

CCV centrum voor
criminaliteitspreventie en
veiligheid

Veiligheid maken we samen

Onderzoeksrapport

Versie 1.1 (februari 2019)

Multiprobleemgezinnen Veiligheid & Overlast

Opgesteld door:
Meike Lommers
Nicole Langeveld



Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1 Inleiding	9
1.1 Onderzoeksopdracht	9
1.2 Context en uitgangspunten	10
1.2.1 Welke ontwikkelingen zijn van invloed?	10
1.2.2 Van curatief naar preventief	10
1.2.3 Van specialisme naar generalisme	11
1.2.4 Veiligheid binnen het sociaal domein	11
1.3 Uitgangspunten	12
2 Fundament 'gezin'	14
2.1 Definitie MPG V&O	14
2.2 Kenmerken doelgroep	17
2.3 Verdragende en versnellende factoren bij fundament 'gezin'	20
2.4 Enkele conclusies fundament 'gezin'	20
3 Fundament 'Taken Bevoegdheden Verantwoordelijkheden (TBV)'	21
3.1 Maatschappelijke ontwikkelingen	21
3.2 Handelingsverlegenheid	21
3.3 Werkwijzen en methodieken	23
3.4 Verdragende en versnellende factoren bij fundament 'TBV'	25
3.5 Enkele conclusies fundament 'TBV'	26
4 Fundament 'samenwerking'	27
4.1 Integrale samenwerking	27
4.2 De kracht van twee werelden	28
4.3 Regie & opschaling	28
4.4 Verdragende en versnellende factoren bij fundament 'samenwerking'	30
4.5 Enkele conclusies op fundament 'samenwerking'	30
5 Fundament 'beleid'	32
5.1 Erkenning, gezien en gehoord worden	32
5.2 Beleid, een gezamenlijke verantwoordelijkheid?	33
5.3 Verdragende en versnellende factoren bij het fundament 'beleid'	34
5.4 Enkele conclusies op fundament 'beleid'	34

6	Inzichten	36
6.1	De 4 fundamenten	36
6.2	Multidimensionaal werkveld MPG V&O	36
6.2.1	Besluitvorming & risico	36
6.3	Complexiteit van het multidimensionaal werkveld	38
6.4	Drie typen professionals	39
6.5	Samenbrengen van type professional en niveaus van besluitvorming	40
6.6	Bouwstenen MPG V&O	42
6.7	Innovatieve projecten en <i>best practices</i>	43
6.8	Inzet op 'blinde vlekken'	44

1 SAMENVATTING

Op verzoek van het ministerie van Justitie en Veiligheid gingen we op zoek naar de ‘witte vlekken’ in het werkveld van multiprobleemgezinnen waarbij veiligheid en overlast (MPG V&O) een rol speelt. Naast de witte vlekken en bouwstenen, staan ook een aantal inzichten beschreven in dit rapport. De rode draad zijn de 4 fundamenteën: gezin, taken, rollen en bevoegdheden (TBV), samenwerking en beleid. Professionals werkzaam in zowel het veiligheids- als het sociaal domein zijn uitgedaagd om hun werkveld te overstijgen en hier op afstand naar te kijken. De opgehaalde inzichten van professionals vind je terug in dit rapport, gebundeld met de opbrengsten uit de online peiling en deskresearch.

Multiproblematiek kenmerkt zich door meerdere problemen op verschillende leefgebieden. Maar ook de intergenerationele overdracht en het spanningsveld tussen autonomie en heteronomie spelen een rol. Door ook de accenten veiligheid en overlast toe te voegen aan MPG, ontstaan nieuwe en waardevolle inzichten. Multiprobleemgezinnen veiligheid & overlast manifesteren zich op de twee domeinen: sociaal en veiligheid.

Dat vraagt om een andere ketensamenstelling, verbreding van kennis, vaardigheden en competenties van de professional. Het spanningsveld tussen de systeemwereld en de leefwereld van de doelgroep is groot en uitdagend om binnen te interveniëren. Zoeken naar ‘de norm’ blijkt uitdagend, maar hier lijkt wel een behoefte te liggen binnen het werkveld. Kaders bieden toch houvast, en wanneer daarbij een veilige omgeving wordt gecreëerd, zorgt dat voor een stabiele basis, van waaruit creatief multidisciplinair kan worden geïntervenieerd.



MPG V&O		
Definitie: waardevol?		
MPG +	=	Veiligheid & Overlast
Problematiek op meerdere leefgebieden, tegelijkertijd	Samenwerking veiligheids- en sociaaldomein is cruciaal zowel op lokaal als regionaal niveau en tussen beide niveaus	De ketensamenstelling veranderd, daar moet je bewust van zijn als professional
Vastgelopen proces, complexe problematieken	Onvoldoende awareness brengt handelingsverlegenheid	Herdefiniëren van de definitie. En visie opstellen MPG Veiligheid en Overlast
Regel-/wetgeving staat oplossing in de weg	Gebrek aan creatieve inzet, gevoel van veiligheid is in het geding	Onvoldoende kennis van ieders handelingskaders en rollen tussen beide domeinen. Duidelijkheid in 'Is dit mijn taak?'
Kwetsbare fysieke veiligheid, opvoedveiligheid & criminaliteit	Blinde vlekken in signalering	Zorg voor brede(re) blik; wat zie ik? En ik weet wat ik moet doen met signaal.
Intergenerationele overdracht	Wie bepaalt de norm? /Wat is de norm	Wat is de norm? Openbare orde en veiligheid....
Streetwise versus autonomie	Spanningsveld: strategische afweging versus gezamenlijke doelstelling	Openbare orde belang versus cliënt belang

Met behulp van de 4 fundamenteën zijn verschillende open en mooie gesprekken gevoerd. Op de volgende pagina is een overzicht met daarin enkele conclusies per fundament weergegeven. De conclusies zijn ook uitgebreider terug te vinden in de hoofdstukken 2 tot en met 5. In deze hoofdstukken zijn de meest typerende punten uit de gesprekken en de peiling opgenomen.

Enkele conclusies fundament gezin

1. Botsende logica's tussen systeem-en leefwereld; wat is de norm en welke taal spreken we?

Denk hierbij aan verschillen in belevingsaspecten, prioritering van leerdoelen, normering van signalen en eindtermen. De botsing lijkt te worden veroorzaakt door het verschil in referentiekaders/culturele achtergronden. Botsende logica's als het gaat om taal, communicatie; de cliënt is communicatief vaak minder vaardig en lijkt af te haken omdat deze zich niet gehoord en gezien voelt. Onvoldoende bewustzijn hiervan bij de professional kan zorgen voor afstand tussen het gezin en de professional.

2. Protocollen en werkwijze

Door het volgen van protocollen en vaste werkwijzen wordt de doelgroep vaak overvraagd, omdat men uitgaat van een basisniveau dat niet altijd aanwezig is. De cliënt reageert vanuit de eigen leefwereld en autonomie en niet vanuit de systeemwereld waar het proces gekaderd is. De systeemwereld lijkt te drukken op de intrinsieke motivatie wat het vertrouwen aantast. De professional voelt zich 'klein gezet' tussen 'doen wat nodig is' en inzet volgens het protocol.

3. Zorgmijders

Deze doelgroep heeft doorgaans geen intrinsieke hulpvraag, is niet geïnteresseerd in indicaties. Wanneer een hulpvraag aanwezig is willen ze deze concreet neer kunnen leggen. Niet in processen worden geplaatst waar de doelgroep zich niet in herkent. Gebrek aan hulpaanbod, wachtlijsten en misduiding van kernproblematiek kan een gevolg zijn.

Enkele conclusies fundament TBV'S

1. Het veranderde zorglandschap

De inrichting van het zorglandschap is gebaseerd op een algemeen aanbod, met vaste protocollen en werkwijzen. Dit aanbod sluit onvoldoende aan bij het gezin met multiproblematiek. Zij hebben juist vaak behoefte aan specifieke hulpverlening. Naast het ontbreken van een concrete hulpvraag, zien we regelmatig contra-indicaties: verslaving in combinatie met LVB, psychiatrie en huiselijk geweld. De aanpak van deze problemen is verdeeld over verschillende methodieken, protocollen en organisaties. Alleen in de leefwereld spelen deze problemen allemaal tegelijkertijd. Veel professionals voelen zich verantwoordelijk en zijn betrokken, met als gevolg dat uiteenlopende protocollen en werkwijzen dominant zijn.

2. Inzet op fenomenen versus signalen

Het veiligheidsdomein zet in op fenomenen en het sociaal domein acteert op signalen. Professionals betreden het zelfde speelveld maar verstaan elkaar onvoldoende waardoor de samenwerking moeizaam verloopt. Met name wanneer veiligheid en overlast een rol speelt wordt een gezamenlijke strategische aanpak met toekomstperspectief gemist.

3. Handelingsverlegenheid

Handelingsverlegenheid ontstaat door het sterk veranderende zorglandschap. De professional geeft aan het overzicht kwijt te raken, ook uit gebrek aan passend vervolg voor gezin. Opvallend is dat de professional die werkt in een organisatie waar de voorwaarden voor integrale samenwerking is geborgd, veel minder handelingsverlegenheid ervaart. ¼ Van de respondenten (peiling) geeft aan geen handelingsverlegenheid te ervaren i.t.t. 25% die dit juist wel ervaren.

Enkele conclusies fundament samenwerking

1. Frustratie en verwarring

De integrale samenwerking stuit nog weleens op verschillende organisatievisies en doelstellingen. Voor de cliënt vaak verwarrend, voor de betrokken professional soms frustrerend. De gezamenlijke doelstelling voor cliënt centraal stellen vraagt om het loslaten van de instellingsdoelstelling, in het belang van de gezamenlijke opdracht. Dit daagt uit om te zoeken naar de uiterste kaders en waar professionals uit hun comfortzone moeten komen. Een specifiek profiel van de professional en borging van menskracht lijkt noodzakelijk.

2. Toekomstperspectief

Door de inzet van een voorwaardelijk kader (drang) kan gehandhaafd worden op wetten/regels/kaders maar waarbij met zorg wordt gekeken naar de tussenliggende ruimte waarin het gezin de autonomie kan behouden en passend is binnen het drangtraject. Benodigheden hiervoor zijn een zelfbewuste, zelf reflecterende en zorgzame ketensamenstelling die voldoende gefaciliteerd wordt door zowel de organisaties, als het lokaal bestuur.

3. Procesregie; krachtig

De neutrale, centrale regievoering wordt veel genoemd als kracht. De inzet van betrokken professionals moet verbonden, gemonitord en bijgesteld worden. Het bepalen van de gezamenlijke doelstelling, waarbij voortdurend strategische afwegingen worden gemaakt, alvorens te interveniëren. Witte vlekken moeten op het juiste niveau geagendeerd kunnen worden, zodat stagnatie geen kans maakt.

Enkele conclusies fundament beleid

1. Erkenning en zich gesteund voelen

De doelgroep, de professional en de organisatie willen allemaal gezien en gehoord worden. Men ervaart dat beleidskaders belemmerend werken en in de weg staan om een vertrouwensband te krijgen met MPG. Daarbij draagt generalistisch werken niet bij aan het gevoel gezien en gehoord te worden. Er is specifieke inzet nodig. Verbinding, draagvlak en commitment op zowel bestuurlijk als politiek niveau draagt bij aan vrijer en innovatiever handelen door professionals.

2. Tijd en verantwoordelijk

Tijd lijkt een magisch woord te zijn. De professional heeft tijd, ruimte in het takenpakket nodig om effectief te participeren op innovatieve ontwikkelingen naast het directe cliëntcontact. Maar ook moet de professional zich verantwoordelijk gaan voelen en zich conformeren aan het ontwerp van de aanpak en tegelijkertijd bijstellen om gepast te kunnen interveniëren.

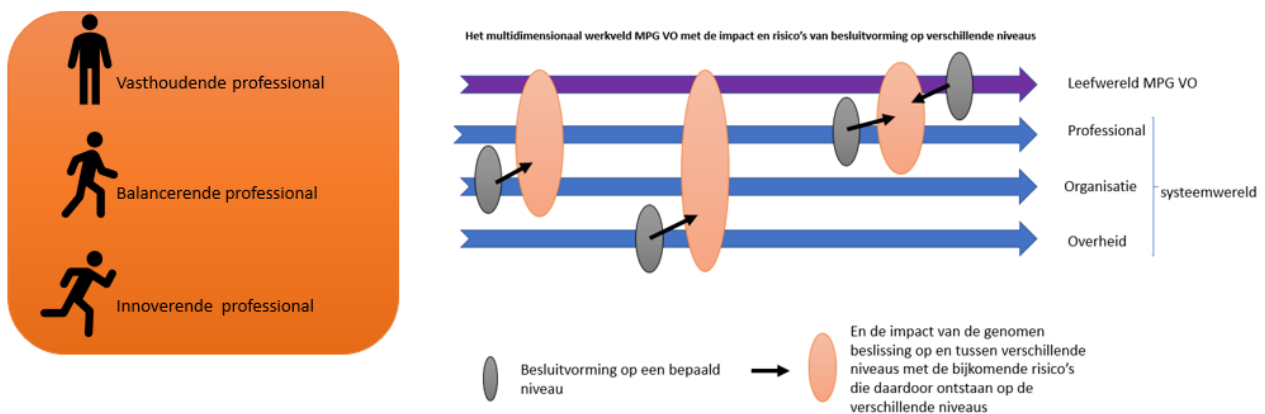
3. Regievoering is een vak

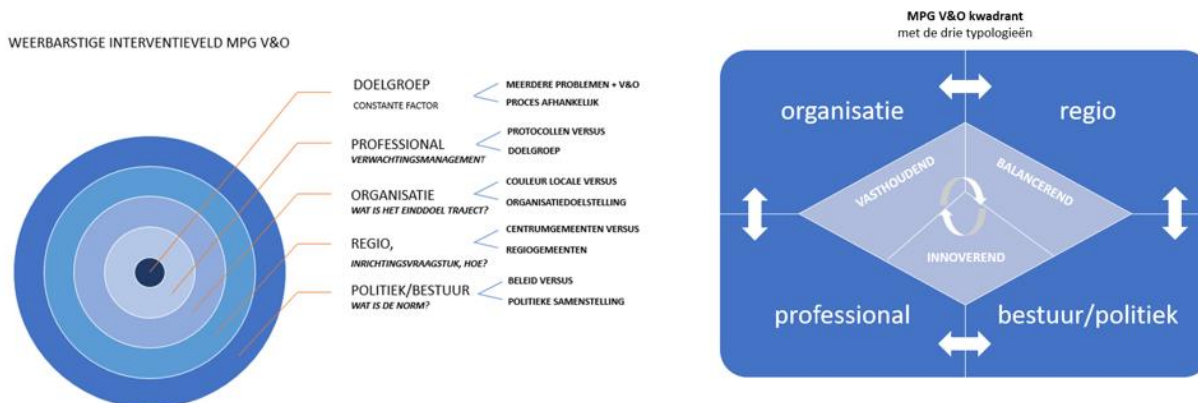
Door te erkennen dat regievoering een vak is, en je de organisatiestructuur hier op aanpast, zorg je ervoor dat leefwereld en systeemwereld dichter bij elkaar komen. Functies van professionals zijn leidend, structuur is daarentegen volgend.

De opgedane inzichten uit de gesprekken en de peiling zijn verder door ons onder de loep genomen. We komen tot de volgende 4 inzichten die beschreven staan in hoofdstuk 6.

- 1) Het werkveld van de professionals die werken met multiprobleemgezinnen waarbij veiligheid en overlast een rol speelt, heeft een sterk multidimensionaal karakter. Besluitvorming op een bepaald niveau heeft vervolgens impact op de andere niveaus, met daarbij horende risico's.
- 2) We onderscheiden 3 typen professionals die werkzaam zijn in dit multidimensionale werkveld:
 - a. De vasthoudende professional hecht sterk waarde aan de eigenheid (authenticiteit).
 - b. De balancerende professional hecht sterk waarde aan behoud van evenwicht tussen eigenheid en externe ontwikkelingen.
 - c. De innoverende professional hecht sterk waarde aan doorontwikkeling en afstemming op de omgeving.
- 3) We zien ook hoe weerbarstig het interventieveld van MPG V&O is. Die weerbarstigheid drukt zich uit op de verschillende niveaus met de daarbij horende spanningsvelden (zie de figuur met de cirkels).
- 4) Wat ons verder opvalt, is de worsteling van professionals, organisaties, overheid, bestuurders en regio's om de 'best passende jas aan te trekken' om multiprobleemgezinnen waar de veiligheid en overlast een rol speelt, te begeleiden (zie hiervoor de figuur MPG V&O kwadrant).

3 typen professionals die werkzaam zijn in het multidimensionale werkveld van MPG VO





Het is voor ons helder geworden, dat het de professional niet ontbreekt aan werkwijzen en methodieken. Juist de omgeving - met bijbehorende voorwaarden protocollen en werkwijzen - waarin wordt geïntervenieerd, lijkt de grootste complexiteit te vormen. De steeds veranderende politieke speerpunten vanuit de overheid vragen voortdurend aanpassing in het voorliggend veld.

De professional probeert zo goed mogelijk aan te sluiten bij de leefwereld van het multiprobleemgezin. Maar hij is afhankelijk van protocollen, werkwijzen en organisatie-doelstellingen. Enerzijds bieden deze houvast en anderzijds werken ze belemmerend voor de professional. Kortom, de systeemwereld wordt als belemmerend ervaren en lijkt voor steeds meer afstand tussen de doelgroep en de samenleving te zorgen. Dat baart de professional zorgen.

Onze ervaring leert dat professionals creatief zijn in hun werk, maar dat zij 4 randvoorwaarden hard nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen: 1) ze willen gehoord en gezien worden. Bovendien willen ze 2) zich veilig voelen en het vertrouwen krijgen om 3) creatief aan de slag te gaan om deze gezinnen met complexe problemen op maat te helpen. Eveneens is het prettig als 4) organisaties daarvoor hun medewerkers deze ruimte ook echt bieden.

Naast de vier randvoorwaarden die professionals nodig hebben om hun werk goed te kunnen uitvoeren, moet je ook kijken naar de competenties van deze professionals als ook naar de bestuurlijke borging van de integrale werkwijze.

Inzichtelijk is geworden hoe de verschillende typen professionals, organisaties, regio's en bestuur/politiek op elkaar (kunnen) reageren en wat de consequenties daarvan zijn. Het laat ook de complexiteit zien van de huidige inrichting van processen op dit fenomeen. Een nog beter inzicht in deze processen draagt bij aan effectuering van de inzet op deze doelgroep en vermindering van handelingsverlegenheid van professionals op alle niveaus.

Ondanks de complexiteit van het fenomeen multiprobleemgezin V&O, wat mede is ingegeven door de wijze waarop de overheid en organisaties hun processen hebben ingericht, moet de kernvraag overeind blijven. 'Hoe kan de systeemwereld de leefwereld van het multiprobleemgezin waar veiligheid en overlast een rol speelt, beter bedienen/aansluiten?' Het gezin blijft de constante factor met herkenbare problematieken op de verschillende leefgebieden.

Dit betekent dat we (lees overheid, organisaties en professionals en de doelgroep) met elkaar moeten kijken welke jas hiervoor het beste past. Hiervoor kun je verschillende sporen tegelijk inzetten. Denk hierbij aan:

- Erkenning van het vakgebied.
- Erkenning voor het vak procesregisseur.
- Aanpassing van het profiel hulpverlener.

- Aanpassing van het aanbod in het zorglandschap.
- Bewustzijn creëren bij de professionals van de impact van besluitvorming op de verschillende niveaus.
- Ruimte bieden om te reflecteren en op maat te interveniëren.
- Nog beter inzicht krijgen in de huidige processen rondom MPG V&O.
- Het inrichten van een meerjarenvisie op MPG V&O, waarbij aanjagen van de meerjarenvisie en de juiste borging op alle niveaus van de integrale werkwijze MPG V&O belangrijk zijn.

1 INLEIDING

1.1 ONDERZOEKSOPDRACHT

De opdracht van het ministerie van Justitie en Veiligheid voor het CCV luidde: “Haal de ‘witte vlekken’ op uit het werkveld van professionals die werken met multiprobleemgezinnen (MPG) binnen het veiligheids- en sociaal domein, met de focus op veiligheid en overlast rondom deze gezinnen.”

Maak de bouwstenen voor MPG inzichtelijk, door:

1. Zicht te krijgen op de bouwstenen zoals professionals deze voor ogen hebben.
2. Te achterhalen wat de succesfactoren en knelpunten zijn.
3. Te inventariseren van lopende experimenten in het land op landelijk, regionaal en lokaal niveau.
4. Op te halen wat professionals nu precies verstaan onder MPG.

Werkwijze en opzet

Een deskresearch maakte onderdeel uit van de werkwijze. Ook zijn telefonische interviews gehouden, focusgroepen georganiseerd en er is een peiling uitgezet via verschillende communicatiekanalen van het CCV. De opbrengst is gebundeld in dit rapport.

Praatplaat

Gekoppeld aan de opdracht hebben we een praatplaat gemaakt, ter ondersteuning van de verschillende gesprekken. Door de vraagstelling en verbinding te visualiseren en deze als uitgangspunt te gebruiken tijdens de gesprekken hebben we de betrokken professionals uitgedaagd even hun werkveld te overstijgen en hier op afstand naar te kijken.

Deskresearch

In onze deskresearch is met name de aandacht uitgegaan naar de ontwikkelingen van de afgelopen periode binnen het sociaal- en het veiligheidsdomein. Het ingrijpende veranderingsproces van de drie decentralisaties, dat gevolgen heeft gehad voor organisaties, professionals en de inrichting van werkprocessen in de verschillende domeinen.

Online peiling

De vragenlijst is in Survey Monkey opgesteld en ontsloten via verschillende communicatiekanalen. Denk hierbij aan de verschillende nieuwsbrieven binnen het CCV, twitter en Linked In.

9 Telefonisch interviews (3 gemeenten: Noord - Oost en Zuid - Nederland):

- de coördinator/ procesregisseur (werkzaam voor een gemeentelijke organisatie)
- een professional werkzaam in het veiligheidsdomein (werkzaam in een wijkteam)
- een professional werkzaam in het sociaaldomein (werkzaam in een wijkteam)

In totaal 5 focusgroepen. Het aantal deelnemers aan een focusgroep varieerde van 3 tot 5 professionals. Zij bekleden functies zoals gezinsmanager, procescoördinator interventieteam MPG, ketenregisseur, medewerker sociaal team, procesmanager veiligheidshuis, beleidsadviseur. De samenstelling van de focusgroepen varieerde:

- complexe MPG-teams
- specialistische teams
- toegangsteams
- of een combinatie van bovenstaande

Leeswijzer

In de eerstvolgende paragraaf worden de ontwikkelingen geschetst die van belang zijn rondom de aanpak van MPG. De laatste paragraaf van hoofdstuk 1 beschrijft welke uitgangspunten/fundamenten als basis hebben

gediend voor dit onderzoek. In de vervolg hoofdstukken gaan we in op deze fundamenten: gezin, taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TBV), samenwerking en tenslotte het fundament beleid. In het laatste hoofdstuk geven we een aantal inzichten van het multidimensionale werkveld van MPG Veiligheid & Overlast, met daarbij een onderscheid naar 3 typen professionals. Zo ook zijn de bouwstenen benoemd die in dit onderzoek naar voren kwamen. Alle elementen die in de opdracht gevraagd zijn, komen aan bod in dit rapport.

1.2 CONTEXT EN UITGANGSPUNTEN

In deze paragraaf worden de ontwikkelingen geschetst die van belang zijn rondom de aanpak van MPG. We blikken terug vanaf de jaren tachtig en eindigen in het heden. Het heden staat immers centraal in dit onderzoek.

1.2.1 WELKE ONTWIKKELINGEN ZIJN VAN INVLOED?

De laatste decennia hebben de ontwikkelingen binnen het sociaal domein in het teken gestaan van de beweging van centrale aansturing naar decentralisatie en van curatief naar preventief werken. Steeds meer ontstond de wens om eerder betrokken te raken bij personen die moeilijkheden ervaren in hun leven op verschillende gebieden. Met name de groep mensen die gelijktijdig op meerdere gebieden complexe problemen ervoeren, wilde men eerder in beeld krijgen om zo de complexiteit te voorkomen. Ook voor hen moest het uitgangspunt weer worden dat zij konden gaan participeren in de samenleving binnen de gestelde kaders. Dit meedoen/participeren staat haaks op de verruwing en verharding van deze zelfde samenleving. Burgers pleiten voor hardere en stevigere straffen voor bepaalde delicten.

1.2.2 VAN CURATIEF NAAR PREVENTIEF

Als gevolg van de inzet op signalering en preventie ontstonden er verschillende multidisciplinaire samenwerkingsvormen en netwerken om zo vroeg mogelijk en zo dicht mogelijk bij de cliënt te interveniëren en te ondersteunen. Signaleren en samenwerken in de wijk. [De buurtnetwerken](#) zijn hiervan een mooi voorbeeld. Steeds meer ontstond het inzicht dat er niet alleen op het individu ingezet moest worden, maar dat dit individu binnen de sociale context centraal staat. Externe factoren die van invloed kunnen zijn op de cliënt werden steeds meer meegenomen in de analyse en plan van aanpak. Dit inzicht is van invloed geweest op de taken en rollen van professionals werkzaam binnen het sociaal domein.

Nieuwe werkwijze

Inzetten op samenhang in het hulpverleningsplan op meerdere leefgebieden en samenwerken met andere betrokken professionals werd sinds die tijd een belangrijke taak van professionals. Ook leerde men zich committeren aan een gezamenlijk plan van aanpak onder regie van een coördinator. Ook dit was een leerproces en vroeg om samenwerkingscompetenties van de betrokken professionals en bewustzijn van de veranderde rol van de verschillende betrokken organisaties. De ketensamenwerking en zorgcoördinatie werd niet direct binnen de werkprocessen ondersteund en professionals voelden zich vaak onvoldoende gefaciliteerd en gesteund om deze nieuwe werkwijze te omarmen. [Het signaleringssysteem Zorg voor Jeugd \(2008\)](#) moest plannen van aanpak tussen verschillende ketenpartners verbinden en voorkomen dat instanties langs elkaar heen werkten. Het systeem wees de zorgcoördinator aan die tot taak kreeg de verbinding te maken, te komen tot een integraal plan van aanpak en de continuïteit te waarborgen.

Het signaleringssysteem 'Zorg voor Jeugd' is een instrument dat gerichte ondersteuning biedt om de coördinatie van zorg binnen de keten te versterken. Met het systeem worden problemen bij kinderen en jongeren in de leeftijd van 0-23 jaar in een vroegtijdig stadium gesignaleerd, waarna de ketencoördinatie wordt georganiseerd en hulp op elkaar wordt afgestemd.

Invloed operatie Jong

De ontwikkelingen voortkomend uit [operatie Jong \(2004\)](#) versterkten de ingeslagen vernieuwingen. De buurtnetwerken werden omgevormd naar jeugdnetwerken waarbij naast de professionals binnen het sociaal domein ook onderwijs- en gezondheidsprofessionals werden betrokken. Dit lijkt een vernauwing, maar doordat veel gemeenten tegelijkertijd ook de link legden met de overlast- en buurtregie overleggen, werden zorg- en complexe inzet op verschillende fenomenen breed verbonden. Het thema veiligheid en overlast werd hiermee positief verbreed.

Vroegsignalering en *outreached* werken

Als gevolg van de [vroegsignalering](#) werd binnen de verschillende multidisciplinaire netwerken en door verbinding met andere thema's in een vroeg stadium verschillende problematieken geduid. Dit bracht de mogelijkheid om *outreached* in te zetten op signalen, in samenspraak met de betrokken keten. Onderwijs en de jeugdgezondheidszorg kregen met name hierin een duidelijke [signaleringsrol](#) waarop de professionals uit het sociaal domein konden interveniëren. De rol van de professional veranderde hierdoor. De intrinsieke hulpvraag was niet meer leidend, maar juist de gesignaleerde zorg en de gezamenlijke analyse van de betrokken keten vormde de afweging voor inzet op herstel van veiligheid. Professionals kregen te maken met weerstand doordat de hulpvraag niet vanuit de cliënt kwam, maar extern werd gesignaleerd. Verschil in beleving van wat aanvaardbaar was en wat niet, kwam hier op scherp te staan waardoor de nadruk kwam te liggen op andere competenties en werkwijzen. Een verbreding van de ketensamenstelling bleek noodzakelijk. Voorbeeld van deze werkwijze is de inzet van bemoeizorgteams. Deze teams zijn erop ingericht en getraind om het motivatieproces en probleembesef bij de doelgroep te begeleiden.

1.2.3 VAN SPECIALISME NAAR GENERALISME

De beweging van centrale aansturing na de decentralisatie was al even gaande. In 2011 ging de [jeugd](#) van de provincie over naar de gemeenten. Met [de transitie van de WMO en de veranderde Jeugdwet \(2015\)](#) werden gemeenten verantwoordelijk voor een breed scala van aanbod binnen de zorg.

Gevolgen

De verschillende eerstelijnsprofessionals werkzaam in de wijken werden omgevormd tot sociale wijkteams. Zij werden de 'voor deur voor de hulpvragen', zo laagdrempelig en dichtbij mogelijk. Hierbij werd met name een beroep gedaan op de generalistische kennis en de netwerkcompetenties van de professional. Ook werd de signalering en aanpak van veiligheid en overlast belegd bij de wijkteamprofessional. Deze thema's brachten een andere doelgroep met zich mee. Een doelgroep zonder intrinsieke motivatie of hulpvraag, met complexe problematieken en gestagneerde hulpverlening die eerder aangemeld kon worden bij de persoonsgerichte aanpak van het Veiligheidshuis, moest nu eerst vanuit de wijkteams worden opgepakt. Inzet op deze complexe problematieken moest zo dicht mogelijk bij de burger worden ingezet, waarbij de professional kon terugvallen op een opschalingsmodel. Wij zien dat professionals dit ervaren als vertragend. Zij worden geacht in te zetten op de meest complexe problematiek zonder gereedschapskist. Tegelijkertijd maken de Zorg- en Veiligheidshuizen een terugtrekkende beweging door de inzet van procesregisseurs op de 5% meest complexe problematiek in mindering te brengen. De generalist in het wijkteam kan deze rol wel oppakken, maar uiteindelijk is de problematiek dusdanig complex dat deze toch moet worden opgeschaald.

1.2.4 VEILIGHEID BINNEN HET SOCIAAL DOMEIN

Veiligheid, en dan doelen we op zowel persoonlijke- als openbare veiligheid, is de laatste jaren voor zowel de professionals binnen het veiligheids- als in het sociaal domein beter in het vizier gekomen. Veiligheid neemt een steeds meer centrale plek in, zo ook in de zorg.

Professionals worden steeds nadrukkelijker verantwoordelijk gehouden voor de signalering van kindermishandeling en huiselijk geweld. Met de invoering van de [Wet Meldcode Huiselijk geweld en kindermishandeling \(2013\)](#) wordt deze verantwoordelijkheid nog eens officieel bekrachtigd. Deze opdracht blijkt niet zo eenvoudig. Het benadrukt de noodzaak tot samenwerken met het andere domein, het vraagt competenties voor het voeren van confronterende gesprekken met cliënten en vraagt om specifieke vakkennis en kennis van procedures.

Onderbrengen van specialisaties

In de afgelopen periode zijn verschillende specialistische voorzieningen ondergebracht bij één organisatie. De fusie tussen het [AMK en Veilig Thuis \(2014\)](#) is hiervan een concreet voorbeeld. Professionals dienen hun scope te verbreden en buiten hun *comfortzone* en soms specialisme te gaan werken. Door het verbinden van specialismen - en in veel gemeenten worden deze specialismen fysiek ondergebracht bij het [Zorg- en Veiligheidshuis](#) - wordt de brede inzet op veiligheid bekrachtigd. De rol van de gemeente wordt hierin ook steeds prominenter.

Echter voelen professionals binnen de wijkteams zich niet altijd voldoende gefaciliteerd om deze veranderde rol op te pakken. Voor hen is het Zorg- en Veiligheidshuis een gereedschapskist geworden waar zij niet bij kunnen, terwijl zij werkzaam zijn binnen hetzelfde werkveld.

Kernbeleid Veiligheid

Van oudsher is het de belangrijkste taak van de gemeente om de openbare orde en veiligheid te handhaven. De gemeente heeft de regie als het gaat om het ontwikkelen en uitvoeren van het veiligheidsbeleid. Gemeenten volgen de indeling van het Kernbeleid Veiligheid:

- Veilige woon- en leefomgeving (bijvoorbeeld overlast, veel voorkomende criminaliteit zoals inbraken en diefstal, en het onveiligheidsgevoel).
- Bedrijvigheid en veiligheid (veilig ondernemen, veilige winkelcentra, veilig uitgaan en veilige evenementen).
- Jeugd en veiligheid (jeugdoverlast, jeugdgroepen, alcohol en drugsgebruik, veiligheid in en om de school).
- Fysieke veiligheid (rampenbestrijding en crisisbeheersing, brandveiligheid, gevaarlijke stoffen).
- Integriteit en veiligheid (bestuurlijke aanpak georganiseerde criminaliteit, veilige publieke taak (VPT), polarisatie en radicalisering).

Tot slot

Bovenstaande veiligheidsvelden zijn te herleiden naar thema's die gesignaleerd kunnen worden door de verschillende wijkteamprofessionals en binnen het werkveld van de professionals in het veiligheids- en het sociaal domein. Specialistische inzet op de doelgroep en de meest complexe doelgroep is niet overal verdwenen. Veel gemeenten voeren een persoonsgerichte aanpak (PGA) op de meest complexe problematieken, waarbij veiligheid een belangrijk uitgangspunt vormt.

“Gemeente gaat over bestaanszekerheid, veel wordt in het gemeentelijk domein geregeld ...”

1.3 UITGANGSPUNTEN

Met de geschetste historisch ontwikkelingen ofwel het veranderingsproces van de afgelopen jaren, zijn wij het werkveld ingegaan. We hebben gesproken met de belangrijkste spelers als het gaat om MPG Veiligheid & Overlast. Zij bewegen in het spanningsveld van autonomie en heteronomie tussen het veiligheids- en het sociaal domein. Daarnaast hebben zij te maken met problematieken, dan wel fenomenen, waarbij zorg- en veiligheidsaspecten nauwgezet bij elkaar komen.

De fundamenten voor de gesprekken zijn opgedeeld in 4 fundamenten:

Gezin:

- Over wie hebben we het nu eigenlijk en welke problemen spelen er?
- Wat werkt er goed en wat minder?
- Is er sprake van intrinsieke motivatie en hoe vind je als professional aansluiting?

Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV):

- Ervaar je weleens handelingsverlegenheid?
- Waar word je echt enthousiast van in het werken met de doelgroep en wat frustrleert?
- Welke maatschappelijke ontwikkelingen hebben invloed op de uitvoering van jouw werk?

Samenwerking:

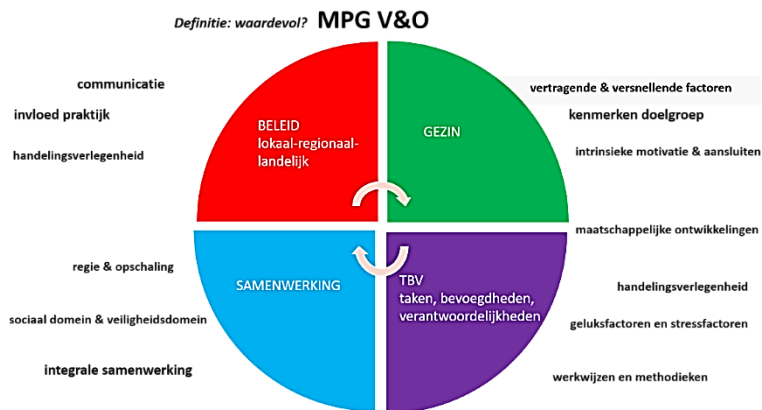
- Hoe is de regie en opschaling geregeld?
- Hoe verloopt de samenwerking binnen het veiligheids- en het sociaal domein?
- Wat versta jij onder integrale samenwerking en hoe verloopt dit?

Beleid (lokaal-regionaal-landelijk):

- Ervaar je communicatie; voel je je gehoord/betrokken?
- Ervaar jij dat beleid direct invloed heeft op jouw praktijk?

- Veroorzaakt beleid weleens handelingsverlegenheid?

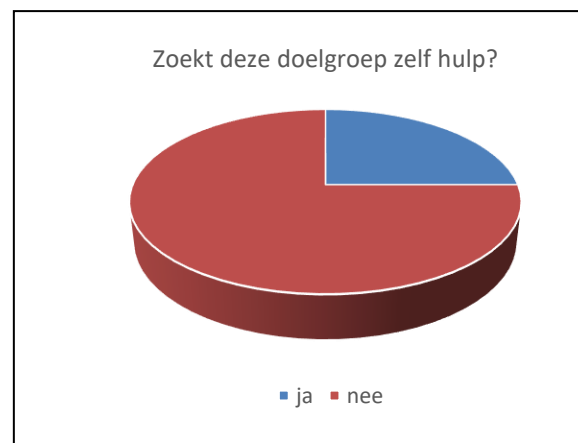
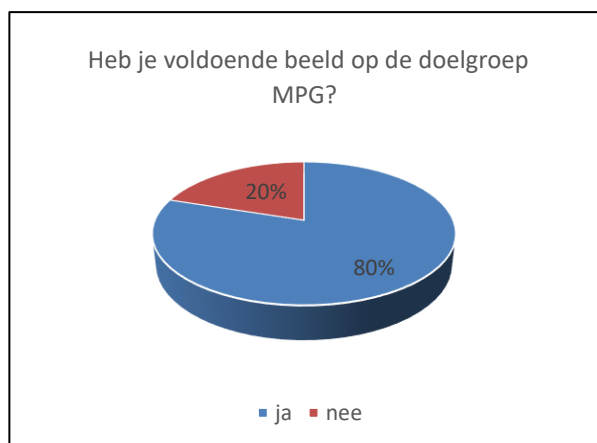
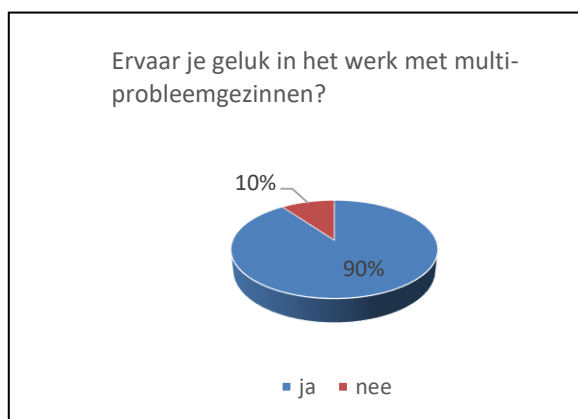
Alle gesprekken startten met de vraag naar de definitie van MPG, waarna vervolgens de vraag werd gesteld “en als je veiligheid en overlast toevoegt, verandert dan de definitie?” Zo ja, herdefinieer. We vroegen ook of zo’n definitie waardevol is.



Praatplaat ter ondersteuning van de interviews en focusgroepen.

2 FUNDAMENT ‘GEZIN’

Veel is al geschreven over multiprobleemgezinnen. Ook in de praktijk zijn voor deze gezinnen verschillende aanpakken ontwikkeld en uitgeprobeerd in pilots en vervolgens verwerkt tot methodieken. Maar over wie hebben we het nu eigenlijk en klopt het beeld dat we nu hanteren? Hoe verandert deze definitie wanneer we ‘overlast en veiligheid’ toevoegen? Wat kenmerkt deze doelgroep? Ook gaan we in op de ‘versnellende en vertragende factoren’. Daarnaast komt aan bod wat ‘intrinsieke motivatie’ nu eigenlijk écht inhoudt en of je überhaupt hier invloed op kunt, of wilt uitoefenen. 90% Van de respondenten uit de peiling geven aan dat zij ‘geluk ervaren’ in het werk met MPG. Twee derde zegt dat zij stress ervaren in het werk met MPG. 80% Procent van de respondenten geeft aan voldoende beeld te hebben op de doelgroep. Driekwart geeft aan dat deze doelgroep geen hulp zoekt.



2.1 DEFINITIE MPG V&O

Wanneer spreken we over multiprobleemgezinnen? Welke kenmerken draagt deze groep volgens de respondenten? En hoe complex is multiproblematiek nu echt, en waarom? In deze paragraaf proberen we hier een antwoord op te geven door te starten met een overzicht van de belangrijkste kenmerken.

- Problematiek op meerdere leefgebieden

De verschillende respondenten duiden MPG als problematiek op meerdere leefgebieden. Dat wil zeggen dat er verschillende ‘leerpunten’ tegelijkertijd bij de cliënt kunnen spelen op uiteenlopende vlakken. Dit vraagt brede kennisontwikkeling van de professionals en tegelijkertijd om een brede ketensamenwerking. Zeker wanneer de inzet op deze verschillende vlakken verdeeld is over verschillende instanties. Hierbij geeft de professional aan vaak te weinig tijd te hebben om de coördinatie goed weg te zetten. Ook wordt aangegeven dat het onderhouden van kennis en het onderhoud van het professioneel netwerk erbij inschiet.

- Problematiek bij meerdere gezinsleden gelijktijdig

Een extra dimensie wordt toegevoegd aan de complexiteit, namelijk wanneer meerdere gezinsleden tegelijkertijd verschillende problematieken ervaren. Dit maakt dat verschillende ketensamenwerkingen en inzet moeten worden gecombineerd. Een concreet gevolg hiervan kan zijn, dat er zeer veel hulpverleners in het gezin werkzaam zijn met uiteenlopende coördinatie en/of regiefuncties. Het kost de professional tijd om het overzicht te verkrijgen en toe te werken naar proportionele inzet binnen een gezamenlijk gedragen plan.

- Stagnatie van aanpakken & complexe problematieken

De verschillende respondenten geven aan dat de multiproblematiek zich kenmerkt door stagnatie. Stagnatie kan zich voordoen binnen het samenwerkingsproces doordat professionals niet tot een samenwerking kunnen komen. Stagnatie kan ook voortkomen uit het hulpverleningsproces doordat de cliënt niet mee wil of kan werken. Of het komt voort uit gebrek aan een passend aanbod. Hierbij worden de wachtlijsten voor specialistische inzet vaak genoemd.

Tegelijkertijd geeft men aan dat de problemen binnen de gezinnen zich niet alleen bevinden op meerdere leefgebieden, maar ook nog eens complex van aard zijn of complex in elkaar grijpen. Hulpverleningsmoeieid en verlies van vertrouwen in het positieve effect van hulpverlening worden steeds meer zichtbaar bij de doelgroep waardoor weerstand kan ontstaan. Deze doelgroep heeft zelf vaak geen hulpvraag. Inzet wordt veelal extern geïnitieerd, doorgaans vanuit het veiligheidsvraagstuk.

- Systeemwereld belemmert de voortgang

Respondenten vertellen veel over hun ervaring met het werken binnen het weerbarstige veld van de systemen. Veelal duidt men deze barrières als protocollen, werkwijzen, verantwoordingen en kaders als gevolg van wetten en beleid. De doelgroep beslaat verschillende werkvelden en systeemwerelden die onvoldoende op elkaar afstemmen. Door onvoldoende (in)zicht te hebben op wat mogelijk is, voelen veel professionals zich belemmerd om de vrije ruimte op te zoeken. Het opzoeken van deze creativiteit vraagt steun vanuit de eigen organisatie, en deze steun wordt niet altijd ervaren. Ook geeft men aan dat deze creatieve werkwijze tijd vraagt, tijd die er vaak onvoldoende is om in rust te reflecteren.

“De transitie is doorgeslagen naar de andere kant, we zijn heel veel ellende aan het creëren met de wijze hoe het nu is ingericht...”

- Intergenerationele overdracht

Respondenten geven aan dat deze doelgroep zich kenmerkt door de aanwezigheid van complexe en meervoudige problematiek die van generatie op generatie wordt doorgegeven. Gezinsleden lijken hun eigen leefwijze te normaliseren. Het uitgangspunt van hun toekomstperspectief kent een andere normering dan de norm die vanuit de overheid en professionals wordt opgelegd. Hier lijkt een discrepantie te zijn ontstaan. Wat is de norm en wie mag dit bepalen? De doelgroep wordt veelal overvraagd doordat de ‘lat te hoog ligt’. De verwachtingen vanuit de maatschappij en het startpunt van de hulpverlening sluiten niet aan bij het startpunt van deze doelgroep.

- Streetwise, autonoom en einddoel

Deze doelgroep wordt omschreven als ‘streetwise’. Zij hebben veel geleerd van elkaar, de wijk waarin zij opgroeien en de eigen familie. Er wordt veel waarde gehecht aan de gedeelde visie binnen de eigen sociale context. Tegelijkertijd hecht men waarde aan de eigenheid en zelfstandigheid. De *outreaching* inzet vanuit de overheid en professionals wordt veelal als bemoeienis ervaren en als onvoldoende effectief. Hierdoor stuiten professionals in de regel op weerstand. Een gezamenlijk gedragen probleembesef ontbreekt tussen de

systeemwereld en de leefwereld. Professionals zoeken naar evenwicht tussen wet- en regelgeving en autonomie van het cliëntsysteem.

Wanneer onveiligheid wordt gesignaleerd en de doelgroep de medewerking niet wil verlenen, geven professionals aan het spanningsveld te ervaren tussen het openbaar belang versus het belang van de cliënt. Een helder einddoel zou daarbij helpend zijn, waar werken we nu eigenlijk naartoe?

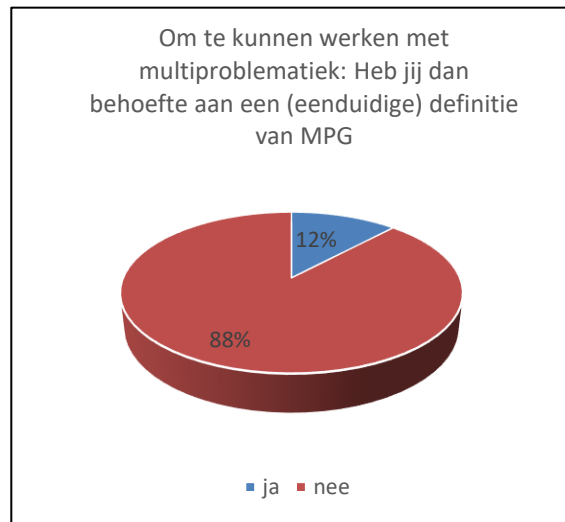
- Veiligheid en overlast

Wanneer we het thema 'Veiligheid en Overlast' toevoegen, hebben professionals hier een wisselend beeld bij. Deze wisselende beelden verdelen we onder in verschillende categorieën.

- Definitie veiligheid en overlast

Professionals definiëren veiligheid verschillend. Het sociale domein herkent zich in de veilige woon- en leefomgeving (bijvoorbeeld overlast, het onveiligheidsgevoel), jeugd en veiligheid (jeugdoverlast, jeugdgroepen, alcohol en drugsgebruik, veiligheid in en om de school). Niet alle professionals zien een taak weggelegd in de signalering van het volle palet van veiligheid zoals criminaliteit en fraude. Zij leggen de focus op veiligheid van het kind en de persoonlijke veiligheid. Overlast wordt door alle professionals als een vorm van fysieke onveiligheid beschouwd, dat zich afspeelt in de openbare ruimte.

Uit de peiling blijkt dat het overgrote deel van de respondenten het noodzakelijk vindt om op een andere manier naar MPG te kijken wanneer je overlast en veiligheid meeneemt in de aanpak, maar er is geen behoefte aan een eenduidige definitie van MPG.



- Probleemeigenaarschap en awareness

Niet iedere professional werkzaam binnen het sociaal domein ziet direct de verantwoordelijkheid binnen de huidige rol om veiligheid in de breedte mee te nemen in het proces. Wanneer we spreken over 'de veiligheid van het kind', 'veilige woon- en leefomgeving' en 'jeugd en veiligheid' ziet de professional binnen het sociaal domein wel een rol voor zichzelf weggelegd. Echter, het lijkt erop dat niet alle professionals zich bewust zijn van de wisselwerking tussen de verschillende veiligheidsvelden en het effect hiervan op: het algehele welzijn, de psychische stabiliteit en veiligheid van de cliënten binnen hun sociale context. Hierdoor zal niet iedere professional criminaliteit benoemen en adresseren.

De professionals die zich bewust zijn van de wisselwerking en het risico van verstoring van de veilige en stabiele basis, geven aan dat zij dit soort signalen strategisch inzetten. Zij maken samen met de betrokken keten de strategische afweging welke interventie passend is bij het signaal. Zij benoemen dat de complexiteit van de problematieken voortdurend spanning en disbalans veroorzaakt bij de doelgroep. Dit benadrukt dat de betrokken professionals de basisveiligheid voortdurend in het vizier moeten houden.

- Organisatiestructuur en cultuur

De wijze van signalering, definiëring en de mate van probleemeigenaarschap lijken voort te komen uit de organisatiestructuur en -cultuur. Wanneer de structuur van de ketensamenwerking tussen het veiligheids- en het sociaal domein solide is, lijkt de professional eerder geneigd de opdracht breed te ervaren en te omarmen. De cultuur binnen de organisatie lijkt ook van invloed te zijn op het handelen van professionals. Werkt de organisatie sterk geprotocolleerd, dan zal de professional eerder geneigd zijn deze structuur aan te houden en niet af te wijken wanneer veiligheid en overlast niet in het werkproces zijn opgenomen. Wanneer de organisatie een meer innoverende cultuur kent, zal de professional geneigd zijn veiligheid en de eigen rol hierop aan te passen.

MPG V&O kenmerkt zich door:

- ✓ Problematiek speelt zich af op meerdere leefgebieden.
- ✓ Problematiek bij meerdere gezinsleden gelijktijdig.
- ✓ Stagnatie van processen & complexe problematieken.
- ✓ Systeemwereld belemmert de voortgang.
- ✓ Intergenerationele overdracht.
- ✓ Spanningsveld *streetwise* en autonomie versus einddoel.
- ✓ Spanningsveld tussen het openbaar belang versus het cliëntbelang.
- ✓ Spanningsveld tussen de verschillende veiligheidsvelden en het effect hiervan op het algehele welzijn, de psychische stabiliteit en veiligheid van de cliënten binnen hun sociale context.
- ✓ Escalaties als gevolg van disbalans.
- ✓ Veelal geen intrinsieke hulpvraag, maar extern geïnitieerde inzet.

2.2 KENMERKEN DOELGROEP

Wanneer we de doelgroep door het oog van de professional nader onder de loep nemen, praten we naast de kenmerken van de doelgroep ook over de context waarin deze doelgroep leeft en de context waarin de professional intervenieert. De systeemwereld versus de leefwereld komt dan veelvuldig aan bod.

“Het systeem is leidend geworden in plaats van de leefwereld van de cliënt...”

- Botsende logica's

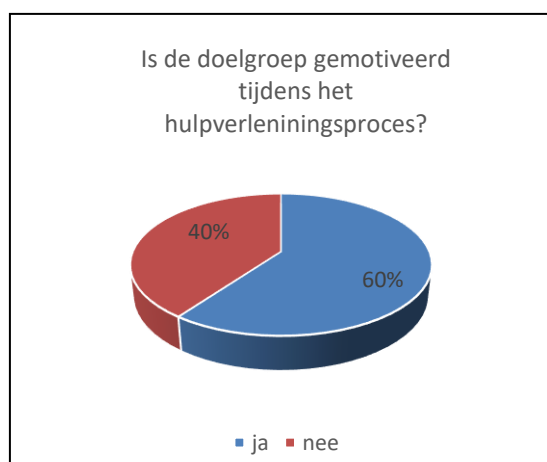
De respondenten duiden MPG als problematiek op meerdere leefgebieden. De professional signaleert een diepere dimensie. De dimensie waar verschillende logica's lijken te botsen: die van de cliënt t.o.v. de professional, de professionals t.o.v. de professionals binnen de brede keten, de professionals t.o.v. de organisatie en de organisatie t.o.v. de regio en de overheid. Deze botsende logica's worden omschreven als verschil in belevingsaspecten, prioritering van leerdoelen, normering van signalen en eindtermen. De botsing lijkt te worden veroorzaakt door het verschil in referentiekaders/culturele achtergronden. 'Wat ik normaal vind, ervaar jij wellicht anders en wie bepaalt dan het uitgangspunt?'. Het gemis aan duiding van eindtermen of algemene richtlijnen die leidend zijn, passeert regelmatig de revue.

Botsende logica's vanuit communicatie: taal en terminologie. Kunnen betrokken individuen elkaar voldoende verstaan en zichzelf voldoende uitdrukken om zo de verbinding te zoeken in het hulpverleningstraject, het integraal plan van aanpak en de vertaling van beleid naar praktijk? De cliënt is communicatief vaak minder vaardig en lijkt af te haken omdat hij zich niet gehoord of gezien voelt. Onvoldoende bewustzijn van de professional van dit verschil in beleving kan zorgen voor afstand tussen de doelgroep en de professional.

- Protocollen en aansluiten

Zorgcontracten, organisatiedoelstellingen en methode gebonden werken, wordt door veel professionals benoemd als het 'overvragen van de doelgroep'. De inzet van de professional is steeds meer geprotocolleerd op thema of leefgebied en gaat uit van een basisniveau. Alleen, de cliënt beschikt niet altijd over dit niveau en wordt dan al snel overvraagd. De leefwereld van een multiprobleemgezin loopt niet parallel aan de systeemwereld. Sterker nog: de cliënt heeft niet altijd het overzicht of is een andere mening toegedaan over

de wijze van aanpak van zijn persoonlijke situatie. De cliënt redeneert vanuit de eigen leefwereld en autonomie, niet vanuit de systeemwereld waarin het proces gekaderd is en bijvoorbeeld de intakeprocedure bepaalt welke inzet als eerste kan worden geboden. Deze systeemwereld lijkt te drukken op de intrinsieke motivatie van de cliënt en de verbinding tussen professional en de doelgroep. Dit tast het vertrouwen aan. De systeemwereld is niet van de doelgroep en daarmee herkent de doelgroep zich steeds minder in de samenleving. 'Ik voel me niet gehoord, ik voel me niet geholpen, deze samenleving is niet van mij'. De professional voelt zich klem zitten tussen het inzetten volgens het protocol en de werkwijze en 'doen wat nodig is' door in te zetten op hetgeen waar de cliënt bij aanvang wel voor gemotiveerd is.



- **Zorgmijders versus kader en intrinsieke motivatie**

Multiprobleemgezinnen worden vaak in één adem genoemd met zorgmijders. De problematiek, zeker daar waar veiligheid en overlast speelt, maakt dat er naast cliëntbelang ook een omgevings- en een maatschappelijk belang gaat spelen. Voor de professional is dit vaak een duidelijk kader om in te werken. Hier is sprake van botsende belangen: wet- en regelgeving versus gedrag van de doelgroep. De professional geeft aan wel te begrijpen dat de doelgroep multiprobleemgezinnen vaak niet mee wil werken of afhaakt. Oorzaken hiervan zien zij in de eerder beschreven protocollen en het zichzelf niet herkennen in de algemeen geldende norm.

De hulpvraag start met een hulpverleningsproces, afgestemd op de systeemwereld en ver van de leefwereld verwijderd. De cliënt lijkt hier zelf weinig invloed op uit te kunnen oefenen, protocollen zijn bepalend. Weerstand zou vertaald kunnen worden naar een spanningsveld tussen autonomie, begrijpen wat het proces inhoudt en het aanbod dat voorhanden is.

Echter signaleren professionals ook dat het gehele proces, en daarmee het aanbod, een veel te ingewikkelde route kent. Deze doelgroep is niet geïnteresseerd in indicaties, maar wil de hulpvraag ergens concreet neer kunnen leggen. Vervolgens wordt de doelgroep na de hulpvraag in processen geplaatst waar de doelgroep zich niet in herkent. Gebrek aan passend hulpaanbod, wachtlijsten, misduiding van de kernproblematiek en het systeemdenken worden aangegeven als reden voor verlies van vertrouwen in passende hulp, afhaken en weerstand.

MPG V&O

Definitie: waardevol?

MPG+	=	Veiligheid & Overlast
Problematiek op meerdere leefgebieden, tegelijkertijd	Samenwerking veiligheids- en sociaaldomein is cruciaal zowel op lokaal, regionaal en landelijk niveau	De ketensamenstelling verandert, daar moet je bewust van zijn als professional
Vastgelopen proces, complexe problematieken	Onvoldoende awareness brengt handelingsverlegenheid	Herdefiniëren van de definitie. Visie opstellen MPG Veiligheid en Overlast
Regel-/wetgeving staat oplossing in de weg	Gebrek aan creatieve inzet, gevoel van veiligheid is in het geding	Onvoldoende kennis van ieders handelingskaders en rollen tussen beide domeinen. Duidelijkheid in 'is dit mijn taak?'
Kwetsbare fysieke veiligheid, opvoedveiligheid & criminaliteit	Blinde vlekken in signalering	Zorg voor brede(re) blik; wat zie ik? Weet ik wat ik moet doen met een signaal.
Intergenerationele overdracht	Wie bepaalt de norm? Wat is de norm	Wat is de norm? Openbare orde en veiligheid....
'Streetwise' versus autonomie	Spanningsveld: gezamenlijke doelstelling versus organisatiedoelstelling (strategie)	Belang openbare versus cliënt belang

In bovenstaand schema wordt aangegeven welke kenmerken worden toegekend aan MPG+ door respondenten uit ons onderzoek (de eerste kolom). De tweede kolom geeft een duiding van de genoemde kenmerken. In de derde kolom komen de veranderingen, zorgpunten en vragen aan bod die specifiek gelden voor de aanpak rondom een multiprobleemgezin waar veiligheid en overlast een rol spelen.

2.3 VERTRAGENDE EN VERSNELLENDE FACTOREN BIJ FUNDAMENT 'GEZIN'

Hieronder een overzicht van de vertragende en versnellende factoren die horen bij het fundament 'gezin'. De factoren zijn opgehaald uit de peiling.



2.4 ENKELE CONCLUSIES FUNDAMENT 'GEZIN'

Hieronder een drietal conclusies.

1. Botsende logica's tussen systeem- en leefwereld: wat is de norm en welke taal spreken we?

Denk hierbij aan verschillen in belevingsaspecten, prioritering van leerdoelen, normering van signalen en eindtermen. De botsing lijkt te worden veroorzaakt door het verschil in referentiekaders/culturele achtergronden. Botsende logica's als het gaat om taal, communicatie: de cliënt is communicatief vaak minder vaardig en lijkt af te haken omdat deze zich niet gehoord en gezien voelt. Onvoldoende bewustzijn hiervan bij de professional kan zorgen voor afstand tussen het gezin en de professional.

2. Protocollen en werkwijzen

Door het volgen van protocollen en vaste werkwijzen wordt de doelgroep vaak overvraagd, omdat men uitgaat van een basisniveau dat niet altijd aanwezig is. De cliënt reageert vanuit de eigen leefwereld en autonomie en niet vanuit de systeemwereld waar het proces gekaderd is. De systeemwereld lijkt te drukken op de intrinsieke motivatie wat het vertrouwen aantast. De professional voelt zich klem gezet tussen 'doen wat nodig is' en inzet volgens het protocol.

3. Zorgmijders

Deze doelgroep heeft doorgaans geen intrinsieke hulpvraag, is niet geïnteresseerd in indicaties. Wanneer er wel een hulpvraag is, wil ze deze concreet neer kunnen leggen, niet in processen worden geplaatst waar ze zich niet in herkent. Andere mogelijke oorzaken van zorgmijding wordt gezien in gebrek aan hulpaanbod, wachtlijsten, misduiding van kernproblematiek en tegenstrijdige belangen.

3 FUNDAMENT ‘TAKEN, BEVOEGDHEDEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN (TBV)’

Welke kenmerken behorende bij de doelgroep zijn van invloed op de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV) van de professional? Hoe wordt dit in het werkveld beleefd? Is er wel eens sprake van handelingsverlegenheid en welke maatschappelijke ontwikkelingen lijken invloed te hebben op deze TBV? We starten met een schets van de maatschappelijke ontwikkelingen.

“In crisis moet je stilstaan...maar dat is moeilijk!”

3.1 MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN

Multiprobleemgezinnen worstelen met problematieken op verschillende niveaus. Hierin hebben we geconstateerd dat er een spanningsveld is ontstaan tussen de leefwereld van het gezin en de systeemwereld die hen moet helpen hierbovenop te komen.

Professionals geven aan veel tijd kwijt te zijn met het organiseren van de samenwerking rondom een gezinssysteem. Niet overal in Nederland hebben de multidisciplinaire structuren zich hersteld na de transitie van de WMO en de Jeugdwet. Als gevolg van de transities zijn de samenwerkingsverbanden verwaterd. Taken, rollen en bevoegdheden zijn veranderd, en soms ook niet meer scherp. Domein overstijgend samenwerken binnen een multidisciplinaire keten vraagt om borging van menskracht en kennis, maar ook om een specialisme. Het vraagt ook om borging van taken, rollen en bevoegdheden. Echter, het zorglandschap is ingericht op een generalistisch aanbod, wat volgens veel professionals onvoldoende aansluit bij deze doelgroep. Sociale wijkteams worstelen met verloop van personeel en gemeenten en eerstelijnszorg houden nog maar moeizaam het communicatielijntje vast.

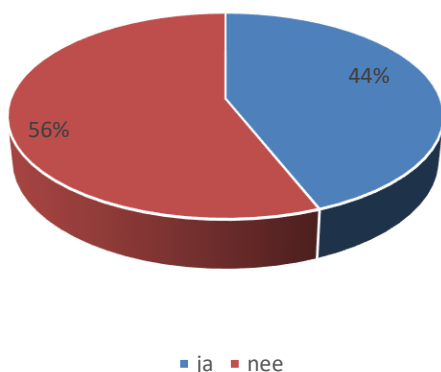
Oog voor duurzaam toekomstperspectief

Er wordt een verschil gezien in de wijze van inzet vanuit de verschillende domeinen. Het veiligheidsdomein zet in op fenomenen, terwijl het sociaal domein acteert op signalen. Men betreedt hierdoor hetzelfde speelveld, maar verstaat elkaar onvoldoende waardoor er moeizaam een samenwerking ontstaat. Met name wanneer veiligheid en overlast een rol speelt, wordt een gezamenlijke strategische aanpak gemist. Een strategie die oog heeft voor het toekomstperspectief van de doelgroep en waarbij tegelijkertijd kaders worden aangegeven. Dus inzet op ontoelaatbaar gedrag en interventies die gericht zijn op duurzame gedragsverandering. Professionals geven aan steeds dezelfde gezinnen terug te zien binnen de keten, zonder het idee te hebben aan een duurzame verandering te kunnen werken. De veranderingen binnen het zorglandschap vragen veel aandacht en inzet, dat ten koste gaat van de directe inzet op de gezinnen. Dit geldt ook voor de ontwikkeling van kennis bij de professional. Professionals geven aan geen tijd en ruimte te ervaren voor doorontwikkeling. Zij zijn nog volop bezig met de herpositionering van hun nieuwe rol en het opbouwen van nieuwe samenwerkingsstructuren. Deze nieuwe structuren vormen de basis, van waaruit effectief kan worden geïntervenieerd.

3.2 HANDELINGSVERLEGENHEID

Handelingsverlegenheid ontstaat door het sterk veranderde zorglandschap. Het effect van de maatschappelijke ontwikkelingen is nog voelbaar. Als gevolg van de tijdsdruk, hoge caseload, benodigde opzet voor multidisciplinaire afstemming en gemis aan de gezamenlijke opdracht, ervaart de professional onvoldoende ruimte om kennis te nemen van werkprocessen en nieuwe initiatieven. Men ervaart dit als een gemis en geeft aan het overzicht kwijt te raken van het professionele veld. Toch zijn respondenten voorzichtig om dit zo expliciet te benoemen. Tussen de regels door kun je dit wel opmaken. In de peiling gaf 75% van de respondenten aan geen handelingsverlegenheid te ervaren, versus 25% die juist aangaf dit wel te ervaren. Zie het blauwe kader voor een toelichting.

Ervaar je wel eens handelingsverlegenheid naar het gezin met multiproblemen omdat ze iets vragen waarvan je niet weet of je dat mag leveren?



Handelingsverlegenheid wordt ervaren doordat:

- ✓ Veel mensen een eigen zienswijze hebben.
- ✓ Op- en afschalen naar vrijwillig/drang/dwang onduidelijk is. Hierin hanteert elke gemeente eigen criteria. Wat doet wijkteam, Meerteam, CJG? Wel of geen regie pakken.
- ✓ Vooraf wordt niet geïnformeerd naar de precieze intentie en verwachtingen.
- ✓ Het niet doorpakken.
- ✓ Dit komt door positie van GI's, hoge werkdruk, wettelijke kaders, positie gemeente, wachtlijsten in de hele keten.
- ✓ Een respondent geeft aan dat hij soms de opdracht krijgt om aan de slag te gaan, terwijl hij binnen de organisatie tegelijkertijd ongemak voelt om tot slimme oplossingen te komen.
- ✓ Een respondent ervaart handelingsverlegenheid, maar gelukkig heeft deze een vrije rol.

Handelingsverlegenheid ontstaat ook door de domein overstijgende aanpak die bij veiligheid en overlast dient te worden ingezet. Hierdoor verandert de ketensamenstelling, maar het werkveld is vaak nog onvoldoende gefaciliteerd om adequaat te interveniëren.

3 Factoren die hierbij een rol spelen zijn:

1. De informatiepositie van de gemeente: de benodigde proportionele uitwisseling van signalen en functionele informatie.
2. Ook het gezamenlijk probleem-eigenaarschap en gezamenlijke doelstelling is nog niet altijd voldoende geborgd binnen de lokale samenwerking.
3. De professional geeft regelmatig aan het gevoel te hebben beperkt te worden in de mogelijkheden van inzet. Dit uit angst voor mogelijke consequenties in relatie tot de AVG, of als gevolg van onvoldoende rugdekking vanuit de moederorganisatie.

Geen passende opvolging

Ook lijkt handelingsverlegenheid voort te komen uit gebrek aan een passend vervolg. Hiermee doelen de verschillende professionals op gebrek aan passende tools (aansluitend op de veranderde doelgroep en opdracht) en wachttijden voor de inzet van specialistische hulpverlening. Men ervaart het benodigde maatwerk niet te kunnen leveren waardoor de weerstand bij de cliënt groeit. Ook botsende wet- en regelgeving vallen hieronder.

Vrij en effectief

Opvallend is dat de professional die werkzaam is binnen een organisatiestructuur waarbij de voorwaarden voor integrale samenwerking zijn geborgd, zowel in werkwijze als in functie, veel minder handelingsverlegenheid ervaart. Voor hen betekenen 'witte vlekken' in het samenwerkingsproces uitdagingen die zij voldoende kunnen agenderen. Zij voelen zich vrij om 'te doen wat nodig is' en geven aan dat zij effectief zijn in het aanpakken van deze complexe problematiek. Een voorbeeld van een dergelijke situatie werd geschetst in gesprek met het team gezinsmanagement in Tilburg. Dit multidisciplinaire team zet 'vrij' in op de meest complexe gezinnen. Zij ervaren tijd om 'te doen wat nodig is' en geven aan positief effect te zien van de investering op vertrouwen bij de cliënt.

In gesprek met het MPG-team Amsterdam werd duidelijk dat door de positionering van het team en erkenning van de complexiteit op het onderwerp de lijntjes als kort worden ervaren. Medewerkers voelen zich vrij om 'witte vlekken' te duiden en voelen zich gehoord. Zo wordt er weinig handelingsverlegenheid ervaren, alles wat knelt kan worden geagendeerd, stagnatie is een nieuwe uitdagende opdracht.

3.3 WERKWIJZEN EN METHODIEKEN

De professionals werkzaam binnen dit complexe werkveld geven aan zich verantwoordelijk te voelen voor het proces van de doelgroep. Soms meer dan de doelgroep zelf. Een verklaring die zij geven, is dat er botsende belangen zijn tussen de cliënt en de overheid. Daarnaast noemen ze ook het hebben van onvoldoende inzicht of het verschil in probleemdefiniëring (normen) tussen hen en de doelgroep. Deze doelgroep vraagt om een inzet waarbij naast handhaving, ook specifiek oog is voor het motivatieproces. “Iedereen is wel ergens gevoelig voor”.

“De kunst om in de heersende weerstand bij MPG, *outreaching* te blijven zoeken naar intrinsieke motivatie, is een werkwijze op zich.”

Hulpvraag?

Een werkwijze die in de reguliere methodieken onvoldoende tijd en ruimte krijgt is het ‘motivatieproces’, het opbouwen van vertrouwen. Dit proces krijgt binnen de werkwijze van de sociale wijkteams weinig ruimte. Veel organisaties acteren op een hulpvraag. Een hulpvraag die zelden bij aanvang aanwezig zal zijn bij deze specifieke doelgroep.

Veel professionals voelen zich afgerekend op verantwoording van het proces volgens het organisatieprotocol. De organisatie kiest voor verantwoording binnen de kaders van de subsidiecontracten. Inzet op deze zeer complexe doelgroep is gewoonweg niet aantrekkelijk aangezien korte termijn doelstellingen moeilijk te behalen zijn. En deze hebben weer een negatief effect op de doelstellingen van de professional en de organisatie.

Contra-indicatie

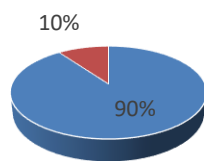
Daarnaast wordt deze doelgroep gekenmerkt door contra-indicaties. Verslaving in combinatie met een licht verstandelijke beperking (LVB), psychiatrie of huiselijk geweld... er zijn verschillende combinaties bekend. Onze systeemwereld heeft deze thema's verdeeld over verschillende methodieken, protocollen en organisaties. Met als gevolg dat veel verschillende professionals met ieder hun eigen rol, taak en verantwoordelijkheden betrokken zijn bij het multiprobleemgezin. Hoe meer betrokken professionals, hoe meer kwetsbaar het proces. Meerdere professionals pleiten voor een specifiek profiel hulpverlener en een minder geprotocolleerde werkwijze. Denk hierbij aan ‘gezinsmanagement’.

Schatkist

Indrukwekkend is het om te zien hoe bevlogen deze professionals zich integraal inzetten voor deze doelgroep die zelf vaak geen hulpvraag heeft. De valkuil is dat de professional gaat overcompenseren, met overbelasting tot gevolg. Deze bedenkt creatieve oplossingen, maar ervaart niet de veiligheid om deze te delen omdat de oplossingen indruisen tegen de protocollen. Dit profiel professional beschikt over een schatkist aan innovatieve interventies, een breed multidisciplinair netwerk binnen zowel het veiligheid- als het sociaal domein, maar lijkt onvoldoende gezien en gehoord te worden. Dat geldt zowel binnen de eigen organisatie als door beleidsmakers en bestuurders.

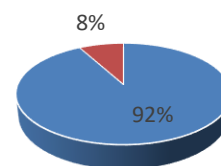
De respondenten uit de peiling vinden dat professionals uit de verschillende domeinen moeten signaleren wanneer het gaat om veiligheid en overlast in een MPG-casus.

Vind jij een professional werkzaam binnen het sociaal domein (onderwijs, JGZ, etc.) verantwoordelijk voor de signalering van veiligheid en overlast in een MPG-casus?



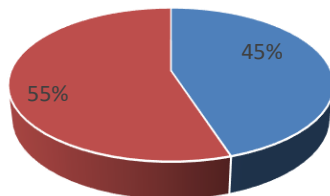
■ ja ■ nee

Vind jij een professional werkzaam binnen het veiligheidsdomein (politie, justitie) verantwoordelijk voor de signalering van zorg en onveiligheid in een situatie?



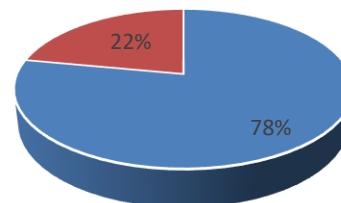
■ ja ■ nee

Sluiten de huidige werkwijze en/of methodieken aan bij de doelgroep?



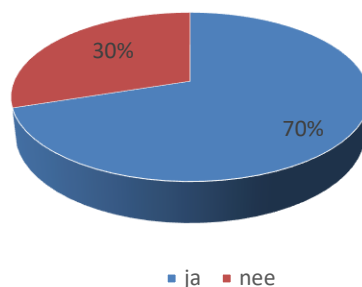
■ ja ■ nee

Wijk je weleens af van de protocollen?



■ ja ■ nee

Geven de vastgestelde protocollen en samenwerkingsafspraken jou houvast om je werk goed uit te kunnen voeren?



Iets minder dan de helft van de respondenten geeft aan dat de werkwijze/methodiek aansluit bij de doelgroep. Zij geven ook aan dat zij afwijken van protocollen. Aan de andere kant geven zij wel weer aan dat de vastgestelde protocollen en samenwerkingsafspraken juist houvast bieden om het werk goed te kunnen uitvoeren.

3.4 VERTRAGENDE EN VERSNELLENDE FACTOREN BIJ FUNDAMENT 'TBV'

Tot slot van hoofdstuk 3 een overzicht van de vertragende en versnellende factoren die horen bij het fundament 'TBV'.

Vertragende factoren bij fundament TBV's



- Over de schutting gooien van de casus (niemand die coördinatie voert)
- Gebrek aan een casemanager
- Niet van elkaar weten wat je doet en wat je moet doen
- Ambtenaren die het zelf willen oplossen terwijl een andere organisatie dat beter kan doen
- Geen doorzettingsmacht
- Geen regiehouder, Geen goede planregisseur
- Transitie, jeugdwet, AVG
- Werken vanuit hulpvraag (intrinsieke motivatie)
- Generalistisch werken
- Inzet op signalen en fenomenen
- Afstand beleidsontwikkeling praktijk
- Geprotocolleerde werkwijze

Versnellende factoren bij fundament TBV's



- Een coördinator die ook overlegt met het gezin
- Weten wie wat doet (coördinatie voeren).
- Op 1 lijn zitten met de betrokken partners
- Denken in mogelijkheden, buiten de kaders om
- Luisteren tussen de regels de door
- Gemeenschappelijk doel met elkaar bepalen
- Regie pakken en taken verder uitzetten in het netwerk = goede regievoering
- Doorpakken
- Goede afspraken over samenwerking en communicatie
- Gemeente die meedenkt (beschikking afgeven)
- Een planregisseur in elke casus
- Kennis van de verschillende instrumenten
- Professionaliteit.
- Geloofwaardigheid
- Mandaat
- Borging menskracht en kennis
- Herstel en vertrouwen= onderdeel van werkwijze
- Specifiek profiel hulpverlener, specialist
- Gezinsmanagement (vrije ruimte in proces)
- Bestuurlijk commitment samenwerkingsstructuren
- Gezamenlijk probleemeigenaarschap en doelstelling
- Schatkist van de professional

3.5 ENKELE CONCLUSIES FUNDAMENT TBV'S

Hieronder een drietal conclusies.

1. Het veranderde zorglandschap

De inrichting van het zorglandschap is gebaseerd op een algemeen aanbod, met vaste protocollen en werkwijzen. Dit aanbod sluit onvoldoende aan bij het gezin met multiproblemen. Zij hebben juist vaak behoefte aan specifieke hulpverlening. Naast het ontbreken van een concrete hulpvraag, zien we regelmatig contra-indicaties: verslaving in combinatie met LVB, psychiatrie en huiselijk geweld. De aanpak van deze problemen is verdeeld over verschillende methodieken, protocollen en organisaties. Alleen in de leefwereld spelen deze problemen allemaal tegelijkertijd. Veel professionals voelen zich verantwoordelijk en zijn betrokken, overbelasting kan een gevolg zijn. Uiteenlopende protocollen en werkwijzen zijn dominant waardoor de professional zich belemmerd voelt in 'kunnen doen wat nodig is'. Inzichtelijk wordt dat de 'schatkist' aan creatieve werkwijzen verborgen blijft uit angst niet te voldoen aan protocollen. Helaas voelt niet iedere professional zich verantwoordelijk voor het agenderen van de 'witte vlekken', waardoor moeilijkheden onvoldoende inzichtelijk worden.

2. Inzet op fenomeen versus signalen

Het veiligheidsdomein zet in op fenomenen en het sociaal domein acteert op signalen. Professionals betreden hetzelfde speelveld, maar verstaan elkaar onvoldoende waardoor de samenwerking moeizaam verloopt. Met name wanneer veiligheid en overlast een rol speelt, wordt een gezamenlijke strategische aanpak met toekomstperspectief gemist.

3. Handelingsverlegenheid

Handelingsverlegenheid ontstaat onder andere door het sterk veranderende zorglandschap. Professionals geven aan dat zij het overzicht kwijtraken. Opvallend is dat de professional die werkt binnen een organisatie waar de voorwaarden voor integrale samenwerking is geborgd, veel minder handelingsverlegenheid ervaart. Driekwart van de respondenten (peiling) geeft aan geen handelingsverlegenheid te ervaren en 25% ervaart dit juist wel.

Onderliggende tegenstrijdige belangen en contra-indicaties zijn van invloed op een effectieve inzet. Belangrijk inzicht is dat de context van interveniëren belangrijker lijkt te zijn dan de interventie op zich. Hoe er samengewerkt mag worden, is zeker niet alleen afhankelijk van de doelgroep of de professional, maar lijkt bepaald te worden door lokaal, regionaal en landelijke beleid.

4 FUNDAMENT ‘SAMENWERKING’

Samenwerking is het derde fundament. Hoe verloopt het samenwerken en wat is hierin essentieel om mee te nemen om effectief maatwerk te kunnen bieden aan de multiprobleemgezinnen?

“Veiligheid en vertrouwen is noodzakelijk om met elkaar buiten de lijntjes te kunnen kleuren...”

4.1 INTEGRALE SAMENWERKING

Het merendeel van de professionals geeft aan blij te zijn dat het besef van samenwerking vaak afdoende is geïnternaliseerd. Organisaties hebben verschillende vormen van samenwerken ingebed in de werkwijze. Helaas vraagt deze doelgroep om meer. Daar waar het sociaal- en het veiligheidsdomein samenkomen, gaan andere krachtenvelden spelen. De informatiepositie en het komen tot een goede startanalyse vraagt nog de nodige aandacht wanneer deze twee werelden elkaar ontmoeten.

Informatiepositie en (start)analyse

Een goede informatiepositie en een degelijke startanalyse is volgens veel professionals een belangrijke voorwaarde om effectief en duurzaam te kunnen interveniëren. De integrale analyse die eerder in het gezin is opgesteld, kan een meer centrale plek innemen voordat het plan van aanpak wordt gemaakt. Deze doelgroep heeft vaak al jaren contact met verschillende professionals. Meerdere methoden en aanpakken zijn (wellicht zelfs intergenerationeel) ingezet. Juist leren van wat al is geprobeerd en wat hiervan de werkzame bestanddelen waren, lijkt de meest effectieve basis. Een positieve bijvangst van deze werkwijze is dat de doelgroep zich gehoord voelt en zich betrokken gaat voelen bij het plan van aanpak. Gezamenlijk probleem-eigenaarschap wordt dan op deze wijze gestimuleerd.

Borging en integraliteit

Organisaties die deze werkwijze positief toe kunnen toepassen, beschikken over een mate van zekerheid van integrale samenwerking en een sterke informatiepositie. Een voorbeeld zijn de procesregisseurs binnen de Zorg- en Veiligheidshuizen en het team gezinsmanagement van de gemeente Tilburg, gepositioneerd binnen de structuur van het Zorg- en Veiligheidshuis.

Loslaten en specifiek profiel

De integrale samenwerking stuit nog wel eens op verschillende organisatievisies en doelstellingen. Voor de cliënt is dit vaak verwarrend, voor de betrokken professional kan dit frustrerend werken. De gezamenlijke doelstelling van de cliënt centraal stellen, vraagt om het ‘loslaten van de instellingsdoelstelling’ in het belang van de gezamenlijke opdracht. Het hierin zoeken naar de uiterste kaders waarbinnen men strategische afwegingen kan maken, vraagt om een complex samenwerkingsproces waarbij iedere professional uit de *comfortzone* moet komen. Dit vraagt niet alleen om een specifiek profiel van de professional, maar ook om borging van de menskracht.

Vertrouwen en veiligheid

De integrale samenwerking binnen deze complexe doelgroep waarbij veiligheid steeds een afweging is, vraagt om een werksfeer waarin vertrouwen en onderlinge veiligheid gegarandeerd zijn én blijven. Voortdurende wisseling van professionals heeft effect op de veiligheidsbeleving waardoor professionals meer terugrijpen op eigen organisatiedoelstellingen en protocollen, ‘de eigen veiligheid veiligstellen’. De positieve voorbeelden van integraal samenwerken worden zichtbaar binnen de samenwerkingsverbanden waarbij aandacht is voor het groepsproces.

Respondenten geven het volgende inzicht: ‘Niet alle situaties die het label multiproblematiek krijgen, verdienen dit. Langdurig vastgelopen samenwerkingen veroorzaken regelmatig stagnatie in het hulpverleningsproces waar de cliënt de dupe van is. Is dit dan zuiver multiproblematiek of hebben we het dan over structuurvraagstukken?’

4.2 DE KRACHT VAN TWEE WERELDEN

Professionals onderschrijven de kracht van het samenwerken tussen de beide domeinen. De huidige scheiding in aanpakken en inzet wordt eerder als een onnatuurlijke knip in het proces ervaren. Juist deze doelgroep, waarbij veelal geen hulpvraag is en de inzet extern wordt geïnitieerd, lijkt gebaat bij deze samenwerking.

Taaie opdracht

Veel professionals zijn positief over *outreaching* werken en de inzet van drangtrajecten. Zoals eerder beschreven, heeft deze doelgroep veelal geen intrinsieke motivatie (geen probleembesef, andere normen, onvoldoende inzicht) of nadrukkelijk geen hulpvraag aan de reguliere hulpverlening (gebrek aan vertrouwen, subcultuur, botsende belangen bij criminaliteit). Dit impliceert een opdracht die taaï is: werken aan de gesignaleerde zorgen die niet (h)erkend worden door het multiprobleemgezin.

Drangtraject en invloed

Gezamenlijk kan een voorwaardelijk kader worden gecreëerd waardoor de doelgroep min of meer gedwongen wordt medewerking te verlenen. Het drangtraject biedt de professional een ingang en de mogelijkheid om vertrouwen op te bouwen door concrete en kleine stappen te maken (quick wins). Het is hier van belang om gelijk bij aanvang te laten zien dat het multiprobleemgezin wel invloed heeft op verbetering van de situatie. Dit vraagt van de professional 'doen wat nodig is' en direct aansluiten bij de situatie van het gezin, de pijn van het gezin.

Dit doe je door:

- Het bieden van concrete ondersteuning (doen wat echt nodig is en naast de cliënt gaan staan).
- Het doorzetten van processen (gestagneerde processen vlottrekken).
- Het bereiken van tweedelijnsprofessionals en hulpverlening (wachlijsten).
- 1 centraal contactpersoon voor alle andere betrokken professionals (centraal figuur voor het gezin).

Dit vraagt om mandaat en doorzettingsmacht, korte lijnen tussen beleid en praktijk, vrije ruimte zonder vooraf beschreven taken en rollen en tijd...heel veel tijd.

Toekomstperspectief

Door de inzet van een voorwaardelijk kader (drang) kan gehandhaafd worden op wetten, regels en kaders maar waarbij met zorg wordt gekeken naar de tussenliggende ruimte waarin het gezin de autonomie kan behouden dat past binnen drangtrajecten.

Soms hebben mensen kaders nodig om een stap te nemen, of om zichzelf te beschermen tegen de omgeving. Het kan een 'doorbraak-moment' zijn waardoor er inzicht en zelfs intrinsieke motivatie ontstaat en dus toekomstperspectief!

Dit vraagt om...

De inzet van een voorwaardelijk kader vraagt om een zelfbewuste, zelf reflecterende en zorgzame ketensamenstelling die voldoende gefaciliteerd wordt door zowel de organisatie als het lokaal bestuur om hier uitvoering aan te geven.

4.3 REGIE & OPSCHALING

De kracht van samenwerking tussen de twee werelden van het veiligheids- en het sociaal domein in combinatie met het krachtenveld van de leefwereld van de doelgroep en veiligheidsvraagstukken, vraagt om een solide basis waarin kan worden geïntervenieerd.

De doelgroep ervaart nergens meer doorheen te komen en voelt zich niet gehoord. Dan is het zaak dat de professionals de inzet gaan forceren, zodat het gezin wel gehoord wordt en gestagneerde processen vlot worden getrokken. Wat werkt hierbij?

Wat werkt?

- ✓ Neutrale regievoering wordt veel genoemd als kracht.
- ✓ De inzet van de betrokken professionals moet worden verbonden, geëvalueerd en bijgesteld.
- ✓ Het bepalen van een gezamenlijke doelstelling waarbij voortdurend strategische afwegingen worden gemaakt, alvorens te interveniëren. Dit is ingewikkeld, maar erg waardevol.
- ✓ Een proces wat geleid moet worden door één centraal figuur die zuiver kan werken vanuit het gemeentelijk belang: zorg voor de burger en aanpak van criminaliteit en overlast. Deze centrale figuur beschikt over een sterke informatiepositie en kan de twee werelden op managementniveau, beleidsniveau en het bestuurlijk niveau gemakkelijk verbinden.
- ✓ Belangrijk is dat 'witte vlekken' in het proces direct op het juiste niveau worden geagendeerd, zodat het dreigende stagnerende proces direct vlot wordt getrokken.

Procesregie

Professionals, werkzaam binnen het (Zorg- en) Veiligheidshuis ervaren de procesregie als een krachtig middel. De procesregisseur stuurt in eerste instantie niet op inhoud, maar op het proces: van de opdracht (zorgsignaal) naar de doelstelling (veiligheid). Doordat de procesregisseur veelal gepositioneerd is binnen de gemeentelijke organisatie, kunnen knelpunten gemakkelijk worden geagendeerd. Men ervaart slagkracht en vertelt geen handelingsverlegenheid te ervaren.

De regisseur

De procesregisseur richt zich nadrukkelijk op het samenwerkingsproces tussen de twee werelden. Door nadrukkelijk in te zetten op het groepsproces, met oog voor de verschillende instellingsculturen- en doelstellingen en wettelijke kaders, coacht de procesregisseur het multidisciplinaire team om innovatief maatwerk te kunnen bieden. Tegelijkertijd verzorgt de procesregisseur het werkveld waarbinnen wordt geïntervenieerd: adresseren en agenderen van knelpunten in beleid.

Evaringen centrumgemeenten

De procesregisseurs in centrumgemeenten geven aan korte lijnen te ervaren tussen beleid en praktijk waardoor invloed wordt ervaren. Zij ervaren voldoende doorzettingsmacht en opschalingsmogelijkheden naar management en bestuur.

Evaringen regiogemeenten

Een andere ervaring wordt gedeeld in de regiogemeenten. Daar waar procesregisseurs in centrumgemeenten veel slagkracht ervaren, geeft een procesregisseur die werkzaam is binnen de regiogemeente juist aan dit niet altijd zo te ervaren.

Dit lijkt te zijn ingegeven door de inrichting van de lokale en regionale structuren. Hierbij heeft een regiogemeente veelal een afhankelijkheidspositie richting de centrumgemeente. Een concreet gevolg is dat regiogemeenten het aanbod binnen de heersende structuur onvoldoende herkent en deze niet waardevol kan toepassen. Het neigt naar te weinig ruimte om processen en structuren te ontwerpen waarbij oog is voor de 'couleur locale' en de eigenheid van de regiogemeente.

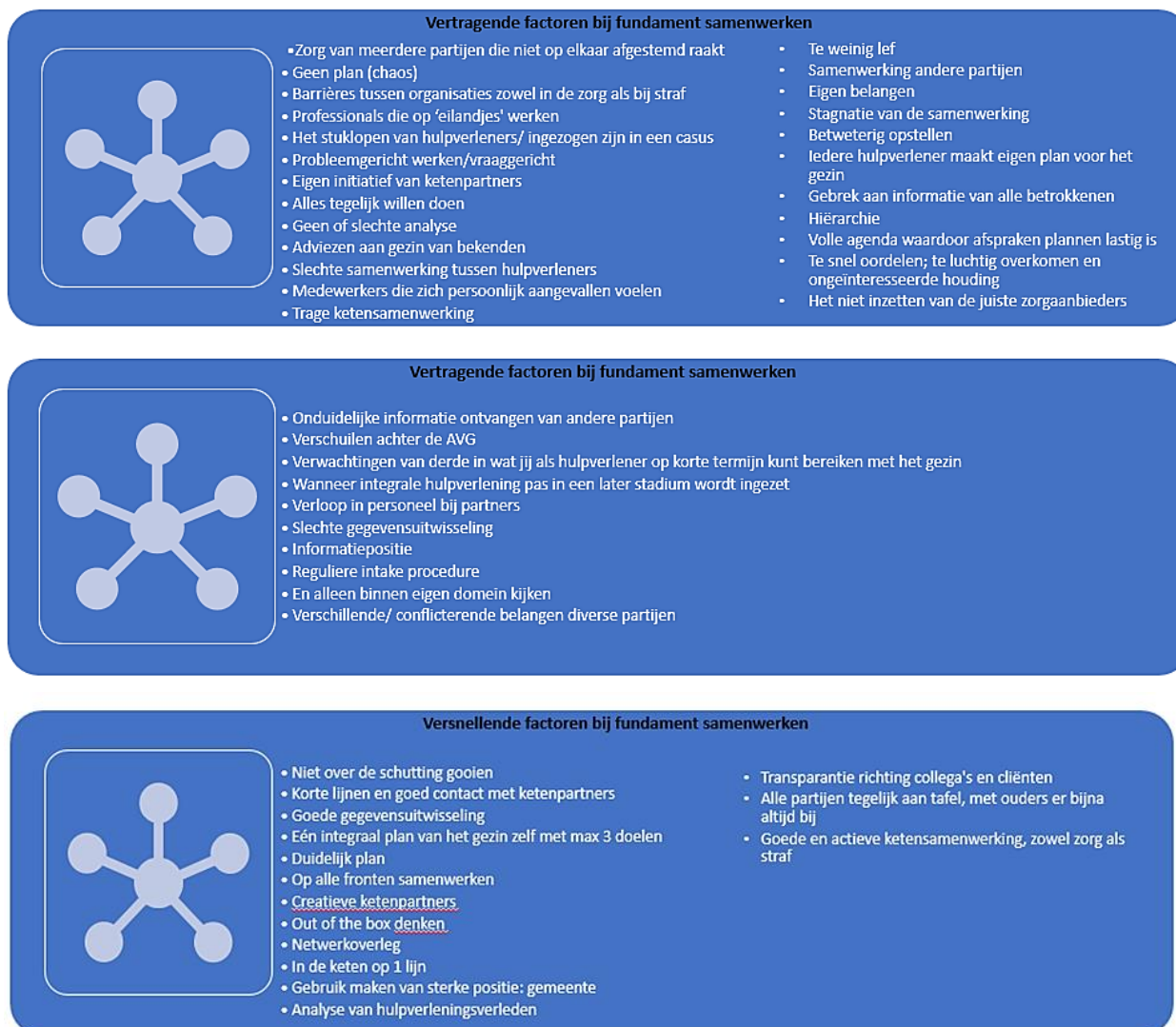
Opschaling en frustratie

Een tussenstap in het proces is de opschaling. Een situatie moet aangemeld worden bij het Veiligheidshuis van de centrumgemeente. Deze gemeente is bepalend in het proces en screent. Het komt dus voor dat een regiogemeente een overlastcasus niet kan aanvliegen zoals zij dit wenst omdat het niet voldoet aan de opgestelde eisen van de centrumgemeente. De regiogemeente staat dan zonder gereedschap, met lege handen.

Deze extra check op de analyse en gewenste inzet zien we vaker en breder terugkomen binnen de multidisciplinaire keten. Het komt voor dat een zorgvuldig onderzocht en geanalyseerde multidisciplinaire aanpak, waarbij verschillende professionals en specialisten betrokken zijn, stagneert doordat in ditzelfde proces een hogergeplaatste specialist - op basis van enkel dossierkennis - solistisch besluit een andere wending te geven aan het behandelproces. Naast frustratie van de professional zorgt dit voor een afbreukrisico als het gaat om de opgebouwde samenwerking. En *last but not least*, ook het contact/de samenwerking met het gezin. Het komt het proces op alle niveaus niet ten goede.

4.4 VERTRAGENDE EN VERSNELLENDE FACTOREN BIJ FUNDAMENT 'SAMENWERKING'

We sluiten dit hoofdstuk af met een overzicht van de vertragende en versnellende factoren die horen het fundament samenwerking.



4.5 ENKELE CONCLUSIES OP FUNDAMENT 'SAMENWERKING'

Hieronder een drietal conclusies.

1. Frustratie en verwarring

De integrale samenwerking stuit nog wel eens op verschillende organisatievisies en doelstellingen. Voor de cliënt vaak verwarrend, voor de betrokken professional frustrerend. De gezamenlijke doelstelling van de cliënt centraal stellen, vraagt om het loslaten van de instellingsdoelstelling. Het is in het belang van de gezamenlijke opdracht te zoeken naar de uiterste kaders waardoor professionals uit hun *comfortzone* moeten komen. Dit vraagt om een specifiek profiel van de professional, borging van de werkwijze en van menskracht.

2.Toekomstperspectief

Door de inzet van een voorwaardelijk kader (drang) kan worden gehandhaafd op wetten, regels en kaders, maar tegelijkertijd wordt met zorg gekeken naar de tussenliggende ruimte waarin het gezin de autonomie kan behouden, passend binnen het drangtraject. Dit vraagt om een zelfbewuste, zelf reflecterende en zorgzame ketensamenstelling die voldoende wordt gefaciliteerd door zowel de organisaties als het lokaal bestuur.

3.Procesregie: krachtig

De neutrale, centrale regievoering wordt veel genoemd als kracht. De inzet van betrokken professionals moet worden verbonden, gemonitord en bijgesteld. Het bepalen van de gezamenlijke doelstelling, waarbij voortdurend strategische afwegingen worden gemaakt, alvorens te interveniëren. Witte vlekken moeten op het juiste niveau worden geagendeerd, zodat stagnatie geen kans maakt. De procesregisseur jaagt het gezamenlijk probleemeigenaarschap aan en onderhoudt het groepsproces van de multidisciplinaire keten. Inzichtelijk is geworden welke kansen er liggen binnen de huidige structuren en dat het samenwerkingsproces een groepsproces betreft waar veiligheid op alle niveaus dient te worden geborgd.

5 FUNDAMENT ‘BELEID’

In de vorige hoofdstukken is geschreven over de doelgroep, de manier waarop de professional invulling geeft en wil geven aan het hulpverleningsproces. Ook zijn de krachten en *hick ups* in de samenwerking belicht. Het laatste fundament van de cirkel is ‘beleid’. Wat is de kracht van het huidige beleid, waar lopen de professionals tegenaan en welke rol zien zij voor henzelf weggelegd om de ‘witte vlekken’ beter te duiden? Met andere woorden, is het waardevol praktijk en beleid te verbinden en hoe pakken ze dat aan?

“Je laat een oogarts toch ook geen openhartoperatie uitvoeren...?”

5.1 ERKENNING, GEZIEN EN GEHOORD WORDEN

Tijdens de bespreking van de voorgaande fundamenten zagen we op alle niveaus dat zowel de doelgroep, de professional als de organisatie gezien en gehoord wil worden. Professionals ervaren dat beleidskaders belemmerend werken in het bereiken van de doelgroep en het opbouwen van een vertrouwensband met het gezin. Er is al veelvuldig geduid dat de systeemwereld leidend is geworden en te beperkend werkt voor de inzet op deze doelgroep.

Gevolgen

De decentralisatie heeft onvoldoende rekening gehouden met de complexe problematiek. Daarbij heeft het gezorgd dat kennis is verdwenen en zorgvuldig opgebouwde multidisciplinaire samenwerkingen zijn verwaterd of zijn belegd op een verkeerde plek: de wijkteams. Hierdoor voelt de professional zich niet erkend. De specialistische inzet, de opgebouwde expertise en samenwerkingsverbanden werden niet als waardevol en noodzakelijk gezien. Professionals voelen zich onthand en niet erkend in hun vak.

Discrepantie

Organisaties voelen zich gedwongen om vast te houden aan hun eigen instellingsdoelstellingen. Dit is mogelijk een reactie op het steeds veranderde lokaal- en landelijke beleid (zoals de prestatieafspraken). De instellingsdoelstelling lijkt als gevolg van de herinrichting van het zorglandschap te prevaleren boven de cliëntdoelstelling. Maar door deze ontwikkeling - het blijven vasthouden aan instellingsdoelstellingen - ontstaat een averechts effect bij het multiprobleemgezin als ook in het integraal samenwerken binnen de keten. Het versterkt de kloof tussen de leefwereld en de systeemwereld. De professional voelt zich een ‘machteloze toeschouwer’ binnen het spanningsveld van de keten.

Beleidskeuze: generalist versus specialist

De inzet van generalistisch werken draagt niet bij aan het gevoel gezien te worden binnen de organisatie, lokaal en landelijk. Veel te vaak wordt het vak hulpverleners op één hoop gegooid, terwijl hierbinnen veel nuance in profielen en specialisatie aan te brengen is.

Ieder thema/problematiek vraagt om specialistische kennis en methodisch handelen. Dit kan niet op één hoop worden gegooid. Binnen het vak hulpverleners zijn niet voor niets nuances aangegeven en deze kunnen niet generalistisch worden aangevlogen.

Mooi voorbeeld

Het team gezinsmanagement Tilburg is een mooi voorbeeld. Er is een team opgezet dat geborgd is binnen de gemeentelijke structuur. Dit team bestaat uit verschillende specialistische professionals die werken aan de gezamenlijke opdracht MPG+ waarbij veiligheid en overlast nadrukkelijk in het vizier zijn. Dit team is gepositioneerd binnen het Zorg- en Veiligheidshuis waardoor de informatiepositie sterk is. De analyse zit aan de voorkant. ‘Wat is er al gedaan, wat werkte en wat niet?’ De gezinsmanagers hebben de vrijheid om inzet te plegen in het gezin op de wijze die zij nodig achten, aansluitend op de leefwereld van de gezinsleden. Dit is een duidelijk voorbeeld van een werkwijze die geborgd is in het lokale beleid, waarbij de systeemwereld ondergeschikt is aan de leefwereld van het gezin.

Een vak

Procesregie wordt onvoldoende erkent als vak. De procesregisseur verstaat de kunst te ‘tolken’ tussen de twee werelden van het veiligheids- en het sociaal domein, praktijk naar beleid te vertalen en vice versa. De regisseur creëert een klimaat waarin professionals ruimte ervaren om innovatief te werken en de leefwereld en systeemwereld in evenwicht te brengen. Over deze competenties wordt vaak te licht gedacht. Professionals geven aan dat de integrale samenwerking en het effect van inzet valt of staat met goede regievoering. Het beleggen van een deel van deze competenties/werkzaamheden bij het wijkteam wordt dan ook ervaren als ontkenning van het specialisme en het vak procesregisseur.

Door te erkennen dat regievoering een vak is en de organisatiestructuur hierop aan te passen, stimuleer je dat de leefwereld en de systeemwereld dichter bij elkaar komen. Functies van professionals zijn leidend, structuur is daarentegen volgend.

5.2 BELEID, EEN GEZAMENLIJKE VERANTWOORDELIJKHEID?

De professional voelt zich niet altijd verbonden met beleid. De beleidsvraagstukken die momenteel spelen, lijken voor hen ver weg. De verbondenheid met de systeemwereld zoals die nu is ingericht lijkt minimaal. Professionals zoeken hun eigen alternatieve route om het gezin te ondersteunen. De transitie lijkt hier debet aan.

Waar ligt de uitdaging?

Dit is jammer, een gemist kans! We hebben namelijk ook gezien dat de professional over een schatkist aan inzichten beschikt waar het lokaal, regionaal en landelijk beleid erg mee geholpen is.

- ✓ De uitdaging ligt toch echt in het verbinden tussen praktijk en beleid.
- ✓ En hoe we het beste tot een gezamenlijk probleemeigenaarschap kunnen komen.
- ✓ Tijd lijkt hierbij ook een magisch woord te zijn. De professional heeft naast het directe cliëntcontact, tijd en ruimte in het takenpakket nodig om effectief te participeren op innovatieve ontwikkelingen.
- ✓ Een werkende lokale structuur voor zowel het veiligheids- als het zorglandschap in te richten en deze te onderhouden.
- ✓ De inzet van de saté-prikker: het verbinden van lokale, regionale en landelijke structuren. Zodat ‘de witte vlekken’ beter kunnen worden geanalyseerden geagendeerd. En waar mogelijk innovaties worden aangejaagd.

Profiel professional

Een professional moet zich verantwoordelijk gaan voelen en zich willen verbinden aan het ontwerp van de aanpak. Tegelijkertijd is openstaan voor het bijstellen van de voorwaarden om gepast te kunnen interveniëren in het gezin belangrijk. Signaleren van *hick ups* in het proces, deze doorzetten en agenderen op de juiste plek binnen de keten, lijkt een belangrijke taak voor deze professional. Het heeft onze voorkeur om bovenstaande aan het profiel van de professional toe te voegen wanneer deze acteert in het weerbarstige veld van MPG Veiligheid & Overlast.

Verwondering

Vanuit de verschillende ministeries wordt de praktijk regelmatig bevroegd en poogt de overheid de praktijk te betrekken. Dat wordt overwegend positief ervaren. Professionals signaleren dat verschillende ministeries op hetzelfde thema inzetten. Dit zorgt ervoor dat professionals soms dubbel bevroegd en dus belast worden. Naast tijdgebrek geven zij ook aan zich te verwonderen over de separate inzet. “De professional moet integraal samenwerken, waarom de overheid dan niet?”, wordt genoemd tijdens onze gesprekken. De professional vindt de verbinding tussen praktijk en beleid waardevol, mits hiervoor een heldere structuur met

een duidelijke doelstelling wordt ontworpen. De ervaring die blijft hangen is dat zij input leveren waar niets mee wordt gedaan. Herstel van vertrouwen is hierbij een belangrijk issue dat opgepakt moet worden.

Gesteund voelen

Verbinding, draagvlak en commitment op zowel bestuurlijk als politiek niveau draagt bij om vrij en innovatief te handelen door professionals. Belangrijk aandachtspunt is hierbij het verwachtingsmanagement.

5.3 VERTRAGENDE EN VERSNELLENDE FACTOREN BIJ HET FUNDAMENT 'BELEID'

Ook dit hoofdstuk sluiten we af met een overzicht van de vertragende en versnellende factoren die horen bij het fundament beleid.

Vertragende factoren bij fundament beleid



- Protocollen
- Financieringshobbels/ gefragmenteerd geld/gelabelde financiën
- Doorzetten van systemen binnen de hulpverlening
- Beschikkingen die soms niet aansluiten. De benodigde beschikking voor inzet hulp
- Afhankelijkheid van regels en wetten
- AVG
- Lange wachttijden/wachlijsten bij doorverwijzing/verslavingszorg ggz
- Privacy beperkend denken
- Administratieve rompslomp
- Bureaucratie bij instanties, bij aanmelden voor hulp
- Lokale (gemeente) structuren
- Systeemwereld en zijn wetgeving
- Continuïteit van zorg
- Moeite met het verkrijgen van indicaties
- Regelgeving kan stagneren bij komen tot integraal plan
- Bezuinigingen
- Werkdruk
- Verzuilde denkers
- Gebrekkige ICT

Versnellende factoren bij fundament beleid



- Geld
- Out of the box durven denken én handelen
- Tijdsinvestering/ de tijd nemen
- Ontschotting
- Een gezin een plan
- Genoeg inhoudelijke expertise over de individuele problematieken

5.4 ENKELE CONCLUSIES OP FUNDAMENT BELEID

Hieronder een drietal conclusies.

1. Erkenning en zich gesteund voelen

De doelgroep, de professional en de organisatie willen allemaal worden gezien en gehoord. Men ervaart dat beleidskaders belemmerend werken en in de weg staan om een vertrouwensband te krijgen met multiprobleemgezinnen. Daarbij draagt generalistisch werken niet bij aan een effectieve inzet en versterkt het gevoel niet gezien en gehoord te worden. Verbinding, draagvlak en commitment op zowel bestuurlijk als politiek niveau draagt bij om vrijer en innovatiever te handelen door professionals.

2. Tijd en verantwoordelijk

Tijd lijkt een magisch woord te zijn. De professional heeft naast het directe cliëntencontact tijd en ruimte in het takenpakket nodig om effectief te participeren op innovatieve ontwikkelingen. Maar ook moet de professional zich verantwoordelijk gaan voelen, om zich te conformeren aan het ontwerp van de aanpak en op gepaste wijze interveniëren.

3. Regievoering is een vak

Door te erkennen dat regievoering een vak is en de organisatiestructuur hierop aanpast, zorg je dat de leefwereld en systeemwereld dichter bij elkaar komen. Functies van professionals zijn leidend, structuur is daarentegen volgend. We zagen waardevolle mogelijkheden om het samenwerkingsproces door te ontwikkelen en te faciliteren. De kloof tussen de systeem- en de leefwereld is een parallelproces dat zich afspeelt op alle niveaus.

6 INZICHTEN

We hebben de 4 fundamenteën in de vorige hoofdstukken besproken. De fundamenteën zijn telkens beschreven aan de hand van de meest typerende punten die tijdens de gesprekken en de peiling naar voren kwamen. In dit hoofdstuk zullen we de opgedane inzichten concreter duiden.

6.1 DE 4 FUNDAMENTEN

Hieronder een korte toelichting op de fundamenteën, die in de vorige hoofdstukken uitvoerig zijn beschreven.

Fundament MPG

We hebben het beeld van multiprobleemgezinnen uitvoerig besproken binnen het fundament 'gezin'. Een overzicht van kenmerken is gevormd op basis van de peiling, interviews en focusgroepen.

Belangrijke aanvullingen op de meest gebruikte definitie van MPG V&O:

- ✓ Intergenerationele overdracht.
- ✓ Escalaties als gevolg van disbalans.
- ✓ Veelal geen intrinsieke hulpvraag, maar extern geïnitieerde inzet.
- ✓ Spanningsveld: *streetwise* en autonomie doelgroep versus einddoel professional (norm).
- ✓ Spanningsveld: tussen het openbaar belang versus het belang van de cliënt.
- ✓ Spanningsveld: belangen vanuit de veiligheidsvelden (bijvoorbeeld openbare orde) versus het algehele welzijn, de psychische stabiliteit en veiligheid van de cliënten binnen hun sociale context.

Fundament 'taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV)'

Aan de hand van de TBV is inzicht ontstaan hoe professionals (willen) werken met deze doelgroep in het weerbarstige veld van de twee domeinen: veiligheid en sociaal. Hierbij was het belangrijkste inzicht dat de context van interveniëren belangrijker lijkt te zijn dan de interventie op zich. Hoe er samengewerkt mag worden is zeker niet alleen afhankelijk van de doelgroep of de professional, maar lijkt bepaald te worden door lokaal, regionaal en landelijke beleid.

Fundament 'samenwerken'

Binnen het fundament 'samenwerken' werd inzichtelijk welke kansen er liggen binnen de huidige structuren en dat het samenwerkingsproces een groepsproces betreft waar veiligheid op alle niveaus dient te worden geborgd.

Fundament 'beleid'

Als laatste fundament ontrafelden we beleid op lokaal, regionaal en landelijk niveau. We zagen waardevolle mogelijkheden om het samenwerkingsproces door te ontwikkelen en te faciliteren. De kloof tussen de systeem- en de leefwereld is een parallelproces dat zich afspeelt op alle niveaus.

“Het samenwerkingsproces is een groepsproces...”

6.2 MULTIDIMENSIONAAL WERKVELD MPG V&O

Het werkveld van de multiprobleemgezinnen binnen Veiligheid & Overlast, heeft een sterk multidimensionaal karakter. Dat verklaart de ervaren complexiteit in de aanpak en in het samenwerken. Dit inzicht is niet nieuw, maar zeker interessant en van toegevoegde waarde om het verder te ontrafelen.

6.2.1 BESLUITVORMING & RISICO

Bewustwording van de complexe inhoud waarmee een multiprobleemgezin en professionals moeten *dealen*, het systeem waarbinnen zij moeten opereren en het normeringsvraagstuk, zijn wezenlijke factoren die van

invloed zijn om de mate van risico's in de besluitvorming beter te kunnen duiden. De constante factor is de doelgroep, en hier is altijd sprake van meervoudige problematiek.

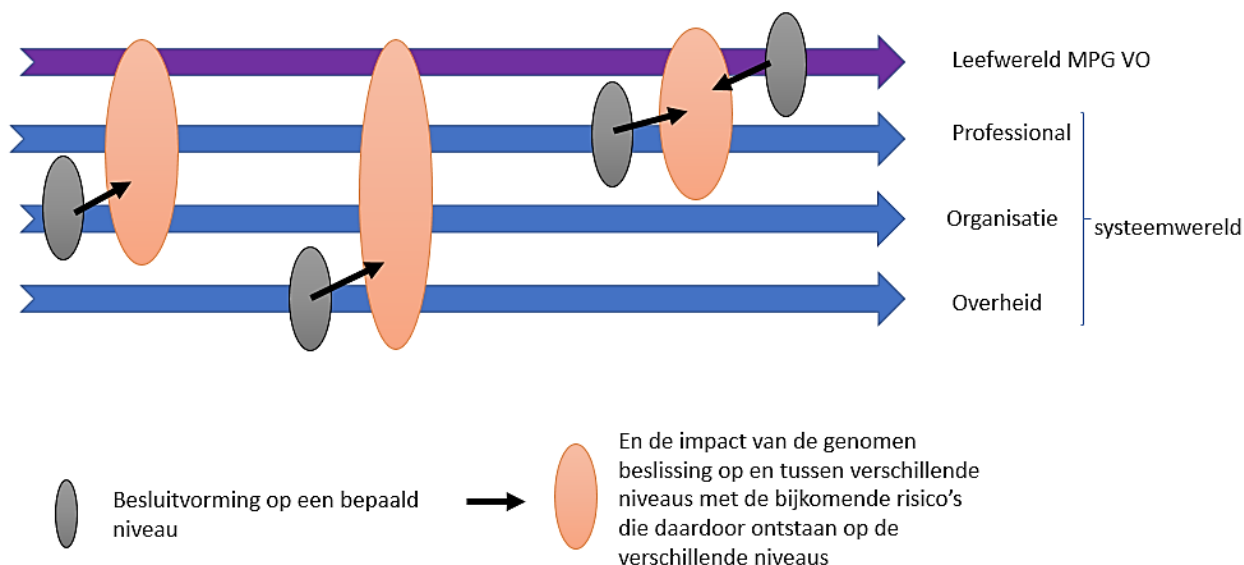
Besluitvorming vindt plaats op verschillende niveaus:

- Het multiprobleemgezin: heeft **geen intrinsieke hulpvraag** en ziet af van hulp of voelt zich niet gehoord. Of is juist op zoek naar concrete hulp van de professional.
- De professional: de **wijze waarop** geïnterveneerd wordt richting de doelgroep.
- De organisatie: de **context waarbinnen** wordt geïnterveneerd, impact op de professional en het multiprobleemgezin.
- De overheid: **de norm van waaruit** wordt geïnterveneerd; waarbij alle niveaus de impact voelen.

Wanneer alle 4 niveaus samenkomen, heeft de besluitvorming impact op alle niveaus met daarbij op elk niveau mogelijke risico's en complexiteit. Hierbij wordt de besluitvorming op overheidsniveau genomen, wat impact heeft op het niveau van organisatie, de professional en het multiprobleemgezin. Door bewustzijn te creëren bij professionals op alle niveaus is het mogelijk om stagnerende trajecten beter vlot te trekken en daardoor beter te focussen op hetgeen wel direct veranderbaar is binnen bijvoorbeeld het multiprobleemgezin.

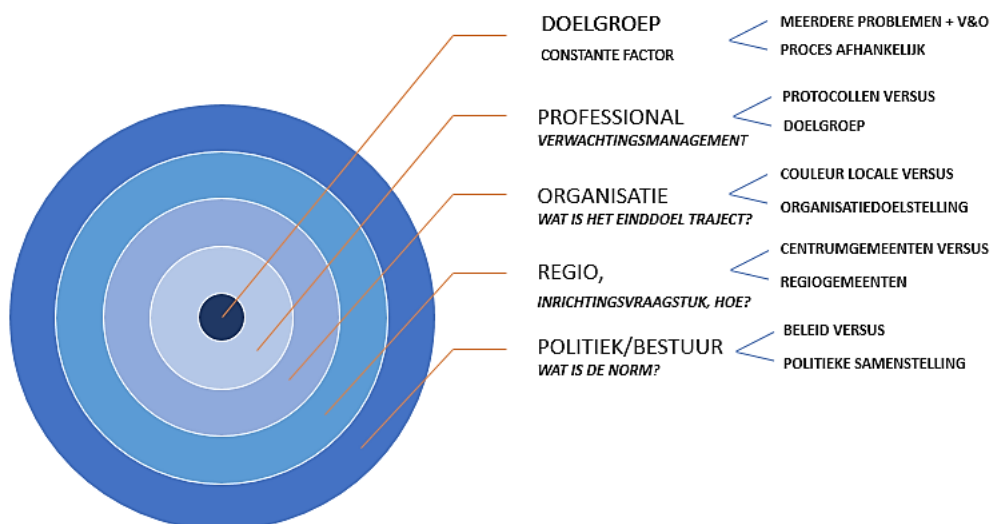
Professionals die weloverwogen bewegen en interveniëren in het multidimensionale werkveld zijn zich bewust van de beslismomenten en de impact op de genomen beslissing op en tussen de verschillende niveaus met de daarbij komende (mogelijke) risico's. In onderstaande afbeelding is een en ander gevisualiseerd.

Het multidimensionaal werkveld MPG VO met de impact en risico's van besluitvorming op verschillende niveaus



Op ieder niveau (van doelgroep tot aan bestuur) bestaat de mogelijkheid om te interveniëren. Elk niveau heeft zijn eigen vraagstukken, met daarbij de spanningsvelden. Dat maakt het ook juist zo complex. Waardoor het nemen van besluiten altijd zijn impact heeft, in ieder geval altijd op multiprobleemgezinnen en hun leefwereld, want zij zijn de constante factor, het lijdend voorwerp.

WEERBARSTIGE INTERVENTIEVELD MPG V&O



6.3 COMPLEXITEIT VAN HET MULTIDIMENSIONAAL WERKVELD

In onze definitie van MPG V&O is sprake van meerdere complexe problematieken tegelijkertijd bij meerdere gezinsleden. Daarbij spelen problemen zich af op verschillende leefgebieden. De constante factor is dat de problematiek altijd meervoudig is waardoor het altijd complex is (gezin = leefwereld). Meervoudige problematiek vraagt om een integrale ketensamenwerking tussen het veiligheids- en het sociaal domein. Professionals, organisaties en de overheid bewegen zich juist in de systeemwereld. Dat zorgt voor een spanningsveld.

Welke spanningsvelden zijn te onderscheiden? Als het gaat om opstellen en uitvoering van beleid door de overheid, het inzetten van werkprocessen door de organisatie en de aanpak/interventie die wordt ingezet door de professional in relatie tot het multiprobleemgezin met autonomie.

Inhoudelijke complexiteit: het is belangrijk om te beseffen dat er gradaties kunnen worden aangebracht in de mate van inhoudelijke complexiteit. Niet iedere problematiek is per definitie complex. Inzet vraagt om een gepaste proportionele aanpak: maatwerk.

- **Leefwereld:** de mate van probleembesef en probleemeigenaarschap bij de doelgroep is afhankelijk van 'hun norm', psychische gesteldheid en mate van criminalisering. Maar ook het cognitieve niveau van de gezinsleden, de sociale norm binnen de sociale context en het vertrouwen in de overheid zijn belangrijke parameters.
- **Autonomie versus heteronomie:** de doelgroep kan andere waarden en normen hanteren waardoor een afwijkend probleembesef ontstaat tussen gezin en de professional. Het zogenoemde grijze gebied. Dit is een spanningsveld tussen het maatschappelijk belang versus het belang van het gezin. Hoe kan de doelgroep het eigenaarschap behouden over de eigen leefwijze: wanneer gaat autonomie over in heteronomie (dwangkader)? Wanneer veiligheid en overlast in het geding komen, wordt vaak de autonomie ingeperkt, echter een (tijdelijk) onvermogen bij de cliënt kan de autonomie ook beperken.
- **Systeemwereld:** bij MPG zijn meerdere inhoudelijk specialisten nodig omdat er op verschillende leefgebieden problemen zijn. Inhoudelijke complexiteit zorgt voor inzet van specialistische professionals. Deze professionals hebben ieder hun eigen vakgebied, werken ieder vanuit een eigen organisatiedoelstelling volgens lokale, regionale en landelijke beleidskaders. Deze inzet vraagt om regie. Het aanbod dat voor handen is als het gaat om ondersteuningsmogelijkheden, is mede

afhankelijk van de lokale en regionale afspraken en de landelijk politieke agenda. Belangrijk hierbij is om te toetsen in hoeverre de algemene norm aansluit op de doelgroep en of de doelgroep zich verbonden voelt met de samenleving en de opgestelde uitgangspunten. Belangrijk om ruimte te creëren in beleid en in de samenwerking zodat contra-indicaties worden voorkomen.

Systeemcomplexiteit: uit ons onderzoek blijkt dat complexiteit ook ervaren kan worden door de systeemwereld. Dit drukt zich uit in de geldende regels en wetten, maar ook in de organisatiedoelstellingen en organisatiecultuur. Denk hierbij ook aan de botsende logica's onder verschillende professionals. Net zoals de verschillende organisatiedoelstellingen en beleid - op landelijk, regionaal en lokaal niveau- van invloed blijken te zijn op de ervaring van complexiteit. Met andere woorden: de wijze waarop we het veiligheids- en het zorgdomein hebben ingericht en daarbinnen opereren.

- **Leefwereld:** de mate van aansluiten op de doelgroep blijkt afhankelijk van de TBV en de norm van de professional. De professional acteert op een signaal, vaak zonder hulpvraag van de cliënt. Er is onvoldoende sprake van een gezamenlijke probleemdefiniëring waarbij overeengekomen normen worden gehanteerd. Wat is de norm? Waar ligt de hulpvraag van de doelgroep en hoe kan en mag de professional hierop aansluiten? Welke samenwerking mag de professional zoeken?
- **Autonomie versus heteronomie:** de doelgroep wil gehoord worden bij het maken van een plan van aanpak. Het gezin kan andere hulpverleningsdoelstellingen aangeven, afwijkend van de gesignaleerde zorg en de norm van de professional. Het is vervolgens zoeken naar de 'vrije ruimte' die ontstaat tussen de systeemwereld en de leefwereld van het gezin. Hierbij zijn de mate van zelfreflecterend vermogen, botsende belangen (criminaliteit/fraude) en leerbaarheid belangrijke factoren om te toetsen.
- **Systeemwereld:** de gereedschapskist van de professional is beperkt waardoor het multiprobleemgezin zich niet altijd herkent in de doelstelling en het beschikbare aanbod. Geboden werkwijzen en tools sluiten niet aan, of er zijn wachtlijsten. Daarnaast werkt de professional vanuit een organisatiecultuur en -doelstelling die van invloed is op het gezin. Het kan voorkomen dat de hulpvraag van de doelgroep niet aansluit bij de TBV van de betrokken professional. Waardoor de mogelijkheden van inzet onvoldoende aansluiten bij de hulpvraag en kansen van de doelgroep, de leefwereld. Wat rest is een doorverwijzing!

Normeringscomplexiteit: autonomie versus heteronomie. Dit geeft het spanningsveld aan tussen de mate van zelfstandigheid, leerbaarheid en ontwikkelmogelijkheden versus afhankelijkheid en opleggen van regels en het naleven van wetten. Wanneer wetten en regels niet worden overschreden zien we dat de professional zoekt naar de 'norm'. Met nadruk bij problematieken waarbij veiligheid en overlast een rol spelen. Daarbij mag de vraag worden gesteld of deze doelgroep de maatschappelijke norm omarmt.

- **Leefwereld:** de persoonlijke authenticiteit kan onder druk komen te staan door de opgelegde en geldende norm. De professional moet hier nadrukkelijk bij stil staan. Wat rechtvaardigt het opleggen van een norm? En hoe kan de connectie worden gemaakt met de leefwereld van de doelgroep zonder het opleggen van de norm? Professionals zijn hierin zoekende. Een afwegingskader kan bijdragen als het gaat om veiligheid en overlast.
- **Autonomie versus heteronomie:** afwijkende leefwijzen mogen niet per definitie resulteren in bemoeizorg. Wat ziet en kan de doelgroep zelf en wanneer wordt het belangrijk om te interveniëren? Ook hierin kan een afwegingskader helpend zijn.
- **Systeemwereld:** de methodieken, uitgangspunten in het sociaal en het veiligheidsdomein zijn ontwikkeld vanuit een normeringskader. De systeemwereld lijkt onvoldoende te zijn meegegroeid met de maatschappelijke veranderingen. De vraag rijst of je moet komen tot een gezamenlijke visie of dat je elkaar moet respecteren als het gaat om een verschillend inzicht als het gaat om visie, norm, zingeving, leven etc.

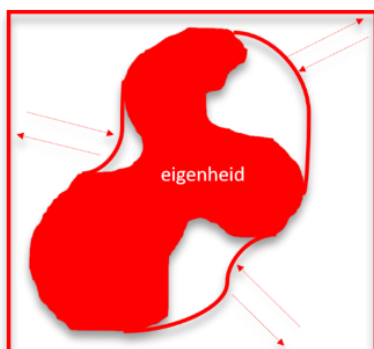
6.4 DRIE TYPEN PROFESSIONALS

Het multidimensionale werkveld bij MPG V&O vraagt een ander profiel voor de professional, een andere inrichting van de huidige structuren binnen het veiligheids- en het sociaal domein, maar ook aanpassing van de

organisatiecultuur en -beleid. Aanpassen betekent niet alles weggooien. We zien dat integraal samenwerken vraagt om een solide en gelaagd proces, waarbij met name de slagkracht schuilt in bewustwording van de verschillende vormen van complexiteit. Om vervolgens in te zetten op die fundamentele, die versterkt kunnen worden.

We hebben gesproken met verschillende professionals die werkzaam zijn binnen verschillende organisaties. Deze professionals werken doorgaans in de lokale keten en een aantal op regionaal niveau. Denk hierbij aan de Zorg- Veiligheidshuizen. In deze gesprekken werd voor ons zichtbaar dat er drie typen professionals te onderscheiden zijn:

1



VASTHOUDEND:

Het vasthoudende type hecht sterk waarde aan de eigenheid (authenticiteit). Hieraan kan een geloofsovertuiging ten grondslag liggen of een overtuigd mensbeeld en idealen. Dit type blijft de eigenheid behouden in 'zwaar weer' en zal steeds teruggrijpen op de eigen basis om de focus te blijven leggen.

Nieuwe ontwikkelingen worden niet direct omarmt. Dit type zou zich star op kunnen stellen wanneer het idee ontstaat dat de eigenheid te veel verwaterd.

2



BALANCEREND:

Het balancerende type hecht sterk waarde aan behoud van evenwicht tussen de eigenheid en externe ontwikkelingen. Dit type zal nieuwsgierig op onderzoek uitgaan maar verliest de basis niet uit het oog. Dit type hecht waarde aan doorontwikkeling van de eigenheid en is bereid af te stemmen op de steeds veranderende omgeving. Dit proces is een continu doorlopend proces. Het balancerende type is minder innovatief en uitgesproken. Het biedt stabiliteit maar staat niet stil.

3



INNOVEREND:

Het innoverende type hecht sterk waarde aan doorontwikkelingen en afstemming op de omgeving. Dit type heeft een nadrukkelijke externe focus en een goed ontwikkeld adaptief vermogen. Het type beschikt over een grote mate van flexibiliteit en een onverminderd enthousiasme om de eigen basis los te laten en te verbreden. Aangezien de focus veelal extern belegd is mist dit type soms eigenheid en een solide basis om op terug te vallen. Gemis aan overzicht en overbelasting kunnen thema's worden.

6.5 SAMENBRENGEN VAN TYPEN PROFESSIONALS EN NIVEAUS VAN BESLUITVORMING

In de vorige paragraaf hebben we 3 type professionals omschreven: vasthoudend, balancerend en innoverend. Deze duiding kun je doortrekken naar:

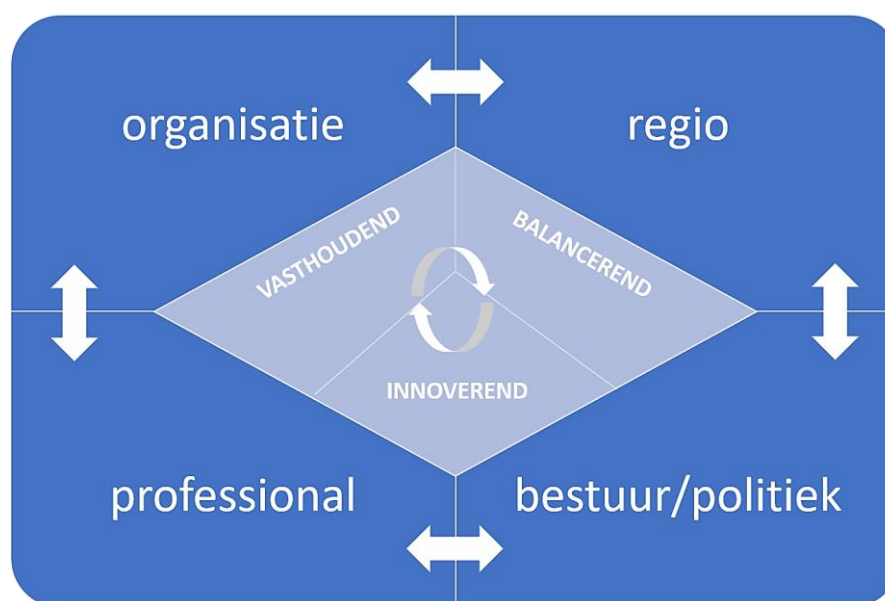
- Organisatie: de organisatie waarbinnen de professional werkzaam is (meso).
- Regio: de regionale beleidsafspraken waarbinnen gewerkt moet worden (meso/macro).

- Overheid: het landelijk beleid wordt gevormd door de landelijke politiek/bestuur waarbinnen moet worden gewerkt (macro).

Met daarbij de professional, kom je uit op 4 kwadranten. Die zijn in onderstaande afbeelding weergegeven. In het midden staan de 3 typologieën genoemd. Wat we willen aangeven, is dat er in de praktijk veel combinaties mogelijk zijn. In onze gesprekken met diversen professionals hebben we verschillende combinaties gezien. Bijvoorbeeld:

Wanneer een innovatieve professional werkzaam is binnen een vasthoudende organisatie. En deze organisatie vervolgens werkt binnen een balancerende regio, acterend in een innovatief politiek klimaat, dan heeft dit invloed op alle niveaus van besluitvorming met de daarbij behorende risico's. Welke gevolgen heeft dit voor de ontwikkeling van beleid? Maar ook de werkwijze en natuurlijk als laatste: de (constante) factor de MPG V&O, de doelgroep. Voor nu reikt het te ver om alle verschillende combinaties uit te werken. Deze exercitie biedt waardevolle aanknopingspunten om beter zicht te krijgen wat de 'best passende jas' is om te interveniëren.

MPG V&O KWADRANT met de drie typologieën



Hieronder zijn de 3 typologieën per kwadrant uitgewerkt.

Vasthoudende professional, organisatie, regio en politiek/bestuur

- Een **professional** die vasthoudend is, is zeer goed op de hoogte van protocollen en werkwijzen binnen het specifieke werkveld. De organisatiedoelstelling is en blijft leidend, want dit biedt overzicht. Wat zorgt voor een solide basis van waaruit de professionals kan interveniëren, maar wat binnen een integrale samenwerking de afstemming met andere disciplines in de weg kan staan doordat moeizaam van de instellingsdoelstelling wordt afgeweken.
- Een **organisatie** met het vasthoudende kenmerk heeft intern de protocollen en werkwijzen goed ingebed. Visie en missie zijn helder verwerkt en wordt breed gedragen binnen de organisatie. Deze organisatie kan de kern blijven behouden binnen de maatschappelijke veranderingen, maar zal moeizaam inspelen op de veranderde doelgroep en de hiervoor noodzakelijke samenwerkingsvormen.

- Een **regio** bestaat uit verschillende lokale besturen die met elkaar afspraken maken. Is de regio overwegend vasthoudend dan is er een solide basis en gezamenlijke draagkracht: nut en noodzaak zijn helder voor iedereen. Echter geldt hier voor de vasthoudende regio dat er trage besluitvorming plaatsvindt en moeizaam geacteerd wordt op aanpassingen als gevolg van de veranderde samenleving.
- Een **politiek** klimaat dat vasthoudend is, biedt heldere beleidsvorming, echter laat zij zich onvoldoende inspireren door de praktijk.

Balancerende professional, organisatie, regio en politiek/bestuur

- De balancerende **professional** is voortdurend op zoek naar het evenwicht tussen de organisatiedoelstellingen en de doelgroep. Deze signaleert en agendeert nieuwe ontwikkelingen volgens afgesproken routing. Deze professional ziet wat er anders kan, maar zal noodzaak tot verandering niet blijven aanjagen. Frustratie en gevoel niet gehoord te worden zou kunnen ontstaan wanneer deze professional niet wordt gezien en/of gehoord.
- Een balancerende **organisatie** past zijn werkwijze en beleid aan waar nodig engroeit gestaag mee met de veranderende samenleving. Instellingsdoelstellingen blijven behouden en zijn leidend, waardoor afstemmen op maatschappelijke ontwikkelingen veel energie kost en de veranderingsprocessen soms traag verlopen.
- Een balancerende **regio** probeert rekening te houden met de verschillende eigenheden van de organisaties en lokale besturen. Inzet is gericht op het behouden van samenwerking en gedragen probleem-eigenaarschap. Dit strookt niet altijd met de behoefte van de doelgroep.
- Het balancerende **politieke klimaat** poogt af te stemmen op de samenleving met behoud van de eigenheid. Signalen worden opgehaald uit de praktijk, echter worden niet alle inzichten verwerkt wanneer deze de eigenheid aantasten.

Innovatieve professional, organisatie, regio en politiek/bestuur

- De innovatieve **professional** is een pionier. Deze 'doet wat nodig is' ongeacht de protocollen en werkwijzen. Deze professional beschikt over 'de verborgen schatkist' die niet wordt gedeeld uit 'angst' voor botsing met protocollen en beleid. Deze professional heeft een scherp beeld van 'witte vlekken', maar agendeert deze niet. Overcompensatie, uitval en het gevoel niet gehoord ofgezien te worden past bij dit type.
- De innovatieve **organisatie** transformeert in een rap tempo parallel aan de veranderende samenleving. De eigenheid van de organisatie kan worden losgelaten om aansluiting bij de doelgroep te vinden. Dit type organisatie doet een sterk beroep op de flexibiliteit van de professional. Visie en missie zijn niet altijd helder waardoor voor de professional en binnen de keten niet altijd duidelijk is wat van deze organisatie mag worden verwacht.
- Wanneer de **regio** overwegend innovatief is, zullen er steeds nieuwe pilots worden opgestart door heersende maatschappelijke veranderingen. Dit type regio beschikt veelal over zeer innovatieve proeftuinen met bruikbare opbrengsten. Dit innoveren kan met zich meebrengen dat de eigenheid, de basis, verloren gaat.
- Een innovatief **politiek klimaat** kan ervoor zorgen dat het lokaal bestuur overvraagd wordt en dat men het overzicht verliest welke initiatieven zijn uitgezet. Door de hoeveelheid aan nieuwe projecten bestaat de kans dat de opbrengsten onvoldoende verder worden gebracht.

6.6 BOUWSTENEN MPG V&O

Uit de verschillende gesprekken zijn zeer veel interessante bouwstenen naar voren gekomen. Wat moet er aanwezig zijn om te kunnen interveniëren? Het schema op de volgende pagina is een verzameling van benoemde bouwstenen uit de gesprekken van de respondenten, gerubriceerd op de verschillende niveaus.

De belangrijkste bouwstenen voor MPG Veiligheid en Overlast



Cliënt

cliënt verantwoordelijk voor proces: drang/ vertaling gezin/mens centraal / zicht houden op het proces in het gezin & duurzaam/ heldere taal / actief ophalen & vertrouwen winnen bij cliënt en outreachend werken / wat zit er achter de weerstand / zoeken naar quick wins: intrinsieke motivatie vasthouden / context van interventie is belangrijk: basis op orde



Professional

commitment ketenpartners/gezamenlijke & proportionele verantwoordelijkheid/ kunnen opschalen als professional/vertrekpunt is gezamenlijk denkkader & ook gezamenlijke doelstelling/ awareness van onderliggende problematieken veiligheid en zorg / strategie benadrukken: gezamenlijke verantwoordelijk / werken in duo's / regie/ specialistische kennis inzetten en onderhouden



Organisatie

Cultuur/couleur locale/ zorg voor de professional / faciliteer je medewerkers & geef rugdekking /zorg voor veiligheid / & duidelijke taken en rollen beschrijven binnen de integrale aanpak / dekmantel van barrières blootleggen / regie/ erkenning van het vak procesregie



Overheid

inzet koppelen aan gemeentelijke doelen/commitment lokale driehoek en bestuur & prioriteer thema's & geef zichtbaar bestuurlijk commitment & zorg voor een structurele wisselwerking tussen beleid en praktijk zonder de praktijk te belasten & jaag actief aan op samenwerking tussen het veiligheids- en sociaaldomein & fungeer als boegbeeld

6.7 INNOVATIEVE PROJECTEN EN BEST PRACTICES

In de peiling is gevraagd naar innovatieve projecten en goede voorbeelden op het gebied van MPG (veiligheid & overlast). Hieronder de opbrengst.

Systeem/procesaanpakken:

- MDA++
- Voormalig MDCK Friesland
- Gezinsmanagement
- Humanitas DMH
- Homerun (doelgroep LVB + multiproblematiek)
- De multidisciplinaire aanpak
- Kanz methodiek
- PGA
- Regietafels Hilversum
- Sociaal Hospitaal (Publieke waarden)
- Signs of safety
- RUPS (regionaal uitstapprogramma voor prostitués)
- Housing First (ook voor jeugd)
- De oude Dosa/ Gosa structuren

Overige interventies:

- De gedragsaanwijzing waar het gaat om woonoverlast
- Werken vanuit "wrapp around care"
- Onderwijsprojecten. In gesprek blijven i.v.m vroegsignalering problemen binnen de groep

Belangrijk

- Een gedegen analyse. Niet meteen problemen gaan oplossen, maar goed kijken wat er speelt en hoe ze met dat soort zaken omgaan.
- Te allen tijde het belang van het kind voorop zetten. Dit blijkt (helaas) in de praktijk in de samenwerking met ketenpartners niet altijd te gebeuren (in vrijwillig kader).
- De aanwezigheid van aanspreekpunten bij vragen en/of acute situaties. En, nogmaals, een sluitende communicatie tussen alle betrokken partijen.
- *Outreaching* werken / geen negen tot vijf mentaliteit.

Overige opmerkingen van respondenten

- De kennis vanuit toegang jeugdzorg. Jeugdbescherming denkt het beter te kunnen, maar die werken onder een maatregel (dwang) terwijl de kennis over drang altijd juist bij de toegang is geweest.
- Ketensamenwerking.
- Inzetten van kernteam.
- Te weinig beweging rondom MPG en de verbinding met zorg & veiligheid.
- "Roma aan Zet".
- Interventies staan al op de CCV-site, m.b.t MPG met Roma-achtergrond.
- Samenwerking, een systeem voor vastleggen en raadplegen.

6.8 INZET OP 'BLINDE VLEKKEN'

- Niet focussen op werkwijzen, maar op de omgeving waarin wordt geïntervenieerd. Dit doe je door:
 - Borgen van de integrale samenwerking (actief ondersteunen middels coaching on the job).
 - Ontwikkelen en aanbieden van kennis binnen de eigen organisaties in plaats van het aantrekken van externen, bijvoorbeeld aandachtfunctionarissen V&O (landelijke dekking).
 - Samen met het werkveld de thema's gelieerd aan MPG V&O blijven onderzoeken.
- Bestuurlijk commitment creëren op MPG veiligheid & overlast: gebruik van boegbeelden.
- Schep een lerend klimaat, kaders waarbinnen op maat ontwikkeld mag worden, oog voor de 'couleur locale', investeer in lokale begeleiding op proces.
- Maak verbinding met andere gemeentelijke opdrachten. De wijze van framing is belangrijk. Hierdoor wordt inzet niet gezien als een extra opdracht, maar als een verdieping en verfijning.
- Bundel de aanwezige kennis door het organiseren van uitdagende bijeenkomsten, het instellen van een landelijk netwerk waarin 'witte vlekken' bestuurlijk kunnen worden opgeschaald (vergroten van de invloedcirkel).
- Erken verschillende specialismen: ontwikkel profiel hulpverlener en erken procesregie.
- Jaag een landelijke structuur aan (vergelijkbaar aan mensenhandel), een kader waarbinnen maatwerk kan worden geleverd.
- Houdt het thema luchtig, levendig en leuk door onder andere social media campagnes in te zetten. Het houden van interviews etc.
- Werkbezoeken carrousel onder gemeenten die willen investeren op borging aanpak MPG V&O.
- Ondersteun regionale verbanden en faciliteer deze tijdelijk.

Zie ook de opsomming in de samenvatting op bladzijde 7.



OVER HET CCV

Het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV) is een organisatie die veiligheidsprofessionals helpt om Nederland veilig en leefbaar te maken. Dat doet het CCV door duurzame netwerken en strategische allianties vorm te geven die de veiligheids- en leefbaarheidsproblematiek daadkrachtig en effectief aanpakken. Het CCV stimuleert de samenwerking en begeleidt zulke processen, zowel op lokaal, regionaal als landelijk niveau. De inspanningen om veiligheid en leefbaarheid structureel te verbeteren worden gemonitord en geëvalueerd, zodat duidelijk is welke interventies het gewenste effect bereiken.

Het netwerk van het CCV bestaat uit publieke partijen zoals gemeenten, politie, brandweer en overheidsinspecties en uit private partijen zoals ondernemers, brancheverenigingen, woningcorporaties en andere relevante maatschappelijke organisaties.

Het CCV is een onafhankelijke stichting zonder winstoogmerk. Wij werken bijvoorbeeld in opdracht van ondernemers, zorginstellingen, woningbouwcorporaties, ministeries, gemeentes en politie. Daarnaast verrichten we werkzaamheden voor algemeen belang die worden gesubsidieerd door het ministerie van Justitie en Veiligheid.

Binnen gemeenten is, sinds de decentralisaties, het besef dat domein overstijgend samenwerken een randvoorwaarde is voor het oplossen van complexe, meervoudige problemen enorm toegenomen. Het CCV groeide daar in haar manier van denken en doen in mee. Een van de gevolgen is dat ook ambtenaren uit het zorg- en het sociaal domein ons steeds beter weten te vinden en te benutten.

Het cluster Veiligheid en Zorg van het CCV zet zich in op de volgende drie hoofdlijnen, waarlangs de verbinding tussen veiligheid en zorg zichtbaar is en ook wordt uitgevoerd. Dit doen we door inzet op verschillende activiteiten. Zoals procesbegeleiding, advies, coaching on the job, methodiekontwikkeling, bijeenkomsten en trainingen. De 3 hoofdlijnen zijn:

1 kwetsbare gezinnen en personen

2 veilige en leefbare wijk

3 van wijk naar bestuur

Colofon

Fotografie

Liesbeth Dingemans

© het CCV

CCV centrum voor
criminaliteitspreventie en
veiligheid

Het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV) is een onafhankelijke stichting die partijen en veiligheidsprofessionals helpt om Nederland veiliger en leefbaarder te maken.

Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid
Churchilllaan 11, 3527 GV Utrecht
Postbus 14069, 3508 SC Utrecht

T (030) 751 67 00
E info@hetccv.nl
I www.hetccv.nl

