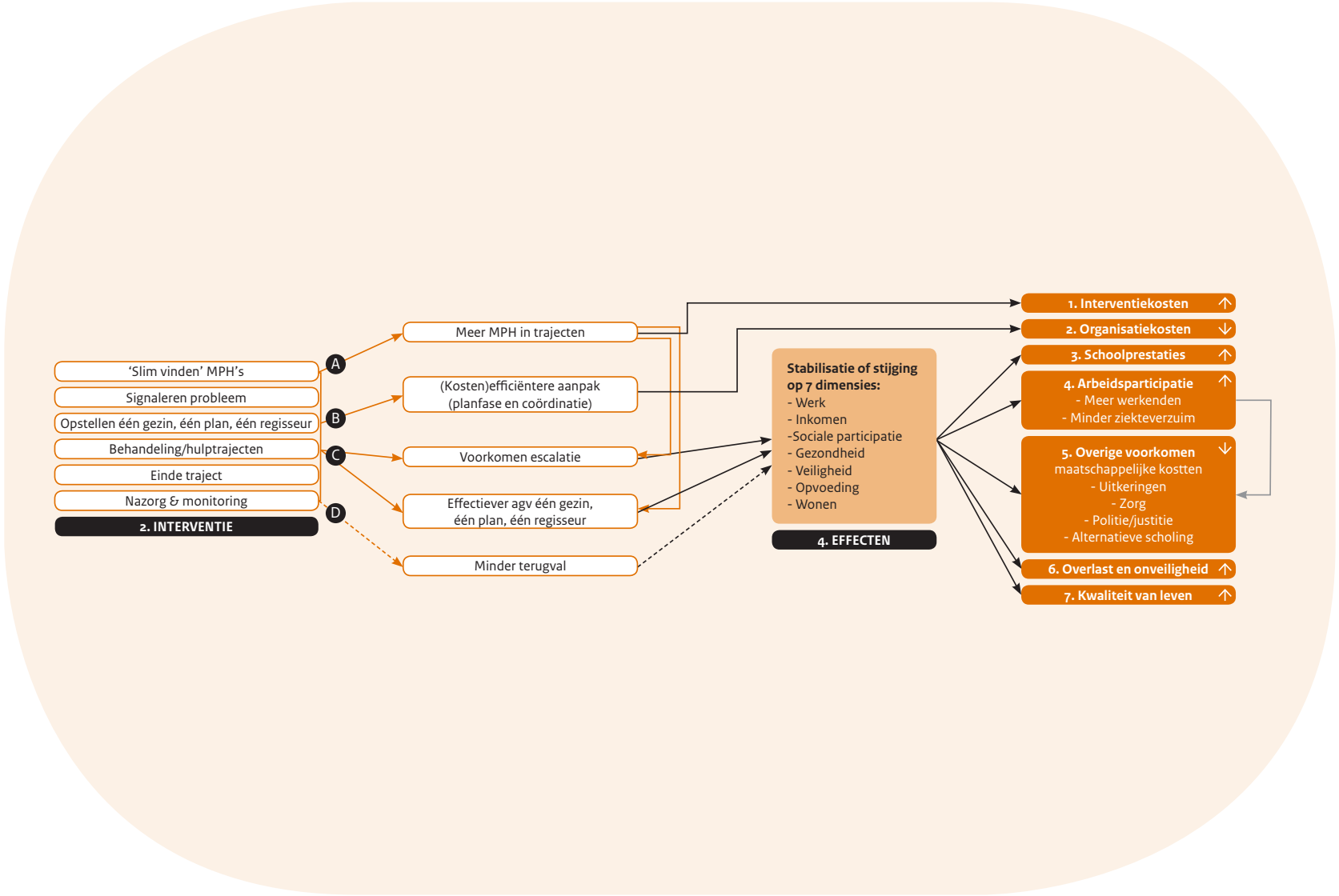
- [Movisie, website effectieve sociale interventies](#)
- Larsen, V., De Boer, L., Werken aan maatschappelijk rendement, een handreiking voor opdrachtgevers van MKBA's in het sociale domein (2011)
- Kersten, R., Van Gerwen, W., Van Luijtelaar, M., Giltay Veth, D., Een afslag voor Hamed, intervisie methodiek voor de brede professional in de bemiddeling van werklozen met meervoudige problematiek (2010)
- Inspectie Werk en Inkomen, Maatwerk bij meervoudigheid, domeinoverstijgende dienstverlening aan mensen met meervoudige problematiek (2010)
- Bosselaar, H., Maurits, E., Molenaar-Cox, P., Prins, R., Multiproblematiek, verslag van een verkenning in relatie tot (arbeids)participatie (2010)



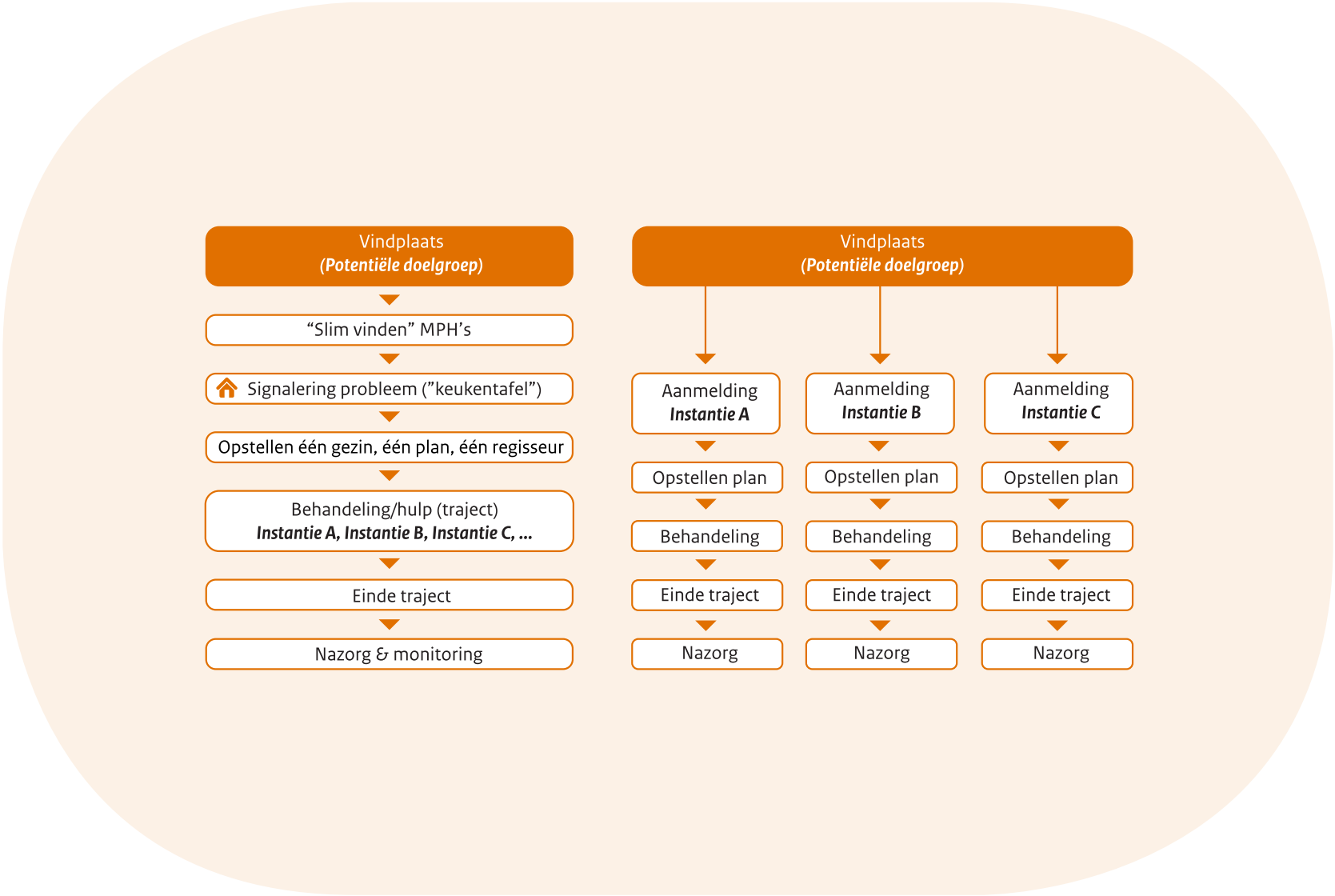
**Figuur 3.1.** Maatschappelijk rendement in 3 modules



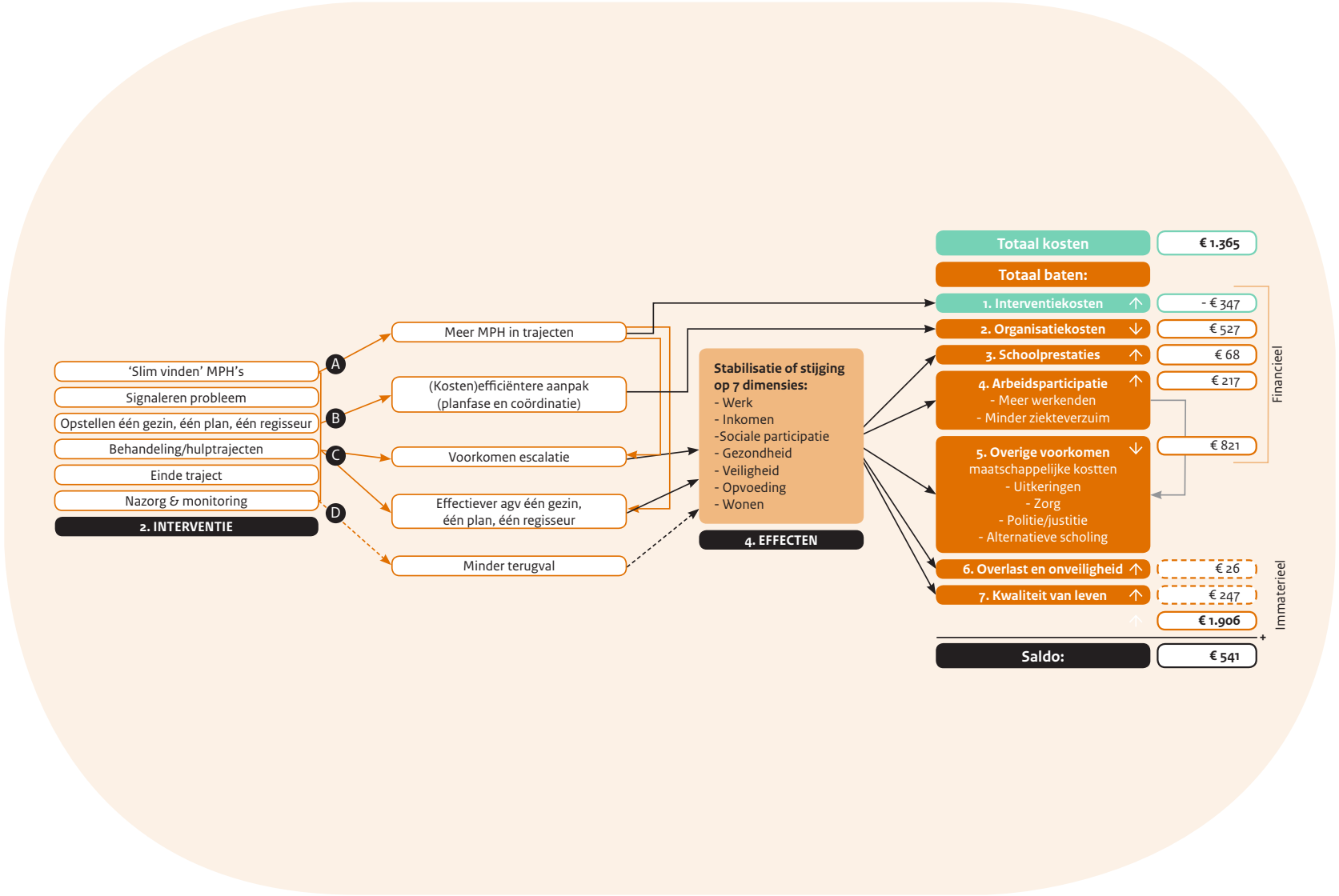
**Figuur 3.2.** Schematische weergave beleidstheorie één gezin, één plan, één regisseur



**Figuur 3.3.** Aanpak multiprobleemhuishoudens één gezin, één plan, één regisseur (links) versus oude werkwijze (rechts)



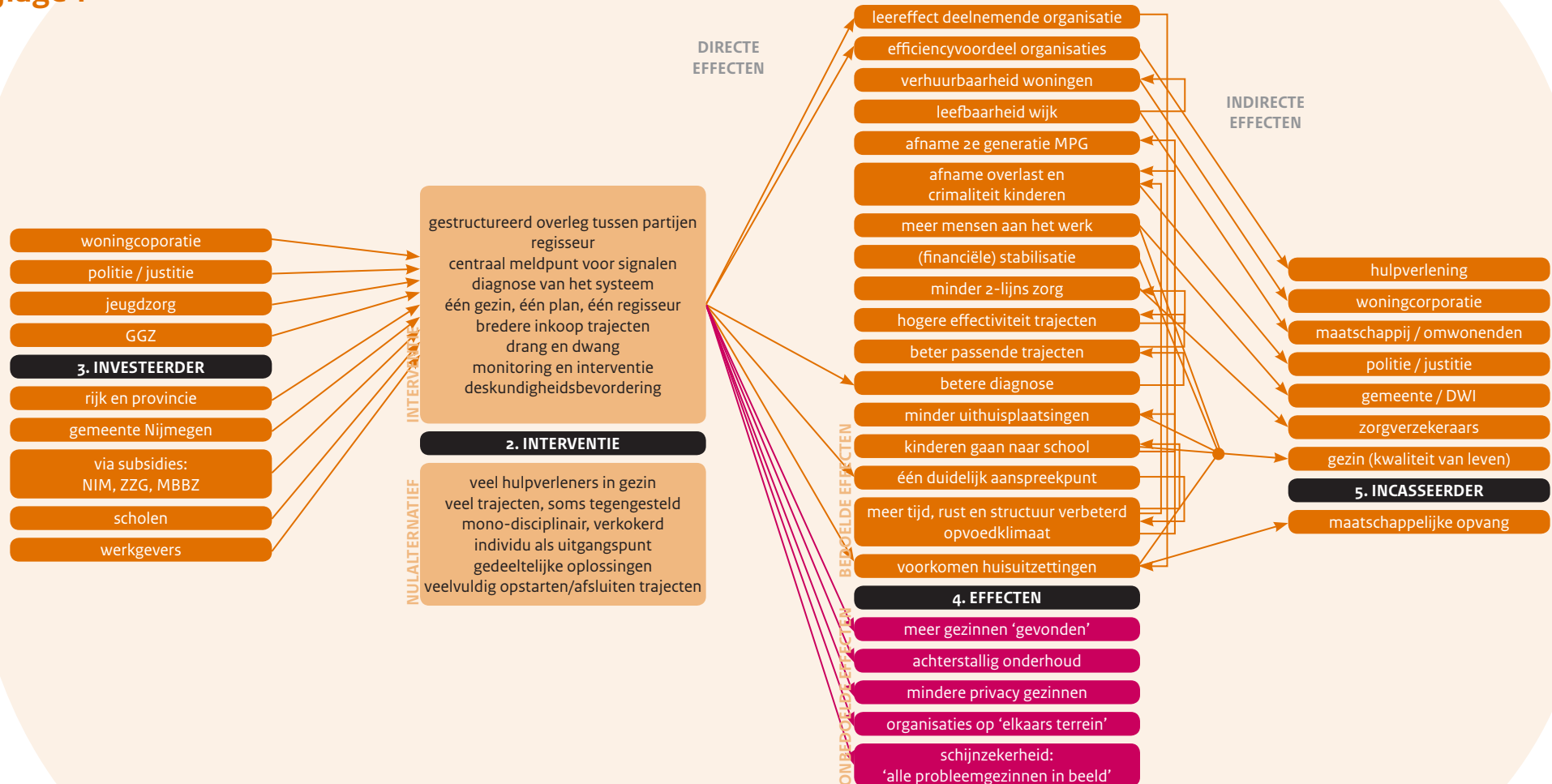
**Figuur 3.4.** Kosten en baten één gezin, één plan, één regisseur voor een voorbeeld gemeente (NCW x €1.000)





# 1. PROBLEEMANALYSE & DOELSTELLINGEN

## Bijlage 1



## Aanname

Effect verkleinen afstand (preventie)		invoer	
1.	% minder MPH	3.000	0%
2.	% meer MPH 'gevonden'	1.000	10%
3.	% MDA (zware gevallen)	550	5%

Effect 1 gezin - 1 plan (integraal)			
4.	Aantal	huidig	verschil
	meer (werk)trajecten agv 1 gezin - 1 plan	123	2%
	minder (zorg)trajecten agv 1 gezin - 1 plan	100	-2%
5.	Effectiviteit		
	huisuitzettingen	60%	10%
	schuldhulpverlening	45%	5%
	opleiding en werk	2%	1%
	schooluitval	49%	-1%
	verminderen intensieve zorg	46%	-1%

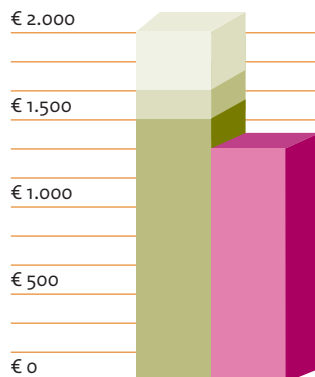
Effect nazorg en monitoring (terugval)			
6.	% recidive	?	20%

Overing	
Reductie o & o minder overlastgevende MPH	nee
Kwaliteit van leven in QALY's	nee
Waadering levensjaar (VOLY)	€ 20.000
% dat beroep doet op MO en HU	25%
Gemiddeld aantal jaren in MO	2,5

## Hoeveelheid

effect	
Aantal MPH 1-gezin-1-plan	550
Aantal MDA - trajecten	28
Meer MPH 'gevonden'	100

verschil	
Aantal MPH's in fin. stabilisatie	63
Aantal MPH's schuldenvrij na 3 jaar	22
Aantal mensen aan het werk	1
Aantal kinderen met startkwalificatie	1
Aantal voorkomen huisuitzettingen	16
Aantal minder intensieve zorgtrajecten	32
Aantal voorkomen MO	4



## Kosten en Baten

NCW	
<b>Totale kosten</b>	€ 1.365
1. Projectkosten	€ 1.018
Personeel	€ 1.001
Overige	€ 17
2. Kosten agv meer gevonden MPH	€ 347
meer zorg- & hulptrajecten	€ 399
MDA - aanpak	€ 8
<b>Totale baten</b>	€ 1.906,00

<b>Baten op korte termijn</b>	€ 1.508
1. Besparing organisatiekosten	€ 527
2. Minder schooluitval agv direct ingrijpen	€ 3
3. Mensen meer (en eerder) aan het werk	€ 109
4. Minder ziekteverzuim op het werk	€ 52
5. Baten agv direct voorkomen kosten	€ 816
- kosten huisuitzetting	€ 76
- kosten maatschappelijke opvang	€ 409
- kosten alternatieve scholingstrajecten, uitkeringen	€ 4
- kosten uithuisplaatsing van kinderen	€ -
- kosten politie en justitie agv minder incidenten	€ 1
- oplopende incassokosten	€ 48
- kosten gezondheidszorg	€ 278

<b>Baten op lange termijn</b>	€ 125
6. Minder schooluitval agv preventief ingrijpen	€ 65
7. Minder kans op langdurige ziekteverzuim (WAO)	€ 55
8. Kosten agv schooluitval later	€ 5
9. Baten agv voorkomen kosten op lange termijn	€ -

<b>Immateriele baten</b>	€ 273
10. Reductie overlast en onveiligheid	€ 26
11. Toename kwaliteit van leven agv fin. stabilisatie	€ 247

<b>MKBA saldo</b>	€ 541
-------------------	-------

Minder overlastgevende MPH	2
Minder overlastgevende jongeren	1
Aantal gewonnen levensjaren (Qaly's)	15

Financieel rendement	20%
Maatschappelijk Rendement	40%

## Bijlage 2

## Colofon

Dit e-boek is een publicatie binnen de Wijkenaanpak van het ministerie van BZK vanuit het experiment Achter de Voordeur. Het is gemaakt in opdracht van het ministerie van BZK en het ministerie van VWS, directie Jeugd.

### Ministerie van BZK

Postbus 30941  
2500 GX Den Haag

 [postbus.secretariaatwijken@wwi.minbzk.nl](mailto:postbus.secretariaatwijken@wwi.minbzk.nl)

### Ministerie van VWS

Postbus 20359  
2500 EJ Den Haag

### Betrokken projectleiders gemeenten en Rijk

Daniëlle Vroegop (Ministerie van VWS)  
Jeanet Zonneveld (Amsterdam), Niek van der Drift (Den Haag),  
Any Smits (Enschede), Florence Kuyper en Jan van de Ven (Eindhoven),  
Marcel Landewé (Groningen), Marjolein Paalman (Nijmegen).

### Wat werkt in de praktijk

Mark Rouw en Rob Bogman, Partners+Pröpper


### Ervaringen en lessen projectleiders

Albert Jan Kruiter en Harry Kruiter

### De kracht van één gezin, één plan, één regisseur in cijfers

Veroni Larsen en Merei Lubbe, LPBL

### Vormgeving

 [GBE communicatie](#)

### Fotografie

 [Hans Moolenaar Fotografie](#)

Mei 2011