



# Uit eigen tuin

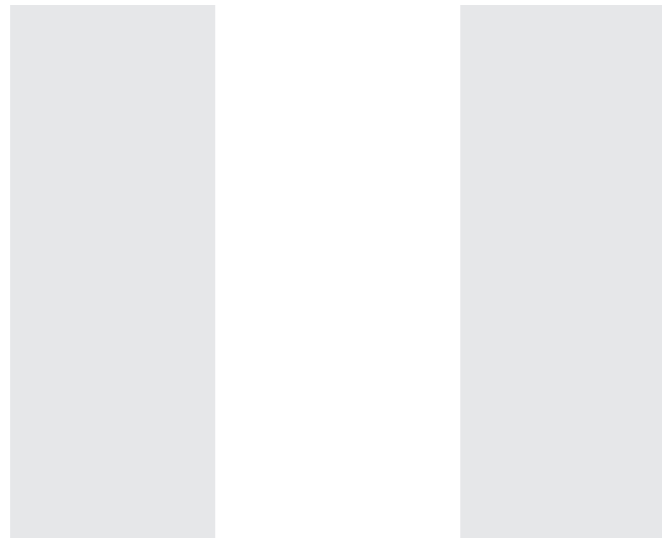
Lessen uit zeven transformatie-proeftuinen in het sociale domein in Zoetermeer

Eerste deelrapportage actieonderzoek

dr. Henk Spies

*30 januari 2019*





## Inhoud

1. Inleiding	4
2. Aandacht Werkt	8
3. Ipta	28
4. Enjoy Life	32
5. Team8tien	36
6. Procescoördinatoren	42
7. Crisisteam	52
8. Aanvoerders	58
9. Bijlagen	66

# 1. Inleiding

De transformatie van het sociaal domein is in gang gezet. Dienstverlening op maat waarin ieder het zijne krijgt, moet de komende jaren verder zijn beslag krijgen. Die uitdaging wordt inmiddels vergezeld door een financiële uitdaging voor de gemeente. Tegen die achtergrond zoomen we in dit rapport nader in op een aantal transformatieprojecten die de afgelopen jaren gestart zijn. Doel van die projecten was en is om werkenderwijs nieuwe praktijken te ontwikkelen. De projecten waar het om gaat, zijn:

- Aandacht Werkt. Hieronder vallen drie verschillende proeftuinen die met elkaar gemeen hebben dat ze beginnen met aandacht geven aan cliënten: Zoveel Meer (intensief casemanagement), Gezondheid & Bewegen (programma van sport, gezonde voeding en empowerment), en de Broedplaats (sociale coöperatie en incubatie-project voor ondernemen). Hierover is vorig jaar een eerste rapport verschenen.
- IPTA: Integrale Persoonsgerichte Toeleiding Arbeid (IPTA) is gericht op het normaliseren van het leven van jongeren die een hoog risico hebben op een levensloop die uiteindelijk leidt tot ernstige delicten. Dit project wordt gesteund door het ministerie van Justitie en Veiligheid.
- Enjoy Life: een wijklocatie met een open ruimte voor professionals en bewoners, met een fietser die uit preventie-oogpunt op huisbezoek gaat bij mensen bij wie mogelijk schulden, eenzaamheid, veiligheids- of andere problematieken spelen. Dit project is onderdeel van het City Deal project van diverse ministeries en gemeenten.
- Team8tien: een breed casusoverleg van professionals en beleidsmedewerkers waar jongeren tussen 16 en 27 jaar over wie zorgen bestaan besproken worden.
- Procescoördinatoren: vijf coördinatoren die zich richten op het vlot trekken van vastgelopen casussen met complexe en hardnekkige problematiek.
- Aanvoerders: een team dat zich richt op het regisseren en versterken van het wijkzorgnetwerk (WZN), en het oplossen van knelpunten in casuïstiek en beleid.
- Crisisteam: een team klantmanagers dat probeert te voorkomen dat mensen wegens schulden hun huis uit gezet worden, om daarmee gepaard gaande hoge maatschappelijke lasten te voorkomen.

## *Doel van dit rapport*

Doel van dit rapport is om na te gaan in hoeverre deze transformatieprojecten bijdragen aan de uitdagingen waar de gemeente voor staat. We beschrijven de projecten steeds vanuit drie perspectieven:

- Leeropbrengsten: in hoeverre geven de projecten invulling aan de transformatiedoelen die geformuleerd zijn, en wat kunnen we uit de projecten leren over dienstverlening op maat?
- Rendement: in hoeverre dragen de projecten bij aan effectievere en efficiëntere dienstverlening, en als dat zo is, hoe kunnen succesfactoren verbreed worden?
- Aanpak van multiproblematiek: hoe kunnen de projecten wat betreft inhoud en positionering bijdragen aan de ontwikkeling van een eenduidige, integrale aanpak van multiproblematiek? De laatste twee projecten die hierboven genoemd worden, zijn met dit doel later aan het actieonderzoek toegevoegd.

De gemeente Zoetermeer heeft na de transitie in beleidsnota's een veelheid aan doelen geformuleerd. Het gaat om de volgende beloften (beleidsdoelen):

- dienstverlening nabij, in de wijk, dichtbij de klant georganiseerd
- integraal werken als vertrekpunt en interventies niet opgeknipt
- geen standaard oplossingen maar maatwerk
- met een streven naar eenvoud (minder regels)
- bevorderen van onorthodoxe oplossingen (anti-bureaucratisch)
- meer eigenaarschap bij burgers, van zorgen voor naar zorgen dat
- meer ruimte voor professionals
- waarbij 'zware' zorg kantelt naar behandeling met lichtere ondersteuning
- een focus op preventie
- en kosten-baten bewust

De achterliggende decentralisaties worden tegelijkertijd voorgesteld als oplossing voor een aantal problemen in het functioneren van het openbaar bestuur. Het gaat dan om verkokering (diensten, hulp, interventies) en een fixatie op het systeem (rechtmatigheid, controle, de regels, het aanbod).

Als we de uitdaging waar we voor staan proberen samen te vatten dan gaat de transformatie in de kern over "beleid en uitvoering op maat". Maatwerk dus.

Leeropbrengsten van de proeftuinen en projecten zetten we hiertegen af. Enerzijds vanuit de vraag in hoeverre deze transformatiedoelen gerealiseerd worden, anderzijds vanuit de vraag welke lessen we omgekeerd kunnen trekken uit het in praktijk brengen van transformatie-uitgangspunten.

Een onderdeel van de transformatie is ook de ontwikkeling van passende sturingsinformatie. Die proberen we onder andere te ontwikkelen door de manier waarop we hier kijken naar resultaten en rendement van de proeftuinen. Waar zelf- en samenredzaamheid van cliënten een haalbaar doel lijkt, ligt een analyse van de effectiviteit van een aanpak in termen van uitstroom voor de hand. Waar dat minder het geval is, kan een analyse van de efficiency van interventies aan de hand van een maatschappelijke prijslijst meer voor de hand liggen. Wat het meest passend is, en hoe je dat dan doet, is onderdeel van de zoektocht. En soms is nog helemaal niet duidelijk hoe naar rendement gekeken kan worden: hoe beoordeel je het voorkomen van maatschappelijke ongelukken en de mate waarin dat lukt?

De proeftuinen zelf hebben nog geen systematische manier gevonden om naar hun resultaten en rendement te kijken, wel zijn er aanzetten. Daarop bouwen we in dit rapport voort. We proberen een brug te slaan van vertellen naar tellen.

#### *Actieonderzoek*

Het actieonderzoek is medio oktober 2018 van start gegaan en heeft als belangrijkste doel om versnelling te brengen in de transformatie en in het vinden van oplossingen voor de uitdagingen waar de gemeente voor staat. Transparant en samen met alle betrokkenen. Op alle niveaus wordt relevante kennis en informatie gegenereerd en snel teruggegeven. Deels als check (onderzoek), en deels als input voor werkenderwijs verder ontwikkelen (actie). Daarnaast worden enkele rapportages opgeleverd, waarvan dit de eerste is, en enkele uitwisselingsbijeenkomsten georganiseerd. Veel van wat in dit rapport staat, is de afgelopen tijd al in kleine brokjes, gefragmenteerd teruggekoppeld, en heeft deels ook al zijn weg gevonden in beleid en praktijk. In de vele gesprekken zijn ook mogelijkheden verkend en is gezocht naar energie en enthousiasme. Het doel van actieonderzoek is niet om oordelen te vellen, maar om samen te leren en bij te sturen.

#### *Opbouw van het rapport*

In het volgende hoofdstuk worden eerst de verschillende proeftuinen en projecten beschreven. Proeftuinen zijn een manier om vorm en inhoud te geven aan transformatie volgens transformatieve uitgangspunten. Tegelijkertijd zijn proeftuinen ook te zien als een vorm van research & development van nieuwe dienstverleningsconcepten. Wanneer die succesvol zijn, kunnen ze verbreed worden. De beschrijving van de proeftuinen concentreert zich daarom op doelen, filosofie, ontwikkeling en exemplarische casussen, en anderzijds op resultaten, rendement en de vraag wat er nodig is om de aanpak verder te verbeteren en/of uit te breiden.

De projecten verschillen nogal van elkaar. Sommige draaien al langer, sommige zijn pas onlangs gestart; sommige richten zich primair op de ontwikkeling van vakmanschap en nieuwe werkwijzen met cliënten, andere primair op professionele samenwerking. Deze verschillen weerspiegelen zich in de beschrijvingen.

#### *De komende weken werken we aan twee overkoepelende hoofdstukken:*

- *Het derde hoofdstuk relateert de projecten aan de transformatiebeloften waarmee het allemaal begon. Op welke manier wordt er aan de verschillende beloften gewerkt? Wat wordt er al bereikt en welke lessen kunnen we trekken?*
- *In het vierde hoofdstuk staat de vraag centraal welke lessen we kunnen trekken voor het vormgeven van een samenhangende aanpak van multiproblematiek. Thema's daarin zijn versterking van vakmanschap, creëren van één netwerk coördinatie en één ingang, integrale samenwerking in de gemeentelijke dienstverlening aan mensen met complexe problematiek (P-wet, Wmo, Jeugd, SHV), domeinoverstijgende regie op de meest complexe casussen.*

De bijlage bevat achtergrondinformatie over stapeling van dienstverlening en over de manier waarop geprobeerd is om het rendement van de proeftuinen te berekenen.

## 2. Aandacht Werkt

Over de proeftuinen Aandacht Werkt is vorig jaar een rapport verschenen: Het begint met aandacht. ([http://www.inclusivate.nl/sites/default/files/uploads/Het\\_begint\\_met\\_aandacht\\_corr.pdf](http://www.inclusivate.nl/sites/default/files/uploads/Het_begint_met_aandacht_corr.pdf))

Daarin zijn de proeftuinen uitgebreider beschreven. We kijken daarom vooral naar veranderingen en ontwikkelingen in het afgelopen jaar. Ook kunnen deze proeftuinen duidelijker gekaderd worden als "1D" preventie-aanpakken van multiproblematiek. De resultaatgebieden die daarbij horen zijn echter tot nu toe nog niet systematisch bijgehouden. Afgesproken is om vanaf 2019 systematisch de situatie van deelnemers op andere leefgebieden bij te gaan houden.

### A. Zoveel Meer

De proeftuin Zoveel Meer richt op Zorg-cliënten en draait om aandacht, maatwerk en tijd. De caseload bestaat uit 30 cliënten waarbij de begeleidster ondersteuning krijgt voor de uitkeringsadministratie. De intrinsieke motivatie en de doelen van deelnemers zelf staan centraal. Kern van de aanpak is een open, gelijkwaardige benadering, waarin gebruik gemaakt wordt van allerlei coachingstechnieken. De coach wil mensen zo goed mogelijk helpen en wil daarom steeds beter worden in haar werk. Ze heeft allerlei cursussen gevolgd en zich opgeworpen om deze proeftuin te starten, omdat ze meer persoonlijke aandacht wil geven aan haar cliënten en deze op basis van intrinsieke motivatie in beweging krijgen. Op plekken afspreken buiten de zakelijke spreekkamer, buiten de eigen comfortzone stappen om cliënten dichterbij hun eigen comfortzone te brengen. Persoonlijk, gelijkwaardig, laagdrempelig, tijd nemen, stap voor stap groeien, leren van elkaar en luisteren naar elkaars verhaal, open en nieuwsgierig zijn naar de ander. Ontwikkelen van zelfvertrouwen, hoop, trots, verbinding en realistische doelen. Van Impossible naar I'm possible.

De proeftuin wordt, net als de andere Aandacht Werkt proeftuinen, ondersteund door een beleidsmedewerker. Er is een vrij besteedbaar maatwerkbudget beschikbaar van 20.000 euro per jaar, maar de meeste problemen worden in overleg met collega's opgelost zonder maatwerkbudget.

Een nieuwe ontwikkeling ten opzichte van vorig jaar is een supportgroep. Daarvoor nodigt de begeleidster cliënten uit van wie ze inschat dat die daar iets aan kunnen hebben. Supportgroepen kunnen effectief zijn voor mensen die zich anders en minder voelen. Deelnemers zijn enthousiast.

*goedemorgen marjolein, wow marjolein, wat een mooie groep vrouwen waren er vrijdag. nu heb ik ook gezien dat je graag door wilt met: zo veel meer! het zijn vrouwen met een rugzakje, maar vol vertrouwen, geloof en steun in anderen. in het begin voelde ik me niet zo thuis maar dat veranderde snel. toen het verhaal werd verteld over de opleiding was ik in shock. zoveel herkenningspunten die ik hoorde bij haar. zoveel respect voor haar dat zij haar verhaal durfde te doen aan mensen die ze eigenlijk niet kende. dat is ook mijn doel! zij heeft mij geraakt met de uitdaging die op haar pad ligt, en hoe mooi zou dat niet zijn als ik ook de kans krijg om die weg te bewandelen. Al zou ik maar een persoon kunnen raken met mijn verhaal dan heb ik alweer een doel bereikt. Ik zei op een gegeven moment tegen jou dat ik twijfelde. Niet zozeer aan de opleiding maar om mijn verhaal te gaan doen tegenover een vreemde. Het gesprek van de bijeenkomst zit nog zo vers in mijn hoofd en ik ben er klaar voor. dit is wat ik dolgraag wil. Ik hoop ook echt dat ik de kans krijg om ook die kans te krijgen en pak hem met beide handen aan. Ik heb haar zoveel gevraagd dat ik op alles een duidelijk en goed antwoord heb gekregen. Ons doel is hetzelfde. Zij had ook op een gegeven moment een gevoel van: Nu ben ik er klaar voor! zover ben ik nu ook. Ben sterk geworden door de ervaringen en ben leergierig en wil wat gaan betekenen voor mijn medemens. En uiteraard wil ik jou en de vrouwen gaan helpen om dit door te blijven zetten. Er zit meer in een mens dan alleen uitkering en solliciteren. Jij luistert naar ons, begrijpt ons en neemt de tijd voor ons zodat wij ons kunnen gaan ontwikkelen. Bij het ggz ga ik afbouwen en bij jou mag ik verder komen dan ik nu ben. Je wilt niet weten hoe dankbaar ik jou daarvoor ben, dat jij in mij gelooft dat ik meer kan. Het mooiste is dat ik daar nu zelf ook in geloof. Het is niet meer dat ik een kans laat lopen omdat ik het een ander gun. Nee nu is het mijn tijd, met mijn kansen en mijn ontwikkelingen te ontplooien. Lieve groet*

Een andere nieuwe ontwikkeling is de uitbreiding van de proeftuin met twee collega's van de unit Perspectief van Werk Zorg en Inkomen, met een vergelijkbare visie: Zoveel Meer Perspectief. Het doel is deze proeftuin de komende jaren onderzoeksmatig te laten ondersteunen. Met behulp van video-opnamen proberen om spreekkamer gesprekken te verbeteren, op trajectniveau achterhalen wat werkt, en op caseloadniveau slimme strategieën te ontwikkelen. Doen we het goed? Doen we het goede? Doen we het efficiënt? Daarvoor wordt een onderzoeksubsidie aangevraagd.

### Casus

Cliënt heeft al jarenlang een uitkering en schulden. Hij rijdt al jarenlang zonder rijbewijs in oude brikjes, onder andere om pakketjes te bezorgen. Als hij aangehouden werd en de auto in beslag genomen werd, was dat altijd nog goedkoper dan zijn rijbewijs halen. Cliënt kan intimiderend agressief overkomen. Hij is overtuigd van zichzelf, met hem is niks mis, de schuld ligt altijd bij anderen. Hij wil in vervoer en logistiek werken. Maar het ontbreken van een rijbewijs, in combinatie met een slecht gebit en slechte persoonlijke verzorging, zorgen ervoor dat hij geen enkele kans heeft. Zijn slechte gebit is het gevolg van een enorme angst voor de tandarts. De coach stelt een onorthodoxe oplossing voor: hij mag zijn rijbewijs halen als hij naar de tandarts gaat om zijn gebit te laten behandelen. Daarmee daagt ze hem uit zijn overtuigingen en angst te overwinnen en zijn leven te veranderen. Hij is naar de tandarts gegaan, is bezig zijn rijbewijs te halen en hij heeft weer grip op zijn financiën.

### Resultaten en rendement

Deelnemers aan Zoveel Meer hebben een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Bij ruim de helft speelt multiproblematiek. Van de 37 deelnemers sinds het begin van het project in 2016 zijn er 29 als arbeidsongeschikt beoordeeld en 4 als deels arbeidsgeschikt. Op de participatieladder staan ze gemiddeld op trede 2. Daarnaast spelen er allerlei problemen en is er sprake van stapeling van voorzieningen: 23 deelnemers hebben naast hun uitkering ook andere hulp. 17 deelnemers hebben te maken met hulpverlenende instanties, 10 hebben er schulden en bij 10 speelt er JGH-problematiek. Bij 10 deelnemers is er sprake van multiproblematiek en stapeling van voorzieningen. Bij vier van deze deelnemers gaat het om P-wet, Wmo, Jeugdwet en SHV.

Van de in totaal 37 deelnemers zijn er vijf uitgestroomd. Eén is zelfstandig ondernemer, één heeft een baan gevonden en drie zijn een opleiding gaan volgen met in het verlengde daarvan een baan. Daarnaast werken twee deelnemers deeltijd en ontvangen daarnaast nog een aanvullende uitkering, en werkt één deelnemer op een werkervaringsplaats. Op één na gaat het om deelnemers die als arbeidsongeschikt beoordeeld waren. Driekwart van de deelnemers heeft één of twee stappen vooruit gezet op de participatieladder, enkele zelfs 3 stappen. 9 deelnemers doen bijvoorbeeld nu vrijwilligerswerk. Bij een kwart van de deelnemers is er nog geen zichtbare vooruitgang, in twee gevallen zelfs terugval. Intensieve begeleiding leidt er soms ook toe dat fraude zichtbaar wordt. Twee uitkeringen zijn om die reden beëindigd en er lopen nog twee fraudeonderzoeken.

Wat betreft multiproblematiek is bij alle deelnemers sprake van vooruitgang, op één uitvaller na. Bij 12 deelnemers is er nu minder hulp dan in het begin. Bij twee van hen is de hulp zelfs vanuit twee wettelijke kaders afgesloten. Deze resultaten hebben betrekking op de totale looptijd van Zoveel Meer (3 jaar). Aangezien de begeleiding in de meeste gevallen langdurig is en het een tijd duurt voor resultaten behaald worden, beschouwen we het eerste jaar als opstartjaar waarin nog geen resultaten behaald konden worden, en rekenen we bovenstaande resultaten als de opbrengst van twee jaar.

### Rendement Zoveel Meer 2017-2018

Besparing	
<u>P-wet</u>	Totaal € 111.000
5 x uitstroom + 2 x deeltijduitstroom = ca. 6 x € 37.000 (over meerdere jaren) = € 222.000	
50% resultaat zou gemiddeld ook bij "business as usual" bereikt zijn	
<u>Overig Sociaal Domein</u>	Totaal € 60.000
12 x vermindering multiproblematiek à € 10.000 <sup>2</sup> = € 120.000	
Waarvan 50% toegeschreven aan interventie Zoveel Meer	
Kosten	
Extra personeelskosten per jaar <sup>3</sup> € 32.500	Totaal € 65.000
Maatwerkbudget € 20.000/jr	Totaal € 40.000
<b>Rendement schatting over 2 jaar</b>	<b>Totaal € 66.000</b>

### Verbeteren en verbreden

De proeftuin wordt nu uitgebreid met twee klantmanagers van de unit Perspectief. Doel is de proeftuin de komende jaren onderzoeksmatig te volgen en verder te helpen verbeteren.

<sup>1</sup> Schatting direct rendement p-wet en sociaal domein. Uitkeringsbeëindiging vanwege fraude die zichtbaar is geworden is buiten beschouwing gelaten. Die zou gesteld kunnen worden op 2 x € 14.000 gemiddelde uitkeringskosten voor één jaar. Er is een redelijke kans dat fraude uiteindelijk ook op een andere manier ontdekt wordt. Indirecte opbrengsten (bijvoorbeeld de waarde van vrijwilligerswerk, toegenomen welzijn, besparing gezondheidskosten) zijn buiten beschouwing gelaten.

<sup>2</sup> Er is niet genoeg bekend over de aard van de hulp en ondersteuning om een berekening te maken aan de hand van de maatschappelijke prijslijst. Een gemiddeld multiprobleemhuishouden kost €30.000 - €40.000/jr inclusief P-wet. Als we deze buiten beschouwing laten (besparing wordt al apart berekend), is de "maximale" besparing €15.000 - €25.000 per jaar. De helft hiervan (€10.000) rekenen we als besparing, waarvan weer de helft toegeschreven wordt aan de inzet van Zoveel Meer, voor de duur van één jaar.

<sup>3</sup> Extra kosten voor een lagere caseload (50%) 0,5 fte x € 65.000

Belangrijk aandachtspunt daarbij wordt ook het volgen van de situatie van cliënten op andere leefgebieden. Daarmee is nu een begin gemaakt.

Een ander aandachtspunt betreft het verminderen van de hoeveelheid collegiaal overleg die nodig is om stappen te kunnen zetten met cliënten. Het streven is om cliënten eens per twee weken te spreken. Dat betekent op dit moment dat een caseload niet hoger dan 35 kan zijn. Drie cliënt-gesprekken per dag is het maximum, omdat uit die gesprekken ook acties voortvloeien die vaak veel tijd kosten. Dingen regelen vraagt veel collegiaal overleg en discussie. De ervaring is dat werken vanuit de bedoeling nog geen standaardpraktijk is. De tijd die nu gaat zitten in dingen regelen (i.c. overleg met collega's) zou beter besteed kunnen worden aan praten met cliënten.

Een aandachtspunt is ook om andere vormen van rendement zichtbaar te maken. Cliënten die tegen elke beslissing in beroep gaan en medische beperkingen aanvoeren die dan onderzocht moeten worden, kosten heel wat medewerkers veel tijd. Als het lukt om een cliënt te bewegen diezelfde tijd en energie te besteden aan het werken aan een toekomstperspectief is dat dubbele winst. Zoals de 50-jarige cliënt die als beveiligers werkte, op een vervelende manier ontslagen werd en nu al 9 jaar in de bijstand zit met flinke schulden. Hij zoekt creatieve uitwegen uit zijn uitzichtloze situatie. Zo gokt hij regelmatig, en heeft dan af en toe veel inkomsten die hij niet opgeeft. Tegen de tijd dat dat gesignaleerd wordt en er teruggevorderd wordt, is hij dat geld ook allang weer kwijt aan gokken. Er zijn meerdere fraudesignalen en hij wordt ook gepakt met een wietplantage. Vanwege zijn schulden (boetes) bij justitie komt hij niet in aanmerking voor schuldhulpverlening. Hij is met zijn opportunistische oplossingen steeds verder van de regen in de drup geraakt en heeft geen enkel vertrouwen meer in de overheid. "Jullie willen me kapot maken". Ook ziet hij vanwege zijn uitzichtloze financiële situatie geen brood meer in werken "ik heb niks met werken". Hij is weer bij zijn ouders in gaan wonen, gaat overal tegen in beroep en er is voortdurend discussie over medische (on)mogelijkheden en er zijn al talloze medische keuringen gedaan. Veel gemeente-medewerkers zijn druk met hem, van fraude en terugvordering tot bezwaar en beroep en medische keuringen, zonder dat het een stap verder komt. Sinds kort is de klantmanager een andere weg ingeslagen. Ze is hem serieus gaan nemen en probeert het vertrouwen te herstellen. Cliënt heeft een hele tijd in zijn leven goed gefunctioneerd, en opeens ging het in 2009 op alle fronten mis. Cliënt volgt nu een lichaamsgericht traject en een empowerment training en heeft geen dubbele agenda meer. Samen proberen cliënt en klantmanager een perspectief te creëren.



## B. Broedplaats

De broedplaats is een samenvoeging van twee projecten: de sociale coöperatie Zoete Kruiden voor mensen met weinig uitstroomperspectief, en Ondernemend uit de bijstand voor mensen die vaak al parttime werken en met aanvullende zelfstandige activiteiten helemaal uit de bijstand kunnen komen. Centraal staat een focus op talenten en mogelijkheden om die talenten te gelde te maken: klein ondernemen (scharrel-ondernemers). De Broedplaats is sinds een jaar gevestigd bij de DSW.

Er is ruimte voor ondernemingsactiviteiten van deelnemers en er zijn gezamenlijke activiteiten: een maandelijkse ledenvergadering en een wekelijkse borrel. Daarnaast is er een empowerment training en zijn er workshops over ondernemen (o.a. website maken, ondernemingsplan). Activiteiten van deelnemers zijn o.a. geweest upcycling van meubels, catering, maken van portretten, digitale kunst, kostuums en accessoires, lampen, knuffels en gebak. Maar activiteiten wijzigen regelmatig door in- en uitstroom van deelnemers.

Van de verdiensten gaat 15% naar de coöperatie om gezamenlijke kosten uit te betalen. Hierbij valt te denken aan belastingaangifte, accountantskosten en gemeenschappelijke boodschappen. De overige omzet gaat naar een persoonlijk spaarpotje. Daaruit worden bedrijfsaannemelijke kosten betaald, naar richtlijnen van de Belastingdienst maximaal 40%. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om machines, gereedschappen en materialen, maar ook om de eigen ontwikkeling via re-integratietrajecten. Het overige deel (45%) wordt verrekend met de uitkering.

Deelnemers aan Zoete Kruiden trekken zich vaak op aan de "echtere" ondernemers van Ondernemend uit de Bijstand. Samenvoegen levert in die zin synergie op. Daardoor, en door het

positioneren van de Broedplaats als een project buiten de gemeente, is het meer een soort re-integratietraject geworden rond ondernemerschap dat door klantmanagers gezien wordt als een contractpartner. Deelnemers aan Ondernemend uit de bijstand stromen onder andere uit naar werk, krijgen voldoende zelfstandige inkomsten naast een deeltijd baan om uit te stromen uit de uitkering, of stromen door naar Regionaal Bureau Zelfstandigen dat hen begeleidt om echte ondernemer te worden.

Lastig in de samenvoeging is dat Zoete Kruiden een coöperatie is met een zelfstandig bestuur. Dat bestuur wilde juist een eigen koers gaan varen, meer los van de gemeente, maar slaagde er niet in de voorwaarden te realiseren: een penningmeester, inkomstenoverzichten en verrekening, belastingaangifte, accountant, en vooral ook voldoende gezamenlijke inkomsten om dat op eigen kracht te kunnen doen. Ook de voorzitter heeft inmiddels zijn taken neergelegd.

Uit de ontwikkeling van de Broedplaats kunnen verschillende lessen getrokken worden.

De eerste les was dat meedraaien in een coöperatie vereist dat je wilt en kunt samenwerken. Ondernemen en persoonlijke ontwikkeling kunnen ook zonder een focus op samenwerken, maar een coöperatie kan dat niet. Er zijn vanuit de bijstand mensen in de coöperatie gekomen van wie achteraf geconstateerd kan worden dat die er niet goed in pasten. Het oorspronkelijke bestuur van zes mensen is na drie maanden gedwongen ontbonden en er is tijdelijk een externe voorzitter geweest. Er is een systeem van co-optatie gekomen, waarin nieuwe deelnemers eerst 6 maanden proeflid zijn. Als ze niet passen, stopt het na die periode. Eventueel kan de deelnemer wel individueel verder met parttime ondernemen.

De tweede les is dat een zelfstandige coöperatie deelnemers nodig heeft die voldoende inkomsten weten te genereren en zo'n coöperatie kunnen draaien. Als dat onvoldoende het geval is, en het project eigenlijk meer een re-integratie project wordt, verhoudt zich dat lastig tot de coöperatievorm. Gezien de resultaten lijkt het wel de moeite waard hier een oplossing voor te zoeken. Ondernemerschap is – voor sommige cliënten – een goed perspectief.

Een derde les betreft transparantie in de verdiensten van deelnemers. De wens van een aantal deelnemers om met de coöperatie meer los te komen van de gemeente, betrof ook het zelfstandig voeren van een eigen boekhouding en financieel beleid zonder dat de gemeente steeds mee zou kijken. Om een coöperatie mogelijk te maken binnen de participatiewet zijn er duidelijke afspraken gemaakt over transparantie van inkomsten en hoe die verrekend worden met de uitkering. Wanneer er signalen zijn dat deelnemers meer werken dan ze melden, wordt dit nu rechtstreeks doorgegeven aan de afdeling handhaving.

Een vierde les is dat het als begeleider niet efficiënt is om zaken te moeten doen met veel verschillende klantmanagers. Deelnemers bij de Broedplaats houden tot nu toe allemaal de eigen klantmanager, terwijl de begeleiding bij de Broedplaats gebeurt. Dat betekent dat er vaak overlegd moet worden met verschillende collega's over soortgelijke kwesties. Ook zijn er steeds verschillende percepties van wie de regie heeft en over stappen die met een deelnemer gezet zouden moeten worden. Dat kost veel tijd. Efficiënter is een specifieke klantmanager voor Broedplaatsdeelnemers, die ook regelmatig op locatie is. De vorming van een Werkbedrijf biedt hiervoor kansen.



### Casus

Clïente kwam uit Suriname met een ziek kindje naar Nederland. Ze wil een marketing opleiding gaan doen. Het kind gaat naar een medisch kinderdagverblijf. Clïente ontvangt een uitkering, er is medische zorg en jeugdzorg, en haar partner die nog in Suriname is heeft contact met de IND. Omdat haar klantmanager inschat dat het vinden van een baan lastig zal zijn gezien de zorg voor het kind van de cliënte, wordt ze in juni doorverwezen naar de Broedplaats. Na doorvragen blijkt de droom van de cliënte eigenlijk te zijn om in de catering en horeca te werken. Ze start daarom bij de Broedplaats met een cateringservice. De coach bij de Broedplaats regelt dat cliënte naast haar catering ook de kantine bij de DSW kan gaan draaien. Maar voor dat van de grond komt wordt haar kind in het ziekenhuis opgenomen en geopereerd. Daarvoor mag ook de vader naar Nederland komen. De operatie gaat goed en cliënte gaat dan echt aan de slag met de kantine en catering. Dat loopt goed. Binnen vier maanden is ze projectleider, er werken nu drie ondernemers in de keuken en de catering. Ze stroomt door van Zoete Kruimels naar Ondernemend uit de Bijstand, en haar uitkering wordt beëindigd omdat ze een winst maakt van 1800 euro. Door haar economische zelfstandigheid kan haar vriend waarschijnlijk ook in Nederland bij het gezin blijven.

### Resultaten en rendement

Deelnemersprofiel: er zijn 86 deelnemers bij de Broedplaats, die gemiddeld genomen een behoorlijke afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Ruim een derde van hen is niet volledig arbeidsgeschikt en de gemiddelde trede op de participatieladder is 3,5<sup>4</sup>. Bijkomende (multi-)problematiek wordt niet systematisch bijgehouden, maar bekend is in ieder geval dat 13 deelnemers schulden hebben, 8 deelnemers met jeugdzorg te maken hebben, 11 deelnemers huisvestingsproblemen hebben. In totaal is de schatting dat bij 16 deelnemers sprake is van multiproblematiek en stapeling van voorzieningen (bijna één op de vijf).

#### Resultaten:

- 13 deelnemers zijn uitgestroomd naar werk of opleiding, en in één geval zelfstandig ondernemerschap. De gemiddelde uitkeringsduur bij uitstroom is 2,8 jaar. De gemiddelde uistroomkans naar werk of opleiding bij deze uitkeringsduur is 5-10%, dus een score van 15% is aanzienlijk beter dan gemiddeld (zie bijlage 2);
- 22 deelnemers hebben deeltijdinkomsten. Hun totale omzet exclusief btw is in 2018 ongeveer 20.000 euro. Dat is tweemaal zoveel als het jaar daarvoor, vooral door de uitbreiding van het aantal deelnemers;
- 9 deelnemers zijn voor meer uren arbeidsgeschikt geworden (niet bekend is of dat ook al in een keuring vastgesteld is), bij 15 deelnemers is een reeds bestaande verminderde arbeidsgeschiktheid nu vastgesteld;
- Bij 3 deelnemers zijn de schulden gestabiliseerd, bij 1 is er geen jeugdzorg meer;
- 27 deelnemers hebben meer zelfvertrouwen gekregen en het gevoel weer mee te tellen; 2 ervaren meer levensvreugde; 2 zijn assertiever geworden en beter in het stellen van grenzen naar ex-partners; 2 hebben een betere relatie gekregen met hun (volwassen) kinderen; 1 heeft een betere relatie gekregen.
- 3 deelnemers zijn verhuisd.

<sup>4</sup> De participatieladder is niet goed geschikt voor cliënten met zelfstandige activiteiten. Officieel zouden deelnemers met deeltijdinkomsten op trede 5 ingeschaald moeten worden, maar dat lijkt een aanzienlijke overschatting. Hun activiteiten vinden meer vanuit de hobby-sfeer plaats (kruimelondernemerschap) en zijn daarom op trede 3 of 4 geplaatst.

<b>Rendement Broedplaats 2018</b>	
<b>Besparing</b>	
13 uitstroom x € 33.000 (over meerdere jaren) = € 429.000	€ 429.000
50% resultaat zou gemiddeld ook bij "business as usual" bereikt zijn	€ 214.500 –
	Totaal € 214.500
Parttime inkomsten 22 deelnemers Zoete Kruimels € 20.000	
Waarvan 45% verrekend met uitkering	Totaal € 9.000
<b>Kosten</b>	
Totale kosten € 110.000	Totaal € 110.000
<b>Rendement schatting</b>	<b>Totaal € 113.500</b>

De kosten van de Broedplaats bedragen ca. 110.000 euro. Uitgaande van een schade-lastbeperking van ca. 33.000 euro per uitgestroomde deelnemer, en een uitstroom naar werk en opleiding die ongeveer tweemaal hoger is dan gemiddeld voor cliënten die ongeveer 3 jaar in de uitkering zitten (zie bijlage 2), zijn de opbrengsten te schatten op ca. 200.000 euro (over meerdere jaren). Daarnaast zijn er over 2018 deeltijdinkomsten van ca. 20.000 euro, waarvan 45% verrekend wordt met de uitkeringen.

Bijkomende opbrengsten zijn:

- een preventief effect in de zin van vermindering van andere problemen (stapeling). Dit is niet systematisch bijgehouden, maar in ieder geval bij één deelnemer is geen jeugdzorg meer. Dit zou geschat kunnen worden op een besparing van gemiddeld 5000 euro/jr;
- meer zicht op zwart werken en meldingen van uitkeringsfraude. In hoeverre en in welke mate dit heeft geleid tot terugvordering is niet bekend.

De opstartkosten van de coöperatie waren hoog. De reden daarvoor is vooral de ingewikkelde regelgeving van de bijstand: het systeem heeft veel geld aan zichzelf uit moeten geven (onder andere juridisch advies). Met de aanpassingen die gaandeweg gemaakt zijn, is een rendabel re-integratie instrument ontstaan dat voorziet in een lacune in het normale re-integratieaanbod, namelijk een route via/naar ondernemerschap.

#### Verbeteren en verbreden

- Systematischer bijhouden hoe de situatie op andere levensterreinen is, om de Broedplaats nog beter te kunnen ontwikkelen als preventie-aanpak van multiproblematiek;
- Eén klantmanager voor alle deelnemers, die ook regelmatig op locatie is. Op die manier ontstaat meer begeleidingstijd en minder overlegtijd, en kunnen deelnemers effectiever in het spoor gebracht en gehouden worden naar witte zelfstandige inkomsten;
- Kijken naar de meest passende rechtsvorm en/of invulling van het bestuur van de sociale coöperatie.



### **C. Gezondheid & Bewegen**

De proeftuin Gezondheid & Bewegen is gericht op het bevorderen van een gezonde leefstijl bij cliënten. Veel cliënten kampen met psychische gezondheidsproblemen (zoals depressie, angst, stemmingswisselingen) en/of lichamelijke gezondheidsproblemen (zoals overgewicht of ongezonde voeding) die maatschappelijke participatie in de weg staan. Een gezondere leefstijl kan bijdragen aan herstel, vermindering van medicijngebruik en doktersbezoek, en aan groei van zelfvertrouwen, vermindering van eenzaamheid en isolement. Voor bijna de helft van de cliënten met een bijstandsuitkering wordt werk als een niet haalbaar perspectief gezien. Deze cliënten kunnen baat hebben bij werken aan een gezondere leefstijl.

De proeftuin is een traject van vier maanden dat cliënten kunnen volgen. Drie keer per week is er een activiteit: sportschool, empowermenttraining, en verschillende sporten bij verenigingen. Vooraf en na afloop vinden gesprekken plaats en worden workshops georganiseerd, onder andere over gezonde voeding, kookworkshops, gezonde boodschappen doen in de supermarkt (supermarkt safari onder leiding van een diëtiste), danslessen. Voor kookworkshops wordt gebruik gemaakt van zelfgekweekte groenten uit de stadstuin. Ook zijn taallessen aan het project toegevoegd, maar deze lopen nog niet zo goed.

De empowermenttraining wordt de laatste tijd in kleinere groepen gegeven, 16 deelnemers is teveel om over persoonlijke dingen te praten. Het levert nu veel meer op. In de training wordt de lichamelijke insteek van het project verbonden aan het mentale aspect. Dat leidt er meer dan voorheen toe dat er bij deelnemers een knop omgaat. Ook is er sinds een jaar nazorg toegevoegd aan het traject. Met veel deelnemers, ook uit eerdere groepen, is nog steeds contact. Het gaat vooral om de deelnemers die wel stappen zetten, maar nog niet klaar zijn om aan het werk te gaan. Voor deelnemers wordt een Zoetermeerpas aangevraagd als ze die nog niet hebben. Die wordt na het traject gebruikt voor het lidmaatschap van een sportaanbieder.

Het project wordt gedraaid door een klantmanager Zorg en een combinatiefunctionaris (sport). Daarnaast is er een fysiotherapeut betrokken, een diëtiste, en is er begeleiding in de sportschool en bij de sportverenigingen. De fysiotherapeut wordt door deelnemers ook als huisarts, tandarts en masseur benaderd.

Kern van de aanpak is gelijkwaardigheid tussen begeleiders en deelnemers. Plezier in het werk en jezelf als klantmanager blijven ontwikkelen zijn belangrijk. "Je moet als begeleider zelf meedoen. Anders ontstaat meteen het gevoel van aapjes kijken. Belangrijk is ook om aan het begin meteen iedereen voor te stellen met wie deelnemers te maken krijgen.

Het traject is in eerste instantie opgezet voor Zorg-cliënten, maar er is steeds meer animo bij andere afdelingen om cliënten aan te melden. In de laatste groep was de verhouding 50/50 tussen deelnemers van de afdelingen Zorg en deelnemers van andere afdelingen (Perspectief, Poort, Nieuw Arbeidsbeperkten, Jongeren) die niet in staat zijn binnen zes maanden uit te stromen. Er draaien twee groepen per jaar. Het aantal aanmelding ligt de laatste tijd rond de 35 bij de start van een groep, ten opzichte van 15 toen het project van start ging. Er is altijd eerst een intakegesprek. Doel daarvan is om een beeld te krijgen van de cliënten op verschillende leefgebieden (mentaal, fysiek, sociaal, financieel) en of ze op hun eigen niveau mee kunnen doen, dan wel dat die mogelijkheid gecreëerd kan worden. Bijvoorbeeld als een deelnemer een scootmobiel heeft, of op krukken loopt. Dat lukt echter niet altijd. Sommige cliënten moet er eerst aandacht besteed moet worden aan andere leefgebieden, zij zijn nog niet toe zijn aan dit traject. Zij worden niet losgelaten en krijgen individuele aandacht. Soms zijn cliënten om verkeerde redenen aangemeld. Die hadden bijvoorbeeld het beeld dat het alleen om één keer per week sporten gaat.

Uiteindelijk beginnen er dan zo'n 22-23 deelnemers. Het doel is verandering van leefstijl, dat moeten deelnemers zelf willen. Van de 22-23 deelnemers haken er in de loop van de tijd meestal nog enkele af, zo'n 16-20 halen de eindstreep.

### **Casus**

*Een deelnemer kwam in het begin steeds te laat, zelfs op een afspraak om 15 uur. Hij was ongeschoren en zag er moe uit. Op een gegeven moment liep hij tijdens het sporten de zaal uit, ging zitten en begon helemaal te trillen. Hij bleek zijn medicatie niet genomen te hebben, niet gegeten te hebben en wel gerookt. De begeleider heeft hem druivensuiker gegeven en hem gewezen op de noodzaak om voor jezelf te zorgen. Dat bleek achteraf een transformatiemoment. Twee maanden verder is de deelnemer haast onherkenbaar, een andere man geworden. Hij ziet er verzorgd uit, lacht, wil graag werken. Hij volgt nu taallessen en heeft een gesprek bij het werkgeversservicepunt. Hij heeft zijn motivatie teruggevonden.*

### **Casus 2**

*Cliënte is een spontane vrouw met een kind van 9 jaar. Ze sport al regelmatig, maar achter haar vrolijkheid zit veel pijn. Ze is 2,5 jaar in behandeling geweest bij PsyQ. Ze heeft moeite met nee zeggen, zeker als haar familie een beroep op haar doet. Ze heeft schulden en een bewindvoerder. Ze heeft in de schuldsanering (wsnp) gezeten, maar kwam 4 uur te kort aan sollicitaties om voor kwijtschelding in aanmerking te komen en heeft ook een belastingschuld. Haar schuld is opgelopen tot 30.000 euro. Daar heeft ze het zwaar mee. Ze heeft ook schulden heeft bij de bso voor haar zoon, waar rekening mee gehouden moet worden als ze aan het werk zou gaan. Via de empowermenttraining is ze naar een participatiemarkt gegaan. Ze maakt een beroepskeuzetest bij het leerwerkcentrum en wordt enthousiast voor een opleiding. Omdat studiefinanciering niet meer mogelijk is, komt ze uiteindelijk uit op een bbl-opleiding/werkplek als doktersassistente. Na een eerste afwijzing vindt de accountmanager wgsa een werkervaringsplek voor haar in een ziekenhuis. In het verlengde daarvan wordt ze nu in dienst genomen en mag ze een bbl-opleiding gaan doen. Ze ontvangt een volledig salaris en haar uitkering wordt beëindigd. Met de belastingdienst wordt overlegd over een aflossingsregeling en het buiten verrekening houden van een kinderopvangtoeslag zodat haar zoon naar de bso kan. Dit traject heeft ongeveer een jaar geduurd. Behalve nazorg vanuit Gezondheid & Bewegen was er ook inzet van een collega-klantmanager en van een accountmanager wgsa.*

### **Resultaten en rendement**

Deelnemers ervaren meedoen aan het traject niet als een verplichting. In de empowerment training wordt vaak duidelijk welke deelnemers echt willen veranderen, wat er verder allemaal speelt bij deelnemers en wie een andere agenda hebben. Deelnemers zeggen dat ze veel hebben aan de workshops gezonde voeding en supermarktsafari. Ze lezen nu beter etiketten, zijn zich meer bewust van wat gezond is en wat niet, en zijn zich beter bewust van reclameacties. Ze zijn trots dat ze op een betere manier boodschappen doen en brengen dit ook over op het gezin. Aangezien resultaten bij deze doelgroep er vaak niet direct na vier maanden zijn, kijken we hier naar de resultaten van de laatste groep 2017 en eerste groep 2018.

De gemiddelde uitkeringsduur van de 36 deelnemers in de twee groepen van 2018<sup>5</sup> is ongeveer 8 jaar en gemiddeld staan zij op trede 2,5 van de participatieladder. Dat wil zeggen dat ze enige sociale contacten buiten de deur hebben, en soms mee doen aan een georganiseerde activiteit. Driekwart van hen is niet volledig arbeidsgeschikt. Bijna een kwart van de deelnemers heeft schulden, bijna een kwart heeft individuele begeleiding vanuit de Wmo, bij enkele deelnemers is jeugdzorg betrokken en één deelnemer heeft problemen met huisvesting. Bij ruim 15% van de deelnemers is sprake van meervoudige stapeling van voorzieningen (individuele begeleiding, GGZ, jeugdzorg). Veel deelnemers hebben lichamelijke en psychische problemen waarvoor sommige wel en anderen niet in behandeling zijn. Dit is niet systematisch bijgehouden. Veel deelnemers hebben kinderen en ook kleinkinderen. Omdat ze niet werken worden de grootouders vaak als opvang gebruikt. Dat maakt het soms lastig om op een andere manier actief te worden. Deelnemers hebben, kortom, een flinke afstand tot de arbeidsmarkt. De kans dat ze uitstromen naar werk of opleiding is zeer gering. De gemiddelde uitstroom naar werk van cliënten van de unit Zorg schatten we op minder dan 4% (zie bijlage 2).

<sup>5</sup> Voor het deelnemersprofiel kijken we naar de twee groepen van 2018, omdat het profiel voor deze groepen beter bekend is dan van voorgaande groepen. Doordat er in 2018 ook deelnemers vanuit team werk zijn, is er onder eerdere deelnemers (waarover de resultaten bekeken worden) waarschijnlijk meer multiproblematiek.

### Resultaten

Het belangrijkste beoogde resultaat is dat deelnemers actief worden en een gezondere leefstijl ontwikkelen. Dat lukt in veel gevallen, maar het leidt niet automatisch tot minder zorg en minder kosten. Het komt ook voor dat voorheen zorgmijders nu wel hulp zoeken.

Van de 36 deelnemers hebben er 28 (ruim driekwart) één of meer stappen gezet op de participatieladder: 11 zijn vrijwilliger geworden bij een sportvereniging, 13 hebben zich aangemeld bij een sportaanbieder, 3 volgen taallessen en 1 heeft in ieder geval weer contacten buiten de deur.

Drie deelnemers zijn uitgestroomd; één is aan het werk gegaan in de thuiszorg en volgt een opleiding, een ander volgt inmiddels een bbl-opleiding, nog een deelnemer is weer terug naar school gegaan.

Daarnaast is één deelnemer gestart met beschut werk, zijn twee deelnemers begonnen op een werkervaringsplaats, onderzoekt één deelnemer bij de Broedplaats de mogelijkheid om een eigen onderneming op te zetten en is nog een deelnemer op weg terug naar school.

Bij één deelnemer is de gezinssituatie met een stalkende ex-partner gestabiliseerd, ze gaat onderzoeken of ze yoga instructrice kan worden. Andere deelnemers volgen een intensieve psychische behandeling of een coachingstraject. Vier deelnemers hebben ook deelgenomen in de volgende groep, met als leerdoelen onder andere om agressie beter te leren beheersen en een gezonder dag/nachtritme te krijgen. Er zijn onder de deelnemers nauwelijks meer zorgmijders. Nazorg is gericht op het helpen zetten van verdere stappen, daarom wordt pas twee maanden na afloop van het traject de resultaat-balans opgemaakt.

Resultaten van Gezondheid & Bewegen zijn moeilijk te kwantificeren. Deelnemers volgen vier maanden een traject, "harde" uitstroomresultaten worden vaak pas later bereikt in de nazorg in samenwerking met andere collega's.

De kosten van Gezondheid & Bewegen bedragen 33.000 euro voor de combinatiefunctionaris (intern gemeentelijke verrekening), diëtiste, locatie- en overige kosten.

De begeleidingstijd van de klantmanager kan deels beschouwd worden als reguliere begeleidingstijd<sup>6</sup>. We rekenen daarom de helft van de uitvoeringskosten als additioneel.



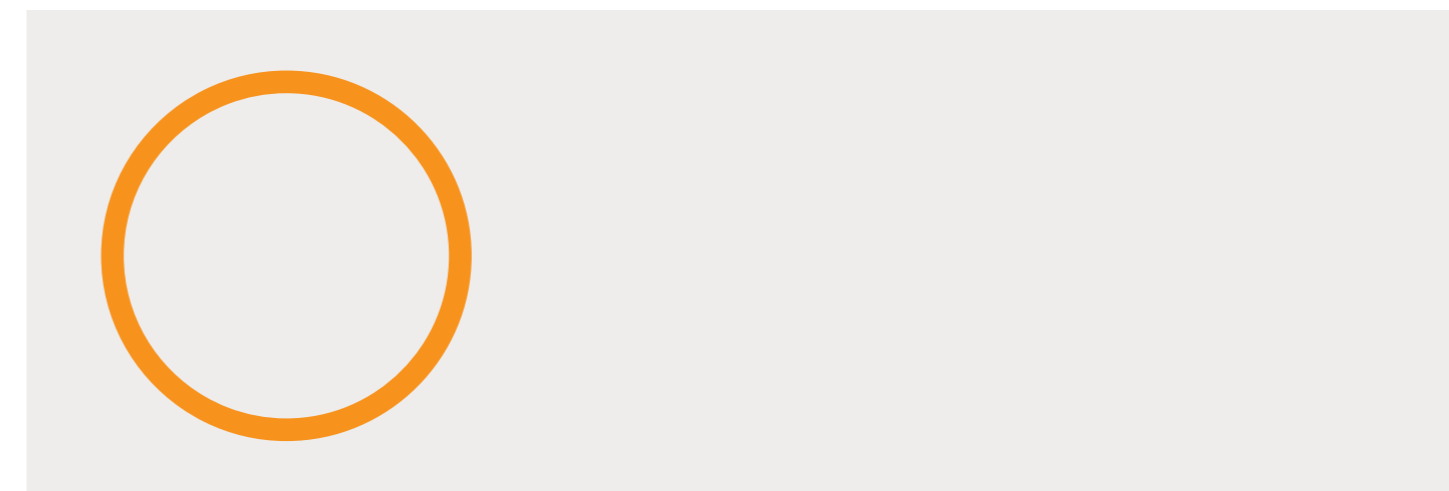
<sup>6</sup> Een reguliere klantmanager Zorg heeft 60-70 uitkeringsdossiers. Met die cliënten moet jaarlijks een gesprek plaats vinden. Circa de helft van de cliënten volgt een traject (schatting) en moet eens per kwartaal gesproken worden, en daarnaast zijn er nog de belastbaarheidsonderzoeken die periodiek opnieuw bekeken moeten worden. Dat zouden bij elkaar rond de 300 gesprekken op jaarbasis kunnen zijn (6-7 gesprekken per week). Daar komen aanvragen voor Bijzondere Bijstand bovenop, en uiteraard administratie, rechtmatigheidsbeoordelingen en dingen regelen. Dat laat onverlet dat er binnen een normale caseload ook tijd is om met doelmatigheid bezig te zijn. In verband met zwangerschapsvervangings is de begeleiding van de proeftuin overgenomen door een reguliere klantmanager.

<b>Rendement Gezondheid &amp; Bewegen 2018</b>	
<b>Besparing</b>	
<u>P-wet*</u> 3 x uitstroom = ca. 3 x € 37.000 (over meerdere jaren) = € 111.000 5 x onderweg naar werk* Ca. 40% resultaat zou waarschijnlijk ook bij "business as usual" bereikt zijn	Totaal € 66.600
<u>Overig maatschappelijke kostenbesparing**</u> Besparing kosten adhv maatschappelijke prijslijst € 27.500 (m.n. huisarts, POH, psycholoog, paramedisch, GGZ, LVB-begeleiding) Waarvan 50% toegeschreven aan interventie Gezondheid & Bewegen	Totaal € 13.750
<b>Kosten</b>	
Kosten € 33.000/jr	€ 33.000
0,5 fte klantmanagement (€ 32.500)	€ 32.500
	Totaal € 65.500
<b>Rendement schatting</b>	<b>Totaal € 14.850</b>

Al met al lijkt de proeftuin in directe zin (1D) min of meer rendabel, terwijl de essentie van de aanpak preventief van aard is. Resultaten op andere leefgebieden worden echter nog niet systematisch bijgehouden. Afgesproken is om dat nu wel te gaan doen.

Verbeteren en verbreden

De proeftuin Gezondheid & Bewegen is wat betreft inhoud en programma redelijk uitgekristalliseerd en lijkt ook rendabel te zijn. Om beter zicht te krijgen op resultaten en rendement gaan naast "1D"-resultaten (uitstroom) ook 3D-resultaten bijgehouden worden: de ontwikkeling van de situatie op andere leefgebieden. In de praktijk bestaat een groot deel van de deelnemers uit vrouwen met (klein)kinderen. Het lijkt de moeite waard om ook het preventieve effect op deze (klein)kinderen beter te gaan monitoren. Uitbreiding van het project zou min of meer kostenneutraal kunnen als meer klantmanagers hun "doelmatigheidstijd" binnen dit project zouden besteden, en er af en toe ook uitstroom naar werk of opleiding gerealiseerd wordt. Het preventieve rendement zal verder moeten blijken, maar gezien het aantal deelnemers dat actief wordt, is het aannemelijk dat er uitstraling is naar andere leefgebieden.



## 1. IPTA

Doel van het project Integrale Persoonsgerichte Toeleiding Arbeid (IPTA) is het normaliseren van het leven van jongeren tussen 16 en 27 jaar die een hoog risico hebben op een levensloop die uiteindelijk leidt tot ernstige delicten. Als ze tot de doelgroep behoren én gemotiveerd zijn om aan een delictvrije toekomst te werken, krijgen ze een coach die hen intensief begeleidt tot hun leven genormaliseerd is. Ze volgen onderwijs of zijn aan het werk, hebben een ondersteunend sociaal netwerk, positieve vrijetijdsactiviteiten en een stabiele situatie op alle leefgebieden.

Het project draait sinds april 2018 en is een initiatief van het ministerie van Justitie en Veiligheid dat voortbouwt op het onderzoek naar aandachtshuishoudens (paragraaf 2). Met een groep experts (wetenschappers en praktijkdeskundigen) zijn bekende succesfactoren voor een preventieve aanpak in kaart gebracht. Die zijn vervolgens in zes pilotgemeenten vormgegeven in een praktische aanpak. Het project is een samenwerking tussen Sociaal Domein en Veiligheid. Coaches kunnen domeinoverstijgend werken. Het uitgangspunt is een coach die intensief contact heeft met een deelnemer en die samen met die deelnemer tot een wraparound plan komt, mét de sociale omgeving en met andere professionals. Regie over de integrale aanpak wordt gevoerd door de coach samen met de deelnemer, niet door professionals op afstand.

De drie kernelementen van de aanpak zijn een outreachende benadering (eropaf, niet wachten tot jongeren zelf hulp zoeken of tegen de lamp lopen), integrale samenwerking en maatwerk. Om mogelijkheden van een jongere in kaart te brengen, wordt gebruikt gemaakt van een talentscan.

De IPTA-werkwijze bestaat uit zo kort mogelijk lijntjes naar zowel deelnemers als andere professionals. Daarbij is het essentieel dat het project binnen de gemeente gepositioneerd is. Dat maakt het voor coaches mogelijk om even snel met collega's binnen de gemeente te overleggen – waarbij helpt dat de coaches ook al bij de gemeente werkten en daar hun netwerk hebben. Het belangrijkste verschil ten opzichte van hun eerdere professionele rol, vinden de coaches dat ze nu ook gewoon boos mogen worden op een jongere. Naast luisteren, inleven en betrokkenheid, hebben deelnemers ook behoefte aan "pit": directheid, dichtbij.

Jongeren kunnen op verschillende manieren in beeld komen. Tot nu toe komen aanmeldingen vooral via veiligheid, het regionaal meld- en coördinatiepunt (RMC) voor kwalificatieplichtige jongeren en via jeugdbescherming-west. Vanuit veiligheid is er al een uitvoeringsoverleg waar geprioriteerde groepen besproken worden. Er is overlap met IPTA. Verschil in aanpak (en doelgroep) is dat er bij IPTA één regievoerende coach is met intensief contact. Het uitvoeringsoverleg is als casuïstiekoverleg (ca. 50 individuen en 50 groepsaanpak) meer vergelijkbaar met Team8tien (zie verderop). Vanuit het sociaal domein (brede domeincheck en JGH) zijn er nog niet of nauwelijks aanmeldingen. Dit weerspiegelt wellicht verschillende logica's van het sociaal domein en veiligheid. In het sociaal domein staat de hulpvraag van een cliënt centraal en is "zieligheid" het criterium voor ondersteuning, bij veiligheid staat de vraag van de samenleving (of: de burens) centraal, en is "overlast" het criterium voor interventie.

Er zijn 10 jongeren in begeleiding, van wie er 6 op de radar van de politie staan. Er zijn twee deeltijd coaches (0,5 fte). De begeleiding is intensief en 24/7, vaak 's avonds. In eerste instantie is bijna iedere aanmelding in begeleiding genomen, inmiddels is er een wachtlijst ontstaan en wordt er kritischer gekeken. Deelnemers moeten niet teveel op hun kerfstok hebben, je moet via IPTA wat kunnen bereiken.

### Casus

In mei 2018 is G. aangemeld voor het IPTA-project. Hij is 17 jaar oud. In Palenstein stond hij bekend als een vechtersbaas en mogelijk leider van een bende. Hij had wat foute vrienden en was in beeld bij de politie. Zijn moeder wilde heel graag dat hij zijn leven ging beteren en stimuleerde hem ook en waarschuwde hem voor zijn vrienden. Een vriend van hem is overleden bij een schietpartij. Na het kennismakingsgesprek is besloten om hem te gaan begeleiden. Hij stond er zelf ook open voor. Hij gaf aan dat hij graag een baan wilde als automonteur, wilde zijn eigen geld verdienen, zijn rijbewijs halen en voor zichzelf zorgen. Na enige gesprekken krijgt de coach tussen-door nog een filmpje opgestuurd waarop G. zijn enthousiasme deelt voor het feest waar hij op dat moment is, met veel champagne. Kennelijk krijgt de coach het vertrouwen. Het lijkt erop dat de deelnemer met één been nog in zijn oude wereld staat, en met één been in een andere toekomst. Na nog enige gesprekken is een 3-daagse snuffelstage voor hem geregeld bij een autogarage om te beoordelen of hij er gevoel voor heeft en inzicht heeft in automotoren. Zowel de werkgever als G. waren enthousiast na de stage, hij kreeg een leerwerkovereenkomst aangeboden. Daarna gingen coach en deelnemer samen naar ROC Mondriaan voor een intakegesprek en inschrijving voor de opleiding autotechnicus niveau 2.

### Resultaten en rendement

IPTA wil via een preventieve aanpak de ontwikkeling van criminele carrières voorkomen, door risicjongeren aan een normaal leven te helpen met een dagbesteding, positieve vrijetijdsactiviteiten en een stabiele situatie op andere leefgebieden. Het normaliseren van het leven van deelnemers lijkt redelijk goed te lukken. De helft van de deelnemers (6 van de 12) heeft een dagbesteding (werk,

school, werkervaringsplek), 3 zijn er uitgevallen (reageren niet meer, één is er opgepakt voor baldadigheid en dronkenschap), en 3 zijn nieuw in begeleiding. Stabiliteit is in de meeste gevallen relatief, de coaches hebben veel werk aan het realiseren van continuïteit in de dagbesteding (bijvoorbeeld na uitval van school weer een baantje vinden), en er gebeuren in de omgeving en op andere leefgebieden ook voortdurend dingen.

In hoeverre dit normaliseren van de levens van deelnemers ook leidt tot het voorkomen van de ontwikkeling van criminele carrières is moeilijk te zeggen. High impact crime delicten komen in Nederland relatief weinig voor. Een verband leggen vraagt dan grote aantallen. Als voorkomen van ongelukken het doel is, is dat per definitie moeilijk te meten. Het is wel aannemelijk dat de levens van sommige deelnemers zonder de intensieve begeleiding (verder) ontspoord zouden zijn.

Uitvoeringskosten van de aanpak bestaan hoofdzakelijk uit personeelskosten van twee deeltijd coaches (samen 1 fte sinds april 2018) en kunnen geschat worden op 48.750 euro (0,75 x 65.000 euro) voor een gezamenlijke caseload van 10 (standcijfer). Dat betekent dat op jaarbasis de begeleiding van een jongere ongeveer € 6.500 kost. Daarnaast kunnen kosten gemaakt worden voor bijvoorbeeld loonkostensubsidie/loondispensatie, een bijstandsuitkering, schuldhulpverlening enzovoort – afhankelijk van wat er ingezet wordt vanuit reguliere voorzieningen.

In hoeverre er sprake is van maatschappelijk rendement is op dit moment nog moeilijk te beoordelen. Gezien de aanzienlijke risico's op hoge maatschappelijke kosten, kunnen kleine resultaten al een groot rendement hebben. De gemiddelde kosten van een "aandachts-huishouden" kunnen variëren van 30.000 tot 120.000 euro per jaar (zie bijlage 1). Detentie kost gemiddeld ruim 80.000 euro per jaar, opvang in het kader van de jeugdwet tussen de 40.000 en 65.000 euro per jaar. Behandeling van een vermogensdelict gemiddeld € 1.400, van een bedreiging € 2.700, mishandeling € 5.500 (bron: maatschappelijke prijslijst).

### Verbeteren en verbreden

Het succes van de IPTA-aanpak hangt grotendeels af van een goede targeting. Met intensieve begeleiding lukt het redelijk goed om het leven van deelnemers enigszins te normaliseren. Regie vanuit intensief cliëntcontact lijkt goed te werken, maar vraagt wel een ander type vakmanschap dan (tot nu toe) gebruikelijk voor gemeente-professionals. Het is een werkwijze die nauw aansluit bij de leefwereld van jongeren, en daarmee niet altijd aansluit bij de systeemwereld van de uitvoering van verschillende wetten. Deze spanning wordt grotendeels opgelost door korte lijntjes – coaches die naar collega's binnen de gemeente toe lopen om dingen informeel op te lossen.

De uitdaging voor de aanpak is het vinden van de juiste deelnemers: jongeren bij wie er een reëel risico is dat ze een criminele carrière ontwikkelen. Op basis van objectieve kenmerken is dat meestal moeilijk te voorspellen, maar professionals (m.n. in de "cure") en wijkagenten kunnen het op basis van hun ervaring vaak goed inschatten. Targeting van deelnemers vanuit veiligheidsoptiek – ook al

de huidige praktijk – lijkt daarom aangewezen.

De ontwikkeling van een criminele carrière begint vaak ook al eerder dan 16 jaar. Het lijkt daarom wenselijk om de begeleiding ook al op jongere leeftijd in te kunnen zetten.

Verder hebben coaches behoefte aan een maatwerkbudget voor kleine bedragen. Ze betalen regelmatig OV-kaartjes en dergelijke voor deelnemers.





## 4. Enjoy Life

Enjoy Life is een wijkgebouw in Oosterheem waar burgers binnen kunnen lopen met vragen of voor hulp en waar professionals kunnen werken, spreekuur houden of afspraken maken met cliënten. Oosterheem is een wijk met veel diversiteit en schuldenproblematiek. Enjoy Life is in juni 2018 van start gegaan als een City Deal "zorg voor veiligheid in de stad" tussen de gemeente en meerdere ministeries, en op 3 oktober officieel geopend. Doel is simpelweg nabijheid en verbinding te organiseren, tussen professionals onderling, en tussen burgers en overheid: versterken van de sociale structuren in de wijk om zo te zorgen voor gelukkigere en gezondere inwoners en veilige buurten. Er is een informatievoorziening op diverse leefgebieden (folders, informatiescherm, cursussen, spreekuren, themamaanden). Er is ook een goede samenwerking met partners waardoor er korte lijnen zijn en snel actie ondernomen kan worden. De GGZ gaat bijvoorbeeld regelmatig samen met de wijkagent op huisbezoek. Vaste en regelmatige gebruikers van de locatie zijn de wijkagent, GGZ, wijkcoach Kwadraad, Piezo (gastvrouwen), Stichting Mensen in Minima, Vestia, een procescoördinator (zie verderop), jobhulpmaatjes. Naast het wijkgebouw is er ook nog jongerenwerk en opbouwwerk in de wijk actief. Er is ook een wijksignaleringsoverleg. Vanuit de gemeentelijke dienstverlening (werk, inkomen, wmo, jeugdhulp) wordt nog weinig structureel gebruik gemaakt van de locatie.

De open setting zorgt voor een andere manier van werken. Er kan steeds iets gebeuren, er kan op ieder moment iemand binnen lopen met een vraag, ook op een heel ander terrein. Dit doet een beroep op generalistisch kijken en vraagt improvisatievermogen en flexibiliteit. Vergeleken met werken op het gemeentekantoor kun je als professional minder je eigen tijd indelen, maar sta je dicht bij burgers.

Preventie is een belangrijk doel: mensen vroegtijdig helpen wanneer er beginnende problemen zijn, bijvoorbeeld stress, onveiligheid, opvoeding, gezondheid of verlies van het sociaal netwerk. Enjoy Life is niet alleen laagdrempelig, mensen worden ook proactief benaderd door een fietser. Deze gaat af op mensen die mogelijk beginnende problemen hebben. Signalen zijn onder andere afgewezen aanvragen voor schuldhulpverlening, energie meldingen (mensen die betalingsachterstand hebben bij de energiemaatschappij) en signalen uit de buurt, zoals een bewoner die zich zorgen maakt over jonge kinderen die de hele dag buiten zijn en op een drie meter hoog dak spelen. Of een moeder die als prostituee werkt en de kinderen naar buiten stuurt als ze een klant ontvangt.

De uitdaging is om mensen te verleiden en zo ver te krijgen dat ze hulp accepteren, en om mensen binnen te krijgen door activiteiten te organiseren. Professionele vaardigheden die dit vraagt zijn onder andere durven doorvragen, lef, op ieder moment een gesprek aan kunnen gaan. Het is als professional belangrijk erin te geloven, erachter te staan. "Dan praten mensen vaak meer dan dat ze eerst van plan waren". Mensen willen hun problemen liefst zelf oplossen, vanwege trots en angst voor gezichtsverlies. Wanneer outreachend contact gezocht wordt bij energiemeldingen, zijn er grofweg drie typen reacties:

1. "Foutje", "ik ben van bank gewisseld, dus er iets misgegaan met de betaling";
2. "Nee, ik heb geen hulp nodig, dat is niet voor ons bedoeld", maar de indruk van de professional, afgaand op bijvoorbeeld hoe de gang en het huis eruitzien, is anders. Deze mensen willen soms wel praktische hulp accepteren, voor de tuin of voor boodschappen, maar niet praten over problemen.
3. Mensen die "ja" zeggen en gaan praten, soms over hele andere dingen dan de energierekening. Achter beginnende schulden gaan soms andere dingen schuil, zoals depressieve gevoelens.

Van de 10 huisbezoeken, zijn er gemiddeld 4 thuis. Daarvan is er dan één van de eerste categorie hierboven, zijn er twee van de tweede categorie, en één van de derde categorie. Voor degenen die niet thuis zijn, wordt een kaartje gemaakt om achter te kunnen laten. Dat is er vooral op gericht de drempel te verlagen voor mensen die zeggen geen hulp nodig te hebben, maar dat eigenlijk wel zouden kunnen gebruiken.

Taaie uitdagingen zijn enerzijds om mensen in hun eigen netwerk te laten zoeken ("mensen zijn zó solistisch geworden") en anderzijds om langdurig aanwezig en beschikbaar te kunnen zijn en mensen te verleiden tot hulp. Bij mensen die wel opendoen maar door schaamte hulp afhouden, helpt het soms om laagdrempelige ondersteuning te bieden, bijvoorbeeld door hen aan een schuldhulpmaatje te koppelen. De ervaring leert dat brieven schrijven aan mensen met schulden geen zin heeft, die maken ze niet open.

Soms staat regelgeving hulp in de weg. Zoals een vrouw die een inkomen heeft dat 100 euro onder bijstandsniveau ligt die en geen aanvulling meer wil vanwege problemen bij verrekeningen. Ze kan daarom niet de schuldhulpverlening, want die vereist minimaal een inkomen op bijstandsniveau.

#### *Casussen*

*Enige tijd geleden kwam een vrouw met haar twee jonge kinderen binnenlopen bij de wijkpost in Oosterheem. Ze vertelde dat ze kort daarvoor mishandeld was. De locatie-manager is met haar in gesprek gegaan, de gastvrouw ontfermde zich ondertussen over de kinderen. Mevrouw vertelde dat ze al jaren wordt mishandeld door haar partner. Haar kinderen zien dit regelmatig gebeuren en zijn helaas zelf ook slachtoffer. Uiteindelijk hebben ze samen de politie gebeld, de politie was gelukkig zeer snel aanwezig en heeft het verder opgepakt. Er is een Veilig Thuis Melding gedaan.*

*Mevrouw komt binnen op de locatie. Ze geeft aan dat ze recent is gaan samenwonen maar dat haar vriend verbaal agressief is en hij dreigt ook fysiek over de schreef te gaan. Mevrouw durft niet meer naar huis. Met mevrouw in gesprek gegaan. Samen met haar de politie gebeld om de mogelijkheden te onderzoeken. Via Enjoy Life, de politie en de wijkcoach is dezelfde dag nog de nodige actie ondernomen. Mevrouw gaf aan gerustgesteld te zijn, vond de hulp en de snelle actie zeer prettig.*

*De woningbouwvereniging meldt in het wijksignaleringsoverleg Oosterheem een burenruzie die volledig dreigt te escaleren. Autobanden worden lek gestoken, bedreigingen worden geuit en de buurvrouw wordt zelfs in elkaar geslagen. De wijkagent maakt zich ernstig zorgen over de veiligheid in de straat en vraagt om ondersteuning van wijkpartners. In gesprek met elkaar op de Enjoy Life-locatie wordt duidelijk dat één van de betrokken burens wil verhuizen buiten Zoetermeer. Verder heeft ze behoefte aan een luisterend oor en zijn er een aantal praktische zaken waar bij ze ondersteuning kan gebruiken. Besloten wordt om de Fietser van Enjoy Life samen met de wijkagent op huisbezoek te laten gaan om de behoeften in kaart te brengen.*

*Vrouw komt op de locatie met het verzoek om een Zoetermeerpas. Bij doorvragen blijkt dat er meer aan de hand is. Er is geen hulpverlening die wél nodig lijkt te zijn. Door de fietser is geïnventariseerd wat benodigd is en direct actie ondernomen.*

#### *Resultaten en rendement*

Het rendement van Enjoy Life laat zich niet gemakkelijk kwantificeren. Preventie is gericht op het vroegtijdig voorkomen van sociale ongelukken, waarvan moeilijk vast te stellen is of, en in welke vorm, die zich voorgedaan zouden hebben. Er zijn diverse meetinstrumenten om ervaringen en 'soort aanloop' op de locatie zichtbaar te maken. In het kader van de transformatie lijkt een belangrijke opbrengst dat Enjoy Life een setting biedt die uitnodigt tot een andere manier van (samen)werken tussen professionals en burgers.

#### *Verbeteren en verbreden*

Betrokkenheid van zoveel mogelijk partners is de kern van het succes: professionals van zorgaanbieders en van gemeentelijke afdelingen verleiden om op de locatie te komen zitten en daarmee in contact te komen met het netwerk, en bijvoorbeeld spreekuur te houden of cliëntgesprekken te voeren. Het succes van een wijklocatie hangt grotendeels af van de programmering, of er voor bewoners voldoende aanleiding is om binnen te lopen. Gebruik maken van de locatie door professionals gebeurt redelijk "vanzelf". Enerzijds houden veel professionals nog vast aan hun werkrouines, maar anderzijds zien zij ook de waarde van een locatie waar zij snel binnen kunnen lopen.

## 5. Team8tien

Team8tien is een integraal uitvoeringsteam dat bestaat uit uitvoerenden en beleidsmedewerkers van de Jeugdwet, de WMO, de Participatiewet en RMC/leerplicht.

Het richt zich op kwetsbare jongeren die vastlopen in de overgang van de Jeugdwet naar de gemeentelijke wetten, de Zorgverzekeringswet en de Wet langdurige zorg.

Er zijn 4203 cliënten in de Jeugdwet, van wie er ieder jaar ongeveer 700 de leeftijd van 18 jaar bereiken. Een kleine groep valt tussen wal en schip.

Problemen worden op casusniveau opgepakt en terugkerende knelpunten in processen of beleid worden gesignaleerd en geprobeerd te verbeteren. Daarnaast wil het team een vraagbaak zijn voor collega's binnen de gemeente en voor ketenpartners. Zij zijn ook degenen die, na toestemming van de jongere, een casus kunnen aanmelden bij Team8tien. Dit kan alleen als alle reguliere oplossingen niet toereikend zijn. Het team komt wekelijks bijeen voor casuïstiekbespreking, waarbij gemaakte afspraken centraal vastgelegd worden. Per casus houdt één teamlid de regie. Op die manier wordt vormgegeven aan 1 huishouden, 1 plan, 1 regisseur. Daarnaast is er wekelijks een beleidsoverleg van Team8tien om overkoepelende zaken op te pakken. In het team worden, voor de jongere achter de schermen, veel rechtmatigheidskwesties geregeld bijvoorbeeld rond inkomen (studiefinanciering of uitkering) of gemeentelijke verantwoordelijkheid (voor sommige voorzieningen is Zoetermeer afhankelijk van Den Haag). Veel problemen die opgelost worden zijn in wezen financieringsvraagstukken (wie betaalt?).

Op dit moment zijn er 26 casussen afgerond en staan er 10 open. Klaar wil zeggen dat een crisis is bezworen en dat het verder op de reguliere manier loopt. De meest voorkomende problematieken zijn:

- Huisvesting: voor veel 17-jarigen is de thuissituatie onhoudbaar. Zij moeten eigenlijk uit huis, maar er zijn weinig voor jongeren geschikte woningen beschikbaar. Daarnaast hebben sommige jongeren 24-uurs beschikbaarheid van begeleiding nodig en daarvoor zijn weinig mogelijkheden in Zoetermeer. In de praktijk is een paar keer tijdelijk meebetaald (vanuit bijzondere bijstand) aan huurkosten wanneer de jongere per se (begeleide) woonruimte nodig had om erger te voorkomen; er is ook een eenmalige verhuiskostenvergoeding toegekend om een jongere op de juiste plek te krijgen en zeker te weten dat hij daar ook heen zo gaan; en er is meerdere malen verlengde jeugdhulp 18+ toegekend om wonen met intensieve begeleiding mogelijk te maken;
- Financiële problemen: veel jongeren hebben te weinig inkomen voor zelfstandige woonruimte;
- Het zoeken naar passende scholing en dagbesteding;
- In sommige gevallen speelde een veiligheidsprobleem, omdat jongeren in een onveilige situatie leven, en 2-3 keer omdat een jongere zelf een veiligheidsrisico vormde voor zijn omgeving;
- Tiernermoederschap.

De praktijk leert dat een groot aantal jongeren dat tussen wal en schip valt als licht verstandelijk beperkt beschouwd kan worden, als is daarvoor lang niet altijd een officiële diagnose. Degenen met meer cognitieve vermogens hebben vaak psychische problemen.

### Casus

*In het gezin van Lisa (18) is in het verleden al veelvuldig (jeugd)hulpverlening ingezet en Lisa is twee keer een periode uit huis geplaatst. Ze heeft weinig vertrouwen meer in hulpverleners. Naar school (vmbo-kader) gaat ze nog maar weinig en vanwege hooglopende ruzies tussen Lisa en haar moeder en stiefvader logeert ze nu vaak bij vrienden of slaapt op straat. Via Veilig Thuis komt een Wmo-melding binnen: het is beter dat Lisa weg gaat uit huis. De vraag is echter, los van beschikbare woonruimte, of ze zich zelfstandig kan redden. Omdat de nood hoog is besluit Team8tien in overleg met de begeleider van Lisa dat zij geplaatst kan worden in een noodkamer van een studentenhuis. Ze moet de huur naar draagkracht zelf betalen, aangevuld vanuit de bijzondere bijstand, én ze ondertekent een overeenkomst voor individuele begeleiding.*

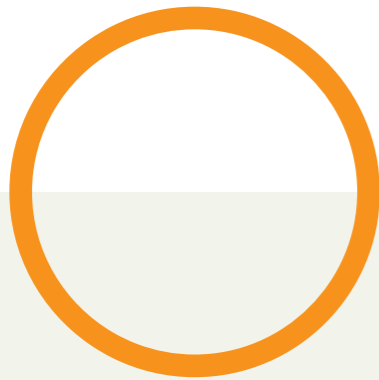
*Het lijkt een passende oplossing. Binnen enkele weken escaleert de situatie echter: de verhuurder geeft aan dat Lisa zich totaal niet houdt aan de regels in het huurcontract en dat medebewoners veel last hebben van haar gedrag. Meerdere gezamenlijke gesprekken met Lisa, haar begeleider, de Wmo-consulent (ook lid team8tien) en de verhuurder hebben helaas geen effect en na de allerlaatste waarschuwing houdt het op: Lisa moet het huis verlaten. In de tussentijd heeft de klantmanager Participatiewet (ook lid team8tien) ontdekt dat Lisa niet helemaal eerlijk is geweest over haar inkomsten. Vragen waar Team8tien mee worstelt: hoe ver gaan we met het bieden van hulp aan iemand die daarvoor helemaal niet gemotiveerd lijkt? Welke risico's loopt Lisa als we niets meer doen? En als we toch doorgaan: continueren we haar uitkering, ook al verzwijgt ze misschien inkomsten? Hoe verantwoorden we dat?*

*Uiteindelijk is, in samenwerking met één van de aanbieders, Lisa een allerlaatste kans geboden: een kamer huren in een woonvorm met intensieve begeleiding, mét financiële ondersteuning vanuit de bijzondere bijstand tot het moment dat de studiefinanciering start. Als ze zich daar ook niet aan de afspraken kan houden, zal ze worden doorverwezen naar het daklozenloket van centrumgemeente Den Haag. Gelukkig heeft Lisa haar kans gegrepen en lijkt ze haar leven momenteel weer een beetje op de rit te krijgen. Met vallen en opstaan leert ze omgaan met regels. In september start ze met haar nieuwe opleiding*

### Resultaten en rendement

Er zijn 36 casussen aangemeld, onder andere via JIP, zorg netwerk of professionals die er niet uit kwamen. Jongeren kunnen zich niet zelf aanmelden. 26 casussen zijn afgesloten en hulp wordt regulier voortgezet. Naar schatting is in 9 gevallen voorkomen dat deelnemers op straat zijn gaan zwerven. In één geval is waarschijnlijk een criminele carrière voorkomen (samen 38%). Duidelijk is dat het gaat om casussen met een risico op hoge maatschappelijke kosten.

Zes jongeren hebben actief meegewerkt aan het verbeteren van hun eigen situatie, 7 jongeren lijken nog weinig eigenaarschap te tonen, in de zin dat ze soms ook dingen doen die verbetering van hun situatie in de weg staan. In hoeverre dit er meer of minder zijn door de interventies van Team8tien is niet te zeggen.



Behalve resultaten op casusniveau zijn er ook beleidsopbrengsten die beleidsmatig opgepakt worden:

- er is een tekort aan een woonvorm voor jongeren tussen zelfstandig wonen met individuele begeleiding en beschermd wonen: een vorm van begeleid wonen. In de Wmo kan geen 'all-inclusive' indicatie voor verblijf worden afgegeven en in Zoetermeer is nog onvoldoende aanbod van dit soort (betaalbare) woonvormen waar wonen en zorg gescheiden zijn. Er is behoefte aan een eigen daklozenloket. Nu moeten deze jongeren doorverwezen worden naar centrumgemeente Den Haag. Een warme overdracht is in dat stadium essentieel, maar ook dan is er het risico dat jongeren uit beeld raken;
- Team8tien loopt regelmatig aan tegen slechte aansluiting tussen gemeentelijke wetten en andere wetten. De wet langdurige zorg (WLZ) is zeer strikt en kent geen hardheidsclausule. Oplossen van fricties, zoals het omzeilen van een wachtlijst omdat er snel iets moet gebeuren, komt nu steeds voor rekening van de gemeente, omdat de gemeentelijke wetten (Bijzondere Bijstand, Wmo, verlengde jeugdhulp) wel ruimte kennen voor maatwerk. Dit leidt in zekere zin tot een oneigenlijk gebruik van gemeentewetten en is één van de redenen waarom jeugdzorg duur wordt. Ook de aansluiting van de jeugdwet op de Zorgverzekeringswet levert soms frictie op. Als jongeren 18 worden moeten ze opeens een eigen bijdrage gaan betalen, wat kan leiden tot zorgmijdend gedrag.
- Het aanbod van passend voortgezet onderwijs, (arbeidsmatige) dagbesteding en (beschut) werk zou beter op elkaar afgestemd kunnen worden. Tussen de verschillende voorzieningen zitten zowel overlappen als hiaten en de afstemming tussen Wmo en Participatiewet kost soms veel tijd.
- Een integrale aanpak kan vereenvoudigd worden door te werken met een omgekeerde toets en een sociaal domein-brede omgekeerde verordening. Daarbij is het uitgangspunt het doel dat je wilt bereiken, niet een rechtmatigheidsinsteek per wet.
- 1 Plan, 1 Huishouden, 1 Regisseur werkt bij complexe casussen nog niet goed. Privacy bescherming staat het delen van informatie soms in de weg en er is in de gemeente nog geen centrale toegang voor multiproblematiek. Het voeren van regie is in de transitie bij de zorgaanbieders gelegd, maar in ingewikkelde gevallen kunnen zij dit onvoldoende waarmaken. In de uitvoering van de Wmo ontbreekt het gemeentelijke medewerkers aan tijd en ruimte om deze regie te voeren, zodat er soms gaten vallen.

De kosten van Team8tien bedragen ca. € 107.500 (6 x 8u uitvoering à € 65.000/fte + 3 x 4u beleid à € 70.000/fte). Een deel van die tijd is echter ook regulier, het gaat om werk dat anders ook gedaan moet worden. De maatschappelijke opbrengsten die hier tegenover staan, zijn moeilijk in te schatten. Jongeren hebben voor hun 18e bijvoorbeeld nog geen recht op een uitkering, en het is moeilijk te zeggen welke hulp voorkomen is, en hoe lang jongeren bijvoorbeeld in een opvang gezeten zouden hebben als ze op straat beland waren.

Het rendement van Team8tien is daarom per definitie moeilijk te kwantificeren. De essentie is het voorkomen van sociale ongelukken waarvan nooit zeker is of die gebeurd zouden zijn en in welke vorm en mate ze zich voorgedaan zouden hebben.

#### Verbeteren en verbreden

Verbeterpunten voor Team8tien hebben vooral te maken met het nog verder centraal stellen van jongeren. Een idee daarvoor is om nog systematischer met een omgekeerde toets en omgekeerde verordening te gaan werken. Daarmee samenhangend kan ook de analyse van de situatie van een jongere verder versterkt worden. Er worden in de overleggen nu vooral professionele inschattingen uitgewisseld gekoppeld aan de vraag in hoeverre er wel of niet weerstand is bij een jongere is voor een actie of interventie. Dit is op zichzelf uiteraard zeer zinvol, zeker ook in relatie tot de inschatting in hoeverre een jongere eigenaarschap of weerstand laat zien. Een verdiepingsslag kan zijn om meer systematisch samen te analyseren welke mismatch er onder weerstand ligt, en wat daaruit geleerd kan worden over ambities en mogelijkheden van een jongere, en over risico's voor de jongere zelf of voor anderen.

Een andere mogelijke aanvulling kan zijn om per casus een wraparoundteam te vormen. Er worden nu regelmatig casussen besproken bij wie niet iedereen betrokken is. In het begin is dat nuttig om elkaars visies en (wettelijke) mogelijkheden te leren kennen. Het kan na verloop van tijd echter ook inefficiëntie met zich meebrengen. Toevoegen van het werken met doel- en actiegerichte wraparound teams, met daarboven een casusoverleg op hoofdlijnen ten behoeve van beleids- en leerpunten, kan de efficiëntie vergroten. Belangrijk daarbij is de constatering dat de werkwijze van Team8tien eigenlijk niet specifiek is voor jongeren. Jongerenproblematiek lijkt vooral tussen 18 en 23 enigszins specifiek, in de zin dat deze jongeren vaak nog minder initiatief tonen dan van volwassenen verwacht wordt, en daarnaast is er voor 16-23 jarigen specifieke kwalificatieplichtwetgeving. Vanuit Team8tien wordt geconstateerd dat verschillende overleggen samengevoegd zouden kunnen worden.

Succesfactoren die bij opschaling van belang zijn, zijn:

- elkaar frequent zien en samenwerken is essentieel voor het teamgevoel. Ad hoc overleg is daarvoor niet voldoende;
- vaste teamleden ivm vertrouwen;
- teamleden hebben tijd voor hun taak;
- ter plekke zaken kunnen doen (mandaat);
- altijd één casus-eigenaar;
- resultaten (met elkaar iets bereiken);
- met elkaar een cultuur creëren waarin de cliënt centraal staat;
- betrokkenheid van beleidsmedewerkers (gevoel bij uitvoerenden dat beslissingen buiten de lijntjes gedekt worden);
- bij complexe casussen is het noodzakelijk dat één teamlid een helicopterview kan bewaren tijdens de casusbespreking. Dit blijkt in de praktijk het best te werken als dit iemand is die niet zelf bij de casus betrokken is.

## 6. Procescoördinatoren (Proco)

Eén van de doelen van de procescoördinatoren is om bij multiprobleemhuishoudens de drukte aan de keukentafel te verminderen door het zorgaanbod efficiënter en doelmatiger te organiseren om zo het zorgaanbod en de hulpvraag beter op elkaar af te stemmen. Multiprobleemhuishoudens zijn weerbarstig en grillig, incidenten zijn aan de orde van de dag. Waar meerdere problemen spelen, raken meer hulpverleners betrokken. Wanneer problemen te complex worden en/of zorgcoördinatie onvoldoende van de grond komt, blijven resultaten uit en ontstaat vaak de neiging om nieuwe collega's toe te voegen met de hoop dat die wel in staat zijn verandering te bewerkstelligen. De belangrijkste mechanismen die dit in de hand werken, zijn handelingsverlegenheid en 'taakjesdenken' dat een integrale kijk en verantwoordelijkheid van professionals in de weg staat. Waar iedereen een beetje verantwoordelijk is, is niemand verantwoordelijk voor het geheel: "ik mag dat niet" (juridisch), "daar worden wij niet voor betaald" (financiering), "daar heb ik geen tijd voor" (organisatorisch), "dat hoort niet bij mijn/zijn taak" (rolopvatting). Bij cliënten met 10 of meer hulpverleners ontstaat bovendien vaak een bepaalde gelatenheid en passiviteit. Niemand van de professioneels ervaart meer eigenaarschap en cliënten raken uitgeput van het steeds maar weer de deur open moeten doen, te woord moeten staan van hun hulpverleners.

Als de ondersteuning van mensen met veel problemen vastloopt, kunnen de procescoördinatoren ingeschakeld worden. De projectgroep is vanuit de afdelingen Jeugd, Wmo en Veiligheid samengesteld, en bestaat uit vijf procescoördinatoren en een projectleider. De proco's hebben nog geen vaste plek in de organisatiestructuur. Hun interventies zijn niet gebaseerd op mandaat, maar op ervaring, senioriteit, professionele kwaliteit en positionering, boven de partijen staan en in acute of weerbarstige situaties doelen en perspectief helder houden. Er is grotendeels een visie uitgekristalliseerd op de werkwijze. De focus van de procescoördinatoren ligt het komende half jaar voor een groot gedeelte op het ontwikkelen van een methodiek die toegepast kan worden binnen complexe huishoudens. Doel is het verkleinen van het aanbod en het creëren van rust, reinheid en regelmaat, met als eerste prioriteit het stabiliseren van wonen en financiën. Hoge/ abstracte behandeldoelen zijn in dergelijke casussen vaak te hoog gegrepen. In weerbarstige casussen is haalbaarheid van doelen belangrijker dan ambitieuze behandelwensen. Daarnaast is een lange termijn perspectief belangrijk als een soort kapstok waaraan de zorgaanbieders hun (kleinere) doelen en acties aan kunnen koppelen. De proco's inventariseren snel wat er allemaal speelt en wie er allemaal betrokken zijn, en gaan zo snel mogelijk met alle betrokkenen in gesprek. Eén van de eerste vragen is wat het ergste is dat kan gebeuren als er niet wordt ingegrepen, of als wordt doorgedaan op de oude voet. Voorop staat het prioriteren en handelen naar wat nu belangrijk is en een risico-analyse op alle leefgebieden, zoals mogelijke ontruiming, uithuisplaatsing, scheiding, medische risico's, uitbarstingen enzovoort. In sommige gevallen is een escalatie nodig om verder te komen. De belangrijkste vervolgvragen aan alle betrokken professionals zijn: wat is de stip op de horizon? Waarom doen we allemaal wat we doen? Hoe moet het huishouden er uitzien, wil de hulpverlening worden afgebouwd? Waarom kom jij als professional bij de cliënt? Welk doel wil je bereiken? Hoe verhoudt dat zich tot de andere professionals die soortgelijke doelen hebben? Met andere woorden: professionals uitdagen om boven hun taak uit te denken en tot een gezamenlijk overzicht te komen voor zowel cliënten als professionals. Belangrijke onderwerpen zijn bewustwording van de eigen rol, taak, verantwoordelijkheid en het gemeenschappelijk belang. Dit blijken in de praktijk soms ingewikkelde gesprekken. Kritische vragen over het doel en de rol van professionals kunnen ervaren worden als een bedreiging van de eigen autonomie, zeker als er impopulaire beslissingen genomen worden.

De proco's proberen daarom altijd met de betrokken professionals tot een gezamenlijke visie te komen en tot gezamenlijke beslissingen of in ieder geval instemming. Respect en draagvlak zijn essentieel voor deze kleine reorganisatieprocessen, die de proco's als een soort consultants doorvoeren. Meestal lukt het om een nieuwe gemeenschappelijke focus te vinden. Naast de spanning die de kritische rol van de proco's soms oproept, ontstaat daarom meestal ook opluchting en rust. Indien nodig neemt de proco de ruimte om de zorg te herordenen en vraagt hij/zij partijen tijdelijk of volledig hun taak neer te leggen, of wordt een partij gevraagd een taak van een ander over te nemen, om zo de drukte aan de keukentafel te verminderen. Samen met professionals wordt gekeken naar de kosten van de casus en of dit budget op andere manieren beter tot zijn recht kan komen.

Casussen kunnen op allerlei manieren gemeld worden: direct door professionals die zich zorgen maken of er niet uit komen, via verschillende overleggen, meldpunten enzovoort. De looptijd van casussen varieert van een maand tot een half jaar, met uitschieters naar beide kanten.

In veruit de meeste casussen die bij de proco's aangemeld worden, zijn er veel verschillende hulpverleners betrokken maar ontbreekt een gezamenlijk plan. Notulen en afstemmingsafspraken worden vaak wel vastgelegd, maar niet tussentijds geëvalueerd, en gemeenschappelijke doelen en resultaten ontbreken meestal. Hierdoor werken hulpverleners vaak alleen aan hun eigen doelen, zijn doelen niet helder, zijn de daaropvolgende acties logischerwijs niet aan elkaar verbonden, lopen korte en lange termijndoelen door elkaar of passen niet meer bij de actuele situatie. Ook het evalueren van de doelen wordt makkelijk vergeten. Enerzijds is dat begrijpelijk, gezien het acute karakter van veel hulpverlening in deze complexe huishoudens. Anderzijds leidt het gebrek aan coördinatie tot terughoudendheid en onduidelijkheid over wie er wanneer aan zet is. Evalueren van eerder gestelde doelen is meestal verbonden aan de einddatum van een indicatie, niet aan voortgang in het proces.

#### *Casussen*

*Een Zoetermeers gezin met vier kinderen met allen hun eigen problematiek. Ondanks veel hulpverlening, komt het gezin niet uit de problemen en blijven de incidenten zich voordoen. Vader werkt niet en is gediagnostiseerd met autisme, is cannabisverslaafd en heeft een verstandelijke beperking. Moeder werkt niet en is analfabeet. Er is een meerderjarige thuiswonende dochter die op het HBO zit en met psychische problematiek kampt. De oudste zoon gaat al jaren niet meer naar onderwijs, door zijn problematiek (autisme en verstandelijke beperking) en maakt zeven dagen per week gebruik van een gespecialiseerde dagbesteding. Jongste dochter valt steeds meer uit op school en krijgt hulp van Jeugdformaat, maar dit lijkt niet aan te sluiten. Jongste zoon lijkt een ontwikkelingsachterstand te hebben. Los van de persoonlijke problematiek, zijn er incidenten tussen oudste zoon en vader, waarbij de politie ook betrokken is geraakt. Ook vader en moeder hebben onderling veel conflicten.*

*Aanmelding geeft aan dat er veel hulpverlening is, maar er geen coördinatie is, waardoor er langs elkaar heen gewerkt wordt en de hulpverlening niet goed aansluit op het gezin. Stichting MEE pakt de rol van zorgcoördinator, maar vanuit hun rol als onafhankelijke clientbegeleider, mogen zij dit niet. Dit zorgt voor rolonduidelijkheid. Er wordt steeds meer hulpverlening ingezet om de incidenten te voorkomen, zonder resultaat.*

*Proco heeft het hulpaanbod onder de loep genomen en is er in gezamenlijkheid besloten om de hulpverlening rondom dit gezin te herstructureren, prioriteren en te reorganiseren. Er zijn verschillende interventies stopgezet. Tevens is andere hulp ingezet, gericht op het gehele gezin (Multi Dimensional Family Therapy, MDFT). Hieruit werd meer helder wat de gezamenlijke en individuele hulpvragen waren, alsmede een beeld van de leerbaarheid van eenieder. Incidenten blijven echter ontstaan; ouders liggen ondertussen in scheiding. Vader heeft ook een WLZ indicatie gekregen en staat op de wachtlijst voor een woonplek. De communicatie en afstemming tussen de hulpverlening onderling is gestructureerd, waardoor iedereen weet wie waar verantwoordelijk voor is. Hulpverlening is hierdoor efficiënter georganiseerd. Ondanks de inzet van nieuwe gespecialiseerde partijen, zijn er kosten bespaard, en zijn er minder incidenten. Er wordt vooruitgang geboekt.*

*Alleenstaande moeder, 4 minderjarige kinderen (leeftijd 3-9 jaar), vader mantelzorger, woont elders. Moeder heeft verschillende fysieke aandoeningen en vooral mentale problematiek. Ze kan niet voor haar kinderen zorgen (verzorgen, opvoeden, koken, huishouding, boodschappen). Ze wordt door de huisarts vaak doorverwezen voor allerlei hulp, maar er is weinig terugkoppeling waardoor het onduidelijk is of mw. is geweest of niet. Mw. zet niet door in ingezette therapieën. De twee jongste kinderen hebben medische problemen. Hierdoor is er veel medische zorg en tevens een medisch kinderdagverblijf. De oudste twee gaan zelfstandig naar school in de buurt en hebben geen medische problemen. Aanmelding gebeurt vanuit de Wmo. Er is vanaf 2015 veel ondersteuning op huishoudelijk gebied en kindzorg. In plaats van afschaling van de zorg is er sprake van uitbreiding in professionals en uren. Betrokken professionals houden zorgen, komen niet tot resultaat en moeten telkens brandjes blussen. Ook hebben ze verschillen in visie. Er was een vraag om coördinatie van hulp om kritisch mee te denken over het gehele zorgaanbod en of het nog past bij de zorgvragen die er liggen. De neiging van de huidige hulpverlening is nog meer inzet van uren. Het is echter gebleken dat uitbreiding niet leidt tot verbetering.*

*Bij aanvang van Proco bleken er 22 hulpverleners een rol te spelen in dit huishouden. Na een eerste overleg was duidelijk dat er geen gezamenlijke visie was en dat iedereen heel hard aan het werk was zonder een duidelijk plan te hebben waar dat toe moet leiden. Niemand die in deze casus betrokken is, kan zich verantwoordelijk stellen voor het geheel, ieder houdt zich bezig met het zoeken naar kortdurende oplossingen/brandjes blussen.*

*Proco heeft samen met de professionals de afweging gemaakt welke rol zij vervullen en wat hun meerwaarde is; welke doelen moeten zij halen en hoe doen ze dit? Hoe groot is de kans dat de doelen bereikt worden? Past het nog bij de zorgvraag? Aan de hand van deze gesprekken is ongeveer de helft van de hulpverlening met hun goedvinden opgeschort. Vanuit dit overleg kwam verschillende acties, waaronder gesprekken om de overgebleven en noodzakelijke werkzaamheden af te stemmen met de juiste professionals en taken. Daarnaast heeft de gezinsbegeleider op verzoek van Proco een plan van aanpak met doelen gemaakt, voor de eerste 6 maanden. Reeds aangevraagde indicaties zijn teruggehaald door de PROCO, om zo eerst de prioriteiten voor de huidige situatie te stellen. Proco steekt veel tijd in het bespreekbaar maken van de stapeling en de behoefte om met een kleine club professionals overzicht te krijgen en aan haalbare doelen te werken.*

*In 6 weken tijd zijn de lijnen uitgezet, is er rust en structuur teruggekeerd waardoor er nu daadwerkelijk kan worden gewerkt aan de kern van het probleem en het terugbrengen van het eigenaarschap bij het gezin.*

#### Resultaten en rendement

Tussen mei en december 2018 zijn er 74 casussen aangemeld; 16 daarvan zijn snel doorverwezen, 58 zijn in behandeling genomen. In de helft van deze casussen zijn 10-20 er hulpverleners betrokken, met een uitschieter naar 89. Vrijwel alle casussen zijn gestabiliseerd, verbeterd of opgelost. Dat wil niet altijd zeggen dat de situatie van cliënten op verschillende leefgebieden ook verbetert. Veel multiproblematiek is structureel van aard, en veranderen zullen huishoudens ook zelf moeten doen. Wat wel lukt is verschillende professionals te herpositioneren en daar waar mogelijk te verminderen, met het oog op wat een huishouden wél kan. Op een enkele uitzondering na worden alle casussen na verloop van tijd weer terug overgedragen.

Bij 80% van de casussen vindt afschaling plaats van het aantal betrokken professionals (zorg, veiligheid, dienstverlening).

Voor drie casussen zijn de kosten van interventies in kaart gebracht en de besparing die de proco's gerealiseerd hebben, aan de hand van de maatschappelijke prijslijst (bijlage 2).



#### Voorbeeld 1

Ouders, waarvan vader een verstandelijke beperking en psychiatrische problemen heeft. Zij hebben 4 minderjarige kinderen boven de 10, waarvan alle 4 ook problemen ervaren op verschillende leefgebieden. Er zijn 15 professionals betrokken, welke vanuit een indicatie werken, afgegeven door de Wmo, JGH en de huisarts. De niet geïndiceerde professionals zijn de klantmanager, de Wmo-consultant, JGH-medewerker en de huisarts.

In totaal komen deze interventies jaarlijks uit op 190.000 euro. Op meerdere vlakken lijkt er overlap te zijn in het aanbod. Na herschikking van de zorg, door aanpassing van de indicaties, samen met de cliënt en de indicatiestellers, zijn 2 interventies (4 professionals) beëindigd. De komende maanden wordt nog een interventie beëindigd waardoor nog eens drie professionals uitstappen. Hiermee komt het aanbod op 8 professionals, voor 6 gezinsleden, waarvan 5 een hulpvraag hebben.

Hoeveelheid interventies	Hoeveelheid professionals	Kosten Zorg per jaar	Afgesloten interventies na inzet Proco	Hoeveelheid professionals na inzet Proco	Kosten zorg per jaar na inzet Proco
10	15	190.000,-	3	8	86.000,-

#### Voorbeeld 2

Alleenstaande man veroorzaakt veel maatschappelijke onrust. Er spelen veel incidenten af, met iedere keer andere professionals. De partijen die telkens terugkomen na een melding zijn (met meerdere professionals) de woningcoöperatie, O-GGZ, GGZ, Politie, Opvang Verwarde Personen, afdeling Veiligheid, het wijksignaleringsoverleg, de klantmanager en de huisarts. Ondanks meerdere pogingen, lukt het de professionals niet om een plan met elkaar te maken. De maatschappelijke kosten voor deze casus worden voor een jaar ingeschat op 27.000 euro (inzet politie, klachtbehandeling, opname OVP, overleggen enzovoort).

De Proco heeft het aantal betrokkenen teruggebracht naar 4 partijen (ggz, politie, woningcorporatie, met escalatiemogelijkheid van de Proco) en het perspectief afgestemd met daarbij communicatie- en escalatieafspraken.

Hoeveelheid partijen	Hoeveelheid professionals	Kosten Zorg per jaar	Hoeveelheid partijen na inzet Proco	Hoeveelheid professionals na inzet Proco	Kosten zorg per jaar na inzet Proco
10	16	27.000	4	7	7.000,-

#### Voorbeeld 3

Ouders met 2 minderjarige kinderen. Vader heeft autisme en moeder is zwakbegaafd. Het gezin leeft in een zwaar vervuild huis, waardoor de kinderen uit huis zijn geplaatst door het CIT. De ouders worden begeleid in het zelf schoonmaken van het huis. Professionals hebben aan de bel getrokken, vanwege de complexiteit van de casus. Betrokken partijen zijn het CIT, politie, Meldpunt Bezorgd, O-GGZ, Limor, Middin en een aanvoerder. De inzet van PROCOCO is gericht op het op korte termijn voldoen aan de voorwaarden voor terugkeer van de kinderen. De eerdere inzet had te weinig daadkracht en hierdoor is het aanbod aangepast, waardoor de kinderen eerder kunnen terugkeren.

Het aanbod sluit niet aan op de indicaties die zijn afgegeven, partijen stemmen taken niet af, doen hetzelfde en/ of laten taken liggen. In overleg met de cliënten wordt de hulpvraag opnieuw geformuleerd. Hierop wordt nieuw aanbod aangetrokken en gaan twee partijen eruit.

Hoeveelheid interventies	Hoeveelheid professionals	Kosten Zorg per jaar	Afgesloten interventies korte termijn	Hoeveelheid professionals na inzet PROCOCO	Kosten zorg per jaar na inzet PROCOCO
7	12	205.500,-	4	6	55.000,-

De kosten van het project procescoördinatie bedragen € 158.600 (vanaf 1-5) in 2018. Op jaarbasis gaat het om ongeveer € 240.000. De drie casussen waarvan de kostenbesparing is uitgezocht, wegen op zichzelf al op tegen de kosten van de procescoördinatoren. Ook als de kostenbesparingen in de overige 55 casussen minder groot zijn, lijkt het rendement van het project evident.

### Verbeteren en verbreden

De pilot procescoördinatoren sluit aan bij de transformatie doelstellingen, voorziet in een behoefte, heeft draagvlak en is rendabel. De werkwijze is grotendeels uitgekristalliseerd. De belangrijkste vragen gaan over de structurele positionering in de ontwikkeling van een samenhangende aanpak van multiproblematiek. Daarop heeft het project zelf nog geen eenduidige visie ontwikkeld.

De leeropbrengsten die de proco's zien, vloeien voort uit hun ervaringen met vastgelopen zorgtrajecten. De mogelijke verbeterpunten die het project ziet, zijn:

- (Contract)afspraken met zorgaanbieders over zorgcoördinatie zouden ondersteund moeten worden door een kader, hulpmiddel, of sturing op de uitvoering vanuit de gemeente. Zorgaanbieders verantwoorden tot nu toe in termen van directe ureninzet voor de cliënt of het huishouden. Doelgerichtheid en bewustzijn van effectiviteit, kosten en rendement moeten versterkt worden;
- Zorgaanbieders betrekken bij de borging van zorgcoördinatie om het een gezamenlijke verantwoordelijkheid te maken;
- In vastgelopen trajecten is een behoefte aan onafhankelijke procescoördinatie op inhoud en kosten;
- Verantwoordelijkheid voor zorgcoördinatie moet duidelijk belegd worden. Wanneer er meerdere hulpverleners in een huishouden aanwezig zijn, is te vaak onduidelijk wie verantwoordelijk is voor het geheel;
- Een gezamenlijk plan is essentieel; iedereen heeft zijn eigen plan met doelen, maar sluit aan op een gezamenlijk opgesteld perspectiefplan welke geëvalueerd en zo nodig bijgestuurd wordt;
- Om hulpverleners en zorgpartners aan te kunnen spreken moet de procescoördinator/ projectleider nauw kunnen samenwerken met netwerkregisseurs;
- In een situatie waarin incidenten zich aaneenrijgen is het essentieel dat er iemand is die de grote lijn blijft zien en de acute incidenten overstijgt;
- Rolopvattingen en handelingsverlegenheid van zowel professionals als organisaties moeten met elkaar besproken worden.

Ontwikkelpunten voor de pilot procescoördinatie zijn:

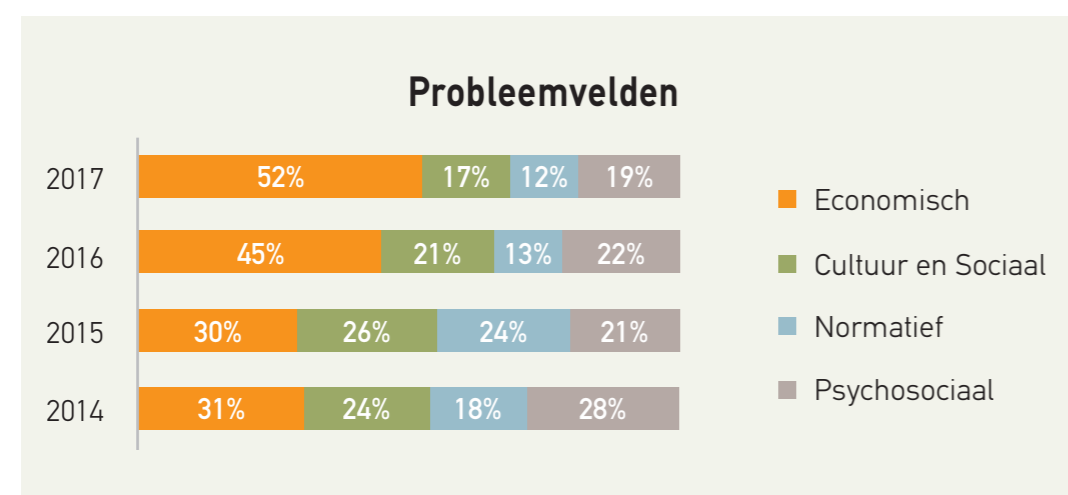
- Verder ontwikkelen van de rol van de procescoördinatoren. Deze rol is enerzijds achteraf de-escalierend en herstellend en anderzijds proactief ontwikkelend. Voor zover de-escalatie een noodzakelijke functie blijft, zou deze voorzien moeten worden van een heldere verantwoordelijkheid en mandaat, bijvoorbeeld voor een bepaalde caseload. Voor zover de rol proactief ontwikkelend is, vraagt deze om een heldere opdrachtformulering, bijvoorbeeld voor het realiseren van kostenreductie of professionalisering.
- Positionering van de procescoördinatoren in een structuur van een aanpak van multiprobleemhuishoudens, verbonden aan de aanbestedingen Jeugd en Wmo. Dit vraagt een brede overweging met verschillende betrokkenen en op verschillende niveaus.
- Kaders, methoden en werkwijzen van zorg- en procescoördinatie verder uitwerken, waaronder het uitwerken van een werkbaar format voor 1 plan per huishouden met 1 coördinator;
- Ontwikkelen van een voortgangsmeting die helder maakt hoe cliënt/huishouden en professionals vooruitgang ervaren (o.a. ontwikkeling van de situatie op verschillende leefgebieden; de mate van rust, reinheid en regelmaat; de mate van regie en eigenaarschap van de cliënt/huishouden; cliënttevredenheid);
- Systematischer in beeld krijgen van de zorgkosten per casus en de besparing die daarin gerealiseerd wordt.



## 7. Crisisteam

Het crisisteam is in 2014 van start gegaan met als doel een integrale aanpak van multi-problematiek te ontwikkelen. Het idee was om via een strakke regie de cliënt of het huishouden sterker te maken en weer op eigen kracht te laten participeren. Op basis van ervaring is het doel van de aanpak verschoven naar stabilisatie. De problematiek bleek in de meeste gevallen te groot te zijn om er ambitieus doelen als werk en zelfstandigheid aan te verbinden. Veel cliënten vervallen na verloop van tijd in oude patronen. De focus is daarom verlegd naar maatschappelijk rendement. Huisuitzettingen zijn vaak een aanleiding om in actie te komen, vooral als het gaat om gezinnen met jonge kinderen of alleenstaande ouders die met psychische problemen of ziekte kampen. Een huisuitzetting leidt dan snel tot een serie interventies, tot en met kostbare maatregelen als uithuisplaatsing van kinderen en begeleid wonen na een huisuitzetting. Schuldenproblematiek blijkt vaak het voornaamste probleem te zijn.

De problemen van cliënten van het crisisteam zijn in vier categorieën onder te verdelen (cliënten kunnen meerdere problemen hebben). 52% van de cliënten heeft economische problemen (o.a. schulden, huisvesting), 17% heeft culturele en sociale problemen (o.a. taalvaardigheid, cultuurverschillen, zelfredzaamheid/dakloosheid), 12% heeft normatieve problemen (gedrag, zorgen om kinderen, huiselijk geweld, politie en veiligheid), en 19% heeft psychosociale problemen (o.a. verslaving, psychische en gezondheidsproblemen).



Meldingen van cliënten komen van collega's binnen de gemeente, scholen, maatschappelijk werk (Kwadraad, Limor), consultatiebureaus en woningcorporaties. De laatste jaren zijn voorgenomen huisuitzettingen steeds vaker een aanleiding om in actie te komen. Woningcorporaties sturen een lijst met voorgenomen ontruiming ongeveer twee weken van tevoren aan verschillende organisaties en instanties. Aan de hand van deze lijsten komt het crisisteam in actie. Het doel is dan in principe om die huisuitzetting te voorkomen. Daarvoor wordt enerzijds geprobeerd om met schuldeisers – met name de betreffende woningcorporatie – tot een regeling te komen, en anderzijds intensieve begeleiding te bieden aan de cliënt of het huishouden. Het maatschappelijk werk (Kwadraad) gaat aan de slag met degenen die geen bijstandsuitkering hebben. Wanneer zij niet verder komen kan de gemeente helpen via de bijzondere bijstand, individuele begeleiding via de Wmo, het inzetten van een schuldhulpverleningstraject en waar nodig betrekken van JGH.

Bij alle meldingen wordt eerst intern nagegaan wie er allemaal betrokken zijn bij een cliënt en wordt een groot overleg georganiseerd. Daarna volgt een open gesprek met de cliënt waarin dossierinformatie in het achterhoofd meegenomen wordt, maar niet leidend is. Cliënten vertellen soms een heel ander verhaal dan hulpverleners. De eigen verantwoordelijkheid van de cliënt vormt de kern van het gesprek. Het feit dat er een crisis is, biedt daarvoor een goede aanleiding. Ook zijn de begeleiders alert op fraude. Vervolgens wordt geprobeerd de belangrijkste zaken te regelen om een huisuitzetting te voorkomen, tenzij een cliënt echt geen eigen verantwoordelijkheid neemt. Als een huisuitzetting aan de orde is, is het komen tot een afspraak met de woningcorporatie over aflossing van de huurschuld een belangrijk onderdeel. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van bijzondere bijstand. Zodra de situatie gestabiliseerd is wordt de begeleiding (weer) overgedragen aan het maatschappelijk werk. De overige zaken worden opgepakt samen met hulpverleners of specialistische hulp, bijvoorbeeld wanneer er sprake is van psychische problematiek, mishandeling en zorgmijndend gedrag.

Een uitgangspunt in de werkwijze is dat er niet over de cliënt gesproken wordt zonder de cliënt zelf ook te spreken. Vaak is één goed gesprek genoeg. Vanuit die betrokkenheid laten cliënten zich gemakkelijker aanspreken. Om te voorkomen dat begeleiders té betrokken raken, zijn ze alert op eigen allergieën voor, of affiniteiten met de cliënt, en worden cliënten soms onderling overgedragen.

Het crisisteam bestaat inmiddels uit drie klantmanagers, met ondersteuning voor de uitkeringstaken.

Het merendeel van de cliënten heeft een laag opleidingsniveau, een laag cognitief niveau en moeite met geld om te gaan. Zij worden, kijkend door een rechtmatigheidsbril, vaak snel als niet-willer bestempeld terwijl ze in veel gevallen niet kunnen. "Achter terughoudendheid of weerstand zit vaak angst, omdat mensen het niet kunnen overzien". De kwalificatie niet-willer kan dan ook geïnterpreteerd worden als handelingsonmacht.

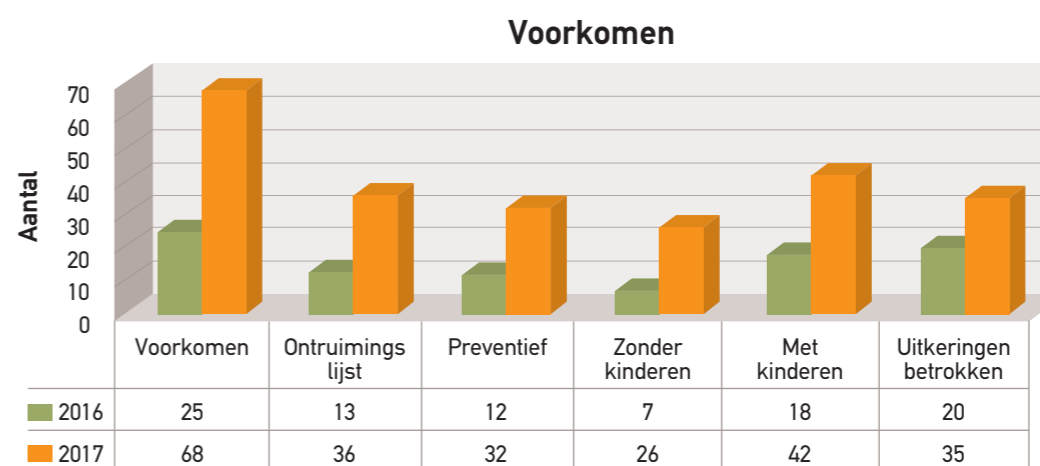
Grofweg kunnen cliënten in drie groepen verdeeld worden:

1. Mensen met meer sociale ongelukken dan ze aankunnen. Na een korte interventie kunnen zij weer min of meer zelfstandig verder. Van de 188 casussen van het crisisteam, vallen er 70 in deze categorie. Een voorbeeld is een vrouw met een verleden van misbruik, verslaving (perron nul) en prostitutie van de goedkope soort die nu weer een huis heeft en haar kind weer terug heeft.
2. Mensen met (niet altijd gediagnosticeerde) beperkingen, zoals licht verstandelijke beperkingen en autisme. Wanneer hun situatie gestabiliseerd is kunnen zij verder, maar op momenten dat zich veranderingen voordoen in hun leven hebben ze meestal ondersteuning nodig. Doel is een dagbesteding en een normaal gezinsleven waarbij een vinger aan de pols gehouden wordt. Van de 188 casussen, vallen er 97 in deze categorie. De begeleiding duurde korter dan een jaar.
3. Mensen met grillige problematiek, zoals verslaving, psychoses, schizofrenie, borderline enzovoort. Op goede momenten willen ze geholpen worden, op slechte momenten zijn het zorgwekkende zorgmijders. Zij hebben eigenlijk structureel begeleiding en bewindvoering nodig. Doel is een gestructureerd leven. Van de 188 casussen gaat het om 21 gevallen. Begeleiding duurt langer dan een jaar. Een voorbeeld is een gezin dat structureel ondersteund wordt, waarin de kinderen "gered" zijn. Zij studeren nu alle zeven, al wordt er rekening gehouden met een terugval van één van hen als gevolg van een beperking.

Een lastig punt is wanneer begeleiders naast een crisissituatie ook fraude vermoeden of constateren. Zorg bieden aan burgers die frauderen, hun schulden niet betalen en minderjarige inwonende kinderen hebben, maakt de zaak zeer ingewikkeld. Prevaleert de zorg dan boven de fraude of omgekeerd? In deze gevallen wordt altijd overlegd. In 2017 is in deze situatie bij twee cliënten, beiden met twee kinderen, de ontruiming niet geprobeerd te voorkomen. Eén gezin is bij familie ingetrokken en het andere gezin is in samenwerking met Veiligheid tijdelijk in een vakantiewoning geplaatst.

### Resultaten en rendement

In 2017 zijn er 188 zaken opgepakt. In 70 gevallen was een ontruiming aan de orde, in 118 gevallen waren er andere aanleidingen, onder andere drugs in combinatie met jonge kinderen, huiselijk geweld, problematische schulden. In de 70 gevallen waar een ontruiming aan de orde was, was deze in 38 gevallen acuut: deze stonden op de lijst van ontruimingsaankondigingen. De andere 100 gevallen die op de ontruimingslijst stonden, zijn door het maatschappelijk werk opgepakt, zijn in sommige gevallen door burgers zelf opgelost, of er is ontruimd op basis van bijvoorbeeld woonfraude bij leegstand. Daarnaast heeft het crisisteam 32 gevallen preventief opgepakt. Ontruiming was nog niet aangekondigd, maar dreigde wel.



In 2 gevallen is niet geprobeerd de ontruiming te voorkomen, in de andere 68 gevallen is ontruiming voorkomen.

In de overige 118 casussen is het in 21 gevallen niet goed gelukt de situatie te stabiliseren. Door zorgmijding, psychische problemen, cognitieve beperkingen enzovoort komen problemen in golfbewegingen steeds terug. Deze cliënten hebben langdurige begeleiding nodig. In de andere 97 gevallen is de situatie op zijn minst gestabiliseerd.

Voor zeven casussen is aan de hand van de maatschappelijke prijslijst (bijlage 2) de kostenbesparing inzichtelijk gemaakt. In totaal gaat het bij die zeven casussen om ongeveer € 465.880.

Ook in de meeste andere casussen is er waarschijnlijk sprake van besparingen. Bij de 68 voorkomen ontruiming is aannemelijk dat er aanzienlijke maatschappelijke kosten zouden zijn ontstaan.

Effecten op basis van maatschappelijke prijslijst									
Onderdeel	prijs	frequentie	casus 1	casus 2	casus 3	casus 4	casus 5	casus 6	casus 7
<b>Jeugd</b>									
uithuisplaatsing kind (excl begeleiding/vergoeding)	40.000	keer							80.000
uithuisplaatsing kind (begeleiding en vergoeding)	35/13.500	dag/interventie							52.550
onthefing uit ouderlijk gezag/voogdij (inzet Jeugdzorg)	5.000/25.000	jaar/traject							
inzet Raad voor Kinderbescherming	3.500	gezin/jaar					3.500		3.500
inzet jeugdzorg (zonder uithuisplaatsing)	7.500	interventie		15.000		15.000	15.000	1.500	
jeugdbescherming	5.400	interventie							10.800
een pleegzorgplaats	7.000	jaar/traject							14.000
ondertoezichtstelling (OTS) < 1 jaar	8.900	jaar				17.800	17.800		17.800
<b>Wonen</b>									
afsluiten elektriciteit	790	keer	790	790	790	790	790	790	790
klacht bij woningcorporatie	300	keer							300
mutatie van een woning	1.200	keer	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
uitzetting uit huurwoning	6.000	keer	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
kosten deurwaarder ontruiming van een huis	200	interventie	200	200	200	200	200	200	200
kosten begeleid wonen na woninguitzetting	50.000	keer			50.000				
verplaatsen probleemgezin	70.000	keer						70.000	
kosten noodwoning	400	per maand		4.800		4.800	4.800	4.800	4.800
<b>Totaal</b>			<b>8.190</b>	<b>27.990</b>	<b>58.190</b>	<b>45.790</b>	<b>49.290</b>	<b>84.790</b>	<b>191.640</b>
casus 1: alleenstaande wordt uitgezet. Geen onderdak bij familie of vrienden mogelijk.									
casus 2: alleenstaande met twee kinderen die ontruimt wordt. Geen onderdak bij familie of vrienden. Noodwoning									
casus 3: alleenstaande wordt uitgezet. Geen onderdak bij familie of vrienden mogelijk. Begeleiding noodzakelijk.									
casus 4: alleenstaande met twee kinderen die ontruimt wordt. Geen onderdak bij familie of vrienden. Noodwoning. Kinderen worden onder toezicht gesteld									
casus 5: alleenstaande met twee kinderen die ontruimt wordt. Geen onderdak bij familie of vrienden. Noodwoning. Inzet Raad van Kinderbescherming noodzakelijk.									
casus 6: gezin met 2 kinderen die ontruimd wordt o.b.v. overlast									
casus 7: alleenstaande met twee kinderen die ontruimt wordt. Geen onderdak bij familie of vrienden. Noodwoning. Kinderen worden uithuis geplaatst.									

Onzeker is wat de additionele resultaten zijn van het crisisteam ten opzichte van wat in een reguliere uitvoering zou zijn bereikt. Het is aannemelijk dat deze resultaten beter zijn. Om deze resultaten te bereiken zijn kosten gemaakt. De kosten die gemaakt zijn in de vorm van inzet van reguliere voorzieningen, zijn niet op casusniveau bekend. Additionele kosten van het crisisteam bestaan uit personeelskosten en (additioneel) gebruik van bijzondere bijstand.

De uitvoeringskosten van het crisisteam bestaan uit € 202.740 personeelskosten (2,9 fte). Daarnaast is er € 69.723 aan bijzondere bijstand verstrekt om crisissituaties p te lossen, waarvan € 37.501 besteed is aan betaling van huurschulden aan woningcorporaties (iets meer dan de helft). Dat is in 15 gevallen gebeurd. Gemiddeld gaat het om € 2.500 euro per geval.

Hoewel een volledig overzicht over kosten en besparingen ontbreekt, is aannemelijk dat het crisisteam rendabel is – naast dat het invulling geeft aan de zorgplicht van de gemeente. De interventie vindt plaats op een moment dat er in principe hoge maatschappelijke kosten ontstaan of al zijn. De Tweede Kamer heeft op 4 december 2018 een motie aangenomen om huisuitzettingen vanwege schulden te voorkomen. Het crisisteam loopt daarvoor uit.

#### Verbeteren en verbreden

De werkwijze van het crisisteam is de afgelopen jaren uitgekristalliseerd. In de situaties waar het crisisteam mee aan de slag gaat, staat het resultaat (stabilisatie) voorop. Op drie punten is de vraag of de samenwerking met andere partijen en projecten verbeterd kan worden:

- Bij de 21 complexe casussen is het de vraag of de logica van de interventie effectief is. Het gaat om cliënten die langdurig begeleiding nodig hebben die het crisisteam in principe niet kan bieden, en het is de vraag of materiële hulpverlening gericht op stabilisatie de belangrijkste insteek zou moeten zijn. Zaken als schulden en huisuitzetting lijken bij de 21 complexe casussen eerder het gevolg van andere problemen dan een oorzaak. Voor deze casussen kan nagegaan worden in hoeverre ze er eerder uit gefilterd en overgedragen zouden kunnen worden;
- De preventieve aanpak van 32 casussen lijkt te overlappen met de taak en financiering van het maatschappelijk werk (Kwadraad). Voor die gevallen kan nagegaan worden welke werkafspraken er met het maatschappelijk werk gemaakt of aangepast moeten worden;
- Inbedding van het crisisteam in een breder casusoverleg, in combinatie met Team8tien en Z-zon. Het is belangrijk om tot één ingang/meldpunt te komen voor multiprobleemhuishoudens. Er zijn waarschijnlijk nog meer casussen zijn waarin de aanpak van het crisisteam effectief kan zijn, bijvoorbeeld jongeren van Team8tien, of andere meldingen vanuit het zorgnetwerk. In die gevallen is het belangrijk dat een afweging over wie vanuit welke insteek een casus oppakt gezamenlijk gemaakt wordt;
- Creëren van een team van specifieke MPH-klantmanagers voor nazorg, een vinger aan de pols houden en uitkeringsbeheer;
- Een maatwerkbudget als sneller en simpeler alternatief voor het gebruik van bijzondere bijstand, omdat die uitgebreide onderbouwing c.q. autorisatie vereist wanneer er volgens de wet en regelgeving geen recht is op een verstrekking;
- Een heldere eigen afweging (blijven) hanteren rond aflossen van huurschulden bij woningcorporaties. Vertrekpunt voor financiële afspraken is de geëscaleerde situatie in geval van niet ingrijpen. In die situatie zal de woningcorporatie slechts een zeer beperkte aflossing kunnen verwachten. De woningcorporaties hebben een maatschappelijke verantwoordelijkheid (ook in het geval van herhaalde huurachterstanden), maar ook een verantwoordelijkheid voor een leefbare omgeving voor andere huurders in het geval van overlast. Voorkomen van ontruiming kan daarom geen absoluut doel zijn.

## 8. Aanvoerders

Eind 2015 is een visiedocument opgesteld door gemeente en zorgaanbieders over het versterken en door ontwikkelen van het Wijkzorgnetwerk (WZN). In 2015 is gekozen voor het werkenderwijs ontwikkelen van het WZN in plaats van de landelijke trend te volgen en Sociale Wijkteams op te zetten. Om dit te faciliteren zijn aanvoerders aangesteld om het WZN te regisseren. Hierbij richtten zij zich op 3 pijlers: het faciliteren en versterken van het Wijkzorgnetwerk, professionals ondersteunen bij vastgelopen casuïstiek en zorgen voor anders werken/innovaties in het sociaal domein. Deze laatste pijler is overgedragen aan het transformatieprogramma, om zo mogelijke dubbelingen te voorkomen. Hierbij zijn de aanvoerders nog steeds heel actief betrokken bij de transformatie, zowel binnen als buiten dit programma. Er zijn op dit moment drie aanvoerders.

Het WZN is een groot netwerk van alle in- en externe professionals en vrijwilligers die zorg- en ondersteuning bieden aan jeugd en volwassenen in Zoetermeer. Essentieel voor een domeinoverstijgende samenwerking is het opdoen van kennis over andere domeinen, mogelijkheid tot informatiedeling, en weten wie de ander is, weten wat de mogelijkheden van de ander zijn en weten wat je van de ander kunt verwachten. Hier hebben de aanvoerders de afgelopen 2 jaar veel aandacht aan besteed.

De aanvoerders hebben het WZN versterkt door:

- Deelname en/of leiding geven aan verschillende projecten binnen het sociaal domein, zoals het Learning Lab Zorgcoördinatie en de ontwikkeling en aansturing van de pilot Procescoördinatie;
- Initiëren en organiseren van een beleidsdag 18/18+ problematiek. Naar aanleiding van deze dag is Team8tien opgericht;
- Initiëren en organiseren van een Learning Lab Armoede en meewerken aan de uitwerking van aanbevelingen;
- Wijkgericht werken stimuleren. De ervaring leert dat op veel van de wijkbijeenkomsten dezelfde soort thema's aan de orde komen, zeker in de beginfase waarin het vooral gaat om algemene kennis van elkaars mogelijkheden en manier van werken. Daarvoor zijn aanvullende, overkoepelende thematische bijeenkomsten georganiseerd;
- Collegetours en stedelijke bijeenkomsten. Op basis van de ervaringen met wijkbijeenkomsten in 2016, zijn vanaf 2017 thematische Collegetours georganiseerd. De belangrijkste kennislacune bij professionals blijkt kennis van andere dan de eigen werkgebieden te zijn. Met een opkomst van meer dan 300 professionals voorzien de Collegetours in een behoefte. Bijna de helft van de leden van het WZN heeft een Collegetour gevolgd, en 90% geeft aan zijn/haar kennis vergroot te hebben;
- Creëren van een digitaal platform WZN. [www.wijkzorgnetwerk.nl](http://www.wijkzorgnetwerk.nl) is begin 2017 van start gegaan en kent inmiddels 1220 geregistreerde deelnemers. Het platform biedt ruimte voor nieuwsberichten en mededelingen, mogelijkheden om elkaar te vinden en kennis uit te wisselen.



Daarnaast hebben de aanvoerders vastgelopen casussen opgepakt en samen met professionals weer in beweging gebracht. De casus wordt gebruikt als middel om te leren en te signaleren. Lessen zijn gedeeld met de afdeling beleid en via evaluaties met betrokken professionals zijn individuele en organisatielessen getrokken.

Vastlopen kan het gevolg zijn van lacunes in het zorgaanbod, belemmerende wet- en regelgeving, handelingsverlegenheid, samenwerkingsproblemen of knelpunten binnen het gemeentelijk beleid. Aanvoerders kunnen ingeschakeld worden als hulpverleners of instanties er samen niet uitkomen en als daarmee de hulp aan cliënten stagneert. De afgelopen drie jaar zijn 391 casussen behandeld. De tendens is dat er minder casussen bij de aanvoerders komen, maar met grotere complexiteit.

Jaar	Casussen	Snel doorverwezen	In behandeling
2016	184	70%	30%
2017	137	50%	50%
2018	70	10%	90%

De doorlooptijd varieert van 1-6 maanden, met af en toe een uitschieter beide kanten op. De aanvoerders beschikken over een interventiebudget. In veruit de meeste gevallen kunnen dingen regulier georganiseerd worden. Inzet van het budget is meestal voor kleine bedragen van € 75 - € 500. Het gaat dan vooral om voorschotten voor treinkaartjes, taxikosten, leges, ID kaart enzovoort, omdat bureaucratie de gewenste snelheid in de weg staat. Daarnaast is het budget aangewend voor borg, opvangkosten (mensen en/of dieren), zorg buiten de regio, aanschaf van zaken die niet vergoed worden, vervoerskosten. Het grootste bedrag is € 20.000 euro voor zorg buiten de regio, omdat het lokaal niet ingekocht kon worden.

Daarnaast worden aanvoerders regelmatig benaderd door professionals voor algemeen advies in (vastgelopen) casuïstiek, brengen zij signalen uit casuïstiek op systeem- en beleidsniveau in, worden door zij door beleid en uitvoering gevraagd om advies, nemen deel aan projecten en werkgroepen of zijn kwartiermaker/ projectleider.

Op dit moment voeren de aanvoerders de projectleiderstaken uit bij de pilot procescoördinatie en de daarbij behorende aanpak, en het opzetten van een Sociaal Domein academie om het leren en leren van leren te bevorderen en te borgen.

#### *Casus 1 Dementerende vader/opa en jeugdzorg*

*Client, moeder, en twee minderjarige kinderen, die uit huis zijn geplaatst. Tijdelijk woont een dementerende vader van cliënt in, die niet ingeschreven staat in Zoetermeer. Hij woonde bij zijn broer in Oudewater, maar die wil hem niet terug. In zijn eigen woonplaats heeft hij kort ondersteuning gehad van met maatschappelijk werk van Kwadraad. En hij krijgt in Zoetermeer 1 tot 2 keer per week de wijkverpleegkundige op bezoek. De kinderen staan onder toezicht van JB West, en krijgen begeleiding van Impegno. Moeder heeft ook begeleiding van Impegno.*

*Afdeling Veiligheid meldt de casus bij de aanvoerder. Impegno stelt uiteindelijk de hulpvraag in deze casus. Zij zoeken een woonplek voor de dementerende vader/opa. Hun cliënt, moeder, krijgt namelijk de kinderen niet thuis teruggeplaatst zolang vader/opa er is. JB West vindt zijn aanwezigheid een te zware zorg voor de moeder, die al haar aandacht nodig heeft om voor zichzelf en de kinderen te zorgen. Impegno ziet geen mogelijkheid voor zichzelf om te handelen, en geven aan dat het hen aan kennis en expertise ontbreekt om in te zetten op de zorg voor de dementerende man.*

*Resultaat: de aanvoerder zorgt dat er een interventie komt om vader met spoed te plaatsen in een verpleeghuis in Zoetermeer. Daarna bespreekt de aanvoerder de casus na met de betrokken hulpverleners. Door een gebrek aan gezamenlijke visie op de situatie is uiteindelijk de druk bij de zorgpartij van de dementerende vader komen te liggen voor een spoedplaatsing. Een plaatsing die vanuit de zorg om vader zelf niet aan de orde was.*

#### *Casus 2 Vervuiling en jeugdzorg*

*CIT meldt via directeur sociaal domein bij aanvoerder. CIT heeft kort geleden per direct twee minderjarige kinderen uit huis geplaatst na een politiemelding in een ernstig vervuild huis. Moeder krijgt na de melding begeleiding van Middin, vader van LIMOR. Op vrijdagmiddag, komt JBWest bij ouders en vindt vervuilingssituatie in huis zo ernstig dat zij zich zorgen maken over veiligheid en gezondheid van ouders. Ouders hebben begeleiding van LIMOR en Middin. JBWest willen hun zorg melden omdat zij vinden dat ouders zo niet het weekend in kunnen. JBWest heeft een verschil van visie met de GGD en met de hulpverleners van ouders.*

*Aanvoerder wordt gevraagd te kijken met betrokkenen hoe dit verschil van inzicht te overbruggen en welke interventie nodig is. Tevens wordt de aanvoerder gevraagd een inschatting te maken van mogelijke risico's voor bestuur/ MT.*

*Resultaat: na bemiddeling wordt besloten dat er geen noodzaak is op vrijdagmiddag in te grijpen, direct na het weekend op maandag vindt een bezoek plaats door GGD om de situatie opnieuw te beoordelen en met hulpverlening (nieuwe) afspraken te maken. Alle partijen kunnen zich hierin vinden.*

#### *Casus 3 Opvang jongere*

*De procescoördinator meldt op vrijdagmiddag een casus. Cliënt, een 18-jarige meisje is per direct uit haar tijdelijke opvangplaats gezet. Aanleiding was een incident (met politie ingrijpen) in deze tijdelijke opvang. Zij had 's nachts bezoek van (criminele) vrienden, die fysiek de begeleiders bedreigd hebben. De hulpverlening (Humanitas) van het meisje is het gelukt andere maatschappelijke opvang te vinden voor na weekend. Voor de drie nachten tot maandag is er nergens plek. Zij kan in verband met eerder huiselijk geweld niet naar haar moeder, de hulpverlening is bang dat zij intrekt bij haar (criminele) vrienden, en uit het zicht verdwijnt. Zij willen het meisje graag onderbrengen in een hostel, waar zij haar in het weekend kunnen bezoeken en verder begeleiden naar de opvang op maandag. Er is geen budget voor deze verblijfskosten, 25 euro per nacht.*

*Resultaat: de aanvoerder zorgt via het maatwerkbudget dat de kosten voor het verblijf vergoed worden.*

#### *Casus 4 Vervuiling en zorgmijder*

*Via de afdeling Handhaving wordt een ernstige vervuild (koop)huis gemeld, waar het door politie, GGD/Meldpunt Bezorgd en VvE al maanden geen contact met bewoner te krijgen is. Bewoner is al die tijd afgesloten van water in verband met een lekkage.*

*Resultaat: samen met de handhavingsjurist, bouw- en woninginspecteur en Meldpunt Bezorgd wordt een interventieplan opgesteld. Dit leidt tot gedwongen toegang tot de woning, en later tot contact met de bewoner en haar familie, en uiteindelijk wordt een vrijwillige professionele schoonmaak van de woning ingezet. En vanuit de zorg wordt met bewoner en haar familie verdere hulp gestart. In deze casus is ook het maatwerkbudget gebruikt. Er is geen regulier budget om bijvoorbeeld de kosten van de slotenmaker te betalen en om de schoonmaakkosten vooraf te financieren. Het interventieplan is op ad hoc basis gemaakt, net als in twee eerdere casussen in korte tijd.*

*Deze casus vormt een aanleiding om verdere afspraken te maken over samenwerking tussen zorg en handhaving, omdat juist de combinatie van zachte en harde hand in dit geval het verschil maakt.*

#### *Casus 5: meerderjarig beperkte jongen staat onder curatele bij stiefzus:*

*22 jarige jongen, met een flink hulpverleningsverleden en verschillende uithuisplaatsingen als minderjarige. Hij functioneert op het niveau van een 5 jarige. Veilig Thuis is al 3x betrokken geweest. Er loopt een onderzoek vanwege mishandeling van vader jegens C. Stiefzus is zijn curator en hier staat hij ook ingeschreven. Hij woont echter aan de overkant bij vader en stiefmoeder. Vader is eerder curator geweest, maar is ontslagen waarna stiefzus het heeft overgenomen. Na het een na laatste incident, waarbij de politie hem uit huis heeft geplaatst naar Middin, heeft stiefzus/ curator C. direct weer thuisgeplaatst. C. ging naar dagbesteding van Ipse in Waddinxveen, hier gaf hij aan geslagen te worden en niet meer naar huis te willen. Tijdens gesprek hierover, heeft curator ook dagbesteding stopgezet.*

*Zowel Ipse, als Middin, heeft een verzoek tot wijziging curator ingediend, welke is afgewezen door de kantonrechter. Reden was dat, vanwege het missen van een hulpverleningsrelatie, Ipse en Middin geen belanghebbende meer waren. Hierdoor waren er geen professionele betrokkenen meer aanwezig en leefde hij geïsoleerd. Opnieuw komen meldingen binnen van mishandeling. De aanvoerder brengt politie en zorgpartners met elkaar in contact en brengt kennis in over opvangroutes en curatorschap. Resultaat is dat de curator wordt ontslagen. Er blijkt een wettelijk hiaat te zijn voor de bescherming van deze doelgroep. Met ministerie van V&J en Veilig Thuis wordt bekeken hoe dit beter kan.*



### Resultaten en rendement

Bij het van start gaan van de aanvoeders in 2016 is het versterken van het WZN als één van de doelen gesteld: elkaar kennen en dezelfde taal spreken, knelpunten beslechten/ontschotten, en organiseren van wijk- en stedelijke bijeenkomsten.

In enquêtes die de aanvoeders gehouden hebben is de laatste twee jaar een stijgende lijn te zien. Bijna iedereen heeft gehoord van het WZN, ruim 70% ziet de meerwaarde (een stijgende lijn ten opzichte van de 55% in 2016). WZN-deelnemers geven aan dat hun kennis vergroot is, vooral over andere dan de eigen werkgebieden.

Bijna iedereen ziet de waarde van het digitale platform. Ongeveer de helft van de leden ziet zichzelf als enigszins actief tot actief. Iets soortgelijks geldt voor de aanvoeders: de meeste WZN-leden (ca. 70%) hebben contact gehad met een aanvoerder, weten hoe ze ze kunnen bereiken en waarvoor, en hebben waardering voor het werk van de aanvoeders. Een ruime meerderheid (85%) vindt een centraal punt om vastgelopen casuïstiek te melden onmisbaar. Maar slechts een derde van de WZN-leden heeft op uitvoerend niveau contact gezocht met de aanvoeders over cliënten of vastlopende zorg. Ook geven deelnemers aan het WZN aan dat ze elkaar nog niet altijd voldoende kennen (ca. 40%), de sociale kaart nog niet altijd voldoende helder hebben (ca. 60%), nog niet altijd goed afstemmen met andere hulpverleners (ca. 60%), en missen vooral een heldere visie op zorgcoördinatie (ca. 80%).

De doelen die in 2016 gesteld zijn ten aanzien van mandaat en doorzettingsmacht van de aanvoeders – alleen escalatie waar nodig, sturing op zorgcoördinatie, professionals handvatten geven voor verbetering van zorg en hulp, in gecompliceerde gevallen voorzieningen treffen – zijn grotendeels behaald. Het mandaat en de doorzettingsmacht die de aanvoeders hebben meegekregen om casuïstiek in beweging te krijgen is weinig ingezet, omdat andere middelen en interventies voldeden.

Het aantal casussen dat aangemeld wordt daalt, maar een steeds groter percentage wordt in behandeling genomen en bevat dus een relevante vraag voor de aanvoerder. Er zijn inmiddels meerdere plekken waar gecompliceerde casussen behandeld worden (o.a. proco's, crisisteam, Team8tien) – een ontwikkeling waar de aanvoeders aan bijgedragen hebben. Er is daarom een ontwikkeling zichtbaar in de vragen die bij de aanvoeders terecht komen, van professionals die aangaven het reguliere aanbod onvoldoende te kennen, naar professionals die vragen naar bemiddeling voor een passende oplossing en een domeinoverstijgende aanpak. Proco en Team8Tien escaleren ook regelmatig casussen waarin zij vastlopen. In de gevallen waarin dat nodig is treffen de aanvoeders voorzieningen en worden lacunes en belemmeringen gesignaleerd.

Een belangrijke leeropbrengst is dat maatwerkbudget hoofdzakelijk nodig lijkt om snel te kunnen handelen, slechts incidenteel om dingen mogelijk te maken die regulier niet zouden kunnen. Een andere leeropbrengst is dat professionals het regelmatig lastig lijken te vinden om elkaar aan te spreken en lastige gesprekken met elkaar te voeren. Het komt regelmatig voor dat de aanvoeders om advies gevraagd wordt zonder dat dit al rechtstreeks met de andere professional is opgepakt. Hierbij spelen allerlei factoren een rol: zorgen om een cliënt, verantwoordelijkheidsgevoel en begrensde eigen mogelijkheden, onduidelijkheid op welk niveau (professional of organisatie) iets aangekaart moet worden, of een zorgsignaal afgeven om er zelf vanaf te zijn. Hoewel de aanvoeders hun doelen grotendeels behaald hebben, vraagt de transformatie ontschotting die verder gaat dan de inzet van de aanvoeders: wijzigingen in organisatie en wetgeving (Wmo, Jeugd, SHV, P-wet).

### Verbeteren en verbreden

De verbeterpunten die de aanvoeders zien, en waar zij ook een rol voor zichzelf in zien, zijn:

- Organiseren van kennis- en ervaringsbijeenkomsten voor professionals in het sociaal domein: uitwisselingsbijeenkomsten niet alleen gebruiken voor het uitwisselen van feitelijke kennis, maar ook voor "transformatiekennis";
- Opzet van een sociaal domein academie met onder andere bijeenkomsten om kennis op te doen, inspiratiesessies, maar ook de transformatiethema's als eigenaarschap, vakmanschap en houding en gedrag;
- Projectleiding van vraagstukken in het sociaal domein, zoals procescoördinatie en komen tot een multidisciplinair team van gemeentelijke uitvoeringsonderdelen (P-wet, Wmo, SHV, Jeugd) voor multiprobleemhuishoudens;
- Stimuleren van actieve betrokkenheid van alle partijen bij hulp en zorg voor multiprobleemhuishoudens door op alle niveaus gesprekken te voeren over samenwerking, partnerschap opdrachtgever/opdrachtnemerschap, contractafspraken en resultaten;
- Op het gebied van casuïstiek:
  - Ophalen van knelpunten, hiaten en leervragen op systeemniveau;
  - Casuïstiek meer gaan gebruiken als input voor beleidsoplossingen, door sterkere samenwerking met beleidsmedewerkers;
  - Met betrokken professionals reflecteren op handelen en gedrag;
- Het digitale platform verder uitbreiden en vooral het actieve gebruik ervan verder stimuleren en zelf ook nog meer en breder benutten.

# BIJLAGE 1

## *Omvang en aard van een aanpak van multiproblematiek*

Een tweede bouwsteen, naast een gezamenlijk visie, is een indicatie van de omvang en aard van multiproblematiek.

### Huishoudens met voorzieningen per wet

Onderwerp	Zoetermeer	Nederland
alleen Jeugd	41	28
alleen P-wet	51	51
alleen Wmo	75	87
Jeugd en P-wet	6	4
Jeugd en Wmo	3	2
P-wet en Wmo	17	13
Jeugd, P-wet en Wmo	3	1

Periode: tweede halfjaar 2017 | Eenheid: per 1.000 huishoudens

### Huishoudens met voorzieningen per wet

Onderwerp	Zoetermeer
alleen Jeugd	41
alleen P-wet	48
alleen Wmo	76
Jeugd en P-wet	5
Jeugd en Wmo	3
P-wet en Wmo	18
Jeugd, P-wet en Wmo	3

Periode: eerste halfjaar 2018 | Eenheid: per 1.000 huishoudens

Bovenstaand overzichten<sup>8</sup> (afkomstig van [www.waarstaatjegemeente.nl](http://www.waarstaatjegemeente.nl)) maakt een aantal dingen duidelijk:

<sup>8</sup> Gegevens afkomstig van [www.waarstaatjegemeente.nl](http://www.waarstaatjegemeente.nl) over de tweede helft van 2017 (vanwege de vergelijkingsmogelijkheid met andere gemeenten) en eerste helft 2018 (actualiteit).

- Wat betreft enkelvoudige dienstverlening (P-wet en WMO) doet Zoetermeer het goed in vergelijking met het landelijk gemiddelde, en overigens ook in vergelijking met soortgelijke steden. Zoetermeer heeft wel aanzienlijk meer huishoudens met jeugdhulpverlening (zie ook het rapport van de taskforce). Daar staat tegenover dat Zoetermeer aanzienlijk minder huishoudens met een Wmo-voorziening heeft.
- Zoetermeer heeft meer stapeling dan landelijk gemiddeld (alle vormen), en dat verschil is het grootst bij de samenloop van Jeugd, P-wet en Wmo: bijna twee tot ruim driemaal zoveel stapeling dan landelijk gemiddeld (afhankelijk van afrondingsmarges). Het verschil met soortgelijke steden is iets kleiner, maar ook dan heeft Zoetermeer meer stapeling dan bijvoorbeeld Almere, Nieuwegein, Zaanstad, Utrecht of Amsterdam. Zoetermeer is wat betreft de omvang van de samenloop van verschillende wetten verhoudingsgewijs vergelijkbaar met Den Haag en Rotterdam.
- Per kolom/wet ontvangt een zesde tot een derde van de huishoudens meervoudige dienstverlening. Anders gezegd: een derde van de totale caseload aan bijstandsccliënten betreft mensen met meerdere problemen (Wmo en/of jeugdhulp); een zesde van alle Wmo huishoudens ontvangt ook een bijstandsuitkering en/of jeugdhulp; een vijfde deel van de jeugdhulp wordt ingezet in huishoudens met een bijstandsuitkering en/of een Wmo-voorziening.
- 80% van alle huishoudens in Zoetermeer ontvangt geen ondersteuning uit één van deze wetten, 17% van alle huishoudens ontvangt enkelvoudige ondersteuning, 3% ontvangt meervoudige dienstverlening. Binnen die 3% is een kleine minderheid die ondersteuning ontvangt uit alle drie de wetten.

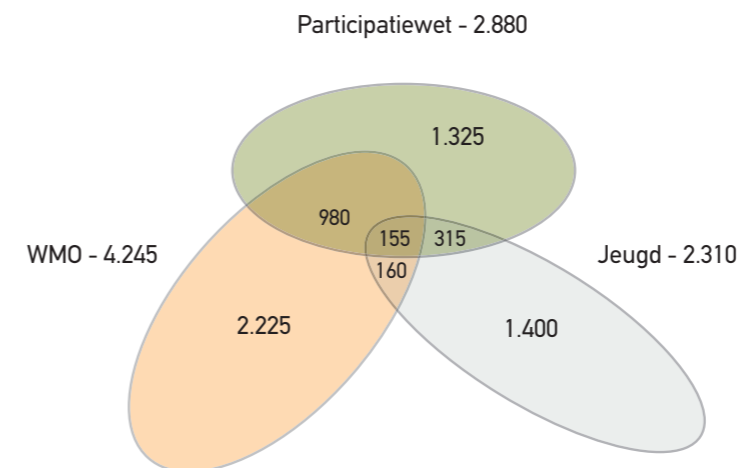
De belangrijkste conclusie is dat Zoetermeer aanzienlijk meer samenloop heeft dan de rest van het land. De vraag is natuurlijk of deze samenloop een (uitvoerings) probleem weerspiegelt, of juist een gevonden oplossing. Gezien het gebrek aan overzicht en eenduidigheid in de aanpak van multiproblematiek dat breed geconstateerd wordt, gaan we ervan uit dat er nog een hoop te winnen valt met het ontwikkelen van een integrale aanpak.

De figuur hiernaast maakt de hiervoor genoemde samenloop van voorzieningen uit verschillende wetten inzichtelijk op het niveau van huishoudens (adressen).

#### Kosten

Ook al betreft multiproblematiek een in omvang beperkte groep huishoudens, de intensiteit en stapeling van dienstverlening leidt tot aanzienlijke kosten. Het ministerie van Justitie en Veiligheid heeft in een enigszins vergelijkbare gemeente de samenloop van P-wet, Jeugdwet en criminaliteit laten onderzoeken, alsmede de kosten die daarmee gepaard gaan. Uit dat onderzoek<sup>9</sup> komt naar voren dat, over een vierjarige periode gekeken, 55% van het budget (P-wet, Jeugd en veiligheid) besteed wordt aan 4% van de huishoudens – in dat onderzoek gedefinieerd als huishoudens waarin minimaal twee van de drie domeinen (P-wet, jeugdwet, criminaliteit) samenlopen. Van die totale kosten komt 20% voor rekening van de Jeugdwet, 30% van de P-wet, en 50% voor veiligheid. Gemiddeld gaat het in een periode van vier jaar om 40.000 euro per huishouden. Nog nader ingezoomd, wordt ongeveer 30% van het budget uitgegeven aan 1% van de huishoudens. In deze "aandachtshuishoudens" met multiproblematiek is er een samenloop van 90% met criminaliteit. Binnen die bijna 700 huishoudens is er een "topgroep" van ongeveer 70 huishoudens waarbij alle sectoren betrokken zijn. De gemiddelde kosten voor deze huishoudens bedragen 120.000 euro per jaar, meestal zonder uitzicht op verbetering van de situatie. Het feit dat Jeugdzorg bij veel van deze huishoudens betrokken is, duidt op een risico van generationele overdracht. Uiteraard is het de vraag of deze gegevens zich laten vertalen naar de situatie in Zoetermeer. Dat willen we de komende tijd nader uitzoeken.

Daarop vooruitlopend kan in ieder geval geconcludeerd worden dat een integrale aanpak van multiproblematiek naast het sociale domein ook veiligheid zou moeten omvatten. Criminaliteitspreventie zou wel eens een belangrijke prestatie-indicator voor dienstverlening in het sociale domein kunnen zijn.



<sup>9</sup> Aandachtshuishoudens in het sociale domein: samenloop van criminaliteit, sociale zekerheid en jeugdzorg. Publiekversie. C6VOLG, mei 2018 (intern/vertrouwelijk)

## BIJLAGE 2

P-wet en rendement: van enkelvoudige naar langdurige problematiek

In de P-wet is rendementsdenken redelijk ingeburgerd. Enkelvoudig rendementsdenken is belangrijk voor ruim 80% van alle P-wet cliënten bij wie er geen samenloop is met andere wetten. Een gemiddelde bijstandsuitkering kost ongeveer 14.000 euro per jaar, plus 2900 euro uitvoeringskosten. Investeren in de employability van cliënten en vergroten van hun uitstroomkansen via (bijvoorbeeld) loonkostensubsidie of loondispensatie kan leiden tot schadelastbeperking voor de gemeente, door besparing van uitkeringskosten. In dit enkelvoudige rendementsdenken staat rendement binnen de P-wet centraal. Bij multiprobleemhuishoudens vormt het aandeel van P-wet-uitgaven slechts een klein deel van de totale gemeentelijke kosten. Maar ook binnen de P-wet is er een verschil in uitstroom-rendement tussen cliënten die kort een uitkering ontvangen en degenen die al meerdere jaren een uitkering ontvangen.

Uitkeringsduur	1 jr	2 jr	3 jr	4 jr	5 jr	6 jr	7 jr
<b>Uitstroomkans*</b>	40%	20%	10%	9%	8%	7%	6%
w.v. 50% werk+opleiding	20%	23% ca. 11%	19% 5-10%	15% 5-7%	13% 4-6%	11% 4-5%	3% ****
<b>Schadelastbeperking</b> (over 7 jaar)**	€49.708	€57.424	€60.547	€63.669	€65.007	€66.345	€67.683
<b>Schadelastbeperking</b> <b>incl. terugval***</b>	€27.339	€31.583	€33.300	€35.018	€35.754	€36.490	€37.226

**Terugval:** ca. 40% van de uitstroom naar werk valt binnen, of net na 12 maanden terug. Dit hangt waarschijnlijk samen met de afloop van een loonkostensubsidie/ loondispensatieperiode. Daarna is er zeer weinig terugval. Cumulatieve terugvalkans is 25% < 1 jr, 42% < 2 jr, 43% < 3 jr, 44% < 4 jr, 45% > 5 jaar.

\* Het gaat om alle uitstroomredenen. Uitstroom naar werk is ca. 45% van alle uitstroom, ca. 50% inclusief uitstroom naar opleiding. Verschillende cohorten/jaren geven verschillende percentages. Daarbij speelt o.a. economische ontwikkeling en moment van werkloos worden een rol. Deze tabel geeft gemiddelden weer. Aangezien de proeftuinen zich grotendeels richten op mensen die al lang een uitkering hebben, gaan we ervan uit dat cliënt-gebonden factoren (o.a. arbeidsongeschiktheid) belangrijker zijn voor de kans op uitstroom dan de groei van werkgelegenheid. We gaan daarom voor de berekening van rendement uit van langdurige gemiddelden in plaats van conjuncturele schommelingen. Voor kortdurende werkloosheid is het effect van economische ontwikkelingen waarschijnlijk aanzienlijk groter dan voor langdurige werkloosheid.

Deze tabel is een bewerking van een berekening van de blijfkans in de uitkering (periode 2008-2016) door Roland Kuiper (F&C).

\*\* Uitgaande van een gemiddeld uitkeringsbedrag van € 14.000/jr. Iemand die drie jaar in de uitkering zat op het moment van uitstroom, bespaart de gemeente gemiddeld € 60.547, iemand die al 7 jaar in de uitkering zat € 67.683 (bedragen zijn exclusief terugvalkans). Vanwege de financieringslogica van de BUIG kan het zijn dat een deel van de maatschappelijke opbrengsten bij de rijksoverheid terecht komen en niet bij de gemeente.

\*\*\* Het gaat hier om rekenkundige gemiddelden. In concrete situaties kunnen er andere aannamen (c.q. afspraken) gemaakt worden over de terugvalkans.

\*\*\*\* De gemiddelde uitstroom in 2018 naar werk, zelfstandige of andere inkomsten is bij de ca. 1200 cliënten bij Team Zorg 2%. Daarnaast gaan nog ca. 50 cliënten per jaar van team Zorg naar Team Werk. Niet bekend is hoeveel van hen daadwerkelijk uitstromen. Economische (hoog)conjunctuur lijkt weinig invloed te hebben op de uitstroomkansen van zorg-clieñten.

Investeren in "zorgcliënten" in de P-wet geeft minder kans op uitstroom dan investeren in kansrijkere cliënten, maar de potentiële 1D-schadelastbeperking is ook groter. Dit onderscheid is belangrijk om een "overgangsgebied" te duiden waarin een enkelvoudige (1D) rendements-logica overgaat in een meervoudige (3D, of 5D) rendements-logica. Of anders gezegd: moeten we resultaten met zorg-clieënten in de P-wet afzetten tegen werk-clieënten in de P-wet (naar "boven" vergelijken aan de hand van de afstand tot de arbeidsmarkt en relatieve schadelast), of moeten we ze afzetten tegen multiprobleemhuishoudens (naar "beneden" vergelijken als preventie-aanpak voor duurdere en complexere multidisciplinaire zorg aan de hand van een maatschappelijke kosten-baten analyse, bijvoorbeeld via de effectencalculator)?

*Multiproblematiek en rendement: maatschappelijke kosten en baten*

Voor het berekenen van het rendement van ondersteuning van en interventies bij multiprobleemhuishoudens, kan gebruik gemaakt worden van een maatschappelijke prijslijst (<https://effectencalculator.nl/maatschappelijke-prijslijst/>). Hiermee kan op casusniveau een schatting gemaakt worden van de kosten(besparing) van een interventie vergeleken met de kosten van de normale gang van zaken, en van de verwachte effecten op langere termijn.





**INCLUSIVATE**

+31 6 54325365

[contact@inclusivate.nl](mailto:contact@inclusivate.nl)

Lange Havendijk 2

4101 AT Culemborg

[www.inclusivate.nl](http://www.inclusivate.nl)

