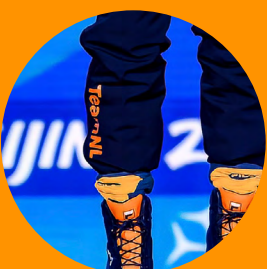
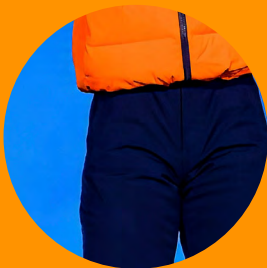


# Doorbraakroutes gemeenten bij vastlopende casuïstiek



Samen tot een oplossing  
komen is teamsport



## OVER INTEGRAAL WERKEN IN DE WIJK

In het programma Integraal Werken in de Wijk bundelen Movisie, Nederlands Centrum Jeugdgezondheid, Nederlands Jeugdinstituut, Vilans en de Werkplaatsen Sociaal Domein hun krachten om kennis te verzamelen, verrijken en verspreiden over de integrale aanpak van meervoudige vragen en problemen. Dit doen wij in nauwe samenwerking met de praktijk. Ons doel is: beleidsmakers en professionals inzicht geven in wat werkt. Integraal werken betekent in samenhang en afstemming domeinoverstijgend samenwerken aan effectieve en efficiënte hulp en ondersteuning bij hulpvragen van inwoners in de wijk, dichtbij en ter preventie van (escalatie van) problematiek. De ondersteuning is gericht op het zo snel, eenvoudig en duurzaam mogelijk oplossen van meervoudige problemen. Het versterken van de veerkracht van de samenleving, het vergroten van zelfregie, zelfredzaamheid en participatie en het benutten van het eigen netwerk zijn daarbij vertrekpunt.

## COLOFON

**Auteurs:** Annette van den Bosch, Lian Stouthard, Daniëlle de Veld en Hilde van Xanten

**Vormgeving:** Suggestie en Illusie

**Fotografie:** De in deze publicatie opgenomen foto's van sportteams hebben geen inhoudelijke relatie met de in deze publicatie beschreven casussen.

Veel dank zijn wij verschuldigd aan al diegenen bij de gemeenten en uitvoeringsorganisaties die ons over hun aanpak en ervaringen wilden vertellen.

© Integraal Werken in de Wijk 2023



# INHOUDSOPGAVE

<b>1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>4</b>
	HANDVATTEN EN INSPIRATIE UIT DE PRAKTIJK	
<b>2</b>	<b>AMSTERDAM</b>	<b>8</b>
	MAATWERK METHODE MET DOORBRAAKTEAM	
<b>3</b>	<b>DEN HAAG</b>	<b>14</b>
	DOORBRAAKLAB BIEDT PERSPECTIEF AAN INWONER	
<b>4</b>	<b>HEERENVEEN</b>	<b>20</b>
	SAMEN IN DIALOOG MET HET GEZIN	
<b>5</b>	<b>LEEWARDEN</b>	<b>26</b>
	OP MAATMETHODE STELT WELZIJN INWONER VOOROP	
<b>6</b>	<b>UTRECHT</b>	<b>32</b>
	ESCALEREN IS EEN GROEPSPROCES	
<b>7</b>	<b>ZAASTAD</b>	<b>39</b>
	VANUIT MAATWERK HET SYSTEEM VERDER BRENGEN	
<b>8</b>	<b>ZWOLLE</b>	<b>44</b>
	REGIONAAL EXPERTTEAM BIJ MOEILIJK OPLOSBARE PROBLEMATIEK	



1

# INLEIDING: HANDVATTEN EN INSPIRATIE UIT DE PRAKTIJK





In het sociaal domein werken gemeenten en professionals er hard aan om alle inwoners die dat nodig hebben de juiste ondersteuning en zorg te bieden. Desondanks kan het gebeuren dat bij een gezin of individu de hulp vastloopt. Bijvoorbeeld omdat de situatie zeer complex is, er niet direct passende oplossingen voorhanden zijn of wanneer verschillende wetten niet goed op elkaar aansluiten. Met als gevolg dat de inwoner niet de juiste zorg en ondersteuning krijgt en de (coördinerend) professional zijn werk niet goed kan doen.

Hoe gaan professionals in het sociaal domein om met een vastgelopen casus? Is het voor hen duidelijk welke stappen binnen de gemeente of organisatie gezet kunnen worden om de zorg en ondersteuning weer op gang te krijgen? En welke beslissings- of doorzettingsmacht is hiervoor nodig? Hierover zijn onderzoekers van het programma Integraal Werken in de Wijk in gesprek gegaan met professionals, teamleiders, projectleiders en beleidsadviseurs van zeven verschillende Nederlandse gemeenten. Deze publicatie beschrijft hoe zeven gemeenten werken aan het oplossen van vastgelopen casuïstiek in het sociaal domein. We hopen dat de verschillende portretten in deze publicatie professionals, projectleiders en beleidsadviseurs in het sociaal domein handvatten en inspiratie geven voor het doorbreken van vastgelopen ondersteuning voor inwoners.

#### **WAT IS 'VASTLOPEN'?**

We spreken van een vastgelopen casus wanneer de inwoner of de professional niet verder komt met de zorg en ondersteuning die op dat moment nodig is. Dit kan bijvoorbeeld komen door de complexe aard van de casus of door botsende wet- en regelgeving of omdat er geen passend ondersteuningsaanbod beschikbaar is. In het geval van een vastgelopen casus is er een doorbraak nodig die een nieuwe impuls geeft aan de hulp en ondersteuning zodat er weer 'schot in de zaak komt'.

**Complexiteit.** Wanneer er sprake is van problemen op verschillende levensdomeinen kan het moeilijk zijn om te weten waar je moet beginnen met het bieden van ondersteuning. Soms verschillen professionals ook van mening hierover. Hierdoor kunnen problemen zich opstapelen en wordt de ondersteuning complexer, bijvoorbeeld omdat er meer professionals uit verschillende domeinen betrokken raken en afstemming tussen al deze disciplines en partijen lastig is.

**Botsende regels en wetgeving.** Het vastlopen in regels en wetgeving gebeurt vaak bij inwoners met gestapelde problemen op het gebied van werk, inkomen, wonen, gezondheid, veiligheid en opvoeden of opgroeien. Soms lijken wetten elkaar tegen te spreken of zijn ze zelfs contraproductief. In het geval van wonen zien we bijvoorbeeld dat iemand met hoge schulden niet in aanmerking komt voor een woning. Maar zonder woning kunnen de woonlasten niet in kaart gebracht worden, waardoor iemand niet in aanmerking komt voor schuldsanering.

**Geen passend ondersteuningsaanbod.** Soms blijken de gangbare oplossingen niet goed bij de situatie van de inwoner te passen of beschikbaar te zijn; dan is het nodig om een passender oplossing te zoeken of te creëren.



## CITY DEAL GEMEENTEN

Vijf van de zeven gemeenten in deze publicatie zijn al langer bezig met maatwerkoplossingen in het sociaal domein en wat er nodig is om die te kunnen bieden. Deze gemeenten zijn betrokken bij de City Deal Inclusieve Stad<sup>1</sup> (afgerond in 2018) en/of de City Deal Eenvoudig Maatwerk bij gestapelde problemen<sup>2</sup>. In 'De Inclusieve Stad' werkten vijf steden samen aan innovatieve, baanbrekende aanpakken in het sociaal domein. Vertrekkend vanuit het perspectief en met betrokkenheid van het huishouden maar ook met oog voor het uiteindelijk (maatschappelijk/financieel) rendement van interventies. Het doel van deze City Deal was om cliënten beter te kunnen ondersteunen, tegen hetzelfde budget.

De City Deal Eenvoudig Maatwerk is het vervolg op 'Inclusieve Stad'. Dit programma richt zich op inwoners die onder meer problemen op het terrein van bestaanszekerheid kennen: een slechte woonsituatie, schulden en inkomensproblemen, maar ook gezondheidsproblemen. Verschillende gemeenten, uitvoeringinstanties, ministeries en kenniscentra werken samen aan preventie en om wijkteams meer handelingsruimte te geven, kostenbewuster te laten handelen, te laten doen wat nodig is en de medewerkers daartoe verdergaand te professionaliseren. De Doorbraakmethode is één van de instrumenten die in deze City Deal veel toegepast is en waar vijf van de in deze publicatie beschreven gemeenten mee werken.

## PROFESSIONALS VOOR MAATWERK MULTIPROBLEMATIEK

De gemeenten die in deze publicatie aan het woord komen, hebben een werkwijze bedacht en geïmplementeerd waarmee ze op lokaal niveau vastgelopen casuïstiek kunnen doorbreken. Wanneer het echter niet lukt om tot een oplossing te komen vanwege landelijk beleid en wetgeving, bestaat er de mogelijkheid om de casus voor te leggen bij het landelijk maatwerkloket dat deel uitmaakt van Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek (tot 2023 Programma Maatwerk Multiprobleemhuishoudens geheten). Dit loket biedt zelf een oplossing aan of schaaft de casus op naar het landelijk escalatieteam dat betrokken bestuurders bij elkaar brengt om tot een oplossing te komen.

## HET BELANG VAN DOORBRAAKROUTES BINNEN DE GEMEENTE OF REGIO

Vastgelopen casussen doorbreken en maatwerkoplossingen inzetten vraagt om een heldere werkwijze binnen de gemeente. Een dergelijke werkwijze maakt duidelijk wat er gevraagd wordt van de professionals om een doorbraak te bewerkstelligen en uiteindelijk te doen wat nodig is voor de inwoner. Maar het belang hiervan is breder. Uit de voorbeelden van de beschreven gemeenten wordt duidelijk dat professionals niet altijd vastlopen vanwege complexe problematiek bij inwoners.

- 1 Betrokken partijen bij de City Deal Inclusieve Stad: de gemeenten Zaanstad, Leeuwarden, Enschede, Utrecht en Eindhoven, de ministeries SZW, VWS, BZK en V&J
- 2 Betrokken partijen bij de City Deal Eenvoudig Maatwerk zijn naast de gemeenten: Divosa, Belastingdienst, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, CAK, Centraal Justitieel Incassobureau, Integraal Werken in de Wijk, Sociale Verzekeringsbank, Ministerie van Justitie en Veiligheid, UWV, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Regio Twente



Problematiek kan complex zijn, terwijl de oplossing soms vrij simpel is. De veelheid aan betrokken professionals en/of de wet- en regelgeving kan die simpele oplossing echter wel in de weg staan. Een duidelijke werkwijze kan hierin helpen, in onder andere Heerenveen en Zaanstad wordt er bijvoorbeeld in samenspraak met het huishouden gekeken wat er als eerste opgepakt kan of moet worden. Vaak blijkt een kleine ingreep voldoende om de situatie te verbeteren.

Ook helpt een duidelijk proces bij het leren en verbeteren in de organisatie. Zo krijgt een gemeente beter inzicht in welk type problemen vaak voorkomen en om een systeemoplossing vragen. Inzicht in welke oplossingen mogelijk zijn en welke organisaties en domeinen hier vaak bij betrokken worden, worden niet alleen breed in de (gemeentelijke) organisatie gedeeld, maar vormen tevens input om uit te zoeken en te onderbouwen hoe het beleid anders vormgegeven moet worden.

## WAT WERKT BIJ DOORBRAAKROUTES?

Uit de portretten van de gemeenten blijkt zowel een aantal gedeelde elementen in de doorbraakroutes, als lokaal verschillende oplossingen en vormen voor de implementatie van de werkwijze. De ervaringen leiden tot de volgende tips en werkzame elementen:

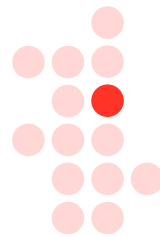
- Om inwoners goede ondersteuning en zorg te kunnen bieden is het belangrijk dat de betrokken professionals **kennis hebben van verschillende leefdomeinen**. Daarom bestaan veel doorbraakteams uit leden uit alle afdelingen van het sociaal domein; zij kunnen professionals die casussen voorleggen voorzien van hun brede kennis.
- In de gemeente Heerenveen gaan hulpverleners en betrokkenen met behulp van de dialoogtafelmethodiek in gesprek met een gezin om te komen tot een **plan waaraan iedereen zich committeert**.
- Om **maatwerkoplossingen te legitimeren** gebruiken de gemeenten Utrecht en Den Haag de waardendriehoek van het Instituut voor Publieke Waarden. Met deze methode worden de legitimiteit, betrokkenheid en rendement van de maatwerkoplossing onderbouwd.
- Het realiseren van een doorbraak in een vastgelopen casus vraagt om kennis en creativiteit. In Den Haag **leiden ze de gehele gemeentelijke organisatie op** via het Doorbraaklab. Elk jaar wordt een nieuwe groep professionals opgeleid en getraind in dit lab om daarna weer terug te gaan naar hun vorige rol in de organisatie. De gemeente Leeuwarden heeft in dit kader het Op Maat Spel ontwikkeld waarmee **alle professionals leren** hoe ze hun werk beter aan kunnen passen aan de situatie.
- Veel geld dat binnen de gemeente beschikbaar is, is geormerkt en/of kan alleen binnen een bepaalde dienst of afdeling uitgegeven worden. Om de inwoners die baat hebben bij een maatwerkoplossing toch snel te kunnen helpen werken Amsterdam, Den Haag, Utrecht en Zwolle met een **maatwerk- of teambudget**.
- Het doorbreken van een vastgelopen casus valt of staat met het mandaat van de betrokken professionals en organisaties. In Zaanstad is het Team Vangnet daarom **gemandateerd om besluiten te nemen** en uitzonderingen te maken.
- Tot slot hebben we veel gehoord dat het realiseren van een doorbraak een echte **teamsport** is. Het oplossen van een vastgelopen casus doe je **nooit alleen maar samen**. Duidelijke afspraken, het voeren van het goede gesprek, tijd en ruimte voor de professional en korte lijnen zijn daarbij noodzakelijk. Het realiseren van een doorbraak is daarmee teamsport én topsport.

2

# AMSTERDAM: MAATWERK METHODE MET DOORBRAAKTEAM







De Amsterdamse Maatwerk Methode (AMM) heeft een tweeledig doel. Zij moet leiden tot snellere en effectievere ondersteuning voor de Amsterdammer en tot een betaalbaar en toekomstbestendig zorg- en ondersteuningsstelsel. De AMM is vanaf 2017 ontwikkeld met diverse professionals binnen verschillende afdelingen van het sociaal domein. Er werd geëxperimenteerd met 'doen wat mogelijk is binnen bestaande wetten', het 'buiten de kaders denken', het gebruik van de Doorbraakmethode van het Instituut voor Publieke Waarden en integraal samenwerken. De methode vormde de basis voor het brede programma dat eind 2019 is gestart. Het programma richt zich op brede implementatie en continu leren.

Het programma wil de maatwerkgedachte zo breed mogelijk implementeren in de gemeente Amsterdam en bij de buurtteams en Ouder- en Kindteams. Door de hele organisatie zijn maatwerkcoaches actief - professionals die getraind zijn om maatwerk te kunnen toepassen. Zij zijn actief bij een van de vele directies die zich bezighouden met bijvoorbeeld schulden, zorg, jeugd, wonen, bij de GGD (toegang maatschappelijke opvang) en bij de uitvoerende buurtteams. Professionals worden opgeleid om te zien wanneer er 'iets anders' nodig is. En dat heeft natuurlijk tijd nodig. Sander Siegmann, teamleider van het doorbraakteam, ziet bijvoorbeeld dat directies waar de Maatwerkmethode verder is doorgevoerd en maatwerkcoaches langer werkzaam zijn, minder casussen doorsturen naar het doorbraakteam. De maatwerkcoaches hebben een belangrijke rol in de implementatie: zij zijn in de teams de vraagbaak en helpen hun collega's als die er niet uitkomen met hun kennis en met hun netwerk. Wanneer het casusteam en de maatwerkcoach er samen niet uitkomen, kan het doorbraakteam worden ingeschakeld.

## COMMUNITY VAN MAATWERKCOACHES

Het vraagt echt wel wat van medewerkers om echt maatwerk te leveren. Het klinkt leuk, maar is ook spannend, want je weet de uitkomst niet. 'Het vraagt een bepaalde mate van ontspannenheid om maatwerk te kunnen leveren en om het te kunnen zien', zegt Sander Siegmann, 'dat ligt niet iedereen.' Een deel van de maatwerkcoaches maakt deel uit van een community van maatwerkcoaches die sessies organiseren om de methode verder te ontwikkelen: hoe positioneren zij zichzelf, wat is hun rol en welke thema's spelen er waar een antwoord op gezocht moet worden?



Het vraagt een bepaalde mate van ontspannenheid om maatwerk te kunnen leveren en om het te kunnen zien.

## HET DOORBRAAKTEAM

Het doorbraakteam bestaat uit leden uit alle afdelingen binnen het sociaal domein en wonen. Het is vijf dagen per week bereikbaar via een teamtelefoon en via een mailadres. Jelle Faber, procesregisseur in het doorbraakteam, vindt het belangrijk dat er geen vaste route en geen vast aanbod is. 'Professionals moeten zich vrij voelen om te melden, je belt ons als je er niet meer uitkomt', zegt hij. Casussen komen bij het doorbraakteam wanneer professionals er in hun team, met een maatwerkcoach én binnen hun eigen directie niet uitkomen.

### Waarom een Doorbraakteam?



We halen lessen op en dragen bij aan snellere en effectievere ondersteuning voor de Amsterdammer.



Voor professionals is het duidelijk waar ze terecht kunnen bij vastgelopen casuïstiek.



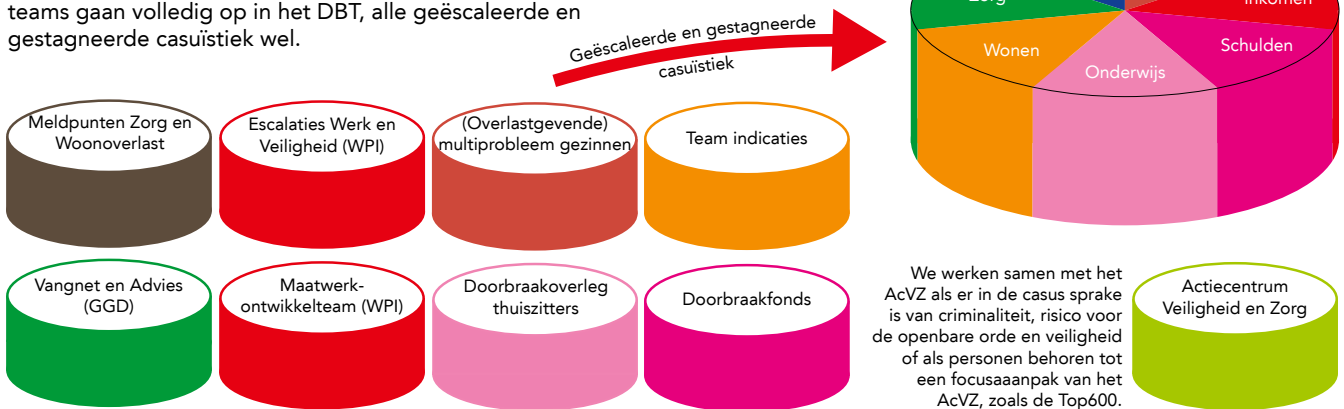
Complexe casuïstiek wordt niet altijd integraal en duurzaam opgelost.



Escaleren heeft een functie, trek tijdig aan de bel!

### Wat is het Doorbraakteam?

Het DBT integreert alle escalatieroutes binnen het sociaal domein en wonen en helpt doorbraken creëren. Medewerkers vanuit verschillende domeinen werken samen in het DBT. Het DBT werkt met de Amsterdamse Maatwerk Methode. Niet alle onderstaande teams gaan volledig op in het DBT, alle geëscaleerde en gestageneerde casuïstiek wel.



### Doorbraken creëren in casussen



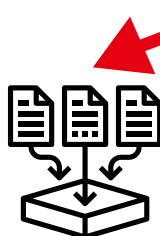
Komt de professional er samen met de maatwerkcoach niet meer uit bij (dreigende) escalatie of stagnatie in het proces? Het DBT kan ondersteunen bij deze casuïstiek.



Het DBT adviseert en coacht. Waar nodig worden oplossingen buiten reguliere beleidsregels en processen gezocht.



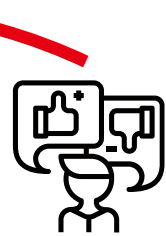
### Leren van doorbraken



Door 1 escalatieroute krijgen we snel inzicht in domein-overstijgende kwesties.



We leren van elke geëscaleerde casus. Door systematisch bundelen creëren we een spiegel over de integraliteit van onze dienstverlening.



We doen uitspraken over de omvang van het probleem en verbeteren de processen samen met uitvoering en partners.

### Hoe werkt het Doorbraakteam?



Het DBT is toegankelijk voor alle professionals in het veld, niet direct voor Amsterdammers.



De Amsterdammer moet toestemming geven om informatie uit te wisselen of je legt de vraag anoniem voor.



Je krijgt een advies of je vraag wordt de volgende ochtend besproken in het team.



We gaan na of je de escalatieroutes van je eigen organisaties hebt benut.

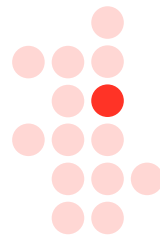


De medewerker DBT en jij bepalen samen wie wat doet. Het DBT is zo kort mogelijk en zo lang als nodig betrokken.



Het DBT is elke werkdag bereikbaar via:  
06-20141933  
[doorbraakteam@amsterdam.nl](mailto:doorbraakteam@amsterdam.nl)

Het DBT is aangesloten bij het landelijk programma Maatwerk Multiprobleemhuishoudens. Er zijn met ministeries en landelijke uitvoeringsorganisaties (o.a. Belastingdienst, IND, SVB, CJIB) maatwerkinstrumenten en -afspraken ontwikkeld waardoor we samen met deze partners in vastgelopen casussen maatwerk mogelijk kunnen maken.



Het doorbraakteam heeft doorzettingsmacht in casussen die echt vastgelopen zijn:

1. als regels niet met elkaar in overeenstemming te krijgen zijn,
2. waar verschillen in visie een oplossing belemmeren,
3. waar problematiek op zoveel plekken plaatsvindt dat de juiste hulpverlening niet beschikbaar is, en
4. toegang tot ondersteuning en zorg niet gegeven kan worden.

## DE GRENZEN VAN DE WET

Een voorbeeld van dat laatste is een casus waarin een moeder een boete kreeg opgelegd in de vorm van een taakstraf omdat zij haar drie kinderen van school thuisield. Zij was naar het buitenland gevlucht om daar onderuit te komen en stond gesignaleerd. Deze moeder bleek verstandelijk beperkt. Als ze terug zou komen zou ze vanwege gevangenisstraf niet voor haar kinderen kunnen zorgen. En daar had ze nu juist in eerste instantie de boete voor gekregen. Het doorbraakteam heeft de vraag omgebogen en via de hoofdofficier van justitie de signalering laten vervallen zodat er hulp in dit gezin kon worden ingezet en de kinderen naar school konden.

Jelle Faber: 'Soms moet je iets doen wat je normaal niet zou doen, dan zoek je de grenzen van de wet op. Daar heb je expertise voor nodig op het hoogste niveau.' De doorbraakmacht van het doorbraakteam is niet formeel geregeld, maar heeft de wethouder wel zo benoemd. De enkele keer dat een directie of het GGD-team niet tot een oplossing komt, escaleert het doorbraakteam door de betrokken managers of directeuren bij elkaar te halen en een beslissing te forceren. Naast een doorbraak op inhoud, kan het ook gaan om een doorbraak in het proces, waarbij het doorbraakteam de procesregie pakt en bijvoorbeeld een team met de juiste mensen samenstelt om tot een doorbraak te komen.



De kracht van het doorbraakteam zit in de integraliteit, daar komt veel kennis samen.

## KENNIS

Een functie die van tevoren niet was toebedeeld aan het doorbraakteam, maar in de praktijk veel voorkomt is de consultatiefunctie. Het gaat om professionals op weg helpen die de weg in het Amsterdamse (nog) niet goed genoeg kennen of bepaalde onderdelen van de gemeente of specifieke oplossingen niet kennen. 'Dan gaat het eigenlijk niet echt om vastlopen, maar om iemand op weg helpen, heb jij aan dit loket gedacht, ken jij deze regeling hier? De kracht van het doorbraakteam zit in de integraliteit, daar komt veel kennis samen. En het delen van die kennis is een grote uitdaging', vertelt Bernadette Böhmers, programmasecretaris doorontwikkeling sociaal domein. Neem het leerlingenvervoer. Er was een kind dat niet naar school ging, omdat het maar niet lukte om de financiering voor het benodigde vervoer geregeld te krijgen. Het kostte de betrokken professional zeker 60-70 mails, vele telefoongesprekken en inzet van de maatwerkcoach om helder te krijgen voor welke organisaties het een probleem was en wie dat met elkaar moesten oplossen. Bernadette Böhmers: 'Hoe zorg je nu dat deze kennis bij de collega's in de andere Ouder- en Kindteams bekend wordt? En dit is dan maar één dingetje.'

## WAT ER VERANDERT

Het doorbraakteam heeft elke dag een dagstart, waarin de nieuwe casussen – soms vier, soms geen – besproken worden. 'Het is één ding om een doorbraak te realiseren', zegt Sander Siegmann, 'maar ervan leren is belangrijker. En dat vraagt ook tijd.' Daar wil Amsterdam de komende jaren meer aandacht aan besteden. Door met diverse mensen van verschillende directies van de gemeente en met mensen van buiten systematisch te analyseren waarom iets vastloopt en of er een onderliggend patroon is. Met deze vraagstukken (kwesties) wil het doorbraakteam dan aan de slag. Dit noemen ze in Amsterdam kwestie management. Het kwestie management moet antwoord geven op vragen als: Hoe gaan we kwesties prioriteren en welke afspraken zijn er dan nodig? Kunnen we een structuur opzetten om afdelingen te ondersteunen? Pakken we de meest taaie, impactvolle, of de meest snelle?



80% van de mensen of casussen komt wel uit binnen bestaande wet-regelgeving, processen en manieren van werken, voor zo'n 20% is meer nodig en werken regels contraproductief.

De uitdaging is om hier met alle directies afspraken over te maken. Dat is lastig omdat de directies los van elkaar hun eigen ontwikkeling hebben. Zo heeft de directie Werk Participatie en Inkomen bijvoorbeeld al een eigen maatwerkplan ontwikkeld en hebben de GGD (toegang maatschappelijke opvang) en de directie Wonen, die met de grootste schaarste en de grootste wachttijden te maken hebben, het dilemmaoverleg casuïstiek ingevoerd. Sander Siegmann: 'Want hoe gaan we om met woonurgenties, waarom geven we de ene inwoner wel een urgentie en de ander niet? Soms lijkt thuisloosheid acceptabel, maar zeker niet als er kinderen bij zijn betrokken. Ben je 18 of ben je 19 jaar; dan gelden er andere regels. Is dat rechtvaardig? Dat zijn heel ingewikkelde afwegingen. Met de directeur, teamleider en uitvoerders maken we de afwegingen met behulp van de waardendriehoek op de elementen legitimiteit, rendement en rechtvaardigheid expliciet, en wordt geprobeerd om meteen te leren.'



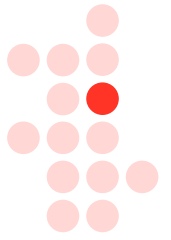
Het gaat heel vaak om kennis: wie wat doet, welke regelingen bestaan er. Dat is geen hogere wiskunde, maar het is wel heel veel.

## DURVEN STELLEN HOE HET ZOU MOETEN ZIJN

Een voorbeeld van een casus die bij het doorbraakteam terecht kwam, betreft gedupeerden van het toeslagenschandaal. De toeslagenaffaire heeft onder andere geleid tot een zeer verstoorde relatie tussen een moeder en haar inmiddels meerderjarige dochter, waarbij sprake is geweest van huiselijk geweld. De dochter wordt behandeld als ieder ander en komt niet in aanmerking voor (een urgentie voor) een woning. Het doorbraakteam heeft de analyse gemaakt dat wanneer er hier geen verandering in zou komen de kans te groot was dat er wederom geweld zou plaatsvinden, de politie erbij zou moeten komen, de GGZ in beeld zou komen en er voor beiden hulpverlening zou moeten



worden ingeschakeld. De onderbouwde casus is voorgelegd aan de directie Wonen en er is een urgentie voor een jongerenwoning afgegeven.



Soms moet je iets doen wat je normaal niet zou doen, dan zoek je de grenzen van de wet op. Daar heb je expertise voor nodig op het hoogste niveau.

Jelle Faber: 'Als doorbraakteam zijn we altijd op zoek naar een duurzaam perspectief voor de inwoner, waarbij we steeds ook het perspectief van professionals voor ogen moeten houden. Zij moeten er mee verder kunnen en het de inwoner kunnen uitleggen. Ook als het een verantwoord *nee* is. We hebben steeds alle expertise nodig om een casus goed te kunnen analyseren en er een verhaal van te maken. Ik moet er ook iets van durven vinden en durven stellen hoe het zou moeten zijn. De afspraken die we met elkaar hebben gemaakt zijn goed, we hebben overal goed over nagedacht. Dus je moet ook een goed verhaal hebben om daarvan af te wijken.'

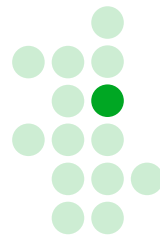
## KORTE SAMENVATTING

- De Amsterdamse Maatwerk Methode (AMM) rust op de pijlers 'doen wat mogelijk is binnen bestaande wetten', het 'buiten de kaders denken', het gebruik van de Doorbraakmethode van het Instituut voor Publieke Waarden en integraal samenwerken.
- In de hele organisatie zijn maatwerkcoaches actief - professionals die getraind zijn om maatwerk te kunnen toepassen. Zij werken bij alle directies.
- Als een professional er niet uitkomt met de maatwerkcoach én hun eigen directie, kan hij aankloppen bij het doorbraakteam.
- Dat bestaat uit medewerkers uit verschillende domeinen, brengt het sociaal domein en wonen bij elkaar en helpt doorbraken te creëren.
- Het doorbraakteam heeft doorzettingsmacht in casussen die echt vastgelopen zijn.
- Doorbraakteam heeft ook een consultatiefunctie: professionals op weg helpen die de weg in het Amsterdamse (nog) niet goed genoeg kennen of bepaalde onderdelen van de gemeente of specifieke oplossingen niet kennen.
- Amsterdam wil komende jaren ook aan de slag met kwestiemanagement: met diverse mensen van verschillende directies van de gemeente en met mensen van buiten systematisch analyseren waarom iets vastloopt en of er een onderliggend patroon is.

3

# DEN HAAG: DOORBRAAKLAB BIEDT PERSPECTIEF AAN INWONER





In Den Haag worden vastgelopen casussen 'losgetrokken' met de Doorbraakmethode. Deze aanpak vindt zijn oorsprong in het Sociaal Hospitaal. Dit was één van de projecten en experimenten van de gemeente Den Haag vanaf 2017 voor maatwerk voor inwoners en gezinnen met problemen op meerdere levensdomeinen. Omdat de ervaringen met de Doorbraakmethode zeer positief zijn en het voor de inwoner zoveel waarde toevoegt, heeft de gemeente begin 2022 het Doorbraaklab opgericht en zo het gedachtegoed en methodiek duurzaam ingebed in de organisatie. Het Doorbraaklab is de motor achter het verspreiden en verankeren van het gedachtegoed van de Doorbraakmethode en zorgt ervoor dat, door de juiste en snelle ondersteuning te bieden, er minder professionals en inwoners vastlopen.

## HET DOORBRAAKLAB

Het Doorbraaklab bestaat als project al sinds 2019. Het doel is professionals verder te helpen met casussen waarvoor de reguliere voorzieningen geen oplossing bieden en/of de wet- en regelgeving knelt. In het Doorbraaklab wordt gewerkt met de Doorbraakmethode. Dit is een methode die ingezet kan worden wanneer een inwoner vastgelopen is of de problematiek dreigt te escaleren. Daarnaast heeft de gemeente Den Haag ook verschillende escalatieroutes, bijvoorbeeld opschaling naar een sociaal casemanager of regisseur Jeugd en Maatschappelijke Ondersteuning (JMO). Deze teams zetten waar nodig ook de Doorbraakmethode in.



### Een vraag die we hierbij ook altijd stellen is: wat gebeurt er als we niets doen?

#### **Doorbraakcoaches**

Wanneer een casus bij het Doorbraaklab komt wordt eerst onderzocht of de casus binnen het reguliere aanbod opgelost kan worden. De kennis hiervoor is bij de doorbraakcoaches aanwezig. Deze doorbraakcoaches zijn collega-professionals die opgeleid zijn in de Doorbraakmethode en aangesloten bij het Doorbraaklab. Biedt het reguliere aanbod geen oplossing, dan bedenkt de doorbraakcoach met de aanmelder een oplossing. De coaches ondersteunen hun collega-professionals bij het creëren van onconventionele maar ook legitieme en onderbouwde doorbraken. De doorbraakcoach neemt hierbij de casus niet over maar faciliteert de casushouder bij een doorbraak, zodat het gedachtegoed van de Doorbraakmethode zich steeds verder verspreidt. Ook zijn de coaches bevoegd om doorbraakbudget in te zetten als zij dat nodig vinden. Hierbij werken zij volgens de waardendriehoek: het perspectief, de vraag en specifieke situatie van de inwoner staan centraal en niet het aanbod, de regels en de procedures. Daarnaast onderbouwen zij dat de doorbraak legitiem is ('mag dit van de wet') en wat zowel het maatschappelijke als het financiële rendement is. Idelet Heij, hoofd van het Doorbraaklab, vertelt: 'Eén vraag die we hierbij ook altijd stellen is: wat gebeurt er als we niets doen? Wat zijn de gevolgen dan, niet alleen op korte maar ook op lange termijn. Dat maakt goed inzichtelijk waarom een doorbraak nú nodig is.'

Het doorbraakbudget is een ontschot budget<sup>3</sup> voor het financieren van maatwerkoplossingen. Het inzetten van het doorbraakbudget wordt altijd onderbouwd met een plan en het 4 ogenprincipe. Er kijkt dus altijd een tweede collega-professional mee. Er is overigens lang niet altijd extra budget nodig om een doorbraak te realiseren. Vaak gaat het juist om creatief nadenken over mogelijke oplossingen.

## EXTRA DENKKRACHT

Voor inwoners die verstrikt raken in de bureaucratie is extra denkkraft en experimenteeruimte nodig. Over diensten, domeinen en wetten heen. Voor deze situaties is het Doorbraaklab.

Tegelijkertijd is het belangrijk dat je niet te veel drempels opwerpt voor professionals. Idelet Heij: 'Ik zie liever dat er te vaak aan het Doorbraaklab om advies gevraagd wordt en dat we iemand makkelijk kunnen doorverwijzen naar reguliere voorzieningen dan dat er te lang gewacht – en overlegd- wordt en inwoners (nog meer) in de knel komen.'

## SAMEN LEREN

Het is belangrijk dat, samen met de staande organisatie, geleerd wordt van de patronen en rode draden die het Doorbraaklab signaleert. Daarom worden er periodiek analyse- en reflectiesessies georganiseerd. Tijdens deze sessies wordt er zowel op casuïstiekniveau gereflecteerd als op patronen en lessen voor 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> orde leren. Idelet Heij: 'Wanneer eenzelfde probleem ongeveer 3 keer gemeld wordt bij het Doorbraaklab dan is er geen sprake meer van een uitzondering. Dan wordt mogelijk een structureel probleem zichtbaar. Om dat verder uit te zoeken en aan te pakken is er een goede verbinding met de uitvoerende teams en beleid. We gaan in gesprek, denken na over oplossingen en/of aanpassingen in de regelgeving.'



Wanneer eenzelfde probleem ongeveer 3 keer gemeld wordt bij het Doorbraaklab dan is er geen sprake meer van een uitzondering. Dan wordt mogelijk een structureel probleem zichtbaar.

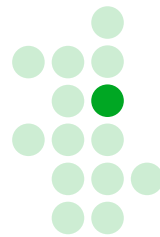
## SCHAAP MET 5 POTEN?

De doorbraakcoaches spelen een cruciale rol in het Doorbraaklab. Zij zijn degenen die de casus-houder (professional) en de inwoner begeleiden in het creëren van een doorbraak. In totaal zijn er 15 doorbraakcoaches betrokken bij het Doorbraaklab, die ieder voor gemiddeld 12 uur per week actief zijn in het Doorbraaklab, naast hun reguliere functie. Iedere professional met ervaring in het sociaal domein, een goed netwerk binnen de gemeente en haar ketenpartners en goede kennis van voorzieningen, wetten en procedures kan in principe doorbraakcoach worden.

3 Dit budget is aan Doorbraaklab toegekend middels een collegebesluit en is ter beschikking gesteld door de diensten Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW). Deze twee diensten leggen beide hetzelfde bedrag in, het Doorbraaklab heeft het mandaat om dit geld te besteden. Verantwoording naar wetten vindt achteraf plaats.







Idelet Heij: 'Als je de rolomschrijving van de doorbraakcoach leest, lijkt het alsof we een schaap met 5 poten zoeken. We vragen ook veel van de professionals die doorbraakcoach worden. Ze moeten creatief zijn, hun collega's willen coachen, veel ervaring hebben, enzovoorts. Maar het belangrijkste is dat zij intrinsiek gemotiveerd zijn om het verschil te maken voor de inwoners die het nodig hebben en nieuwsgierig zijn naar hoe we dit met elkaar binnen de gemeente steeds beter kunnen doen'.



Maar het belangrijkste is dat doorbraakcoaches intrinsiek gemotiveerd zijn om het verschil te maken voor de inwoners die het nodig hebben en nieuwsgierig zijn naar hoe we dit met elkaar binnen de gemeente steeds beter kunnen doen.

## ROULEREN

De doorbraakcoaches worden voor een jaar aangesteld en besteden gedurende dat jaar 12 uur per week aan het werk in het Doorbraaklab. Wanneer het jaar voorbij is gaan zij weer volledig terug naar hun oude functie en vult een nieuwe collega hun plek in het Doorbraaklab in. Hierbij wordt rekening gehouden met continuïteit, het is dus nooit zo dat alle 15 doorbraakcoaches tegelijk teruggaan naar hun oude functie. Het idee van dit rouleren is dat de kennis over de Doorbraakmethode zo door de hele organisatie verspreid wordt, deze olievlekwerking zou er in het meest ideale geval voor moeten zorgen dat het Doorbraaklab zichzelf overbodig maakt. Idelet Heij: 'Als alle kennis over maatwerk en doorbraken ingebed is in de staande organisatie, dan heb je er geen extra motor zoals het Doorbraaklab meer voor nodig. We werken er dus eigenlijk aan om onszelf overbodig te maken'.

## PERSPECTIEF VOOR DE INWONER STAAT CENTRAAL

Idelet Heij: 'Als we kijken naar de toegevoegde waarde voor de inwoners zien we dat we met de Doorbraakmethode niet alle problemen van mensen kunnen laten verdwijnen, dat is ook helemaal niet realistisch. Maar wat we wel kunnen doen is obstakels wegnemen waardoor er weer perspectief ontstaat voor de inwoner of het gezin'.

### Paardrijden

Een voorbeeld van een casus waarbij de Doorbraakmethode een verschil heeft gemaakt voor de inwoners is die van Lente. Lente is 14 en woont bij haar moeder, haar vader is een jaar eerder overleden en moeder heeft het hier nog erg zwaar mee. Er zijn in het gezin veel escalaties met Lente en zij gaat ook niet meer naar school. Een gezinscoach en een familietherapeut zijn betrokken bij het gezin, maar ook zij hebben moeizaam contact met Lente. Als er niet snel verandering in de situatie komt zijn zij bang dat er een uithuisplaatsing aangevraagd moet worden. Er is voor

het gezin VUHP<sup>4</sup> aangevraagd maar hiervoor is een wachtlijst. De professionals hebben de hulp van een doorbraakcoach gevraagd. Samen hebben ze doorgevraagd naar wat Lente zelf graag wil, en dat is paardrijden. Hier is in het gezin helaas alleen geen geld voor. Wel valt therapeutisch paardrijden onder het reguliere aanbod van de gemeente, alleen is ook hier een wachtlijst voor. De gemeente besluit in dit geval om 10 paardrijlessen voor Lente te betalen. Hierdoor verbetert het contact tussen Lente en de gezinscoach. Er ontstaat ruimte om de problemen thuis bespreekbaar te maken, en wil Lente de optie om bij haar oom en tante te gaan wonen overwegen. Uiteindelijk keert de rust thuis terug en kan Lente zelfs mogelijk thuis blijven wonen.



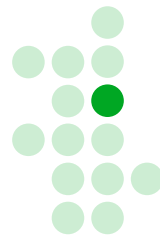
## Het toepassen van uitzonderingen is van enorme meerwaarde voor onze inwoners en dienstverleners.

### **Gebitsrenovatie**

Ook voor Mo heeft de gemeente dankzij de Doorbraakmethode verschil kunnen maken. Mo is vader van drie jonge kinderen en heeft een ernstige tandvleesontsteking. Hij schaamt zich heel erg voor zijn gebit en durft niet meer te praten zonder zijn hand voor zijn mond te houden. Ook merkt hij dat door de sterke geur mensen terugwijken als ze met hem in gesprek zijn. Hij durft hierdoor niet meer naar de basisschool van zijn kinderen te gaan, heeft geen kans op werk en geen sociaal leven meer. Daarnaast kan een tandvleesontsteking op latere leeftijd tot ernstige gezondheidsklachten als reuma en hartklachten leiden. Mo heeft een gebitsrenovatie nodig, alleen wordt deze niet vergoed uit de zorgverzekering. Er is geen aparte tandartsverzekering en op basis van de huidige gegevens besluit de bijzondere bijstand alleen een kunstgebit te vergoeden. Mo wil graag zijn leven weer oppakken en is ook gemotiveerd om gezonder te gaan leven en te stoppen met roken, alleen ziet hij nu geen uitweg uit de situatie. Om Mo te helpen zijn leven weer 'op de rit' te krijgen besluit het Doorbraaklab om de gebitsrenovatie te vergoeden. Hierdoor heeft hij weer kans op betaald werk, kan hij een betere vader voor zijn kinderen zijn en krijgt hij zijn zelfvertrouwen terug. Het gezin kan de schulden afbetalen en Mo zijn algehele gezondheid wordt beter omdat hij zijn leefwijze heeft aangepast. Het Doorbraaklab past een tweesporenbeleid toe: om snel te kunnen handelen zet het budget van het Doorbraaklab in én om er als gemeente verder van te leren is het in gesprek met de afdeling bijzondere bijstand. Samen bekijken zij wat er nodig is om dit in de toekomst wél vanuit de bijzondere bijstand te vergoeden. Want dat is wel mogelijk, maar de huidige regelgeving knelt hierbij.

4 Voorkomen uithuisplaatsing (VUHP) is praktische en intensieve ondersteuning op maat om ervoor te zorgen dat kinderen veilig thuis kunnen blijven wonen. VUHP richt zich op het waarborgen van de veiligheid in het gezin, het vergroten van de zelfredzaamheid en het activeren van het netwerk.





## ENORME MEERWAARDE

Idelet Heij: 'Het toepassen van uitzonderingen is van enorme meerwaarde voor onze inwoners en dienstverleners. We bieden perspectief, het past binnen de wet en het is maatschappelijk en financieel slim. We zien dat deze manier van denken en werken steeds enthousiaster wordt ingezet binnen de hele organisatie en bij ketenpartners. We bieden perspectief aan de inwoner, geven dienstverleners meer ruimte om zelf maatwerk toe te passen in hun werk en vergroten daardoor het vertrouwen van mensen in onze gemeente'.

## VERBINDING MET DE LANDELIJKE TAFEL

Wanneer ook het Doorbraaklab niet verder komt met een casus, bijvoorbeeld omdat er een (landelijke) uitvoeringsorganisatie betrokken is waar het Doorbraaklab geen toegang tot heeft, wordt de landelijke doorbraaktafel van het Programma Maatwerk Multiprobleemhuishoudens (PMM) opgezocht. Idelet Heij: 'Het gebeurt niet heel vaak dat het nodig is om naar de landelijke tafel te stappen, maar de lijnen zijn kort. En het is belangrijk dat ministeries en uitvoeringsorganisaties op landelijk niveau actief mee willen en kunnen denken bij maatwerk. Idelet zit als hoofd van het Doorbraaklab bijvoorbeeld ook in de landelijke PMM overlegstructuur, zij komen frequent bijeen'.

## KORTE SAMENVATTING

- Professionals met casussen waarvoor de reguliere voorzieningen geen oplossing bieden en/of knellende wet- en regelgeving, kunnen de casus voorleggen aan het Doorbraaklab.
- Naast het Doorbraaklab gebruikt de gemeente Den Haag ook andere escalatieroutes.
- Speciaal opgeleide doorbraakcoaches denken in het Doorbraaklab met de casushouder mee over onconventionele maar ook legitieme en onderbouwde doorbraken.
- Doorbraakcoaches kunnen indien nodig een doorbraakbudget inzetten.
- Doorbraakcoaches rouleren, ze zijn gedurende één jaar 12 uur in de week werkzaam voor het Doorbraaklab, naast hun gewone taken. Na een jaar keren ze weer volledig terug naar hun 'oude' functie.
- Door te rouleren wordt kennis over de Doorbraakmethode door de hele organisatie verspreid.

4

# HEERENVEEN: SAMEN IN DIALOOG MET HET GEZIN





Heerenveen gebruikt de dialogotafelmethode voor gezinnen met complexe en meervoudige problemen. Als een gezin of een professional vastloopt legt de gezinswerker aan het gezin uit hoe het traject van de dialogotafel eruit ziet en wat het gezin kan verwachten. En wat er verwacht wordt van het gezin. Er moet echt sprake zijn van commitment vanuit het gezin. Als het gezin instemt met deelname, wordt er eerst informatie verzameld.

Een gezinswerker uit Heerenveen vertelt: 'We maken eerst een heel goede analyse. Wat is er nou eigenlijk precies aan de hand? Zodat we samen komen tot een herkenbaar beeld.' De gezinswerker doet een dossieronderzoek en interviewt het gezin. Dit geeft inzicht in de achtergrond van het gezin en de gezinsleden en in de problemen die in het gezin spelen. Daarbij kijkt de gezinswerker ook naar de hulpgeschiedenis: welke hulp heeft het gezin al gehad? Wat ging daarin goed, en wat niet? Waar lag dat aan? Belemmerende factoren en positieve factoren worden benoemd.

## NIET OVER, MAAR MET

De verzamelde informatie gaat naar een team van deskundigen. Welke deskundigen nodig zijn wordt per casus bepaald aan de hand van de vraagstukken die spelen. Zij kijken samen met de gezinswerker naar wat er speelt in het gezin. Welke problemen zijn er? Hoe hangen die samen? En welke hulp is er volgens de deskundigen nodig? De deskundigen doen een voorstel voor een plan van aanpak, inclusief een schatting van het budget. Hierna volgt een gesprek met het gezin en alle betrokken professionals, de dialogotafel. Het is echt belangrijk dat alle betrokkenen aan tafel zitten. Ook het gezin: het is belangrijk om MET het gezin te praten, en niet OVER hen. Samen met het gezin wordt bepaald wie zij willen uitnodigen voor de dialogotafel. Iedereen die betrokken is of is geweest bij het hulpverleningstraject is welkom. Het gaat dan niet alleen om hulpverleners, maar ook om bijvoorbeeld een leerkracht of mentor van school, sportcoach of familie en bekenden. De gezinswerker: 'Het kwam weinig voor dat alle betrokken professionals worden uitgenodigd. Terwijl die factor heel belangrijk is om een gedragen plan te krijgen met consensus. Iedereen moet aan het gesprek mee kunnen doen, kunnen meedenken en zich met het plan verbonden voelen.'



We maken eerst een heel goede analyse. Wat is er nou eigenlijk precies aan de hand? Zodat we samen komen tot een herkenbaar beeld.

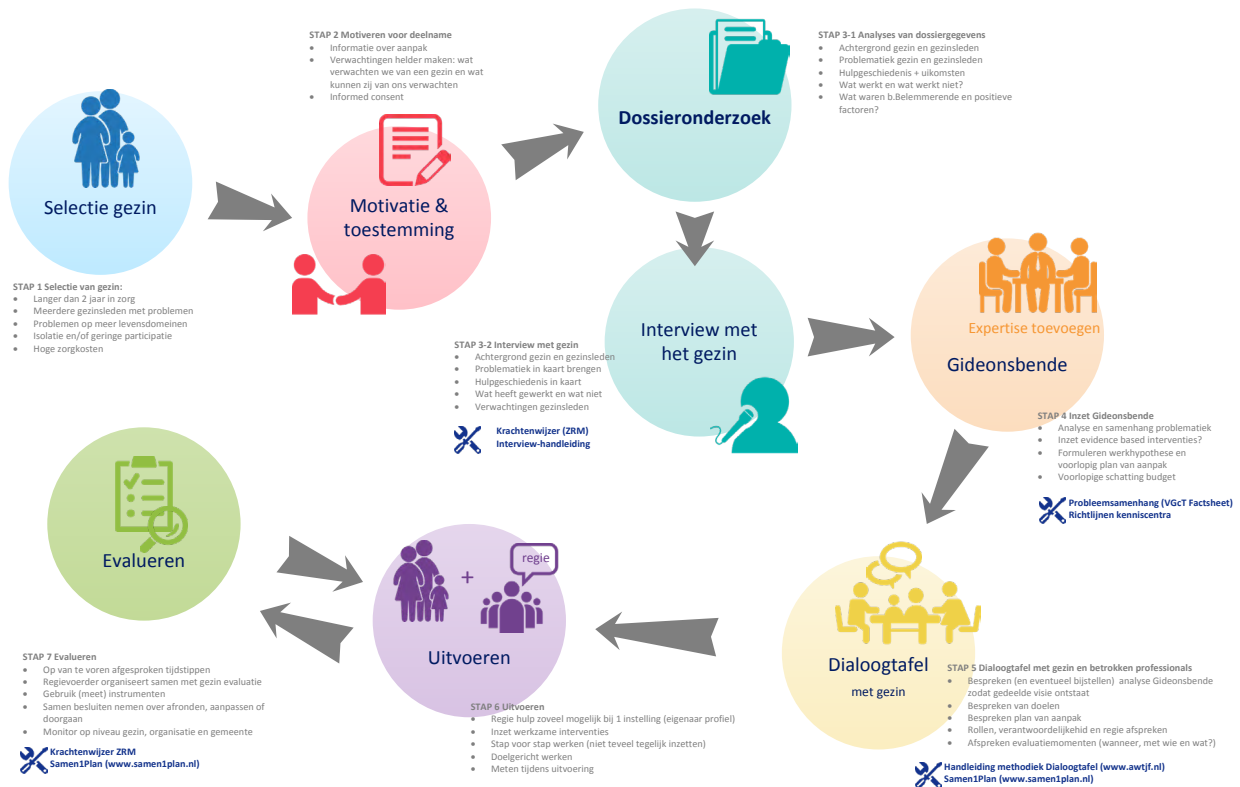
## ONAFHANKELIJKE VOORZITTER

Een onafhankelijke voorzitter leidt het gesprek. Dat moet iemand zijn met empathie die de methode kent. Han Tuller, beleidsregisseur jeugd bij de gemeente Heerenveen: 'Daar huren we iemand voor in die de dialogotafelmethode goed kent. We verwachten niet dat de voorzitter de casuïstiek kent, wel dat deze het proces bewaakt. Dat iedereen die er moet zijn, er ook is. Dat er echt een dialooggesprek is waarin iedereen het woord krijgt, gezinsleden zich gehoord voelen en waar er aan het eind een gedragen plan ligt.'



## Aanpak bij gezinnen met complexe en meervoudige problemen

met kennis naar doelmatige en duurzame hulp



## NU EVEN VERTRAGEN

De analyse van het team van deskundigen wordt aan de dialoogtafel besproken en waar nodig bijgesteld. Van belang is dat er een gedeelde visie ontstaat die de basis vormt voor de toekomst. De doelen en het plan van aanpak worden besproken en waar nodig bijgesteld na overleg met het gezin. De doelgroep kenmerkt zich door een hoge dynamiek, met vraagstukken die direct actie vragen. Dat betekent dus vooruitdenken over mogelijke situaties. 'Vaak heeft het plan van aanpak daarom meerdere sporen, zegt de gezinswerker. 'En men gaat steeds weer terug naar het plan van aanpak. Niet alleen de waan van de dag oplossen en dan weer afwachten,' zegt Han Tuller. 'Dus echt nu even vertragen, zodat je op termijn langer de effecten vasthoudt.'

De organisator van de dialoogtafel is vaak een kwaliteitsfunctionaris of beleidsmedewerker van de instelling. De organisator organiseert de dialoogtafel en voert deze uit, zorgt voor een overzicht van conclusies en aanbevelingen vanuit de dialoogtafel en onderhoudt contact met betrokken professionals.



Alle betrokken professionals uitnodigen is heel belangrijk voor een gedragen plan met consensus. Iedereen moet aan het gesprek mee kunnen doen, kunnen meedenken en zich aan het plan gebonden voelen.



## DOORGAAN, AANPASSEN OF AFRONDEN

Bij de uitvoering van het plan heeft zoveel mogelijk één instelling en persoon de regie. Meestal is dat of de gezinswerker, of de gezinsvoogd. Zij werken stap voor stap, zodat niet te veel tegelijk wordt ingezet. Zij werken doelgericht en evalueren op vooraf afgesproken tijdstippen samen met het gezin. Dan wordt doorgedaan, aangepast of afgerond.

## VASTGELOPEN CASUSSEN

Gezinnen kunnen meedoen bij meervoudige complexe problematiek. In de praktijk is het bepalen of een casus naar de dialogtafel gaat een lastige afweging die gezinswerkers vaak subjectief maken. 'Vaak zien we dat een casus een doorbraakcasus wordt, als alles binnen het reguliere werkproces niet lukt. 'Hulpverleners zien dat ze vaak hetzelfde doen en gezinnen steeds terug blijven komen; de hulp heeft geen duurzame effecten,' vertelt Han Tuller. De gezinswerker vult aan: 'En er zijn te weinig aanknopingspunten om verder te gaan of er is geen consensus over het plan van aanpak. Dan moet je gaan werken buiten de kaders.' Dat kan zijn afwijken van de richtlijnen in de organisaties, maar soms ook om de afweging te kunnen en durven maken buiten de wettelijke kaders te treden. Gezinswerkers wegen daarbij af of zij dit gezin helpen als ze deze aanpak kiezen. En of zij voldoende commitment voelen. Als hulpverleners zich niet verbonden voelen met het plan kan dat verwarrend werken voor het gezin. Dus dat commitment moet er zijn bij het gezin zelf en bij alle betrokken professionals. De gezinswerker: 'Alle betrokkenen moeten mee kunnen denken: welke puzzel ligt er nu, en welke stukjes zoeken we?' Commitment krijgen valt niet altijd mee. Han Tuller: 'Het gezin is vaak afgeknapt op de hulpverlening, omdat ze zijn verdwaald in het systeem. Je moet dan echt in ze investeren, het kost tijd om te kiezen voor een andere aanpak.'

## ROUTINES LOSLATEN

Uitvoerend professionals moeten ook de noodzaak zien om anders te gaan werken, werkprocessen en routines willen loslaten. Het vereist ook durven reflecteren. 'Hebben we eigenlijk wel écht goed inzichtelijk wat het probleem is? Hebben we wel met elkaar, dus gezamenlijk, één plan? Gaan we elkaar niet tegenwerken als de één nu met dit aan de slag gaat, en de ander met iets anders? Hoe versterk je elkaar in wat je doet? Hoe zorg je dat je soms ook op je handen kunt gaan zitten, omdat iemand anders eerst haar werk moet afmaken voordat jij aan de slag kunt? En reflecteren en verbeteren vanuit het besef dat beter worden niet betekent dat je het eerst slecht deed. Dat gaat echt over de mindset van mensen,' zegt Han Tuller. En over tijd maken, ondanks een hoge caseload. Als je wordt uitgenodigd voor een overleg, doe je ook je best om er te zijn. Om voor deze gezinnen echt het verschil te maken is iedereen aan tafel nodig. Mooi is als een gezinswerker zelf de casus aandraagt. Dan bestaat er motivatie om iets extra's te doen voor het gezin.

## IMPACT OP PROFESSIONALS

Dat vraagt organisatorisch ook veel. Soms willen professionals het graag anders doen, maar lopen ze binnen hun organisatie tegen muren. Daarom is ook commitment van bestuurder en management belangrijk, want productie en financiën spelen ook een rol. Han Tuller: 'Vaak wordt er gevraagd: hoeveel tijd ben je kwijt aan deze casus? De aanpak vereist ook een andere manier

van kijken naar resultaten. Niet in termen van geïnvesteerde uren in een gezin, maar in termen van kwaliteit van zorg en ondersteuning. Beleid is zich niet altijd bewust van de impact van één gezin met veel calamiteiten op de druk voor professionals. En het vraagt doorvertaling: hoe is het nu georganiseerd in de organisatie? En wat moet daar veranderen om verder te kunnen?’



Het gezin is vaak afgeknapt op de hulpverlening, omdat ze zijn verdwaald in het systeem. Je moet dan echt in ze investeren, het kost tijd om te kiezen voor een andere aanpak.

## ZOEKEN NAAR DRAAGVLAK

De dialoogtafel probeert *out of the box* oplossingen te bedenken. Maar er moet wel draagvlak voor zijn. ‘Op het moment dat je professionals vraagt om op een andere manier te kijken, dan vraag je ze om na te gaan denken over hun werkwijze en deze te herijken. Dat blijkt heel pittig voor mensen. Je hebt een categorie hulpverleners die zegt ‘Ja dag, wij zijn al goed bezig. Ik blijf doen wat ik altijd deed’. En dan heb je de andere categorie die het wel interessant vindt en ervoor openstaat om het anders te doen,’ zegt de gezinswerker. ‘Soms gaat de bal ineens rollen als je aangeeft dat je ook kunt nadenken over oplossingen buiten het reguliere werkproces. ‘Zo hebben we er op een gegeven moment voor gekozen om rust in een situatie te krijgen door tijdelijk een maandelijkse toelage te verstrekken aan een gezinslid voor een onderkomen, ermee rekening houdend dat in een reguliere opvang de kans op escalaties groot zou zijn. We hebben dit gedaan om rust te creëren en daarmee de kans op maatschappelijke onrust en onveiligheid te verkleinen. Iedereen daarin meekrijgen lukt niet in één keer. Maar dat soort gesprekken met elkaar voeren, en de schuring die daarbij komt kijken, zorgen ervoor dat je met elkaar kijkt naar je werkwijze en of dat wel altijd de juiste manier is.’



Reflecteren en verbeteren vanuit het besef dat beter worden niet betekent dat je het eerst slecht deed.

## VERWACHTINGEN NIET TE HOOG

Belangrijk is dat de verwachtingen niet té hoog liggen. Zowel bij professionals als bij het gezin. ‘Geen vooruitgang zorgt vaak voor onrust bij professionals,’ zegt Han Tuller. De gezinswerker: ‘Wij denken dat het vooral belangrijk is dat het gezin aan boord blijft. We moeten laten zien dat we ze niet kwijt zijn geraakt. Vaak heeft het gezin veel negatieve ervaringen opgedaan, en moet dit vertrouwen hersteld worden.’







Er zijn vaak veel prikkels (beschikkingen afgeven, werkdruk en dergelijke) om een gezin niet naar de dialoogtafel door te zetten. De consequenties in tijd/energie weerhouden professionals ervan meer casussen in te brengen. Succesverhalen helpen om meer mensen mee te krijgen. Die succesverhalen zijn nu nog beperkt, vooral omdat de instroom nog gering is. Maar de casussen die via de dialoogtafel opgepakt worden kenmerken zich positief door: een casushouder die hiervoor open staat, voldoende draagvlak binnen en buiten de eigen organisatie en een gezamenlijk plan. En natuurlijk de bereidheid om écht te kiezen voor het gezin. In regionale leerbijeenkomsten gaan professionals hun ervaringen delen.

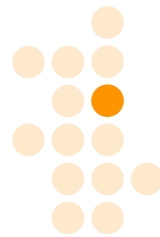
## KORTE SAMENVATTING

- Heerenveen maakt gebruik van de dialoogtafelmethodiek als de hulpverlening aan gezinnen met meervoudige en complexe problemen is vastgelopen.
- Er vindt dan eerst een grondige analyse plaats van de situatie. Deze analyse gaat naar een team van deskundigen. Wie dat zijn, hangt af van de situatie.
- De deskundigen doen een voorstel voor een Plan van Aanpak. Dit wordt in een dialoogtafel besproken met het gezin en andere betrokkenen, niet alleen hulpverleners, maar bijvoorbeeld ook leerkrachten en familieleden.
- Van belang is dat iedereen zich committeert aan het Plan van Aanpak; draagvlak is essentieel. Ook van bestuurders en management.
- De dialoogtafel probeert ook *out of the box* oplossingen te bedenken.
- De dialoogtafel vraagt ook iets van professionals; zowel bij het aandragen van casussen als een mogelijk andere werkwijze bij het uitvoeren van het Plan van Aanpak.

5

# LEEWARDEN: OP MAATMETHODE STELT WELZIJN INWONER VOOROP





In Leeuwarden wordt gewerkt met de Op Maatmethode die gebaseerd is op de Doorbraakmethode. De Op Maatmethode wordt ingezet wanneer het niet lukt om een oplossing in de sociale basis te vinden én wanneer het niet lukt om een casus onder een van de wetten te scharen. Wanneer professionals in het sociaal domein niet verder komen met een casus, een situatie voor een inwoner onrechtvaardig vinden, of wanneer een oplossing te lang op zich laat wachten kunnen zij met hun casus te rade gaan bij de **maatwerkcoaches**. Dit zijn maatwerkspecialisten in elk van de acht sociale wijkteams en dorpsteams. Wanneer zij er samen niet uitkomen kunnen ze zich tot het **casusteam** wenden. De professionals hebben dan al zoveel mogelijk zelf uitgezocht en vragen mandaat voor een oplossing die ze bedacht hebben of om mee te denken over de oplossingsrichting, bijvoorbeeld welke deskundige nog betrokken zou kunnen worden.

De regie blijft bij de casusinbrenger. Het casusteam, bestaande uit diverse ervaren medewerkers vanuit beleid en uitvoering sociaal domein – jongerenteam, jeugdexperts, handhaving, werk en inkomen, bezwaar & beroep, en dergelijke – komt elke maandagmiddag één uur bij elkaar en denkt mee over de casus: is dit de juiste oplossingsrichting, kunnen er andere mensen bij betrokken worden? Een aantal maatwerkcoaches is ook lid van het casusteam.



Het is belangrijk dat iedereen snapt waar het gedachtegoed vandaan komt. Om in staat te zijn om je werk beter aan te passen aan de situatie.

### 'ANDERS EN BETER WERKEN'

Alle 500 medewerkers sociaal domein van de gemeente Leeuwarden en sociaalwerkorganisatie Amaryllis worden getraind in het gedachtegoed, om 'anders en beter te werken', om het welzijn van de inwoner voorop te stellen, en te werken met de waardendriehoek (IPW, 2016). Leeuwarden wil dat alle professionals, ook leidinggevend en wethouders, zich hieraan verbinden. Er is een **trainingsteam** opgeleid en een *Op Maatspel* ontwikkeld. Aukje Hoekstra, maatwerkfunctionaris Sociaal Domein bij de gemeente Leeuwarden en trekker van het trainingsteam, heeft het spel samen met een ontwikkelingspsycholoog ontwikkeld. 'Het is belangrijk dat iedereen snapt waar het gedachtegoed vandaan komt. Om in staat te zijn om je werk beter aan te passen aan de situatie. Het spel doet bijvoorbeeld ook de medewerker van de financiële administratie begrijpen dat we soms kosten vergoeden om andere maatschappelijke kosten te voorkomen, bijvoorbeeld iemands schulden oplossen of een waterbed vergoeden voor iemand met rugklachten.'

### KWALITEITSTEAM

Naast het casusteam en het trainingsteam kent de organisatie in Leeuwarden nog een kerngroep en een kwaliteitsteam. De **kerngroep** faciliteert de uitvoering en bestaat uit onder meer een senior beleidsadviseur Wmo, senior medewerker handhaving, coördinator vanuit team jeugd/jongeren, communicatieadviseur vanuit gemeente en een beleidsmedewerker van Amaryllis. Het **kwaliteitsteam** is nog in ontwikkeling en is verantwoordelijk voor het analyseren en het systeem-leren van





Bron: Gemeente Leeuwarden

de casussen die naar het casusteam komen. Doel van het kwaliteitsteam is enerzijds het adviseren van het college van B&W over de vraagstukken waar professionals tegenaan lopen én mogelijke oplossingen en anderzijds het landelijk opschalen naar de verantwoordelijke ministeries of contactpersonen bij organisaties of instellingen zoals bijvoorbeeld het UWV, IND en de Belastingdienst.

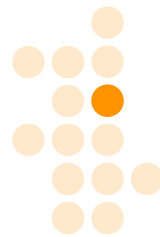
## 6

Als we kijken naar het idee van maatwerk dan moeten we doen wat er in deze situatie het beste is voor deze inwoner.

Als laatste zijn er plannen om te werken met **ambassadeurs**. Dit zijn bijvoorbeeld medewerkers die heel enthousiast zijn over de Op Maatmethode of bijvoorbeeld deskundigen op een specifiek gebied, zoals armoede, GGZ, of jeugd. Zij kunnen gevraagd worden om mee te kijken in een casus of om te helpen opschalen naar het casusteam. De invulling van de rol van ambassadeur moet nog verder vormkrijgen.

## 'ALS HET VAN ALLES NET NIETS IS'

Op Maat wordt ingezet wanneer het niet lukt om een oplossing in de sociale basis te vinden én wanneer het niet lukt om een casus onder een van de wetten te scharen. 'Als het van alles net niets is', zegt Ellen Scholte, sociaal werker en maatwerkspecialist, 'Om te zorgen dat er wel vanuit een van de wetten zorg komt en te zorgen dat in de tussentijd de ondersteuning doorloopt, vragen we maatwerk aan.' 'Het is een puzzel die we aan het leggen zijn', zegt Erwin Tol, sociaal werker, maatwerkspecialist én lid van het casusteam. Hij geeft het voorbeeld van een jonge vrouw die al



veel hulp en ondersteuning in verschillende gemeenten in Friesland heeft gehad, maar bij wie het vaak weer misliep en de hulp werd stopgezet. De cliënte is nu gekoppeld aan een hulpverlener met wie zij een klik heeft, onder andere omdat die haar achtergrond begrijpt en de cliënte haar vertrouwt. Na jaren lijkt de situatie stabiel, een combinatie die werkt. 'Maar eenvoudig was dat niet', vertelt Erwin Tol. 'De aanvraag bij de Wlz is afgewezen omdat de cliënte in kwestie vroeger een niveau 1-diploma heeft gehaald en daarmee 'dus' leerbaar is. Daarmee bleef de gemeente verantwoordelijk. De hulpverlener krijgt vanuit de Wmo niet de vergoeding passend bij haar inzet, omdat deze hulpverlener niet het hbo-diploma heeft dat de gemeente Leeuwarden vereist. Een tijdelijke oplossing is gevonden door het financiële verschil te overbruggen vanuit maatwerkmiddelen, want deze hulpverlener kan juist wél de passende ondersteuning bieden. En stel dat we het gespecialiseerde ondersteuning maken, dan móet er een andere hulpverlener in, terwijl we wéten dat dat niet werkt.'

## VERTROUW OP DE SOCIAAL WERKER

Met de Op Maatmethode hebben de sociaal werkers een tijdelijke oplossing gecreëerd en hun opdracht is nu om aan te tonen en te onderbouwen dat alle andere mogelijkheden niet werken – dus aan te tonen dat het niet onder de Wlz kan, niet onder de Zorgverzekeringswet en niet onder gespecialiseerde ondersteuning. Daar hebben ze een half jaar voor gekregen. Ellen Scholte: 'Als we kijken naar het idee van maatwerk dan moeten we doen wat er in deze situatie het beste is voor deze inwoner. En dat is het behouden van de huidige hulpverlener. Maar de gemeente zegt dat het niet van de persoon van de hulpverlener mag afhangen. Alleen in deze casus doet dat het dus wel.' Het is tot nu toe de lastigste casus waar de professionals mee te maken hebben. Eén waarin je ziet dat de wetten en hun geldstromen nog steeds leidend zijn bij het zoeken naar oplossingen. In deze casus lijkt de nadruk niet zozeer te liggen op het 'juiste doen', maar op het verantwoorden waarom andere oplossingen niet werken. In de tussentijd biedt Op Maat wél de oplossing die de professionals hebben bedacht.



Het allermooiste is als Op Maat niet nodig is, en dat we het vanuit ons eigen beleid kunnen organiseren. Door te analyseren waar de ruimte in de regels en/of in de wet zit, kan de praktijk deze ruimte meer voelen en benutten.

Aukje Hoekstra benadrukt hoe belangrijk het is dat de professionals zich gesteund voelen om maatwerk te bieden: 'Vertrouw op de bedachte oplossing van de sociaal werker, dat helpt om versnelling mogelijk te maken, leer daarvan.' Een voorbeeld van een oplossing die zaken versnelt is het doorpakbudget. Daarmee kunnen de sociaal werkers zaken die onder de honderd euro blijven direct uitgeven. Bijvoorbeeld rugzakken en gymkleding voor kinderen, of boodschappen als het echt niet anders kan. Erwin Tol: 'Veel is ook gewoon wel fantastisch geregeld. We doen niet moeilijk over dingen die gewoon moeten gebeuren. Verantwoorden doen we dan achteraf.'

## DEZELFDE TAAL

Leeuwarden werkt nu zo'n twee jaar met de Op Maatmethode. En het is nog steeds pionieren en zoeken om de methode toe te passen en te verbeteren. Het opleiden van 500 medewerkers heeft tijd nodig. De sociaal werkers zien al duidelijk het effect: de Op Maatmethode is breed omarmd binnen de gemeente en binnen de wijk- en dorpssteams waardoor iedereen meer dezelfde taal spreekt en casussen vlotter opgelost worden. Wat ook goed werkt is de rol van de maatwerkspecialisten in de teams: zij hebben 10 uur per week om hun collega's te helpen op de werkvloer, mee te nemen in eerdere oplossingen en te helpen met het invullen van het Op Maatformat, het format voor de maatwerkaanvraag.



Vertrouw op de bedachte oplossing van de sociaal werker, dat helpt om versnelling mogelijk te maken, leer daarvan.

## TRENDS SIGNALEREN

Specifieke casussen en oplossingen die vaker worden ingezet worden besproken in het Kwaliteitsteam, het team dat de opdracht heeft om trends te signaleren en om overstijgend te kijken naar wat er structureel anders zou moeten. Yafet Bijlefeld, beleidsmedewerker sociaal domein bij de gemeente Leeuwarden en lid van het kwaliteitsteam, geeft aan dat Op Maat nu meestal wordt ingezet vanuit de noodzaak tot versnelling. Het kwaliteitsteam heeft de rol uit te zoomen en elke keer terug te gaan naar het originele idee: draagt de oplossing bij aan een beter perspectief voor de inwoner? Wat is er nodig om de oplossing te bereiken, wat moet er daarvoor in de organisatie veranderen? Maar ook meer procesmatige vragen komen aan bod, zoals: welke gegevens hebben we nodig om trends te kunnen signaleren en hoe organiseren we dat? 'Een belangrijke taak van dit team is om het maatwerk te gebruiken om de eigen werkwijze tegen het licht te houden en oplossingen te verhelderen en borgen', zegt Yafet Bijlefeld. 'Het allermooiste is als Op Maat niet nodig is, en dat we het vanuit ons eigen beleid kunnen organiseren. Door te analyseren waar de ruimte in de regels en/of in de wet zit, kan de praktijk deze ruimte meer voelen en benutten. Daar hebben we ook wel wat in te doen.'

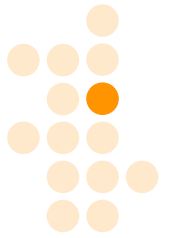
## OMARM HET MAATWERK

Om Op Maat te laten slagen is het belangrijk om het over de 'hele linie te omarmen', zeggen de sociaal werkers Ellen Scholte en Erwin Tol. Binnen de gemeente en binnen de gebieds- en wijkteams. Het maakt dat je dezelfde taal spreekt en elkaars werkwijze begrijpt. Verder is het een mooie kans om je eigen werkwijze tegen het licht te houden en te zien of dat wat je doet nog wel ten goede komt aan de inwoner, vinden zij. Als laatste noemen zij dat je vanuit de maatwerkgedachte ook beter gebruik kunt maken van het netwerk van de inwoner. Ellen Scholte: 'Je kan een jeugdhulpmedewerker inzetten, maar als een jeugdige een ander persoon in haar leven heeft die een ondersteunende rol kan spelen, waarom zou je die daarin niet faciliteren? Dan organiseer je het dichterbij en goedkoper. Maar dan moet de gemeente ook niet bang zijn om de systeemwereld en de leefwereld aan elkaar te koppelen.'



## KORTE SAMENVATTING

- De Op Maatmethode, gebaseerd op de Doorbraakmethode, wordt ingezet wanneer het niet lukt om een oplossing in de sociale basis te vinden én wanneer het niet lukt om een casus onder een van de wetten te scharen.
- Maatwerkcoaches helpen de professionals in het sociaal domein bij het zoeken naar alternatieve oplossingen.
- Mogelijke oplossingen worden voorgelegd aan het casusteam, met daarin ervaren medewerkers van verschillende afdelingen. Het team kan ook meedenken over oplossingen.
- Alle 500 medewerkers sociaal domein van de gemeente Leeuwarden en sociaalwerkorganisatie Amaryllis worden getraind in de methode.
- Er is hiervoor een trainingsteam opgeleid en een Op Maatspel ontwikkeld.
- Een kwaliteitsteam wordt verantwoordelijk voor het analyseren en het systeem-leren van de casussen die naar het casusteam komen.
- Leeuwarden heeft een doorpakbudget: sociaal werkers kunnen zaken die onder de honderd euro blijven direct bekostigen.

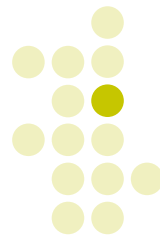


6

# UTRECHT: ESCALEREN IS EEN GROEPSPROCES







Professionals werkzaam bij de buurtteams of andere hulpverlenende instanties in de gemeente Utrecht kunnen bij een vastgelopen casus terecht bij één van de wijktafels die naar aanleiding van de City Deal zijn opgericht. Deze tafels zijn onderdeel van een escalatieladder met verschillende stappen. Op moment van schrijven (najaar 2022) hebben vier Utrechtse wijken een eigen 'Doorbraaktafel' waar professionals een vastgelopen casus kunnen 'lostrekken'. Daarnaast is er een stedelijke tafel, voor de vragen uit wijken zonder eigen tafel.

## DE CITY DEAL-WERKWIJZE

De Utrechtse escalatieroute komt voort uit de City Deal Inclusieve Stad<sup>5</sup>. De 'City Deal-route' is opgezet om professionals te helpen wanneer zij vastlopen in regels en problemen in de zorg en ondersteuning voor inwoners en gezinnen met uitdagingen op meerdere gebieden. Om voor deze inwoners te kunnen doen wat nodig is, is de City Deal-werkwijze opgezet. De mogelijkheid om een casus in te brengen bij de stedelijke of wijktafel (hierna aangeduid met wijktafel) is onderdeel van een bredere werkwijze met verschillende ingrediënten:

- 'koplopers' bij de buurtteams die de werkwijze aanjagen bij collega's;
- een training voor alle buurtteammedewerkers over de Doorbraakmethode en de waardendriehoek;
- een belijst met contactpersonen die mandaat hebben om maatwerk te leveren;
- een 'voorkom erger potje' waaruit bedragen tot 500 euro betaald kunnen worden;
- en de mogelijkheid om de casus in te brengen bij de stedelijke of wijktafel.

Het inbrengen van een casus bij de wijktafel is de laatste stap in de escalatieladder. Het doel van de City Deal-werkwijze is juist om de casussen zo laag mogelijk op de ladder op te lossen.



**Bijna alle aangedragen casussen kunnen worden opgelost op basis van de waardendriehoek (legitimiteit, betrokkenheid en rendement).**

## SUCCES

De wijktafel bestaat uit professionals uit verschillende disciplines en organisaties. Na het succes van de eerste wijktafel in Ondiep hebben de wijken Zuilen, Kanaleneiland en Overvecht ook een wijktafel gekregen. In deze wijken wordt de meeste stapeling van problemen verwacht en daarmee ook de grootste noodzaak tot ontregelen. Professionals uit wijken zonder eigen wijktafel kunnen met hun casus terecht bij de stedelijke tafel. De vaste kern van een wijktafel bestaat uit afgevaardigden van de buurtteams (jeugd en Wmo), woningcorporaties, dienst Werk en Inkomen en sociaal raadslieden. Daaromheen zit een flexibele schil van professionals en organisaties die de wijktafel kan betrekken als de casus daarom vraagt. De deelnemers kennen de routes en regelgeving binnen de eigen organisatie en zijn bevoegd om uitzonderingen te legitimeren. Daarnaast is het belangrijk dat de deelnemers het als een uitdaging zien om complexe casussen op te lossen.

5 [agendastad.nl/citydeal/de-inclusieve-stad](https://agendastad.nl/citydeal/de-inclusieve-stad)

## VAN CASUS TOT DOORBRAAK

Wanneer de professional bij een inwoner of gezin een knelpunt in de systeemwereld signaleert waarbij een doorbraak nodig is om de casus verder te helpen is de eerste stap om, samen met de inwoner, aan de hand van de waardendriehoek een **doorbraakplan** op te stellen. De professional bespreekt dit vervolgens met de **koploper** van zijn team. Deze koploper heeft veel ervaring met de waardendriehoek en kent wettelijke kaders, uitzonderingsgronden en hardheidsclausules. Samen met de koploper bekijkt de professional of alle reguliere routes bewandeld zijn en wie of wat er nodig is voor een doorbraak. Na dit overleg gebruikt de professional de **telefoonlijst** om contact te leggen met de organisatie(s) die nodig zijn voor de doorbraak. Deze telefoonlijst bestaat uit mensen bij onder andere woningbouwcorporaties, dienst Werk en Inkomen en zorgverzekeraars die het mandaat hebben om uitzonderingen te maken. Vaak kan een casus hier al opgelost worden en stopt de escalatieroute. Als dit contact geen oplossing biedt en maatwerk nodig is dat de partijen niet onderling kunnen regelen, dan is de volgende stap de **wijktafel**. De wijktafel is daarmee in de meeste gevallen de laatste trede van de escalatieladder. Wanneer de doorbraak afhankelijk is van een landelijke partij kan er opgeschaald worden naar de landelijke tafel van het Programma Maatwerk Multiproblematiek.



Eigenlijk hoeven we niet zo vaak een uitzondering te maken op de regels. Je lost al veel op door een ander gesprek te voeren met de inwoner en de instanties.

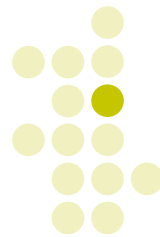
De escalatieroute in Utrecht is zo ingericht dat professionals, wanneer zij vastlopen in de regels, in eerste instantie met hun team en de koploper de waardendriehoek toepassen op de casus. Zo worden zij aangemoedigd de vastlopende casus binnen het reguliere aanbod los te trekken. Jessica van den Toorn, projectleider bij de gemeente Utrecht vertelt dat er vaak meer mag dan mensen in eerste instantie denken. 'Eigenlijk hoeven we niet zo vaak een uitzondering te maken op de regels. Je lost al veel op door een ander gesprek te voeren met de inwoner en de instanties. Bijvoorbeeld door te vragen of iemand met je mee kan denken over een oplossing en hoe je dat samen kunt bereiken, in plaats van een vooraf uitgedachte aanpak voor te leggen.'

## DE WIJKTAFELS

Wanneer de professional de stap naar de wijktafel maakt, stuurt hij de casusbeschrijving inclusief voorgestelde oplossing twee dagen voor de bijeenkomst naar de deelnemers van de tafel zodat zij zich kunnen voorbereiden. De wijktafels in Utrecht zijn daarmee nadrukkelijk geen 'denk even mee tafels' maar een plek om de voorgestelde oplossing direct in gang te zetten.

In het overleg is er 10 tot 15 minuten tijd om vragen te stellen aan de indiener, vervolgens bespreekt de tafel 10 tot 15 minuten de oplossing en hoe deze uit te voeren. Het daadwerkelijke overleg over de casus duurt daarmee maximaal een half uur. Omdat de wijktafel bestaat uit mensen die besluiten mogen nemen en de indiener al een oplossing voordraagt is een half uur





bespreken haalbaar. Tegelijkertijd moet je er in deze opzet wel voor waken dat de indiener het overleg niet als een 'vragenvuur' ervaart, maar dat het een gelijkwaardig gesprek is waarbij de vragen helpend zijn om tot de beste oplossing te komen.

## DIPLOMA HALEN FACILITEREN

Casussen die bij de wijktafel terecht komen zijn vastgelopen omdat de regelgeving een oplossing in de weg staat. Een voorbeeld is die van een jonge ouder wiens kind door een betalingsachterstand niet meer naar de kinderopvang kon. Tegelijkertijd was deze alleenstaande ouder afhankelijk van de opvang om een opleiding te kunnen volgen en afmaken. Omdat het wijkteam deze ouder graag wilde faciliteren een diploma te behalen, want op de lange termijn is dat voor iedereen de beste oplossing, werd besloten de aflossing van de schuld voor te schieten uit het maatwerkbudget. Hierbij is afgesproken dat de helft van de lening wordt kwijtgescholden zodra de ouder de opleiding heeft afgerond. Op deze manier is er kinderopvang en extra prikkel om de studie succesvol af te ronden.

## GEEN SNELWEG NAAR MAATWERK

Matthijs de Vries, sociaal werker bij het buurtteam Overvecht en voorzitter van de wijktafels Overvecht, Zuilen, Ondiep en Kanaleneiland, vertelt dat bijna alle aangedragen casussen opgelost kunnen worden op basis van de waardendriehoek (legitimiteit, betrokkenheid en rendement). Wanneer de voorgestelde oplossing niet goed onderbouwd wordt door deze drie elementen besluit de wijktafel om niets te doen. Matthijs de Vries: 'Onlangs hadden we casus waarin we besloten niets te doen. Dit moeten we dan wel goed uitleggen. In dit geval zagen we te weinig betrokkenheid van de inwoner bij de hulpvraag. Als de inwoner herhaaldelijk keuzes maakt waarvan we denken dat die de oplossing tegenwerken kunnen we het maatwerk niet legitimeren.' Het kan ook gebeuren dat de leden van de wijktafel niet het mandaat hebben om af te wijken van bestaande afspraken en contracten. 'Dit was het geval bij een casus waarbij de inwoner gebruik wilde maken van een taxi-aanbieder die de gemeente niet had gecontracteerd', geeft Matthijs de Vries als voorbeeld.



Het is nadrukkelijk niet de bedoeling dat deze route een 'snelweg naar maatwerk' is.

Het is nadrukkelijk niet de bedoeling dat deze route een 'snelweg naar maatwerk' is, vertelt Jessica van den Toorn. 'We willen niet dat de wijktafel de plek is waar professionals elke lastige casus neerleggen. Het doel is om de oplossing al eerder in de route te vinden, daarvoor zijn de koplopers en de telefoonlijst. Voor de meeste inwoners vinden we een oplossing in het reguliere aanbod, slechts een klein deel heeft een maatwerkoplossing nodig.' Matthijs de Vries vult aan dat maatwerkoplossingen vaak ook niet duur en complex zijn. 'Denk bijvoorbeeld aan het aanschaffen van een fiets zodat iemand naar zijn werk of stage kan. Je wil eigenlijk dat alle buurtteam-medewerkers gemandateerd zijn om dit soort keuzes te maken, zonder dat er een wijktafel aan te pas



hoeft te komen.' De gemeente Utrecht werkt daarom, net als Amsterdam, Leiden en Hengelo, met het mini-maatwerkbuget. Dit is in Utrecht een 'Voorkom Erger Potje' van maximaal 500 euro dat buurtteam-professionals na overleg in een WhatsAppgroep snel kunnen inzetten. Op deze manier krijgen de uitvoerend professionals steeds meer tools in handen om zelf oplossingen te vinden.

## SAMEN LEREN WAT WERKT

In Ondiep, waar de eerste wijktafel was, zetten professionals steeds minder vaak de stap naar de wijktafel. Het lijkt erop dat zij nu zo veel ervaring hebben dat ze oplossingen vinden zonder dat de wijktafel er aan te pas hoeft te komen. Jessica van den Toorn vertelt dat dit precies is wat ze met deze aanpak beogen. "In eerste instantie kan de escalatieroute naar de wijktafels helpen, maar je wil juist dat het mandaat lager ligt en dat de sociaal werkers en de uitvoerders van onder andere de dienst Werk en Inkomen het zelfvertrouwen hebben om vaker 'ja' te zeggen tegen de inwoner en de mogelijkheden om dit maatwerk samen te onderbouwen'.

Het uiteindelijke doel is dat in elke Utrechtse wijk de professionals zo bekend zijn met de waarden-driehoek, elkaar en veelvoorkomende problematiek dat zij casussen niet meer naar de wijktafel brengen. 'Organisaties hebben vaak ook veel meer ruimte om maatwerk te leveren dan ze denken. Als je drie keer met je inkomensconsulent eenzelfde type casus besproken hebt dan ben je zekerder over een mogelijke oplossing', aldus Matthijs de Vries.



We zijn niet op zoek naar olifantenpaadjes maar naar structurele oplossingen en nieuwe beleidsregels.

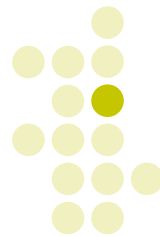
## GEEN OLIFANTENPAADJES

Als casussen niet meer op de wijktafels terecht komen omdat ze op een lagere trede in de escalatieladder worden opgelost, is er wel minder zicht op de gevonden oplossingen. Daarom overleggen elke zes weken de koplopers en de voorzitters van de wijktafel om te kijken wat er van de doorbraakplannen geleerd wordt. Jessica van den Toorn vertelt dat deze overleggen laten zien dat er in de teams nog veel ruimte is om te leren. 'De Participatiewet is bijvoorbeeld erg strak, die zorgt ervoor dat professionals soms toch de 'veilige' route kiezen en doen waarvan ze zeker weten dat het mag. Maar we willen juist samen op zoek gaan naar hoe het anders kan en waar de ruimte in en tussen de regels zit. We zijn niet op zoek naar olifantenpaadjes maar naar structurele oplossingen en nieuwe beleidsregels'.

## GROEPSPROCES

Een ander nadeel aan deze werkwijze is dat het vinden van een oplossing sterk afhangt van het netwerk van de professional. Ervaren medewerkers en koplopers moeten er daarom voor zorgen dat zij nieuwe collega's op sleeptouw nemen. De telefoonlijsten worden gedeeld in de teams en





een casus zal nooit van een individuele medewerker direct naar de wijktafel gaan, het is altijd een gedeeld iets waar het hele team van kan leren. 'Het mag niet zo zijn dat een oplossing vinden voor een inwoner afhankelijk is van de dikte van je telefoonboekje', stelt Matthijs de Vries. Jessica van den Toorn vult aan dat 'escaleren altijd een groepsproces is, je hebt mensen nodig die met je meedenken'.

## CONTACT MET LANDELIJKE TAFEL

Het komt soms voor dat er een casus opgeschaald moet worden naar de landelijke tafel van het Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek (PMM), bijvoorbeeld omdat er gaten vallen tussen landelijke regelingen waar de gemeente geen invloed op heeft. Alle voorzitters van de wijktafels kunnen opschalen naar de landelijke tafel en weten ook welke route ze hiervoor kunnen bewandelen. Daarnaast is er ook een maatwerkfunctionaris van de gemeente Utrecht die betrokken is bij PMM en bij de landelijke bijeenkomsten aanwezig is. De lijn van de wijktafels naar de landelijke tafel is dus kort.



Organisaties hebben vaak ook veel meer ruimte om maatwerk te leveren dan ze denken.

## KORTE SAMENVATTING

- Bij vastlopende casus stelt de professional samen met inwoner een doorbraakplan op en bespreekt dat met de koploper van zijn team.
- Na dit overleg gebruikt de professional de telefoonlijst voor contact met organisaties die voor doorbraak nodig zijn en waarvan betreffende medewerkers mandaat hebben om uitzonderingen te maken.
- Als dat niet tot een oplossing leidt, is de volgende stap de wijktafel voor maatwerkoplossingen. Utrecht heeft vier wijktafels en één stedelijke tafel.
- Er is een mogelijkheid tot doorschakelen naar de landelijke tafel van Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek.
- In Utrecht overleggen koplopers en voorzitters wijktafels regulier over wat er van de doorbraakplannen kan worden geleerd.

## CITY DEAL

De aanpak in Utrecht komt voort uit de City Deal Eenvoudig Maatwerk. Deze richtte zich op huishoudens met uitdagingen op meerdere gebieden waar stagnatie optreedt omdat de inwoner/het gezin vastloopt in de systeemwereld. In deze City Deal werkte Utrecht samen met 7 andere gemeenten en 4 ministeries. De aanpak in het kort:

- 'Koplopers' bij de buurtteams die deze werkwijze aanjagen bij collega's.
- Een basisworkshop voor alle buurtteammedewerkers in de wijk over de basisbeginselen van de Doorbraakmethode en de Waardendriehoek van Instituut Publieke Waarden.
- Een belijst met contactpersonen met mandaat (corporaties, dienst Werk en Inkomen, zorgverzekering en dergelijke) om maatwerk te leveren.
- Een-voorkom-erger potje waarin de koplopers en contactpersonen met elkaar beslissen over bedragen tot 500 euro.
- Waar nodig (contactpersonen komen er onderling niet uit, er is meer geld dan 500 euro nodig) is er dan altijd nog de mogelijkheid om een casus in te brengen bij de wijktafel of de stedelijke tafel.

## 10 STAPPEN VOOR HET DOORBRAAKOVERLEG

1. De hulpverlener gaat aan de slag met een inwoner/gezin zoals altijd.
2. De hulpverlener signaleert een knelpunt in 'de systeemwereld'. Er is een doorbraak nodig om de inwoner/het gezin verder te helpen. Ze maken samen een doorbraakplan.
3. De hulpverlener gaat in gesprek met de 'koploper' van zijn/haar team. Klopt het dat hier een doorbraak nodig is? Waar ligt die doorbraak precies? Wat/wie is daarvoor nodig? Zijn alle reguliere routes bewandeld?
4. De hulpverlener belt de betreffende organisatie van de telefoonlijst. Hij krijgt een persoon met mandaat aan de lijn en bespreekt de casus. Hopelijk wordt de casus hier al opgelost.
5. De hulpverlener en de contactpersoon komen er niet samen uit. Dan vult de hulpverlener kort het format voor de doorbraaktafel in (ongeveer 2 a4) en stuurt het Doorbraakplan naar de stedelijke of wijktafel.
6. De voorzitter van de tafel leest het format en neemt contact op met de inbrenger als er nog vragen zijn.
7. Als de casus helemaal duidelijk is, regelt de voorzitter een overleg en nodigt de relevante mensen uit.
8. Alle deelnemers hebben de casus van tevoren gelezen. Het eerste kwartier is ruimte voor verhelderende vragen. De indiener is aanwezig om deze vragen te beantwoorden. De inwoner/het gezin niet. Met elkaar onderbouwen ze maatwerk aan de hand van de waardendriehoek en zoeken naar oplossingen. De voorzitter sluit het overleg af met een concrete oplossing of concrete stappen/afspraken om tot die oplossing te komen.
9. De voorzitter stuurt nog dezelfde dag een verslag van de uitkomsten van het gesprek.
10. De inbrenger en de contactpersonen van de telefoonlijst gaan zelf verder. Bij stagnatie van de oplossing wordt de voorzitter van de tafel weer ingeschakeld.

7

# ZAANSTAD: VANUIT MAATWERK HET SYSTEEM VERDER BRENGEN



In Zaanstad zijn er verschillende manieren om buiten de gebaande paden naar oplossingen te zoeken. Zo is er onder andere een maatwerkbudget. Monique Post, ambulant begeleider bij een sociaal wijkteam en al vanaf het begin betrokken: 'Als pilotteam moesten we de olifantenpaadjes opzoeken en we hadden daarbij een sterk mandaat. Daardoor konden we goed inzoomen op wat de wijkbewoner nodig had, in plaats van strak vasthouden aan de regeltjes. Maar geld was regelmatig een obstakel. Na samenwerking met de kerk hebben we bij de gemeente aangekaart dat we zelf een potje nodig hadden. Dat is er gekomen in de vorm van het maatwerkbudget. Met de jaren wordt het wel lastiger dit in te zetten, omdat de overall gemeentelijke uitgaven begrensd moeten worden. De route is nu dat ik casuïstiek bespreek in het team, we bekijken daarin samen of een beroep op het maatwerkbudget gewenst is en leren zo van elkaar. Vervolgens kijkt de teamleider ernaar en dan kunnen we het aanvragen via een formulier. Ik krijg eigenlijk altijd wat ik aanvraag, maar mis het dat ik zelf kan beslissen. Ik ga voor de wijkbewoner door het vuur en houd daarbij van snelheid. En ik kan goed inschatten welke voorliggende voorzieningen er zijn en ga altijd na of die opties al onderzocht zijn.'



Om het vertrouwen van inwoners te behouden is het belangrijk dat suggesties ook bruikbaar zijn en zo veel mogelijk al getoetst.

Monique Post benut het maatwerkbudget dus regelmatig. Bijvoorbeeld toen het schulddienstverleningstraject van een inwoner dreigde te worden stopgezet, omdat de inwoner een paar duizend euro te kort zou komen. Monique Post: 'De inwoner had een goed inkomen en zou een paar maanden na het eindoordeel van de rechter het geld hebben, maar dat zou te laat zijn. We hebben het bedrag toen voorgesloten, zodat het voor de rechter in orde was. De inwoner was uit de brand en hij kon het geld later aan ons terugbetalen.'

## CREATIEF MEEDENKEN

Maar het maatwerkbudget is niet de enige manier om aan een creatieve oplossing te werken. Ciska Oprel, casemanager Vangnet bij de gemeente Zaanstad: 'Het begint bij de wijk- en jeugdteams die contact hebben met inwoners.' Er is een scheiding tussen wijk- en jeugdteams, waardoor ze elkaar niet altijd vroeg genoeg vinden of met elkaar optrekken. Dan kan het soms vastlopen. Bijvoorbeeld als verschillende professionals het oneens zijn over de oplossing. Of als zij het wel eens zijn over de oplossing, maar regels en wetten in de weg staan. Ciska Oprel: 'En soms weten professionals het ook even niet meer. Als professionals denken te gaan vastlopen of dat al doen, kunnen zij aankloppen bij de afdeling Stedelijke Toegang. Daar zitten medewerkers die de weg beter kennen in gemeenteland en creatief kunnen meedenken over oplossingsrichtingen.'

## EXPERTISE BENUTTEN

Bij die afdeling Stedelijke Toegang van de gemeente houdt een team zich bezig met meervoudige complexe casuïstiek (team MCC). Hugo de Haan, adviseur in dat team: 'De teamleden hebben elk een eigen expertisegebied, zoals de participatie(wet), (wet) maatschappelijke ondersteuning,







armoede en schulden, inburgering. Wanneer een medewerker van een sociaal wijkteam zich meldt, kijken wij wie van het team het beste kan meedenken. We bespreken de casus vervolgens ook in het teamoverleg MCC.'

'Ik kan de afdeling Stedelijke Toegang gemakkelijk bereiken via telefoon of mail en kan ondersteuning vragen op allerlei gebied,' vult Monique Post aan.



Vaak weet Stedelijke Toegang het op te lossen, maar soms helpt Vangnet mee om iets te doorbreken.

## STAPELING VAN PROBLEMEN

De afdeling Stedelijke Toegang ziet vooral stagnatie bij huishoudens waarin de problemen zich opstapelen, met name op het vlak van financiën, huisvesting en participatie, vertelt Hugo de Haan. Bijvoorbeeld wanneer de inwoner geen zorgverzekering kan betalen, maar wel medisch noodzakelijke kosten heeft en een aanvraag voor bijzondere bijstand is afgewezen. Dan maakt het team eerst een goede analyse van de situatie en onderzoekt het of toch bijzondere bijstand mogelijk is, bijvoorbeeld op basis van de hardheidsclausule (om onbedoelde gevolgen te voorkomen).

## BRUIKBAAR EN GETOETST

Maar niet altijd leiden tips van de afdeling Stedelijke Toegang tot een oplossing. Monique Post: 'Laatst had ik een casus waarin een inwoner al een tijd geen contact had met diens kind. De vraag was hoe het contact weer hersteld kon worden. De tips die ik toen kreeg bleken bij nader onderzoek toch niet bruikbaar. Dat is dan teleurstellend voor de inwoner. Om het vertrouwen van inwoners te behouden is het belangrijk dat suggesties ook bruikbaar zijn en zo veel mogelijk al getoetst.'

## ELKAAR TEGENSPREKENDE WETTEN

Soms komt ook de afdeling Stedelijke Toegang er niet uit. Iets ligt bijvoorbeeld bestuurlijk gevoelig, er zijn veiligheidsrisico's of er is mandaat nodig om iets te doorbreken op een manier die eigenlijk niet mag. Een voorbeeld: soms zijn er veel wetten die elkaar tegen lijken te spreken, zoals rond alleenstaande ouders van buiten de Europese Unie met Nederlandse kinderen. Hugo de Haan noemt een aantal vragen die bij deze mensen steeds naar voren komen: mogen zij werken, hebben zij recht op een uitkering, een woning, opvang en onderwijs? 'Voor een sociaal wijkteam is het lastig om alle relevante wetten en regels goed te doorgronden, wij helpen hen daarbij. Maar soms lukt het ook ons niet om tot goede oplossingen te komen.' Dan spart het MCC met team Vangnet.

## EEN COMPLEET BEELD

Vangnet kun je zien als een soort escalatieteam. Er is geen vast patroon qua werkwijze. Vaak is het van belang het beeld compleet te krijgen op basis van feiten, dus eerst informatie verzamelen en pas daarna richting een beoordeling gaan. Daarbij is het belangrijk elkaars professionaliteit serieus te nemen. Ciska Oprel: 'We koersen bijvoorbeeld niet op een gedwongen opname als de psychiater nog geen visie heeft kunnen geven.'



Veel is op te lossen door de ruimte te benutten die er is.

Bij Vangnet kijken medewerkers verder dan het reguliere aanbod. Vragen die Vangnet vaak gebruikt: Wat is er nodig om...? Wat is in deze situatie nodig? Welke bouwstenen heb je nodig om een casus op te lossen? 'We proberen op casusniveau altijd de regisseur (professional) in het zadel te houden. We willen liever geen extra mensen toevoegen, dat geeft onrust. We willen op de achtergrond blijven en de regisseur die er al is versterken en verder op weg helpen,' zegt Ciska Oprel. 'Als Vangnet heb je uiteindelijk doorzettingsmacht als professionals in het gesprek niet tot elkaar komen. We hebben ook mandaat binnen de gemeente; dat is goed geregeld. Om geld uit te geven waar dat nodig is bijvoorbeeld. Of om een sociaal medische urgentie te geven voor woonruimte als dat niet past binnen regels en toch nodig is, dan hebben we een kort lijntje met de wethouders. Of bijvoorbeeld briefadressen, een uitkering, of bijzondere bijstand als het nodig is.'

## PATRONEN OPHALEN EN TERUGLEGGEN

In de eerste instantie had team Vangnet twee doelen:

1. zorg dat er wat met vastlopende casuïstiek gebeurt en
2. adviseer de gemeente over 'het systeem'.





Medewerkers van Vangnet hebben de teamleden van Stedelijke Toegang de afgelopen jaren gecoacht over meervoudige, complexe casuïstiek. Er zijn ook korte lijnen met Vangnet om even te sparren. Vaak weet Stedelijke Toegang het op te lossen, maar soms helpt Vangnet mee om iets te doorbreken. Er moet dan iets anders gebeuren, bijvoorbeeld echt iedereen – ook van buiten de gemeente - aan tafel krijgen en samen oplossingen vinden. Bijvoorbeeld professionals en soms leidinggevenden uit het veiligheidsdomein of de (volwassen) geestelijke gezondheidszorg. 'We hebben ook de belangrijke taak om patronen op te halen, te analyseren en te agenderen bij beleidsafdelingen, management en/of bestuur,' zegt Ciska Oprel. 'Stedelijke Toegang haalt daarvoor signalen op en bespreekt die met Vangnet.' Hugo de Haan vult aan: 'We willen bij vaker voorkomende problematiek niet steeds opnieuw individueel maatwerk moeten fixen. We willen dan een werkwijze of oplossingen bedenken die we dan meteen in kunnen zetten.' Ciska Oprel: 'Lastig in het systeem zijn de aparte budgetten en het sturen vanuit budgetten in plaats van sturen vanuit inwoners. Maar toch: veel is op te lossen door de ruimte te benutten die er is.'

## MEER LEZEN?

- *Nuchter en bevlogen. Team Vangnet in Zaanstad* (2018). Gemeente Zaanstad.
- *Transformeren voor gevorderden in het maatschappelijk domein. Actieonderzoek Hemelse Modder Zaanstad* (2013). Instituut voor Publieke Waarden/Eelke Blokker.

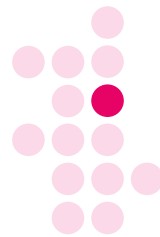
## KORTE SAMENVATTING

- In Zaanstad kan het sociaal team maatwerkbudget inzetten bij vastgelopen casuïstiek.
- Professionals die denken te gaan vastlopen of dat al doen, kunnen aankloppen bij de afdeling Stedelijke Toegang van de gemeente.
- Dat heeft een team Meervoudige Complexe Casuïstiek, met medewerkers met elk een eigen expertisegebied.
- Wanneer ook zij niet tot een oplossing komen, kunnen zij sparren met team Vangnet. Medewerkers daarvan kijken verder dan het reguliere aanbod. Vangnet heeft doorzettingsmacht en mandaat.
- De afdeling Stedelijke Toegang en Vangnet halen ook patronen op, analyseren deze en agenderen die bij beleidsafdelingen, management en/of bestuur.

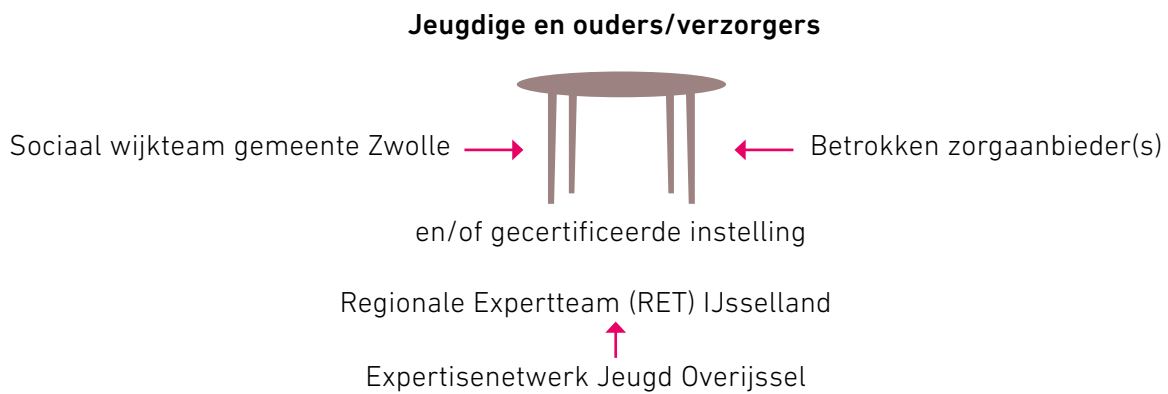
8

# ZWOLLE: REGIONAAL EXPERT- TEAM BIJ MOEILIJK OPLOSBARE PROBLEMATIEK





In de gemeente Zwolle kunnen medewerkers van sociale wijkteams en de gecertificeerde instellingen een beroep doen op het Regionale Expertteam, (RET). Dit team kan helpen om moeilijk oplosbare casuïstiek rond jeugdigen te bespreken en op te lossen. Het RET werkt voor elf gemeenten in de regio IJsselland en is onderdeel van het Expertisenetwerk Jeugd Overijssel. Dit netwerk ondersteunt het RET in IJsselland – en in Twente - om tot passende oplossingen te komen in complexe situaties. Ook kunnen zij het Expertisenetwerk een maatwerkbudget vragen om de oplossingen voor de jeugdige te realiseren.



## DE ROUTE NAAR HET RET

Wanneer professionals in Zwolle te maken hebben met een complexe (jeugdzorg) casus kijken zij eerst of deze niet tóch opgelost kan worden. Bijvoorbeeld door expertise toe te voegen. Lukt het na bespreking in het wijkteam niet om een casus vlot te trekken, dan raadplegen de medewerkers eerst hun manager. Die kijkt of er nog onbenutte ingangen zijn bij (zorg)aanbieders en neemt met hen contact op. Soms helpt het dan om een ‘viergesprek’ te organiseren, met de medewerkers van beide organisaties en hun managers. Dit gesprek met beide organisaties en zowel de managers als de professionals zet aan tot samen leren.



Het hoeft niet altijd zwaarder, maar soms gewoon anders.

## PROBLEMEN OPLOSSEN

Als het viergesprek niet tot een oplossing leidt, wordt het RET betrokken. Dit is vaak het geval bij casussen waarin een jeugdige niet meer thuis kan blijven wonen. De situatie loopt vast omdat bijvoorbeeld (zorg)aanbieders aangeven geen passend aanbod te hebben of omdat zij geen plek hebben. De jeugdige wordt dan niet goed geholpen en dreigt zelfs op straat te belanden. Ook kan het gaan om situaties waarbij professionals niet weten wat de beste inzet is voor de jeugdige en eventueel ook de rest van het gezin. Karin Otten, teammanager bij het sociaal wijkteam in de gemeente Zwolle vertelt: ‘Jeugdhulp is niet de oplossing voor alles, soms zijn er op heel veel andere vlakken problemen. Bij verslaving, psychische problemen of trauma bij ouders vragen we zoveel van ouders qua opvoeden dat dat niet reëel is, dan is meer nodig. Bij scheidingsproblematiek zie je dat ook veel, dan wil je eigenlijk geen jeugdhulp invullen maar partnerhulp. Want als zij hun problemen oplossen dan is het kind ook geholpen.’



## KLEIN TEAM

Wanneer het RET met een casus aan de slag gaat, wordt eerst een klein team ingezet: een psycholoog/gedragsdeskundige, een psychiater en een systeemtherapeut (tevens voorzitter van het RET). Zij maken een brede verklarende analyse van de situatie op basis van dossieronderzoek en doen zo nodig aanvullend gedragsonderzoek. Dit doen zij omdat bleek dat bij veel casussen die bij RET kwamen en komen een goede verklarende analyse ontbreekt. Naast deze verklarende analyse kunnen zij ook nog in gesprek gaan met de tot dan toe bij de jongere betrokken professionals over wat zij nodig hebben om passende zorg te kunnen geven. Het uitgangspunt hierbij is dat het belangrijk is om de jeugdige niet weer naar een nieuwe plek te brengen, maar te kijken of het mogelijk is om expertise in te vliegen die kan ondersteunen. Niet iedere aanbieder is daar blij mee, maar het RET staat niet meer toe de oplossing van snel doorplaatsen te kiezen.



De focus ligt daarbij niet op waarom het niet lukt, maar op wat er wel kan.

## BETER INSCHATTEN

Karin Otten: 'Bij vastgelopen casussen denken we vaak in zwaardere oplossingen zoals gesloten jeugdhulp, maar het is juist belangrijk om eerst te kijken naar wat het probleem precies is. Bijvoorbeeld een meisje zet 's nachts de boel op stellen in de groep. De conclusie van de instelling was: ze moet naar de gesloten jeugdzorg. Maar waarom doet ze dit dan, dat moeten we toch eerst weten? Je kunt nu een analyse vragen bij het Regionaal Expertteam. Zij kijken naar gedragspatronen en bijvoorbeeld trauma's in het verleden, waardoor je beter kunt inschatten wat passend is en wat werkende elementen zijn. Het hoeft niet altijd zwaarder, maar soms gewoon anders. En soms speelt er iets bij de ouders in plaats van bij het kind.'

Wanneer de verklarende analyse is afgerond vult de betrokken jeugd- en gezinswerker, de jeugdbeschermer of de jeugdhulpaanbieder een format in (zie onderstaande figuur) en is er een bespreking in het wekelijkse casuïstiekoverleg van het RET.

**Format**

- *Algemene informatie*
- *Omschrijf kort wat er aan de hand is.*
- *Wat moet er volgens de jongere/ gezin als eerste opgelost worden? En wat zijn helpende elementen in de huidige hulp?*
- *Beschrijf kort wat er gebeurt als het probleem is opgelost. En wat er gebeurt als het probleem niet is opgelost?*
- *Beschrijf kort waarom je het probleem niet opgelost krijgt? Waar loop je tegen aan?*

In te vullen format voorafgaand aan casuïstiekoverleg met RET

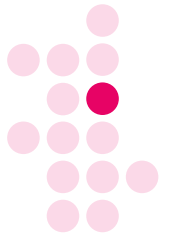
## CASUÏSTIEKOVERLEG

Bij het casuïstiekoverleg van het RET zijn de jongere in kwestie en/of diens ouders of verzorgers in principe aanwezig. Ook sluit iemand van de gemeentelijke toegang/het sociaal wijkteam aan. Dat is in Zwolle een jeugd- en gezinswerker vanuit het Sociaal Wijkteam of een teammanager als het gaat om toestemming voor het financiële plaatje. Daarnaast zijn de betrokken zorgaanbieder(s) en/of gecertificeerde instelling aanwezig, die kunnen bijdragen aan een oplossing, bijvoorbeeld een gedragswetenschapper of behandelcoördinator. Ook een leerkracht, leerplichtambtenaar of expert kunnen desgewenst aansluiten. 'En we zien ook graag ervaringsdeskundigen aan tafel, zij hebben vaak een frisse blik op een vraagstuk,' zegt Karin Otten. Een onafhankelijk voorzitter zit het overleg voor en stuurt op inhoud en proces. De deelnemers zoeken samen naar een oplossing en maken een plan van aanpak om tot die oplossing te komen. Er is een vergoeding beschikbaar voor professionals die deelnemen, maar de jeugdige/het gezin niet kennen.

Tijdens het overleg staat het perspectief van de jongere en/of het gezin centraal. 'Voorafgaand aan het overleg verkennen we het perspectief van de jongere en/of het gezin. De jongere wordt, al dan niet samen met de ouders, uitgenodigd om te vertellen hoe hij/zij kijkt naar de eigen casus. In een gesprek pellen we vervolgens af wat het eigenlijke knelpunt is', vertelt Karin Otten. Op deze manier kan het expertiseteam inschatten of het een persoonlijk, professioneel of systeemprobleem is. Dan verkennen ze samen met de jeugdige hoe ze de casus vlot kunnen trekken. De focus ligt daarbij niet op waarom het niet lukt, maar op wat er wel kan. Het gesprek vindt plaats aan de hand van de Doorbraakmethode van Instituut voor Publieke Waarden, dat de waardendriehoek afweegt: betrokkenheid, rendement en legitimiteit. Het RET maakt een plan van aanpak voor welke hulp nodig is. Ook kijkt het wie dat kan bieden en op welke manier er kan worden samengewerkt. Indien nodig, wordt een maatwerkbudget aangevraagd bij Expertisenetwerk Jeugd Overijssel. Karin Otten: 'Het gaat dan om inzet die niet vanuit de jeugdwet gefinancierd kan worden of door een gemeente. Of nog niet betaald kan worden, omdat het om een out-of-the box-oplossing gaat, waarbij tijdelijk dat maatwerkbudget wordt ingezet voor bijvoorbeeld ontwikkelkosten.'

Opvallend vaak treffen we jongeren die al met verschillende zorgaanbieders, meerdere jeugdbeschermers en een gecertificeerde instelling te maken hebben gehad. Ook zien wij jongeren bij gebrek aan een passende plek in een Jeugdzorg Plus-voorziening belanden. Dit komt doordat zorgaanbieders, jeugdbeschermers en gemeenten geen andere uitweg zien. Een forse maatregel die niet altijd helpend is voor de jongere en zijn omgeving.

Bron: Infographic Regionaal Expertiseteam 2021.



## PERSPECTIEF JEUGDIGE EN OUDERS

'In het RET zien we dat wanneer we het perspectief van de jeugdige echt leidend laten zijn, dit leidt tot andere oplossingen', ervaart Karin Otten. In het rapport *Aanpak Samenwerken aan toekomstperspectief bij complexe problematiek* (Expertisenetwerk Jeugd Overijssel, p.14) staat: 'Te vaak wordt het (toekomst)perspectief van de jeugdigen bij de aanmelding bij het RET niet benoemd. Vaak is de aanmelding niet meer dan een omschrijving van wat er aan hulp (aanbodgericht) nodig is of wat er allemaal al aan hulp heeft plaatsgevonden. De aanmeldingen voor het RET zijn veelal geschreven vanuit een professionalperspectief, inclusief een opsomming van alle diagnoses en problemen van een jeugdige. Geregeld staan er ook tegenstrijdigheden in het dossier, waaruit blijkt dat verschillende professionals het niet met elkaar eens waren/zijn over bijvoorbeeld de oorzaak van problemen of de ernst van de problemen. In de gesprekken binnen het RET blijkt dat de omschreven hulp in de aanmelding en het perspectief en de ervaring van de jeugdige niet altijd overeenkomen.'



**In het RET zien we dat wanneer we het perspectief van de jeugdige echt leidend laten zijn, dit leidt tot andere oplossingen.**

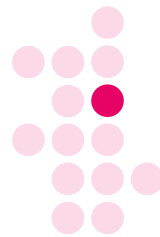
Karin Otten vertelt dat dit leidde tot vragen als: hoe zorgen we ervoor dat jeugdigen en hun ouders zich begrepen en gehoord voelen? En vooral: hoe zorgen we dat hun eigen (toekomst)perspectief centraal staat en niet het perspectief dat de professional - met alle goede bedoelingen - voor de jeugdige voor ogen heeft? Hoe komen we samen, met het gezin, tot een goed plan van aanpak? Om dit te kunnen doen is een goede verklarende analyse van essentieel belang. Die maakt het RET nu.

## SAMEN OPLOSSINGEN VINDEN

Vaak weet het sociaal wijkteam of gecertificeerde instelling wel passende zorg en ondersteuning te regelen, ook voor de meer complexe casussen. Er zijn in Zwolle en omgeving voldoende grotere aanbieders met een heel spectrum aan zorg aan jeugdigen die normaal begaafd zijn met gedrags- en/of ontwikkelingsproblematiek, maar zonder eetstoornissen of suïcidaliteit. Vaak bieden zij eerst ambulante ondersteuning. Maar bij bijvoorbeeld psychiatrische problematiek waar jeugd- en opvoedhulp het niet (meer) aandurft en de jeugdige moet worden opgenomen, dan is het echt nodig dat partners samenwerken en niet één aanbieder de verantwoordelijkheid krijgt. Het RET helpt dan bij het afstemmen en het vinden van de goede oplossing. De deelnemers aan RET bespreken welke lessen structureel te trekken zijn uit de casussen die zij voorbij zien komen. Hierin maken zij onderscheid tussen het uitvoerend, beleids- en bestuursniveau. Bijvoorbeeld over ontbrekend passend aanbod, kleinschalige woonvormen voor specifieke doelgroepen en over wachtlijsten. Ook bespreken zij wat nodig is voor innovatie.







## MINDSET ANDERS

'Zorgaanbieders hebben soms de neiging te willen stoppen als de zorg niet goed lukt, in plaats van te kijken hoe je het wel volhoudt. Er moet iets bij aanbieders veranderen, ze moeten zichzelf aanpassen. In die beweging zitten we nu. De mindset moet ook bij het wijkteam anders: niet meer verplaatsen, maar kijken naar oorzaken en wie kan helpen om het weer goed te laten gaan. En soms kunnen we op basis van de analyse zeggen dat een bepaalde aanbieder het heel goed moet kunnen oplossen, dan biedt RET verder geen ondersteuning meer', vertelt Karin Otten.



**De mindset moet ook bij het wijkteam anders: niet meer verplaatsen, maar kijken naar oorzaken en wie kan helpen om het weer goed te laten gaan.**

Tot slot is de toegang tot (ontschot) budget via het Expertisenetwerk Jeugd Overijssel behulpzaam voor alle partijen om innovatieve oplossingen te realiseren en hiervan te leren. Bijvoorbeeld bij een jongere die niet met leerlingenvervoer wilde. Hij was snel overprikkeld, wilde gewoon zijn, en er was sprake van long covid. De oplossing voor hem was een e-bike. Al zeggen sommige professionals dan 'maar dan komt zo de volgende', toch is in dit geval de afweging gemaakt dat dit het meest passend was. Bij een volgende is dat misschien weer anders. Karin Otten: 'Sommigen denken makkelijk out of the box, anderen vinden het spannender. Ook in het managementteam vinden sommigen het spannend. Maar dat hoort bij maatwerk en dan moet je kunnen onderbouwen welke keuzes je maakt.'

## MEER INFORMATIE

- [Publieksversie Aanpak Expertisenetwerk Jeugd Overijssel Samenwerken aan toekomstperspectief bij complexe problematiek.docx](#)
- [Expertisenetwerk Overijssel | RSJ IJsselland \(rsj-ijsselland.nl\)](https://rsj-ijsselland.nl)
- [Expertisenetwerk Overijssel - Expertisenetwerk Overijssel \(expertisenetwerkjeugdoverijssel.nl\)](https://expertisenetwerkjeugdoverijssel.nl)

## KORTE SAMENVATTING

- Regionaal Expertiseteam (RET) helpt bij moeilijk oplosbare casuïstiek rond jeugdigen.
- Klein team van psycholoog/gedragsdeskundige, psychiater en systeemtherapeut maakt eerst brede verklarende analyse.
- Betrokken professionals vullen format in met informatie over de casus.
- Bij casuïstiekbespreking zijn jongeren en ouders/verzorgers aanwezig, hun perspectief staat centraal.
- Bespreking vindt plaats aan de hand van de Doorbraakmethode van Instituut voor Publieke Waarden.
- RET maakt Plan van Aanpak en kan aanvullend maatwerkbudget aanvragen.
- RET heeft ook oog voor van elkaar leren en innovatie.

