



Maatpact fase 1

TUSSENRAPPORTAGE

Eelke Blokker

eelke@publiekewaarden.nl

Janine Wagenveld

janine@publiekewaarden.nl

Jop Munneke

jop@publiekewaarden.nl

Pieter-Bas van Steenis

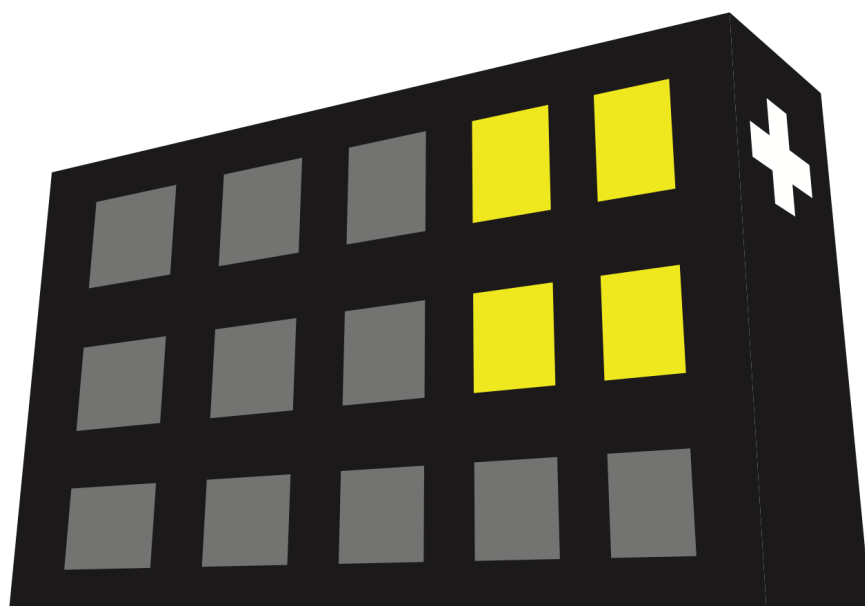
pieter-bas@publiekewaarden.nl

Tim Wesselink

tim@publiekewaarden.nl

Marit Lüschen

marit@publiekewaarden.nl



SOCIAAL HOSPITAAL

Introductie

Wat hebben we gedaan?

Vanaf het voorjaar hebben de gemeenten in Hart van Brabant samen met Sociaal Hospitaal een aantal huishoudens benaderd waarvan het vermoeden was dat er zich achter hun voordeur meerdere problemen opstapelden. Waardoor ze mogelijk een gebrek aan perspectief voor zichzelf en/ of voor hun kinderen hebben. De belangrijkste indicator voor dat vermoeden is een professional die vindt dat er iets anders moet gebeuren, maar niet precies de vinger kan leggen op wat dat anders dan is. Of betrokken professionals lopen vast in hun casus omdat ogenschijnlijk regels in de weg zitten. Waardoor bijvoorbeeld escalaties dreigen. Deze huishoudens werden benaderd in het kader van de beweging die Maatpact heet.

Samen met de leden van een aantal van die huishoudens werden nieuwe perspectieven uitgetekend die hen op korte termijn een belangrijke stap vooruithelpen. Dat kon gaan over het regelen van schulden tot het afronden van een opleiding en het ordenen van een boekhouding. Het doel van het ontwerpen en realiseren van die perspectieven was om te ontdekken wat mensen zelf nodig hebben om hun eigen leven weer op de rit te krijgen. In situaties waarin ze er zelf niet meer uit komen. En veelal de professionals die ze ondersteunen ook niet. Niet alleen omdat deze huishoudens dan beter af zijn. Maar ook alle andere inwoners van Hart van Brabant. Omdat onder andere de maatschappelijke schadelast van het in stand blijven van problemen achter de voordeur in veel gevallen oploopt.

Wat wilden we leren?

Het benaderen van de huishoudens was niet alleen gericht op het verhelpen en ontwarren van de problemen van deze huishoudens. Het is ook de bedoeling om te leren hoe huishoudens die kampen met meerdere problemen tegelijkertijd effectief vooruitgeholpen kunnen worden, mede door uitzonderingen op de bureaucratische routines mogelijk te maken. Zonder andere inwoners uit het oog te verliezen waarvoor zo'n uitzondering misschien niet mogelijk is. Met andere woorden: hoe kunnen we effectief maatwerk maken voor hen die dat het hardst nodig hebben, zonder willekeur te produceren. Navolgbaar en uitlegbaar.

En, nog een slag concreter, wat hebben professionals nodig om daarin handig, logisch en laagdrempelig te kunnen acteren. Van hen wordt immers verwacht dat ze doen wat nodig is. Dat is geen sinecure. En daarom is leren hoe dat moet, kan en gaat essentieel. Nog belangrijker is ontdekken hoe de organisatorische omgeving van die professionals eruit moet zien om ontvankelijk te kunnen zijn voor het maatwerk dat zijn met huishoudens maken.

De beweging Maatpact is opgedeeld in een aantal fasen. Dit verslag heeft betrekking op de eerste fase. Daarin had Sociaal Hospitaal de lead om voor minimaal 50 huishoudens nieuwe perspectieven te realiseren. Met behulp van de Doorbraakmethode, waarover later meer.

Wat lees je in deze tussenrapportage?

Hieronder gaan we eerst in op de Doorbraakmethode. Wat houdt die in? Waarom gebruiken we die? En hoe hebben we die in Hart van Brabant toegepast. Daarna gaan we in hoofdstuk twee in op een aantal cases die zijn betrokken in deze fase. Die cases zijn niet willekeurig gekozen. Ze zijn exemplarisch voor meerdere van dezelfde soort die we hebben opgepakt in Maatpact. De beschrijving van die cases helpt om enige verbeelding te hebben over wat er zoal aan de hand is achter de voordeuren in de regio. Daarna gaan we in op de getalsmatige resultaten over de eerste fase. Hoeveel mensen hebben we gezien, geholpen, wat waren hun problemen en hoe kunnen we de uitkomsten daarvan in getallen uitdrukken? Het vierde hoofdstuk gaat over de knelpunten die in de eerste fase werden gesignaleerd en moesten worden overwonnen. Op basis van hoofdstuk drie en vier doen we daarna aanbevelingen voor de toekomst. Een deel daarvan kan al worden geïmplementeerd in de eerstvolgende fase van het project.

Inhoudsopgave

Introductie.....	2
 1. Doorbraakmethode	6
<i>Casefinding</i>	<i>6</i>
<i>Perspectiefplan</i>	<i>6</i>
<i>Waardendriehoek.....</i>	<i>7</i>
 2. Het getalsmatige (tussen)resultaat.....	9
<i>Problemen achter de voordeur</i>	<i>9</i>
<i>Doorbraken</i>	<i>10</i>
<i>Besteding doorbraakbudget</i>	<i>12</i>
<i>Maatschappelijke kosten en baten</i>	<i>13</i>
<i>Kosten en baten per gemeente</i>	<i>14</i>
 3. Analyse van de casus	17
3.1 Professionele observaties	17
<i>Proces boven resultaat.....</i>	<i>18</i>
<i>Regievoeren en eigenaarschap</i>	<i>18</i>
<i>Belemmerende beeldvorming</i>	<i>19</i>
<i>Lastig aansluiten bij behoeften van inwoners</i>	<i>20</i>
<i>Moeilijk bereikbare mensen.....</i>	<i>21</i>
 3.2 Structurele knelpunten	21
<i>Betaalbaar wonen (meest manifeste probleem)</i>	<i>21</i>
<i>Toegang tot hulp blijft uit of verloopt stroef</i>	<i>22</i>
<i>Traditionele knelpunten bij werk & inkomen</i>	<i>23</i>
<i>Beschermd wonen zowel lokaal als regionaal belegd.....</i>	<i>23</i>
<i>Gefragmenteerde organisatie indiceren en toeleiden naar Beschermd Wonen.....</i>	<i>23</i>

4. Oplossingsrichtingen	25
<i>4.1 Betaalbaar wonen</i>	<i>25</i>
<i>4.2 Regievoeren en eigenaarschap.....</i>	<i>28</i>
<i>4.3 Moeilijk bereikbare mensen</i>	<i>30</i>
<i>4.4 Indicering beschermd wonen.....</i>	<i>30</i>

1. Doorbraakmethode

De reden om actief op zoek te gaan naar mensen waarvan we vermoeden dat ze met meerdere problemen tegelijkertijd hebben ligt onder andere verscholen in het feit dat ongeveer 30% van de financiële middelen in het sociaal domein in 1% van de huishoudens wordt geïnvesteerd. Vaak zonder duurzaam resultaat. Bovendien zien we dat ziekte (of zorg) en bestaansonzekerheid hand in hand gaan achter dezelfde voordeuren. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat mensen die langdurige betalingsachterstanden (wanbetalers) bij zorgverzekeraars 30% meer zorggebruik hebben dan mensen die ook een kortdurende achterstand hebben (korter dan zes maanden). De 'duurste' 10% van die wanbetalers gebruikt meer dan de helft van de Volwassen GGZ die in de groep wanbetalers wordt gedeclareerd. Kortom: het is de moeite waard om te ontdekken wat beter en anders kan. Zelfs als daar uitzonderingen op de regel voor nodig zijn. Temeer omdat we in praktijkvoorbeelden zien dat organisatorische routines, kokers en kaders juist in dit type huishoudens onbedoelde effecten sorteren. Om daar structureel en vanuit de praktijk verandering in te bewerkstelligen is de Doorbraakmethode ontwikkeld.

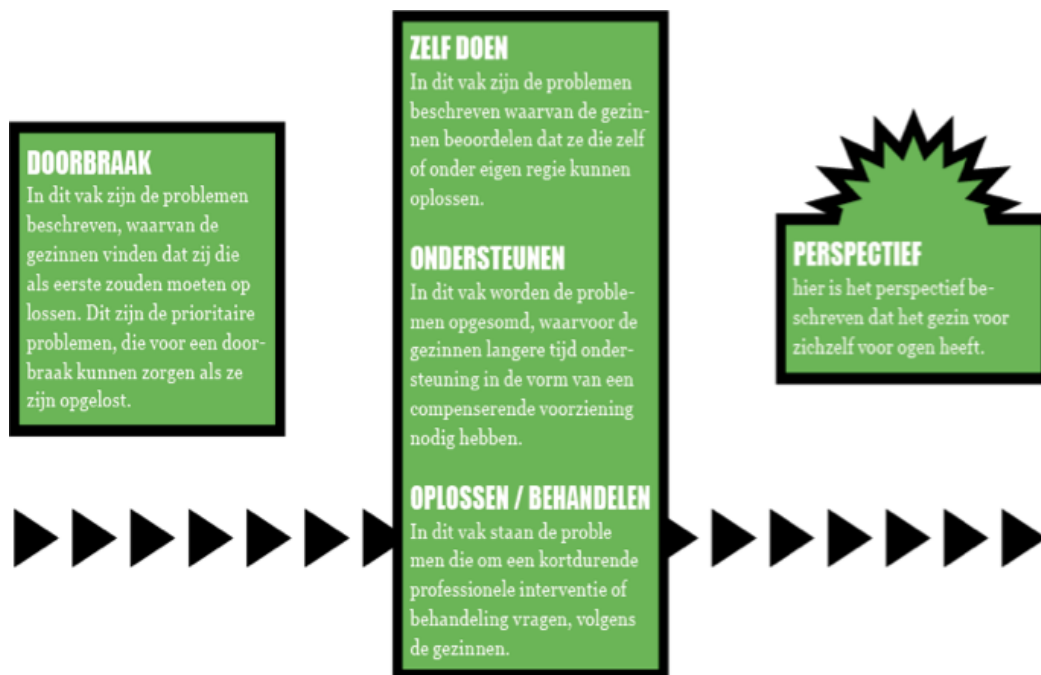
Casefinding

Voordat die methode kan worden ingezet is het zaak om mensen te vinden die er baat bij zouden kunnen hebben. Meest gebruikelijk is dan af te gaan op signalen van betrokken professionals. Of mensen melden zichzelf. In het project Maatpact hebben we ervoor gekozen om mensen te betrekken via frontlijnprofessionals die al bij hen betrokken zijn. Dat leverde een lijst op met 90 huishoudens.

Perspectiefplan

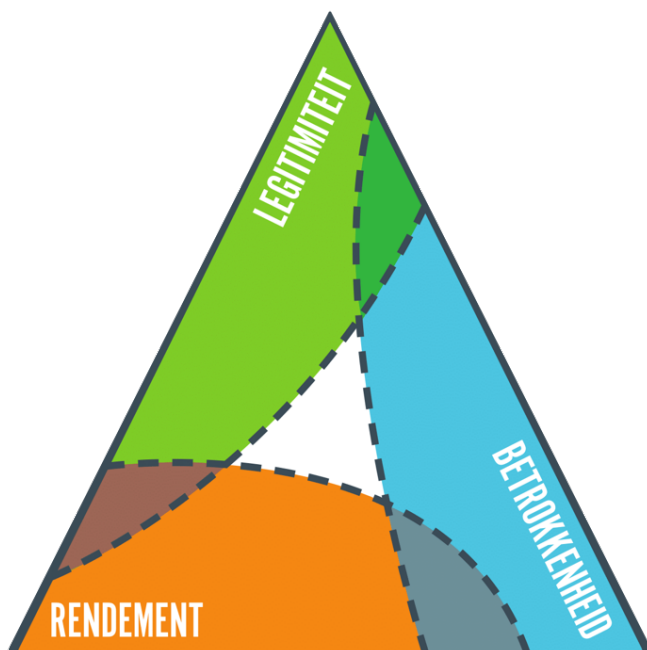
Eenmaal achter de voordeur zijn we met lokale professionals aan de slag gegaan met de Doorbraakmethode. Die bestaat grofweg uit twee onderdelen. Het eerste onderdeel heeft betrekking op het perspectiefplan van de huishoudens. Dat is een eenvoudig overzicht van acties en oplossingen die in samenhang mikken op het

realiseren van een perspectief dat relatief dichtbij in de tijd ligt. We hanteren als vuistregel een horizon van zes maanden. Het perspectief dat mensen zelf voor ogen hebben staat voorop. En daar blijven we in de uitvoering heel trouw aan. Meestal willen mensen rust: huisje, boompje, beestje. Niks bijzonders in ieder geval. Vervolgens bepalen we met het huishouden wat eerst moet gebeuren om überhaupt zinvol met eigen inzet, ondersteuning en behandeling aan het perspectief te kunnen werken. Datgene wat eerst moet gebeuren noemen we de Doorbraak. Die heeft meestal betrekking op iets dat in de weg staat om zelf of met ondersteuning te kunnen doen wat nodig is. En vaak heeft die doorbraak te maken met bestaanszekerheidsproblemen. Het gaat over geld, over wonen, over adressen, over administraties die niet in orde zijn. En als dat onzeker blijft, dan heeft ondersteuning of behandeling op het gebied van opvoeden, welzijn, daginvulling, psychische gezondheid, gedragsverandering geen enkele zin.



Waardendriehoek

Om die Doorbraak te realiseren is vaak een uitzondering op de regel nodig. En die uitzondering alleen maar worden gemaakt als we die bij wijze van spreken aan alle andere inwoners in Hart van Brabant kunnen uitleggen. Daarvoor maken we gebruik van de Waardendriehoek. Aan de hand van dat model laten we voor ieder perspectiefplan expliciet zien dat het tegemoet komt aan de drie belangrijkste waarden die worden nagejaagd in onze moderne verzorgingsstaat: Legitimiteit (mag het?), Betrokkenheid (krijgen mensen zelf weer grip op hun leven?) en Rendement (zetten we schaarse publieke middelen optimaal in?).



Legitimiteit maken we expliciet door iedere uitzondering op de regel die onderdeel is van een perspectiefplan, te toetsen aan wet- en regelgeving (wetten, verordeningen, beleid). Zo tonen we aan dat de uitzondering niet verboden is, en in veel gevallen juist precies is wat de wetgever en beleidsmaker bedoelden.

Betrokkenheid drukken we kwalitatief uit in het plan. We beredeneren waarom iemand als gevolg van zijn of haar eigen perspectiefplan meer betrokken is bij het oplossen van eigen problemen, waarom dat leidt tot meer grip op het eigen leven en hoe dat bijdraagt aan de kwaliteit van leven. Die kwaliteit van leven monitoren we door tweemaal na de realisatie van de Doorbraak een vragenlijst op te sturen waarin mensen aan de hand van het model van Positieve Gezondheid kunnen aangeven hoe ze erbij zitten.

Rendement maken we tastbaar door voor ieder perspectiefplan een maatschappelijke kosten- baten analyse te maken. We laten zien wat het totale perspectiefplan aan maatschappelijke kosten met zich meebrengt. En wat de huidige en/ of voorspelbare maatschappelijke kosten zijn als we het perspectiefplan (en de uitzondering) niet mogelijk maken; we blijven doorgaan zoals we deden – doormodderen, of voorzien zelfs escalaties op korte termijn. Vooraf verwachtten wij dat we een positief maatschappelijk rendement van ongeveer 15.800 euro per casus zouden realiseren. Die verwachting is gebaseerd op een trackrecord van de Doorbraakmethode dat in drie jaar is opgebouwd.

2. Het getalsmatige (tussen)resultaat

Voor de eerste fase was het streven om bij minimaal 50 huishoudens binnen te komen, met hen een perspectiefplan te maken en dat te realiseren. In de wetenschap dat onderweg een aantal van die perspectiefplannen stranden omdat mensen niet meer thuisgeven. Afzwaaiers noemen we dat. Dat streven hebben we na zes maanden ruim bereikt. Dankzij de inspanningen van alle betrokken gemeenten.

Getallen op een rijtje:

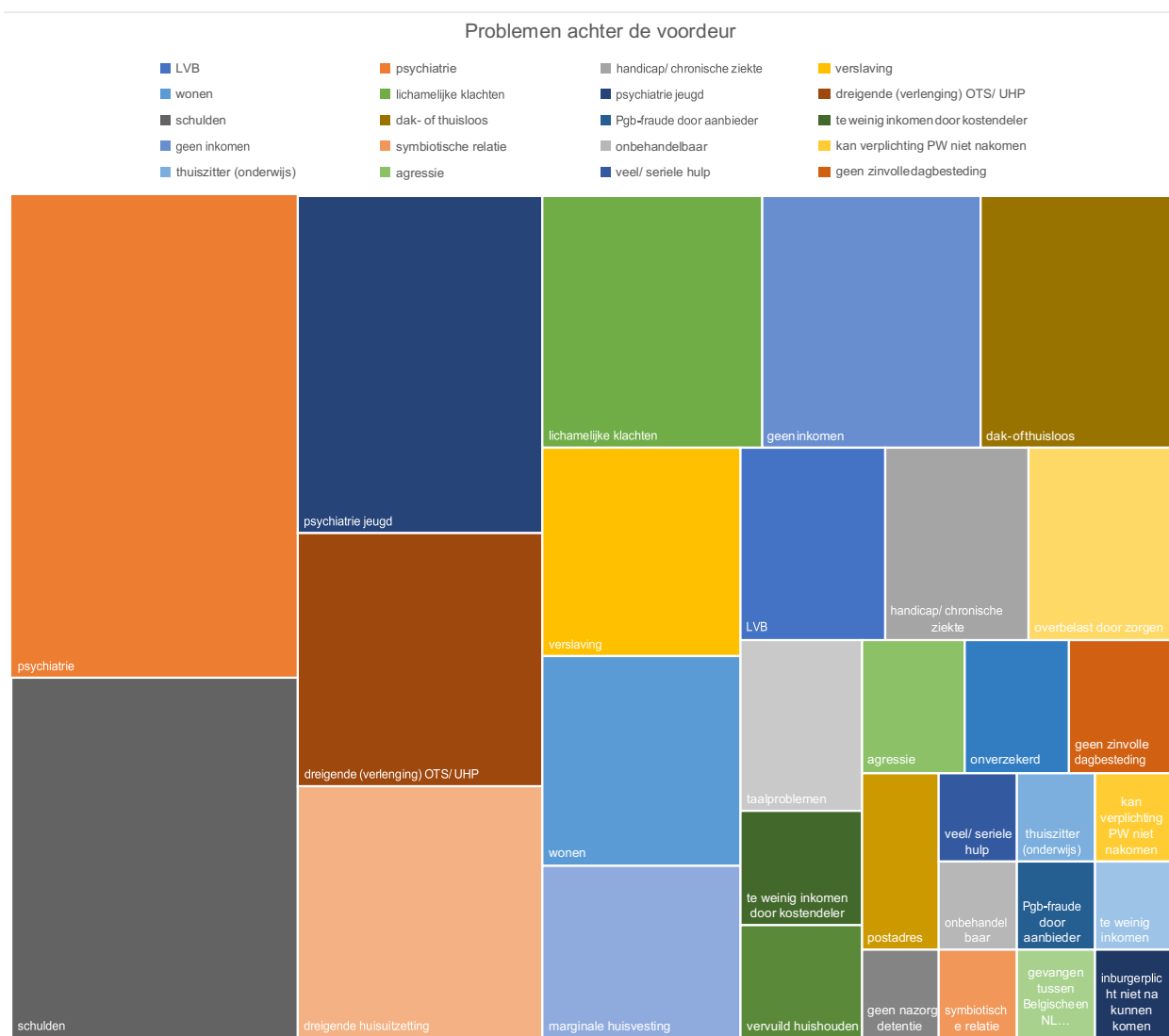
- *Er zijn 90 cases aangemeld.*
- *Bij 28 huishoudens is na telefonisch overleg geen intake gepland. Dat houdt verband met dat de situatie ten goede is veranderd. Soms na een advies van Sociaal Hospitaal. Of dat er geen contact tot stand is gekomen met de inwoner. In een enkel geval wilde de inwoners niet.*
- *62 cases hebben we opgepakt.*
- *Bij 58 cases zijn we achter de voordeurgeweest.*
- *Met 4 cases zijn we nog bezig.*
- *Nadat we achter de voordeur waren, zijn 3 cases alsnog niet doorgegaan. Dat heeft ermee te maken dat toch nog een oplossing werd gerealiseerd zonder ons (2 keer). En één keer zijn we uit contact geraakt met de inwoner.*
- *In 3 cases hebben we wel een rol gespeeld, maar is geen plan en geen kosten-batenanalyse gemaakt omdat we een adviesrol hadden.*
- *Voor 2 cases volgt het plan en de kosten-batenanalyse nog. Die zijn pas heel recent gestart.*

Problemen achter de voordeur

Om een indruk te geven van de (samenloop van) problemen achter de voordeuren van de huishoudens die werden aangemeld voor Maatpact, hebben we daarvan een taxonomie gemaakt. Daarin geven we alle problemen weer die bij aanmelding van de cases een beperkende factor waren voor de huishoudens om vooruit te komen.

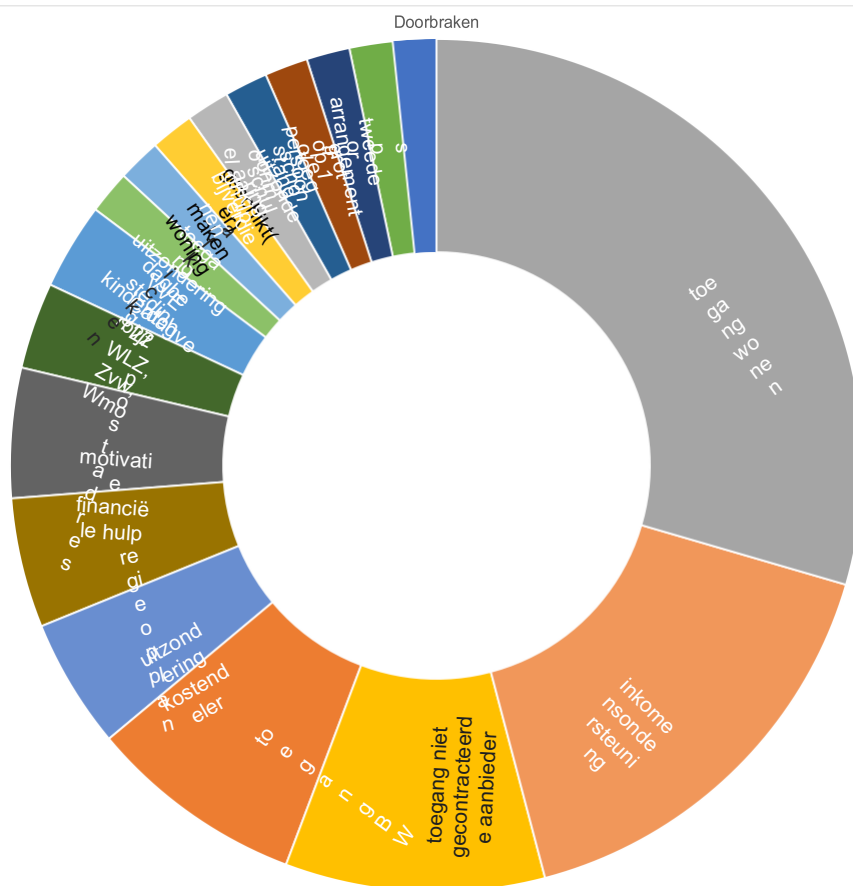
Het valt op dat problemen weliswaar heel divers zijn. Maar dat er in relatief veel gevallen een samenloop is van (jeugd)psychiatrie en/of financiële problemen (schulden, inkomen) en/of wonen (dakloosheid, dreigende huisuitzetting, marginale, te kleine, tijdelijke huisvesting). Wat soms ook dreigende escalaties op het gebied van

jeugdhulp met zich meebrengt, zoals dreigende jeugdbeschermingsmaatregelen. In de kosten-batenanalyses die verderop worden behandeld zien we dat ook terug in de maatschappelijke opbrengst.



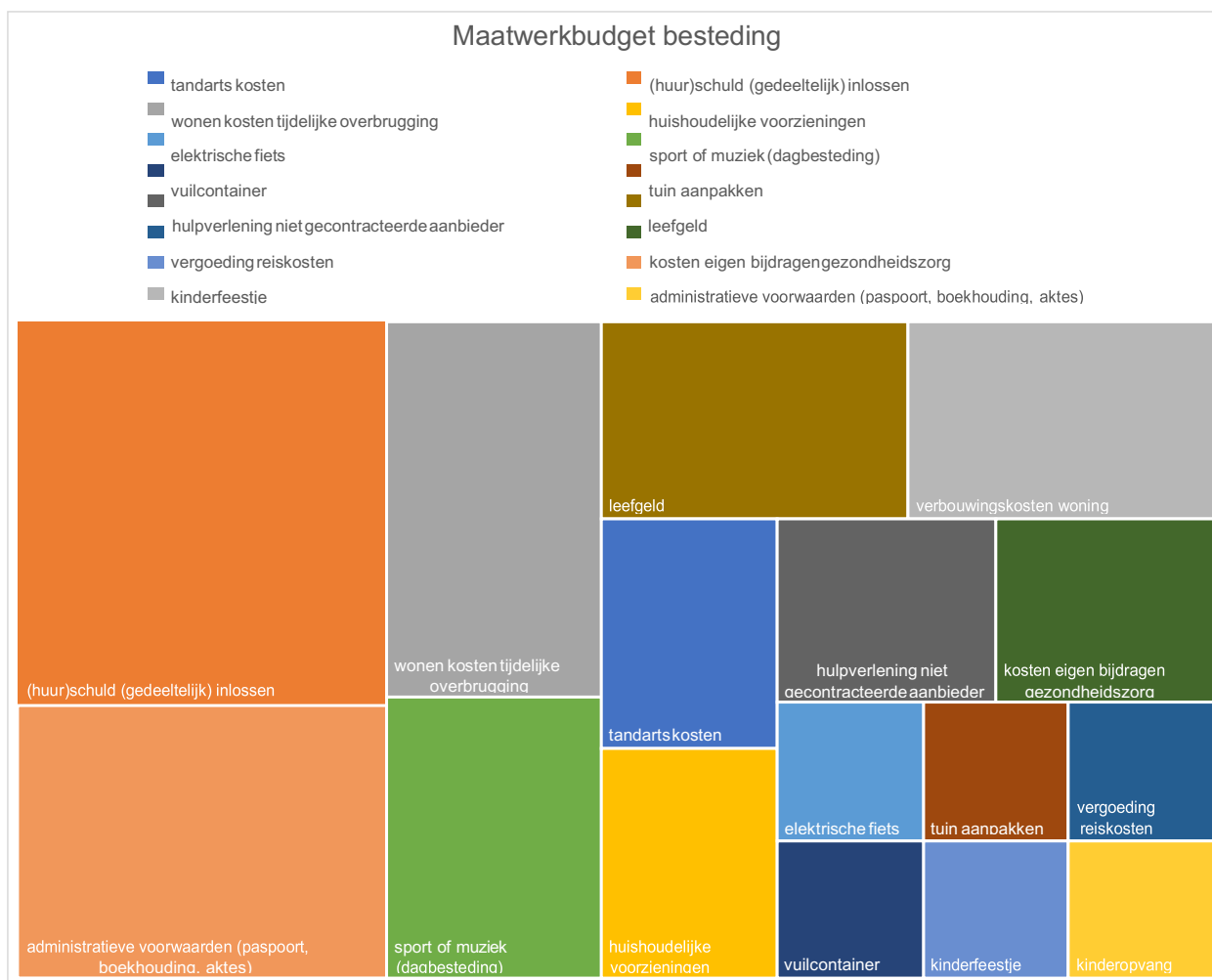
Doorbraken

Daarnaast hebben we bijgehouden op welk domein doorbraken nodig waren. Met andere woorden: op welk domein moest snel en/of met een uitzondering op de organisatorische routine worden gehandeld, om de voorwaarden te scheppen voor een betere situatie achter de voordeur? Ook daar zien we een veelkleurigheid terug. Maar wat opvalt is dat toegang tot betaalbaar wonen en inkomensondersteuning (uitkering, bijzondere bijstand) oververtegenwoordigd zijn in de doorbraken. Net als toegang tot niet-gecontracteerde hulp en beschermd wonen.



Besteding doorbraakbudget

Het project Maatpact voorziet in een maatwerkbudget dat vrij inzetbaar is. Zo kunnen we - zonder rekening te houden met bestaande bureaucratie – snel doen wat nodig is achterde voordeur. Of tijd rekken in situaties die snel dreigen te escaleren. In de besteding van het maatwerkbudget valt op dat het relatief vaak is ingezet om (huur)schuld gedeeltelijk in te lossen. Omdat escalatie van financiële problemen op korte termijn ook problemen op andere leefgebieden zou veroorzaken. Een huisuitzetting vanwege huurschuld bijvoorbeeld, levert in bijna alle gevallen ongewenste effecten op op andere leefgebieden. Zoals een beroep op maatschappelijke opvang en kinderen die in de knel komen. In situaties waarin mensen (nog) niet over passende huisvesting beschikten (dak- en thuisloos) is maatwerkbudget ingezet om tijdelijke huisvesting te regelen. En soms hadden inwoners een financieel zetje nodig om administratief weer aangehaakt te raken: denk aan het afronden van boekhoudingen, het aanvragen van een paspoort, aktes die voorwaardelijk zijn voor toegang tot voorzieningen.



Maatschappelijke kosten en baten

Om de maatschappelijke kosten en baten te bepalen maken we onderscheid in twee dimensies. Ten eerste onderscheiden we kosten en baten naar wettelijke domeinen: Wet langdurige zorg, Zorgverzekeringswet, Wet maatschappelijke ondersteuning, Jeugdwet, Participatiewet, Wet gemeentelijke schuldhulpverlening en een categorie Overig. In die laatste vallen bijvoorbeeld kosten en baten van woningcorporaties, de veiligheidsketen en werknemers- en werkgeversverzekeringen.

In de tweede plaats maken we onderscheid naar de termijn van verzilverbaarheid van de kosten en baten. Daar hanteren we drie categorieën. De eerste zijn de **directe kosten en baten**. Dat zijn kosten en baten die meteen uitgegeven dan wel bespaard worden. Denk aan hulpverlening die nu zes uur per week geïndiceerd is, en na realisatie van de Doorbraak en het perspectiefplan nog maar twee uur per week langs hoeft te komen.

Daarnaast zijn er nog kosten en baten die op heel korte termijn verwacht worden. De **reële kosten en baten**. Denk aan het voorkomen van escalaties op het gebied van jeugdbescherming bijvoorbeeld. Als voorkomen kan worden dat een gezin waar al intensieve opvoedhulp in zit, op straat komt te staan vanwege een huurschuld, dan leidt dat vrijwel zeker tot voorkomen kosten voor zowel de woningcorporatie als op het gebied van jeugdhulp.

Tenslotte zijn er nog de **indicatieve kosten en baten**. Die houden secundair verband met de realisatie van de Doorbraak en het perspectiefplan. Bijvoorbeeld in een situatie waarin een gezin een ver ondermaats inkomen heeft en een veel te hoge huur, waar niet alleen een huurschuld zal leiden tot een vonnis tot huisuitzetting en een verwacht beroep op maatschappelijke opvang, maar die ook kan leiden tot een situatie waarin vader met een recent verslavingsverleden opnieuw in zijn oude gedrag terugvalt. Dat laatste kun je op zich goed voorspellen, en ligt ook in de lijn de verwachting, maar beschouwen wij als indicatieve kostenpost.

Waar het gaat om het maatschappelijk resultaat op het gebied van kosten en baten, tellen we alleen de directe en reële kosten en baten bij elkaar op. Onderverdeeld naar wetten. Omdat die heel dicht bij het hier en nu zijn. En primair te relateren zijn aan het handelen in het kader van de Doorbraak en het perspectiefplan. Indicatieve kosten en baten brengen we wel in beeld, maar laten we buiten beschouwing. Het

maatschappelijk resultaat van de cases tot nu toe ziet er als volgt uit.

Maatschappelijk rendement

De gemiddelde opgetelde directe en reële kosten en baten per casus zijn 22.398 euro. Dat is gebaseerd op het gemiddelde over 50 cases. Hieronder hebben we de totalen en gemiddelden om een overzicht gezet. In de eerste tabel staat het totaal voor alle cases bij elkaar opgeteld. Daarin zien we dat er een investering van tegen de 113 duizend euro nodig was vanuit zowel de Wmo, Jeugdwet als de Participatiewet, om op dezelfde domeinen op korte termijn een veelvoud aan kosten te voorkomen. Wat we in de cijfers niet kunnen zien is de kostenbesparing die behaald is door te interveniëren op het gebied van toegang tot een passende en betaalbare woning. Met die toegang gaan immers geen kosten gepaard. Het gros van de voorkomen maatschappelijke kosten zitten in het domein Jeugd. Gevolgd door het domein Wmo.

Het overzicht van het gemiddelde beeld per casus, geeft weer wat die totale optelsom van kosten en baten per casus betekent. Iets meer dan 2.500 euro aan de voorkant investeren betekent op korte termijn ongeveer het tienvoudige aan verwachte maatschappelijke kosten voorkomen.

Totaal voor alle casus:

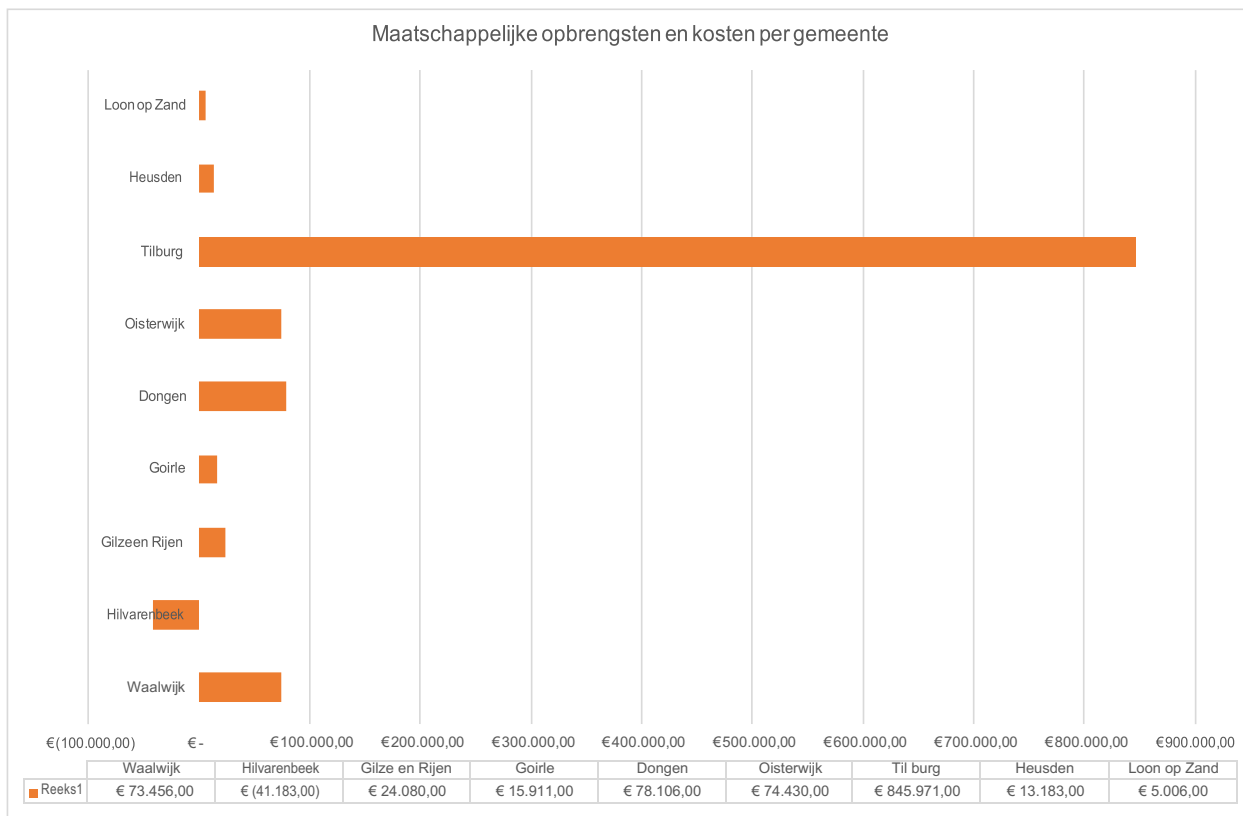
Saldo Directe kosten & baten						
ZVW	WMO	Jeugd	WLZ	PW	WGS	Overig
€ 0,00	(€ 46.974,00)	(€ 21.209,00)	€ 0,00	(€ 25.439,96)	(€ 3.000,00)	(€ 16.065,15)
Saldo Reële kosten & baten						
ZVW	WMO	Jeugd	WLZ	PW	WGS	Overig
€ 46.735,00	€ 249.180,00	€ 849.480,00	€ 0,00	(€ 11.676,84)	(€ 648,00)	€ 99.556,00
Directe kosten & baten				Reële kosten & baten		
Som kosten		(€ 112.688,11)		Som kosten		(€ 12.324,84)
Som baten		€ 0,00		Som baten		€ 1.244.951,00
Saldo directe kosten & baten		(€ 112.688,11)		Saldo reële kosten & baten		€ 1.232.626,16
Gerealiseerde kosten & baten			€ 1.119.938,05			

Gemiddeld beeld per casus:

Saldo Directe kosten & baten						
ZVW	WMO	Jeugd	WLZ	PW	WGS	Overig
€ 0,00	(€ 939,48)	(€ 424,18)	€ 0,00	(€ 508,80)	(€ 60,00)	(€ 321,30)
Saldo Reële kosten & baten						
ZVW	WMO	Jeugd	WLZ	PW	WGS	Overig
€ 934,70	€ 4.983,60	€ 16.989,60	€ 0,00	(€ 233,54)	(€ 12,96)	€ 1.991,12
Directe kosten & baten				Reële kosten & baten		
Som kosten		(€ 2.253,76)		Som kosten		(€ 246,50)
Som baten		€ 0,00		Som baten		€ 24.899,02
Saldo directe kosten & baten		(€ 2.253,76)		Saldo reële kosten & baten		€ 24.652,52
Gerealiseerde kosten & baten per casus			€ 22.398,76			

Kosten en baten per gemeente

Per gemeente is het beeld als volgt. De gemeente die de meeste cases aanleverde is Tilburg. Daar zien we ook het grootste maatschappelijk resultaat. Dat is geen verrassing. In andere gemeenten pakten we telkens 3 tot 5 cases op. Behalve in Hilvarenbeek. Daar is maar één casus opgepakt waarin de doorbraak lag in het daadwerkelijk regelen van een voorziening waarvoor al een indicatie was afgegeven. Dit verklaart het negatieve saldo voor Hilvarenbeek.



Preventie op het laatste nippertje

We zien dus dat de directe kosten en baten een negatief saldo hebben. Dat levert in reële zin hoge maatschappelijke opbrengsten op. En impliceert dat cases vragen om investeren in het hier en nu om vooral escalaties die op korte termijn dreigen te voorkomen. Dat beeld is in lijn met onze inhoudelijke beleving. Vooral in cases waarin jeugdhulp dreigt of betrokken is, loopt dat bedrag heel snel op. Nogmaals: vergeet daarbij niet dat interveniëren op het gebied van toegang tot een betaalbare woning wel in de besparingen terug te zien is in voorkomen kosten voor (escalerende) jeugdhulp bijvoorbeeld, maar niet of nauwelijks aan de kostenkant.

Investeren in bestaanszekerheid

De maatschappelijke kosten en baten op het domein Participatiewet zijn zowel direct als reëel negatief. Daarin zien we dat investeren in bestaanszekerheid (inkomen,

naast wonen) vaak onderdeel uitmaakt van de plannen. De analyse van de kosten en baten ligt wat dat betreft in lijn met de inventarisatie van de doorbraken die we eerder in dit hoofdstuk voorbij zagen komen.

¹ Alle namen in dit document, zowel van professionals als inwoners, zijn veranderd.

3. Analyse van de cases

Naast het maatschappelijk resultaat is het leren van de casuïstiek van belang. Immers, het project Maatpact is er niet perse op uit om een aantal huishoudens vooruit te helpen. Het gaat er minstens net zo goed om te leren waar inwoners en professionals knelpunten ervaren met betrekking tot de organisatie van het sociaal domein en de gezondheidszorg in Hart van Brabant. En bovendien te ontdekken hoe daar min of meer gestandaardiseerd op kan worden geanticipeerd door voorspelbaar en navolgbaar af te wijken van regels en routines. Binnen de grenzen van de wet. In dit hoofdstuk gaan we in op die lessen tot nu toe. Dat doen we puntsgewijs. Eerst komen onze professionele observaties aan de orde. Daarna de systeemknelpunten.

3.1 Professionele observaties

Professionele observaties zijn observaties over successen en knelpunten die te maken hebben met gedrag, kennis, competenties en houding van professionals. Ten opzichte van structurele knelpunten gaat het dus niet zozeer over het systeem, maar meer over de invulling van professionals van hun vak en rol. De professionals die wij tegenkwamen in Hart van Brabant zijn betrokken bij hun werk en bij de inwoners waarvoor ze het doen. Ze doen hun werk goed. De observaties hieronder gaan dan ook niet over individuele professionals die hun werk al dan niet goed (genoeg) doen. Maar hebben veel meer betrekking op het samenspel van organisaties, professionals en organisatieculturen, waar indingen gaan zoals zeg aan. In dit hoofdstuk gaan we in op een aantal van die observaties waarbij wij mogelijkheden zien tot verbetering.

Proces boven resultaat

Hoewel het Maatpact gericht is op het maken van maatwerk, zien wij nog vaak dat in de praktijk professionals, ambtenaren en beleidsmedewerkers het volgen van vooraf afgesproken processen als belangrijker ervaren dan het realiseren van een goed eindresultaat. Dit heeft tot gevolg dat gezinnen uiteindelijk niet of suboptimaal worden geholpen. Jolanda en haar twee kinderen (**Extra inschrijftijd voor Jolanda – casus 11**)

kunnen geen andere woning vinden. De woningbouwvereniging kent wel extra inschrijftijd toe, waaruit blijkt dat zij de noodzaak voor het gezin om andere woning te vinden wel inziet. Deze inschrijftijd is echter niet voldoende voor het vinden van een woning. Waardoor Jolanda uiteindelijk toch niet verder komt.

Ook maken gemeenten vaak extra maatschappelijke kosten die niet nodig waren geweest als er maatwerk was geleverd en een gezin direct goed was geholpen. In de casus **Een geschikte woonplek voor Yvonne en Jeroen (casus 1)** wordt in eerste instantie verwezen naar Beschermd Wonen, een dure voorziening waar ook een wachtlijst voor is. Terwijl de oplossing van Yvonne en Jeroen zelf (een passende woning waar ze beiden in kunnen wonen) vele malen goedkoper, maar niet beschikbaar is.

In de situatie van Omer, Albena, Ivona en haar kinderen (**Twee gezinnen in een huis dat ze niet kunnen betalen – casus 16**) verwijst de commissie voor Complexe Casuïstiek Omer in eerste instantie naar het Veiligheidshuis. Met als aanbeveling om via hun een contingentwoning aan te vragen. Terwijl de commissie zelf ook beschikt over contingentwoningen. Na terugverwijzing van het Veiligheidshuis geven de commissieleden vervolgens aan dat de gezinsleden urgentie moeten aanvragen. In afwachting van de aanvraag en het besluit van de urgentiecommissie betaalt het Sociaal Hospitaal een aantal maanden de huur van het gezin om een uithuiszetting te voorkomen. Dit was niet nodig geweest wanneer de commissie direct had bemiddeld richting een woning en was de uitkomst hetzelfde geweest.

Tot slot lopen gemeenten het risico dat door vanuit beleid een strenge nadruk op het proces te hanteren, uitvoerende professionals in de toekomst minder ruimte voelen om aan te sluiten op het perspectief van de bewoner. En hulp te bieden die daarbij aansluit. Zo werd in een casus de clientondersteuner (**Arjan woont bij zijn moeder die dementie heeft – casus 9**) aangesproken door de beleidsafdeling van Beschermd Wonen op het feit dat ze zelf was gaan bellen om een plek te regelen, terwijl zij vanuit haar rol als onafhankelijk cliëntondersteuner juist precies datgene deed wat ze moest doen: een oplossing voor haar cliënt vinden.

Regievoeren en eigenaarschap

Het belang van een goed plan waarin het perspectief van het gezin centraal staat kan

moeilijk onderschat worden. Net als een strakke regie over dat plan. In de praktijk verschilt de mate waarin professionals regievoeren en zich verbonden voelen met een maatwerkplan voor een gezin. Dit heeft te maken met mandaat: krijgt de casusregisseur het vertrouwen om regie te voeren vanuit de eigen organisatie en van betrokken maatschappelijke partners? Maar ook met tijd: krijgt de regisseur voldoende tijd om regie te voeren? Daarnaast vraagt het ook om individuele capaciteiten van de professional: in hoeverre voelt de casusregisseur zich eigenaar van een plan en neemt zij of hij ook daadwerkelijk de regie op zich?

In de meeste gemeenten zien wij dat de casusregie over het algemeen goed wordt opgepakt. Betrokken professionals staan achter het gezin en regelen oplossingen. Zij zijn daarbij niet bang om buiten de gebaande paden te treden. In de casus van Jaap (**Passende zorg voor jongen met autisme –casus 10**) uit deze houding zich in het snel inzetten van nodige, maar niet gecontracteerde zorg. Achteraf blijkt bekostiging van deze zorg wel ingewikkelder dan verwacht. Maar dit is een bureaucratisch knelpunt dat we uiteindelijk in deze casus oplossen in het kader van het Maatpact.

Een voorbeeld van het ontbreken van effectieve casusregie is de casus **Twee gezinnen in een huis dat ze niet kunnen betalen (casus 16)**. Bij het eerste gesprek dat we voerden met dit gezin waren vijf professionals aanwezig die allemaal op enige wijze betrokken waren bij één van de twee gezinnen in huis. Slechts één van de aanwezige professionals was echter in staat om de regie van een deel van het plan (dat bestemd was voor Omer) op zich te nemen. Niemand nam regie over het plan voor Albena, Ivona en de kinderen. Met als gevolg dat niemand hetgeen dat nodig was (twee aanvragen voor urgentie) kon inzetten. Waardoor zonder de garantstelling van de huur vanuit het Maatpact het gezin al snel op straat was komen te staan. En de dreiging dat dit alsnog gebeurt nog steeds niet is afgewend.

Belemmerende beeldvorming

Beeldvorming over een gezin, zowel bij uitvoerende professionals als bij ambtenaren of beleidsmedewerkers die een beslissing moeten nemen over het al dan niet toekennen van maatwerk, kan het realiseren van oplossing enorm bevorderen dan wel belemmeren. Met als risico dat het persoonlijk oordeel van een professional over of iemand een uitzondering verdient bepalend is voor het lot van een gezin. Dit kan leiden tot willekeur.

De betrokken casusregisseur in de casus van Jan (**Jan rolt weer door de regio– casus 8**) zag de worsteling bij Jan en zette zich in voor het realiseren van een oplossing. Ondanks het feit dat Jan geregeld flink kon uitvallen naar de gemeente, en zelfs naar de casusregisseur zelf. Het lukte deze regisseur om, met hulp van het Maatpact, de sportrolstoel die Jan nodig had bekostigd te krijgen. Waardoor Jan beter en goedkoper geholpen werd dan tot dat moment het geval was. En weer wat vertrouwen kreeg in de gemeente. Deze casus toont aan hoe commitment vanuit de casusregisseur en de capaciteit om niet te snel te oordelen over een boze cliënt tot succesvol maatwerk en betere zorg kan leiden.

Het vervolg van de casus **Twee gezinnen in een huis dat ze niet kunnen betalen (casus 16)** toont daarentegen aan hoe persoonlijke beeldvorming een oplossing juist in de weg kan staan. Na lang zoeken naar een casusregisseur en een sociaal werker om te ondersteunen bij de urgentieaanvraag van Albena, Ivona en de kinderen zette de gemeente uiteindelijk een maatschappelijk werker in om het gezin te helpen bij de aanvraag. Deze maatschappelijk werker stond echter zelf niet achter de urgentieaanvraag. Hierdoor liep het overgaan tot indienen van de aanvraag zeker een extra maand vertraging op. Terwijl het Maatpact in afwachting van deze aanvraag elke maand €1.000 euro betaalt om een uithuisplaatsing te voorkomen.

Lastig aansluiten bij behoeften van inwoners

Vaak zien professionals vanuit hun eerdere ervaring in de hulpverlening al snel wat er moet gebeuren om een gezin er weer bovenop te helpen. Soms zelfs eerder dan het gezin zelf. Dit kan ertoe leiden dat een professional vanuit goede bedoelingen aanstuurt op de oplossing die volgens haar of hem de juiste is. Terwijl een gezin daar nog niet aan toe is. Of andere bezwaren heeft en daardoor niet wil meewerken aan het gekozen pad. Dit kan leiden tot frustraties bij hulpverleners. En er zelfs voor zorgen dat het gezin en de professional verder van elkaar af komen te staan. Het gezin kan zelfs worden bestempeld als ‘zorgmijddend’. Terwijl het onderzoeken waar de belemmeringen zitten voor een gezin en die vervolgens wegnemen juist kan zorgen voor een doorbraak.

Jan, Moniek en hun zoontje (**Overtuigen richting schuldhulpverlening – casus 12**) zijn een voorbeeld van een gezin waarvoor de volgende stappen duidelijk zijn voor hulpverleners (schuldhulpverlening), maar waar de gezinsleden zelf hier nog niet

helemaal klaar voor zijn. Jan en Moniek houden schuldhulpverlening af. En we weten nog niet precies waarom. We vermoeden dat het mede te maken heeft met Monieks angst haar veulen kwijt te raken. Samen met de betrokken professional onderzoeken we nu hoe we Moniek kunnen garanderen dat dit niet gebeurt in een schuldhulptraject, in de hoop dat dit voor haar en Jan de doorslag geeft toch hulp te aanvaarden. Dergelijk onderzoek blijkt soms essentieel in het realiseren van een doorbraak.

Moeilijk bereikbare mensen

In een enkele gemeente zijn ook cases aangemeld van inwoners met wie de gemeenten moeilijk contact krijgen. Het valt op dat zij juist deze bemoeizorgcasus aanmelden bij het Maatpact. Hoewel wij graag meedenken over hoe we deze mensen toch te spreken krijgen en vanuit daar ook een maatwerkplan kunnen maken, richt onze methode (en ook het Maatpact) zich vooral op het realiseren van maatwerk in de bureaucratie waar de reguliere hulp vastloopt. Hierbij werken we altijd vanuit het perspectief van een gezin. Dit betekent dan ook dat onze methode minder geschikt is voor mensen die zelf geen contact willen en van wie we het perspectief niet duidelijk kunnen krijgen.

3.2 Structurele knelpunten

De knelpunten die we in dit deel beschrijven, hebben betrekking op hoe de structuren en routines in de gemeenten van Hart van Brabant nu eenmaal draaien. Het zijn bottlenecks die niet vandaag of morgen anders te organiseren zijn. Maar waar op termijn wel andere afspraken over te maken zijn.

Betaalbaar wonen (meest manifeste probleem)

Verreweg het belangrijkste structurele probleem in de regio is een absoluut tekort aan betaalbare woningen. In alle gemeenten van Hart van Brabant komen we problemen tegen die voortvloeien uit dit tekort aan woningen, of die moeilijk opgelost kunnen worden doordat er geen betaalbare geschikte woning beschikbaar is. Terwijl een dergelijke woning wel de doorbraak betekent voor het gezin. Hierdoor zorgt dit tekort ook voor problemen op allerlei vlakken. Hierin is Hart van Brabant allerm minst uniek in Nederland. In andere grootstedelijke gebieden waarin Sociaal Hospitaal actief is zien we een vergelijkbaar beeld.

In de hierboven genoemde voorbeelden zien we dat dit tekort in **casus 16 (Twee gezinnen in een huis dat ze niet kunnen betalen)** dreigt te leiden tot de uithuiszetting van een gezin met twee kinderen. Met als mogelijk gevolg dat deze moeder met haar kinderen in een duur moeder-kindhuis terechtkomt. Of dat haar kinderen tijdelijk in een pleeggezin worden geplaatst. Dit betekent de facto dat het tekort aan betaalbare huizen leidt tot de inzet van dure jeugdhulp, zonder het probleem op te lossen.

In **casus 11 (Extra inschrijftijd voor Jolanda)** zien we dat het tekort ook betrekking heeft op het welzijn van kinderen: door een gebrek aan perspectief dreigen Jolanda's twee kinderen opnieuw uit hun vertrouwde omgeving te worden gehaald, terwijl het nu juist net wat beter met ze gaat.

Ook in andere cases zorgt het tekort aan betaalwoningen voor problemen op andere domeinen. Denk hierbij aan:

- *Onnodig lang verblijf in een Beschermd Wonen Voorziening omdat uitstroom naar een eigen woning niet mogelijk is (inzet dure woonzorg (WMO) omdat reguliere woning niet beschikbaar is).*
- *Ineffectieve of onnodige inzet jeugd-Ggz vanwege verblijf in een te klein huis.*
- *Het uitblijven van (of een inefficiënte inzet van) een Ggz-behandeling doordat de woonsituatie niet stabiel is.*
- *Het uitblijven van een schuldenregeling omdat een gezin geen huis heeft (en het uitblijven van een huis omdat een gezin schulden heeft).*

Toegang tot hulp blijft uit of loopt stroef

Een aanmelding bij een wijk- of toegangsteam leidt lang niet altijd tot de inzet van de nodige hulp. Soms heeft dit te maken met het feit dat de regie niet wordt gepakt, dat de oplossing complex te organiseren is, omdat de rolverdeling in de toegangsteams is georganiseerd op een manier die zorgt voor een onduidelijke rolverdeling. Bijvoorbeeld een onderzoeker die zelf geen casus kan oppakken, maar die de regie ook niet per definitie gemakkelijk elders kan beleggen, of een combinatie van deze factoren.

Soms lukt de toegang tot de juiste hulp ook niet wanneer er geen duidelijk zichtbare knelpunten bestaan. Lennarts briefadres (**Een briefadres en weer door! – casus 14**)

valt gewoon regulier te organiseren. En desalniettemin lukte het hem en de bij hem betrokken professional jarenlang niet om dit geregeld te krijgen. Waardoor Lennart ondanks alle mogelijkheden toch vast kwam te zitten.

Traditionele problemen bij Werk & Inkomen

Zowel in de doorbraken als in vervolgplannen merken we dat stug handelen van werk en inkomen nog geregeld leidt tot problemen van gezinnen. En soms ook een oplossing in de weg zit. Denk hierbij aan het standaard toepassen van de kostendelersnorm in **casus 1** zonder dat eerst de situatie van een gezin wordt beoordeeld en wordt gekeken naar of er ook een uitzondering op gemaakt moet en kan worden.

Of het afwijzen van een uitkering als de juiste stukken niet worden aangeleverd. In plaats van het inzetten van hulp om die stukken te verkrijgen of te verzamelen, krijgen mensen hersteltermijnen aangereikt die hen niet helpen. In één casus (**Carla staat bijna op straat; kinderen in de knel – casus 3**) duurt dat al drie jaar. En de casus van Lennart die het na herhaalde pogingen niet lukt om een briefadres te krijgen (**casus 14**). Hij ervaart daarbij ook geen hulp. Terwijl er voor een briefadres geen uitzondering nodig is.

Beschermd Wonen zowel regionaal als lokaal belegd

De regionale belegging van WMO Beschermd Wonen op basis van Ggz-problematiek en de lokale belegging van WMO Beschermd Wonen op basis van LVB-problematiek zorgt zowel voor verwarring bij professionals over waar zij moeten aanmelden, als voor een mogelijkheid tot politiek gepingpong omdat twee gemeenten naar elkaar verwijzen wanneer er discussie is over de grondslag van de indicatie. Deze problemen spelen bijvoorbeeld in **casus 9**.

Gefragmenteerde organisatie indiceren en toeleiden naar Beschermd Wonen

In dezelfde **casus 9** zien we dat de clientondersteuner het gevoel heeft van het kastje naar de muur te worden gestuurd. Hieraan ligt een structureel knelpunt ten grondslag. Doordat beschermd wonen Tilburg verantwoordelijk is voor het afgeven van een beschermd wonen-indicatie op basis van psychische problematiek, en de lokale gemeenten verantwoordelijk zijn voor het afgeven van een beschermd wonen-indicatie op basis van problematiek gerelateerd aan LVB, hebben gemeenten in Hart

van Brabant een systeem georganiseerd waarin verantwoordelijke partijen makkelijk naar elkaar kunnen wijzen. Veel inwoners waarvoor een indicatie voor Beschermd Wonen noodzakelijk is, zoals Arjan, hebben zowel psychische problemen als een LVB. Vaak versterken deze problemen elkaar. In veel gevallen is het daarom lastig te bepalen welke problemen op de voorgrond liggen en dus bepalend zijn voor de indicatie. Arjans casus illustreert dat in dergelijke gevallen ook daadwerkelijk naar elkaar verwezen wordt. En dat de onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor indicering ertoe leidt dat passende zorg vertraagt.

4. Oplossingsrichtingen

In dit hoofdstuk doen we een eerste aanzet tot oplossingen voor bovenstaande knelpunten. Hierbij richten we specifiek ons op oplossingen die de gemeenten grotendeels zelf kunnen doorvoeren.

4.1 Betaalbaar wonen

We zien verschillende oplossingen voor het probleem rondom betaalbaar wonen. Deze zijn kortweg in te delen in twee categorieën: de eerste gaat over het terughalen naar de gemeente van de beslisbevoegdheid over urgentie en contingentwoningen. De tweede gaat over mogelijkheden om het aantal betaalbare huizen voor inwoners in de regio te vergroten.

Beleg de beslissing over urgentie bij de gemeente

De beoordeling van woonurgentie is van oudsher op afstand van de gemeente georganiseerd. Er is een onafhankelijke urgentiecommissie die beoordeelt of een inwoner voorrang krijgt op een sociale huurwoning of niet. Die beoordeling wordt gebaseerd op een procedurele toets: staat iemand lag genoeg ingeschreven in de BRP? Staat iemand ingeschreven als woningzoekende? Wat is de achtergrond van de urgentie? Aanvullend daarop wordt een situatie, zeker in tijden van schaarste, veelal empathisch beoordeeld. Dus: is een situatie schrijnend genoeg om in aanmerking te komen voor urgentie? In deze beoordeling is geen ruimte om woonurgentie toe te kennen op basis van maatschappelijke schadelast, of maatschappelijk resultaat. Terwijl we in casuïstiek zien dat juist wonen daar een cruciale rol in speelt.

Daarom stellen we voor dat de gemeenten meer zeggenschap krijgen over het verschaffen van urgentie. En urgenties mede gaan toetsen op maatschappelijk resultaat. Dit kan je als gemeente organiseren door de uitvoering van de Huisvestingsverordening terug te halen, en goed onderbouwde plannen met een verzoek tot urgentie (mede) te beoordelen op basis maatschappelijke opbrengst. Immers geeft de Huisvestingswet de gemeente die opdracht, en is het dus ook de gemeente die kan bepalen hoe de uitvoering van die opdracht er in de praktijk uit ziet.

In de casus (**Extra inschrijftijd voor Jolanda – casus 11**) zou een dergelijke beoordeling het perspectief op ontheemding van de kinderen, en gevolgen daarvan voor inzet van jeugdhulp, kunnen worden meegewogen. En kan de gemeente daar zelf binnen de gemeentegrenzen een oordeel over vellen.

Beleg de verdeling van urgentiewoningen bij gemeente

Trek als gemeente de beslisbevoegdheid over alle contingentwoningen naar je toe. Op dit moment zijn deze belegd bij allerlei verschillende zorginstellingen, waardoor vrijwel niemand goed zicht heeft op hoeveel woningen er nog beschikbaar zijn en waar. Bovendien stellen zorginstellingen vaak dat een contingentwoning alleen kan worden ingezet bij wijze van uitstroom uit intramurale voorzieningen. Dat is niet waar. Net zo goed kan een contingentwoning worden gebruikt om instroom in een voorziening te voorkomen. Dit leidt op dit moment tot een structureel ondergebruik van de beschikbare contingentwoningen (20-25% van de woningen). Door deze contingentwoningen bij de gemeente te beleggen en ze vanaf daar verdelen onder inwoners die er baat bij hebben, krijg je meer overzicht en regie als gemeente. Dit betekent ook dat wanneer je een contingent (of urgentie) niet verstrekt, je zelf ook verantwoordelijk bent (en zicht krijgt op) andere oplossingen die als gevolg daarvan moeten worden ingezet. En de kosten die daarbij horen.

Meer mogelijkheden vrije sector

Denk na over het oprekken van de toepassing van Woonkostentoeslag. Voor mensen die nu verblijven in dure voorzieningen, zoals de daklozenopvang of instellingen voor Beschermd Wonen. Zodat zij kunnen uitstromen naar woningen die normaal gesproken financieel onbereikbaar zijn. Een alternatief voor het oprekken van de Woonkostentoeslag is een apart fonds hiervoor inrichten. Deze oplossing zou bijvoorbeeld tijdelijk soelaas kunnen bieden voor alle inwoners die dakloos zijn, maar over voldoende woonvaardigheden beschikken om zelfstandig (met begeleiding) te kunnen wonen. Zoals in de casus van een alleenstaande dakloze man die niet aan psychisch herstel toekomt vanwege zijn dakloosheid. Maar waarvan hulpverleners inschatten dat hij met begeleiding best succesvol zelfstandig kan wonen.

Rent for good

Veranderingen in het proces van woonurgentie en contingentwoningen gaan niets uithalen waar het gaat om de schaarste aan betaalbare woningen in de regio. Feitelijk wordt dezelfde schaarste slechts anders verdeeld. De taart wordt niet groter. Een alternatief waarmee de taart iets groter kan worden voor inwoners is het bemiddelen naar betaalbare woningen van particuliere verhuurders in bijvoorbeeld krimpgebieden of gebieden waar de druk op huizen minder groot is. De ervaring leert dat een aantal woningzoekenden openstaat voor een verhuizing naar een andere gemeente als ze daar een woning onder de huurtoeslaggrens kunnen vinden. In de praktijk loopt deze groep echter tegen praktische problemen aan bij de verhuizing. Bijvoorbeeld als iemands Participatiewetuitkering wordt gestopt in de oude gemeente, maar de nieuwe gemeente nog een aantal weken onderzoek doet naar het recht op een uitkering voordat ze toekent. Waardoor een gezin tijdens een al dure tijd zonder inkomen komt te zitten en de eerste maand huur niet kan betalen. Hierdoor gaat een dergelijke verhuizing vaak in beginsel al niet door. Of komt het gezin vanaf dag één in financiële problemen.

Rent for Good is een idee voor een platform dat dergelijke problemen voorkomt. Door enerzijds huurders (financieel) te ondersteunen bij hun verhuizing naar een andere regio. En anderzijds verhuurders garanties te bieden zoals de betaling van de maandelijkse huur. Waardoor het voor hun interessant wordt om mensen met bijvoorbeeld een bijstandsuitkering die uit de daklozenopvang uitstromen, van een huis te voorzien. Deze oplossing had soelaas kunnen bieden in een casus van een alleenstaande dakloze moeder met een kindje van zeven maanden, die zich elders in Nederland, in de buurt van de vader van het kindje, wilde vestigen. Het IPW heeft een aanvraag bij een vermogensfonds liggen voor het ontwikkelen van dit platform.

Doorbraakhypotheek

Een korte scan op Funda laat zien dat er in Nederland ruim 4.300 woningen te koop staan voor onder de 150.000 euro. Met het huidige rentepercentage voor een hypotheek betekent dit dat je elke maand maximaal rond de 400 euro kwijt bent aan rentelasten plus onderhoud. Dit is goedkoper dan menig sociale huurwoning. Bovendien staat de rente voor 10 of 20 jaar vast, en wordt de huurprijs jaarlijks geïndexeerd. Dit soort bedragen is ook voor mensen met een Participatiewetuitkering of minimuminkomen financieel haalbaar.

De Doorbraakhypothek is een constructie waarbij de bank een (aflossingsvrije) hypotheek verstrekt aan een groep inwoners die zelf vanwege hun financiële situatie geen hypotheek kan afsluiten. De gemeente geeft een garantstelling af aan de bank. Met een dergelijke constructie kunnen we de pool van betaalbare woningen in Nederland met ruim 4.300 woningen verhogen. Deze woningen kunnen we bijvoorbeeld toewijzen aan mensen die nu in de woonzorgvoorzieningen verblijven, of daarin dreigen te komen, maar prima zelfstandig kunnen wonen. Zoals in een casus waarin een samenwonende stel niet meer in een huisje op een camping kan verblijven en zich maar moet melden bij de maatschappelijke opvang zodra ze op straat staan. Deze mensen met een vast inkomen kunnen we een beter en betaalbaarder alternatief voor de opvang bieden. En per individu 36.000 euro aan maatschappelijke kosten per jaar besparen. Verschillende bancaire partijen zijn geïnteresseerd in het mogelijk maken van een dergelijke Doorbraakhypothek. De regio Hart van Brabant zou hiermee aan de slag kunnen gaan.

4.2 Regievoeren en eigenaarschap

Regievoeren is lastig. Het mogelijk maken van goede regievoering en eigenaarschap vraagt zowel professionele capaciteiten, als een structurele inbedding van de juiste voorwaarden om regie te kunnen voeren. Om goed regie te kunnen voeren, adviseren wij de volgende punten:

Maak een maatwerkplan voor ingewikkelde cases waarop regie nodig is
Wij zien nog te vaak dat één integraal plan voor een gezin ontbreekt. Zonder een dergelijk plan is regievoeren lastig of onmogelijk. Zorg daarom voor een eenduidig format van een plan dat alle professionals gebruiken. Beleg de taak voor het maken van een dergelijk plan expliciet. Bij de toegangsmedewerker, of bij de toekomstige casusregisseur. En biedt professionals voldoende tijd om een goed plan te maken. Beleg in het plan expliciet een regievoerder.

Koop regie expliciet in

Regievoeren kost tijd. In de praktijk zien wij dat professionals vaak wel regie willen voeren, maar hier door een hoge caseload simpelweg geen tijd voor hebben.

Omschrijf regievoeren daarom als een afgebakende taak voor de zorgaanbieder, en koop deze taak expliciet in.

Positioneer casusregisseurs duidelijk in de organisatie

Zorg ervoor dat regie al bij de toegang snel en duidelijk kan worden belegd bij één persoon. Het is prima om een onderzoeker in te stellen in de toegang. Alleen als er hulp nodig is, moet men daar snel vervolg aan kunnen geven. En over de geboden hulp moet regie kunnen worden gevoerd. Een onderzoeker moet deze hulp dan ook kunnen inzetten en snel bij een casusregisseur kunnen beleggen.

Beleg de rol van casusregiehouder expliciet bij hoofdaannemer

In het stelsel van hoofd- en onderaannemerschap zien wij geregeld onduidelijkheid over welke partij casusregisseur is. Beleg de verantwoordelijkheid van casusregie duidelijk bij de hoofdaannemer en spreek deze daar ook op aan. Of stop met het stelsel van hoofd- en onderaannemerschap en beleg casusregie middels een aparte indicatie.

Benoem professionals die zelf de regie durven nemen (of train professionals in het nemen van regie)

Naast dat regie een taak is die je expliciet kunt benoemen en beleggen, vraagt regie ook een bepaalde assertiviteit van professionals. Bijvoorbeeld door het voortouw te nemen bij het maken van een plan, de taken in dat plan bij verschillende zorgaanbieders te beleggen, en zorgaanbieders na aanneming van deze zorgtaak ook aanspreken op het al dan niet nakomen van gemaakte afspraken. Niet elke professional heeft deze leidinggevende houding van nature. En niet iedereen vindt het prettig om een dergelijke rol op zich te nemen. Benoem daarom professionals als casusregiehouders die zelf aangeven comfortabel te zijn in een dergelijke rol, of die deze rol graag willen ontwikkelen. In Nijmegen hanteren gemeente en maatschappelijke partners een dergelijk systeem. Er is daar verspreid over de organisaties een poel van getrainde regisseurs beschikbaar om zo'n rol op zich te nemen.

Geef professionals die regie nemen rugdekking vanuit beleid en bestuur

Regie nemen betekent ook het nemen van verantwoordelijkheid over de uitvoering van een plan voor een gezin. Professionals nemen daarbij ook een risico: als een plan

niet goed loopt, of anders uitpakt dan gehoopt, dan zijn zij vaak de eersten die daarop worden aangesloten. Om professionals comfortabel in hun regierol te krijgen en houden, is het daarom essentieel om hen rugdekking te bieden vanuit het beleid en bestuur. Juist wanneer zaken anders lopen dan van tevoren was afgesproken. Voor de clientondersteuner in casus 9 had dit de oplossing van haar casus vergemakkelijkt. Ook was deze dekking terecht geweest gezien haar verrichtte werk in deze casus.

4.3 Moeilijk bereikbare mensen

We merken dat we in veel casus aangemeld krijgen waarbij moeilijk contact te krijgen is met inwoners. Hoewel wij het waardevol vinden om, vooral wanneer een hulpvraag evident is, toch contact te krijgen, kan het gecontroleerd afbouwen van hulp ook een plan zijn.

Durf zorg ook gecontroleerd af te bouwen.

Wanneer mensen zorg ontvangen maar moeilijk bereikbaar zijn (bijvoorbeeld doordat ze weinig thuis zijn, de deur niet meer openen richting de hulpverlening, of niet willen meewerken aan een plan) kan in sommige situaties het gecontroleerd afbouwen van hulp ook een plan zijn. Soms leidt het afbouwen van hulp tot een reactie bij een gezin. Omdat ze een vorm van hulp of inkomen plotseling missen. En biedt deze reactie weer een ingang om toch in gesprek te gaan. Soms gebeurt dit ook niet. Dan kan blijken dat (dure) zorg kan worden afgebouwd.

Op dergelijke momenten is het belangrijk dit weloverwogen en gecontroleerd te doen. En open te staan voor nieuwe hulpvragen wanneer deze op een later tijdstip toch komen.

4.4 Indicering beschermd wonen

Beleg het indiceren van, toeleiden naar en inkopen van beschermd wonen op basis van psychische problematiek en LVB-problematiek op één plek: bij BW Tilburg.

Het verantwoordelijk maken van BW Tilburg voor het inkopen van, indiceren van en toeleiden naar alle vormen van Beschermd Wonen in de WMO zorgt ervoor dat er geen onduidelijkheid meer kan bestaan over welke gemeente verantwoordelijk is voor het indiceren en organiseren van een Beschermd Wonenplek. Dit zorgt voor

duidelijkheid bij inwoners, professionals én bestuurders. Daarnaast zorgt het ervoor dat aanbieders van Beschermd Wonen in de regio maar met één partij contracten hoeven aan te gaan. In de casus van Arjan (**casus 9**) had dit voor zowel hem als zijn begeleider een hoop tijd en kopzorgen gescheeld.