

Maatschappelijke businesscase

Aanpak multiprobleemgezinnen in de gemeente Heerenveen

Het experiment Doorbraak!

Versie 0	Augustus 2018	1 ^e opzet en outline
Versie 0.1	Oktober 2018	Versie na werksessie 18 oktober
Versie 0.2	December 2018	Versie met ervaringen city deals en uitwerking klantreis
Versie 1.0	Januari 2019	Versie voor bespreking met wethouder
Versie 1.1	Februari 2019	Collegeversie

Heerenveen januari 2019
Gemeente Heerenveen
Afdeling maatschappelijke ontwikkeling
H.J. Tuller

Samenvatting

Uit allerlei onderzoeken komt naar voren dat de verandering binnen het sociale domein nog niet uit de verf komt. We vinden het tijd om ons te richten op de doelen van deze verandering en beginnen daarvoor een vierjarig experiment. Daarvoor is instemming van het college van burgemeester en wethouders van Heerenveen én betrokkenheid en draagvlak bij betrokken professionals een voorwaarde. Om die reden is deze maatschappelijke businesscase opgesteld.

Met het experiment borduren we voort op wat we weten vanuit recente onderzoeken en ervaringen en hanteren we bekende uitgangspunten, maar we willen een doorbraak tot stand brengen: in het belang van de betrokken gezinnen, de kwaliteit van een integrale samenhangende aanpak, de effectiviteit en efficiëntie van de aanpak en om het verschil te maken. Waarom de naam Doorbraak!? Omdat we de abstracte doelstellingen van de verandering vertalen in concrete actie en passend handelen.

Wij richten ons met het experiment op multiprobleemgezinnen: gezinnen die jarenlang (soms gedurende meerdere generaties) door het sociale domein cirkelen en er niet uitkomen. Verontrustend daarbij is dat een derde van de gezinnen die we via de procesregisseurs en gezinswerkers van de gemeente in beeld hebben, verder niet bij de gemeente bekend is c.q. niet van gemeentelijke regelingen gebruik gemaakt heeft in 2017. Overigens komt dit wel overeen met landelijke ervaringsgegevens.

Met de gezinnen formuleren we een werktheorie en stellen we een alternatief resultatenplan op. Dit gebeurt na een gedegen dossieronderzoek, een interview met de familie en een 'dialogotafel 2.0' (gesprek tussen het gezin en alle betrokken professionals onder leiding van een onafhankelijke gespreksleider). De aanpak is in een schema gezet dat u aantreft als bijlage 2.

Doel is het betreffende gezin naar draagkracht eigenaarschap¹ te geven en hen te ondersteunen zodat duurzame veranderingen in de situatie ontstaan. Het gaat om de aanpak van financiële problematiek, huisvestingszaken, psychosociale vraagstukken, daginvulling en scholing en training.

¹ Bij eigenaarschap voor deze doelgroep zal in veel gevallen ook betrokkenheid van professionals horen: structureel vinger aan de pols houden is daarbij waarschijnlijk een minimum optie.

In een tabel samengevat, zien doelen, subdoelen en beoogde uitkomsten, er als volgt uit.

Doelstelling		Subdoelen		Outcome
Iedereen kan participeren	A	Doelgroep moet daadwerkelijk geholpen zijn	A1	Structurele knelpunten die voor gezinnen spelen, zijn weggenomen
			A2	Veiligheid binnen de gezinnen is vergroot
			A3	Er zijn integrale, samenhangende, effectieve en passende arrangementen gerealiseerd voor de betrokken individuen uit de doelgroep
	B	Doelgroep moet duurzaam geholpen zijn	B1	Gezinsleden kunnen en durven kansen te pakken voor participeren
			B2	Duidelijk is wat er nodig is om gezinnen ontwikkelingsgericht gebruik te laten maken van de sociale infrastructuur
	C	Ervaringen uit het experiment worden breed bekend gemaakt	C1	Algemeen geldende inzichten en ervaringen worden vastgelegd
	D	Professionele inzichten en vakmanschap zijn daadwerkelijk leidend bij keuzes over passend aanbod, de betrokkenheid van de doelgroep en over participatiemogelijkheden	D1	De professionaliteit en effectiviteit van de ondersteuning is structureel verbeterd
			D2	Er is naar de maximale ruimte binnen de geldende wettelijke kaders gezocht
	E	De ondersteuning is efficiënter geworden	E1	Er wordt een helder onderscheid in aard van de hulp gemaakt: ontwikkelingsgerichte hulp of duurzame ondersteuning
			E2	Kritische analyse van de wijze waarop regie inhoud wordt gegeven
			E3	Er zijn voorstellen gedaan over een andere werkverdeling tussen de betrokken partners
			E4	Duidelijk is wat er nodig is om gezinnen uit de doelgroep eerder in beeld te krijgen

Over de beoogde effecten van de alternatieve aanpak is in een werksessie op 18 oktober 2018 met betrokken organisaties gesproken. De belangrijkste effecten die daar genoemd zijn:

- De betrokken gezinnen voelen zich gehoord en gezien en hun situatie wordt stabiel;
- De kwaliteit van leven voor de doelgroep (in de meest ruime zin van het woord) is toegenomen; de gelukbeleving van de individuele gezinsleden is groter geworden;
- Het gezin blijft verantwoordelijk voor de situatie en voor hun ontwikkeling;
- Er komt een aanpak tot stand waarin alle betrokken partners bereid zijn om buiten de gebaande paden te werken en de omslag maken van samenwerking met tegenstellingen naar samenwerking als regel;
- Het uitgangspunt 'één gezin, één plan' krijgt echt inhoud²;
- Alle betrokkenen werken vanuit een gedeeld en gezamenlijk draagvlak voor de gekozen aanpak en nemen ieder hun eigen verantwoordelijkheid daarin;
- Niet het geld, maar de inhoudelijke aanpak komt centraal te staan.

Om de alternatieve aanpak concreet te maken, maken we gebruik van extra kennis vanuit de Gideonsbende. De gideonsbende wordt door drie experts gevormd: zij vullen de

² Een belangrijk hulpmiddel waarvan binnen het experiment gebruik gemaakt wordt, is de digitale tool samen één plan (toepassingen samen1plan.nl en jouwomgeving.nl met daarin de krachtenwijzer gecombineerd)

bestaande professionals aan en geven advies over de laatste wetenschappelijke inzichten en werkzame interventies. Zo krijgen we de nieuwste inzichten over effectieve hulp. Deze vertalen we voor de specifieke casus en er komt een kritische analyse van eerdere hulp en ondersteuning.

Het experiment vraagt betrokkenheid van de gezinnen en tijd en bereidheid van professionals om naar alternatieven te zoeken. Daarnaast zijn financiële middelen nodig voor inzet van de leden van de Gideonsbende, maar ook om situaties vlot te kunnen trekken voor gezinnen en extra inzet van professionals gedeeltelijk te compenseren.

We stellen voor aan de gemeente om de komende vier jaar jaarlijks € 110.000 beschikbaar te stellen voor het experiment.

Samengevat ziet het voorgestelde experiment als volgt uit:

Gestructureerde aanpak met de multiprobleemgezinnen (o.a.gebruik van samen één plan aanpak -krachtenwijzer-)	Dossier onderzoek, interview met familie, werktheorie via dialoogtafel 2.0, nieuw resultatenplan en monitoring
Er wordt aangevuld op de bestaande aanpak en taakverdeling	Meest recente inzichten over effectieve aanpak worden gebruikt
Invullen dat er een reflecterende, lerende setting ontstaat rondom de gezinnen	
Beperkte projectorganisatie: externe Gideonsbende en gemandateerde klankbordgroep namens participanten	

Inleiding

Vanaf de decentralisatie binnen het sociaal domein (januari 2015), zijn lokale overheden nadrukkelijk betrokken en zijn ze regisseur voor een aantal regelingen. In de WMO, de participatiewet, de wet op de schuldhulpverlening en de Jeugdwet hebben gemeenten een belangrijke taak. Op het terrein van onderwijs is de gemeente naast de primair verantwoordelijke schoolbesturen en –directies ook een speler. Op het terrein van wonen kan de gemeente naast woningbouwcorporaties richtinggevende beslissingen nemen. Tenslotte heeft de gemeente relevante bevoegdheden op het terrein van de inrichting van de openbare ruimte.

Daarmee is de gemeente een belangrijke actor om de **maatschappelijke opdracht** te realiseren die binnen het sociaal domein is gesteld is. Die opdracht komt er op neer dat we ons ervoor inspannen dat iedere inwoner mee kan doen in de samenleving.

Bij de decentralisaties zijn er landelijke transformatiedoelen gesteld:

Tijdig,
passende hulp
in de eigen leefomgeving,
meer in samenhang en
efficiënter.

Deze transformatiedoelen en onze maatschappelijke opdracht houden in dat we moeten kunnen laten zien dat de situatie voor gezinnen na verloop van tijd inderdaad verbeterd is.

In Heerenveen kiezen we voor een integrale aanpak van vraagstukken: we kijken naar alle relevante aspecten en leefdomeinen, naar eigen kracht en naar ondersteuning uit het eigen sociale netwerk en uit de omgeving van betrokken jeugdigen en gezinnen. Daarmee zijn ook andere domeinen dan die van de WMO, participatiewet of Jeugdwet nadrukkelijk betrokken bij de uitwerking van onze maatschappelijke opdracht binnen het sociale domein.

Transformatie

Uit allerlei onderzoeken³ komt naar voren dat de transformatie binnen het sociale domein nog niet uit de verf komt. Er is al veel veranderd door de decentralisatie, maar de energie is de afgelopen jaren vooral gericht op de overgang: andere partijen in positie brengen, andere onderlinge verhoudingen vormgeven en continuïteit in het aanbod garanderen. Nu is het tijd om ons te richten op de doelen van de verandering binnen het sociale domein.

De hiervoor genoemde onderzoeken wijzen uit dat de verandering binnen het sociaal domein nog in de kinderschoenen staat. We kunnen nog onvoldoende zeggen dat:

- a. meer samenhang in de ondersteuning door meerdere aanbieders is ontstaan;
- b. de cliënt als centrale actor bij het bepalen van doelen en resultaten en bij de uitvoering van activiteiten wordt beschouwd en benaderd;
- c. hulp dichtbij thuis of in een op thuis lijkende omgeving wordt aangeboden;
- d. passende hulp wordt ingericht: veelal blijven het bestaande aanbod en de bestaande institutionele grenzen in stand;
- e. de totale ondersteuning samenhangend, vernieuwend, effectiever en efficiënter is geworden;

³ Bijvoorbeeld uit het eindrapportage 'Tussen droom en daad' (28 maart 2018) van de Transitie Autoriteit Jeugdwet, maar ook uit de evaluatie van de Jeugdwet door ZonMW (januari 2018)

- f. professionele inzichten en vakmanschap leidend zijn in de zoektocht naar tijdige, passende en effectieve ondersteuning aan gezinnen en aan jeugdigen.

Focus

Op basis van landelijke onderzoeken en inzichten, richten we ons in Heerenveen in eerste instantie op de doelgroep multiprobleemgezinnen. Deze gezinnen worden geconfronteerd met hardnekkige en verschillende uitdagingen en problemen. Zij staan vaak aan de kant en participeren niet (of kunnen niet participeren) in onze lokale samenleving of in hun buurt. Gezinnen uit onze focusgroep zijn al jaren geleden verzeild geraakt in de systeemwereld: ze hebben de moed verloren en zien geen uitweg uit hun soms al meerdere generaties durende situatie. Financiën, wonen en psychosociale problematiek vragen zoveel inzet en energie dat voor andere belangrijke zaken (onderwijs, opvoeden, gezond leven, deelnemen aan het verenigingsleven) geen tijd meer over blijft.

Deze omstandigheid vormt een extra uitdaging voor het experiment: we moeten tijd steken in een proces waarin de betrokken gezinnen overtuigd raken van het nut en belang van deelname aan het experiment. Daar ligt een belangrijke taak van de betrokken professionals.

Juist voor deze categorie inwoners is de transformatie binnen het sociaal domein essentieel. Zij zijn de categorie inwoners die in elke gemeente steeds weer buiten de boot valt: eigenlijk worden ze niet duurzaam geholpen. Bovendien heeft een deel van deze groep weinig vertrouwen in instanties en hulpverlening.

Wat moet Doorbraak! opleveren?

De onderstaande vier aspecten zijn voor ons de beoogde resultaten:

1. Deelname aan het experiment levert meetbare resultaten op voor de deelnemende gezinnen. Zij moeten het gevoel hebben dat hun vraagstukken en problemen door de betrokkenheid van de Gideonsbende⁴ daadwerkelijk gehoord én verminderd zijn. Dit gevoel moet gestaafd worden door de uitkomsten van gehanteerde vragenlijsten.

2. Betrokken gezinnen worden duurzaam geholpen: vraagstukken of problemen moeten langdurig verminderd zijn. Een betrokken professional monitort dit gedurende het experiment en zo nodig ook daarna.

3. De integrale, samenhangende aanpak door professionals verbetert: professionals van verschillende organisaties weten elkaar nog beter te vinden en maken nog meer gebruik van elkaars expertise. De negen bouwstenen voor een maatwerkaanpak voor multi problematiek rondom gezinnen⁵, zijn hiervoor een goede handreiking.

4. De ervaringen uit het experiment kunnen gebruikt worden als best practice. Ze kunnen de opleidingsinstituten binnen het sociale domein van input voorzien, zodat de opleidingen en de praktische toepasbaarheid ervan verbeteren. De ervaringen blijven dus niet beperkt tot de betrokken gezinnen en problematiek: de ervaringen kunnen breder benut worden en hun effect krijgen.

⁴ Zie verderop in dit document (onderdeel organisatie) de uitleg over de Gideonsbende Doorbraak!

⁵ Uitkomst van de ervaringen uit de zogenoemde city deals. Deze ervaringen zijn samengevat opgenomen in bijlage

Het experiment

Wat is het experiment?

We starten in Heerenveen een meerjarig experiment (gedurende de komende vier jaar) onder de naam 'Doorbraak!'

Met het experiment vullen we de transformatie binnen het sociaal domein in én bewijzen we dat de ondersteuning efficiënter kan⁶.

Belangrijk gegeven voor het experiment is de betrokkenheid van de inwoners en het betreffende gezinssysteem: we ontwikkelen een aanpak met de inwoners die het betreft.

Het experiment beschrijft geen nieuwe visie of uitgangspunten. Vernieuwend is dat het gaat om dóen: om actie in lijn van de visie en om het gebruiken van een bewezen effectieve werkwijze.

Het experiment is dus vooral DOEN! Een invulling met concrete acties en handelingen die de algemeen gedeelde uitgangspunten van de transformatie echt inhoud geven.

Op grond van recente inzichten⁷ kiezen we er niet voor om een eigenstandige projectorganisatie in te richten: we voegen toe op de bestaande infrastructuur en geven met de huidige professionals de andere aanpak vorm.

De twee cruciale aspecten die we in die aanvullende aanpak aandacht willen geven, zijn (1) het perspectief van de betrokken inwoner en (2) het samenhangend, gezamenlijk en lerend willen werken aan een aanpak door gezinsleden, familie, vrienden, vrijwilligers en professionals samen.

Hoe gaan we het experiment inrichten?

Onze aanpak is bedoeld om een positieve beweging binnen het betrokken gezinssysteem op gang te brengen. Vastgelopen problematiek willen we samen oplossen.

Om te kunnen bepalen waar we de doorbraak voor een gezin kunnen vinden, is een gefundeerd inzicht vereist in de problematiek die speelt.

In het experiment zoomen we in op de analyse van de gekozen aanpak van multiprobleemgezinnen. Concreet doen we dat door de aanpak te analyseren en aan te vullen met de meest actuele wetenschappelijke inzichten en ervaringen. Op die manier willen we met het experiment andere arrangementen tot stand brengen door

1. het cliëntperspectief als vertrekpunt te nemen;
2. de uitkomsten van de analyse en de nieuwe inzichten te vertalen naar de specifieke situatie en casus;
3. beperkingen vanuit regelgeving of institutionele begrenzing niet als vaststaand te beschouwen.

⁶ De aannames die we hebben zijn o.a. gebaseerd op experimenten die door het Instituut van Publieke Waarden zijn gedaan in een aantal grote steden en pilots die in 2014 in Zuid Holland Zuid door c6Consultancy zijn uitgevoerd (o.a. triage project) om inzicht te verkrijgen in de totale kosten per MP gezin en mogelijkheden om de budgetten efficiënter in te gaan zetten.

⁷ Wetenschappelijk is vastgesteld dat één van de belangrijkste elementen van effectieve ondersteuning, de aanwezigheid van een klik tussen gezin en hulpverlener is. Discontinuïteit en vele wisselingen van betrokken hulpverleners wordt dan ook gezien als een van de oorzaken dat ondersteuning mislukt.

Het gaat er binnen het experiment dus om **vanuit het perspectief van de jeugdige en/of haar gezinssysteem**⁸ het noodzakelijke arrangement tot stand te brengen. Natuurlijk willen we monitoren⁹ of we met de aangevulde aanpak de goede dingen doen: zijn de acties in het arrangement effectief? En kunnen we er algemene conclusies aan verbinden? Deze doorlopende effectiviteitanalyse verbinden we nadrukkelijk aan het experiment en is een opdracht voor de leden van de Gideonsbende. Wij gebruiken de Krachtenwijzer¹⁰ om te bepalen of er daadwerkelijk (structurele) effecten worden bereikt.

⁸ Naast deze focus op de ervaren problematiek, komt als tegenwicht en mede bepalende factor, ook de complexiteit van de rolverdeling binnen het sociale domein en de samenleving als geheel, aan de orde.

⁹ Indicatoren zijn tijdig, passend, in de eigen leefomgeving, samenhangend, efficiënt, benutten van eigen kracht, inzet sociale omgeving, kwaliteit van de uitvoering, proportioneel

¹⁰ De Krachtenwijzer is een manier om in kaart te brengen hoe op verschillende leefdomeinen de zelfredzaamheid van cliënten zich ontwikkelt

De doelgroep aan het woord (een cliëntreis)

Dit deel van het businessplan is ingevuld met behulp van drie dossieronderzoeken. We betrekken in deze fase van ons experiment de cliënten zelf er nog niet bij om geen valse verwachtingen te scheppen. Bovendien hebben we op dit moment nog geen afgerond beeld van de mogelijkheden die we de betrokken gezinnen kunnen bieden via het experiment.

Bij de daadwerkelijke uitvoering van het experiment betrekken we de cliënten uiteraard wel rechtstreeks; een traject begint altijd met groepsgesprek met het betrokken gezinssysteem (na een intensief dossieronderzoek).

Algemeen

De eerste typering van de gezinnen die op dit moment in beeld zijn, ziet als volgt uit:

ouderproblematiek	Scheidingsproblematiek, opvoedingsproblematiek en - ondersteuning, huisvestingsproblematiek, financiële problematiek, taal, autisme spectrum problematiek, overbelasting, niet aangeboren hersenletsel, verslaving, psychiatrische problematiek, relatieproblematiek, schulden, trauma, systeemproblematiek, fysieke problematiek, burn out, persoonlijkheidsstoornis, vervuiling en verwaarlozing huishouden, integratieproblematiek, detentie.	We hebben 72 gezinssystemen in beeld, waarvan 23 één ouder gezinnen (35%); daarnaast nog eens 13 maal relatieproblematiek. Achttien van de gezinnen heeft grote financiële problemen (25%) en in 23% van de gevallen (één vijfde) is sprake van ouders met LVB. Daarmee is opvoedondersteuning een item en is handelingsverlegenheid vaak aan de orde. Veiligheid is in een kwart van de gezinnen een nadrukkelijk issue.
kindproblematiek	Gedragsproblematiek, hechtingsproblematiek, ontwikkelingsproblematiek, verzuim, reclassering, autisme spectrum problematiek, psychische problematiek, SOLK, faalangst, LVB, angststoornis, hechtingsstoornis, ouderverstoting, depressie, verslaving, traumaverwerking, ontwikkelingsachterstand, handicap, OTS, pleeggezinplaatsing.	Bij de betrokken gezinssystemen zijn 143 jeugdigen in beeld. Het grootste aantal jeugdigen in één gezinssysteem is vier; de meeste systemen hebben twee minderjarige kinderen die nog thuis wonen.

Een meer gedetailleerd beeld

Hierna is om de situatie van de doelgroep inzichtelijker te maken, één casus redelijk gedetailleerd beschreven. In de later te houden interviews komen voor iedere gezinssituatie die wordt opgepakt, naast de hieronder genoemde elementen, nog twee zaken expliciet aan de orde:

- *Wat is de meerwaarde die cliënten willen ervaren als we met de aanpak (het experiment) gaan starten?*
- *Aandacht voor het onbevredigende gevoel bij de geïnterviewde; wat deden de betrokken professionals; hoe zou ik het eigenlijk willen (zodat het voldoet aan mijn behoeften/vraag).*



Gezinssamenstelling

Vader, moeder

4 thuiswonende kinderen (19, 16, 14 en 11 jaar)

4 uithuiswonende kinderen (26, 25, 21, 18 jaar)

Te behalen resultaten (op basis van dossieronderzoek TJG)

Moeder voelt zich gesteund en gehoord door de hulpverlening, zodat ze voldoende tijd en energie over heeft voor haar opvoedtaken.

De hoeveelheid spullen is flink verminderd, zodat de kinderen kunnen opgroeien in een opgeruimde, veilige en hygiënische woning.

Het gezin is in staat de structuur in het huishouding vast te houden, zodat de woning blijvend vol- doende opgeruimd en schoon is.



Betrokken organisaties

- | | |
|---------------------------------------|-----------------------|
| • Team Jeugd en Gezin Heerenveen | • Wijkagent |
| • Procesregisseur gemeente Heerenveen | • VNN |
| • Scholen (minderjarige kinderen) | • Kinnik |
| • RMC (meerderjarige kinderen) | • Jeugdhulp Friesland |
| • Raad voor de Kinderbescherming | • GGD |
| • Veilig Thuis | |



Belemmerende factoren

Positieve ervaringen met jeugdhulp worden te weinig beschreven en niet nader gedefinieerd.

Onduidelijke afspraken tussen jeugdhulpverleners en gezin, zowel op inhoud als qua termijnen.

Verschil in visie tussen onder de betrokkenen, in deze de gemeen- te en Jeugdhulpverleners over de situatie, wat is goed genoeg, wat is nodig?

Geen beschrijving over de regie. Wie voert regie, op welk terrein, met welke doelen en voor welke termijn?

Het ontbreken van een samenhangend plan met daarin afstemming over welke hulp prioriteit heeft om de kans van slagen van het gehele hulptraject te vergroten.

Uit het dossier onduidelijk welke triggers terugval in de problematiek veroorzaken en dus waar kansen liggen.

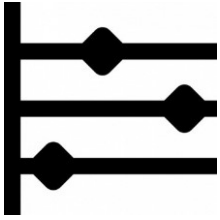
Onduidelijke taal in rapportages.

Wisselingen van jeugdhulpaanbieders die werken aan dezelfde resultaten zonder argumentatie in dossier.

Dossier geeft geen blijk van een collateraal overleg met alle betrokkenen om te komen tot 1 visie en 1 plan met het gezin.

Moeder geeft keer op keer aan dat ze mee wil werken aan hulp- verlening en geeft aan dat ze zich gehoord wil worden.

Een eerdere ervaring van moeder met een opruimactie was zodanig heftig voor moeder (er zijn spullen weggegaan die nooit weg hadden gemogen, aldus moeder) dat ze hier niet meer aan mee kan/wil werken.



Hulpverleningshistorie

2006 Melding AMK (verwaarlozing, hygiëne)

2008

Oktober Politiemelding (seksueel overschrijdend gedrag in gezin)

2009

Maart Melding verwaarlozing en verbaal geweld, IAG ingezet

November Particuliere melding verwaarlozing, AMK ziet geen bedreiging, Mienskipsoarch ingezet

2010

Juni Particuliere melding verwaarlozing, voldoende hulp in gezin

December Zorgmelding door sociaal team Boarnsterhim (woonhygiëne en passief gedrag ouders in hulpverlening)

2011

Maart Mienskipsoarch houdt toezicht op huishouden en opvoeding
Hulp van Mienskipsoarch beëindigd, sociaal team houdt zorgen

2011 (juli) - 2017 (januari) —> Uit beeld (?)

2017

Februari Thuiswonende dochter suïcidale uitspraken, EMDR ingezet

Maart Zorgmelding Veilig Thuis via sociaal team (hygiëne),
zorgmelding niet opgepakt door Veilig Thuis (VT)

November Onderzoek via team Jeugd & Gezin alsnog opgepakt door VT

2018

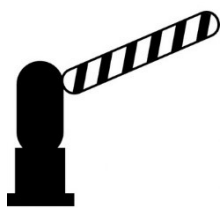
Februari Onderzoek VT afgerond

VT vraagt team Jeugd & Gezin indicatie af te geven voor gezinscoach

April Inzet hulpverlening Zorggroep de Stellingwerven

Juli Raadsmelding i.v.m. onhygiënische woonsituatie

Augustus Beschermtafeloverleg door Raad voor de Kinderbescherming (nog niet gestart)



Kansen en uitdagingen

Er wordt een bijeenkomst gepland waarbij ouders, alle betrokken professionals en professionals uit het verleden uitgenodigd worden, waarmee destijds positieve resultaten zijn behaald.

Tijdens deze bijeenkomst is aandacht voor het komen tot een gedeelde visie, het opstellen van een gedragen plan met daarin aandacht voor de hulp die in het verleden tot goede resultaten leidde en wat maakte dat dit aansloeg.

Er is specifiek aandacht voor de vraag of bij moeder Hoarding Disorder (verzamelwoede) gediagnostiseerd is en of moeder daar behandeling voor ondergaan heeft of ondergaat. (Dit blijkt niet uit dossieronderzoek) Zo niet dan zou dit, waar mogelijk, prioriteit moeten krijgen boven alle andere vormen van hulp die aanwezig zijn en dienden de resultaten die gesteld worden daarop aangepast te worden. Uiteraard met voldoende borging voor de veiligheid en ontwikkeling van de inwonende kinderen.

Afgesproken wordt wie de regie heeft over het plan en wie regie heeft op onderdelen van de te behalen resultaten op de verschillende leefgebieden, wanneer er onderling contact zal zijn en wanneer geëvalueerd zal worden.

CONCEPT

Maatschappelijke casus

Waarom een experiment?

Onze maatschappelijke opdracht voor het sociale domein, willen we, ook nu deze een grote uitdaging is, daadwerkelijk inhoud geven. Het feit dat 11 van de aangemelde 72 gezinnen niet bij de gemeentelijke uitkeringsinstanties bekend zijn en nog eens elf van de gezinnen in 2017 geen van gemeentelijke regelingen gebruikt heeft, is verontrustend, Maar komt overeen met landelijke ervaringsgegevens. Gegeven onze maatschappelijke opdracht¹¹, is het onaanvaardbaar dat er een groep inwoners is, die blijvend onvoldoende wordt bereikt en daardoor niet kan participeren. Een nadere analyse van de ervaren barrières bij het zoeken naar hulp en de vraag waarom niet de juiste hulp op maat wordt geboden, is het vertrekpunt van het experiment.

Om de groep multiprobleemgezinnen wel de kans te bieden te participeren, hebben we deze maatschappelijke business case uitgewerkt. Deze toont hopelijk ook voor u aan dat het experiment een kansrijke poging is om voor deze gezinnen anders te gaan (samen)werken binnen het sociale domein.

Wij realiseren ons dat voor deze doelgroep de ambitie (volledig eigenaarschap) en maatschappelijke opdracht (iedereen doet mee) mogelijk niet realistisch is. In dat geval is het experiment erop gericht om vast te stellen wat het alternatief is waarmee de gezinnen het best geholpen zijn en onze beleidsambities en opdracht het dichtst worden benaderd.

Voor het begrip multiprobleemgezinnen gebruiken we de omschrijving uit het onderzoek van Anja Holwerda, Daniëlle Jansen en Menno Reijneveld¹²:

Een multiprobleemgezin is een gezin dat op meerdere belangrijke levensdomeinen met ernstige problemen kampt en dat maatschappelijk buiten de boot valt. Daarnaast is ook sprake van moeilijkheden rondom de ondersteuning: betrokken organisaties lopen tegen hun grenzen aan bij de ondersteuning van deze gezinnen en de ondersteuning lijkt chronisch en intergenerationeel van aard. Er is sprake van een complex van socio-economische en psychosociale problemen.

Doelgroep langdurig of helemaal niet in beeld

Als voorbereiding op ons experiment hebben we bij betrokken gemeentelijke professionals (het sociaal team van de gemeente Heerenveen en het team Jeugd en Gezin van deze gemeente) geïnventariseerd hoeveel cliënten zij kennen die aan de omschrijving van de doelgroep voldoen.

Deze eerste inventarisatie van potentiële deelnemers leverde een lijst op met 72 namen.

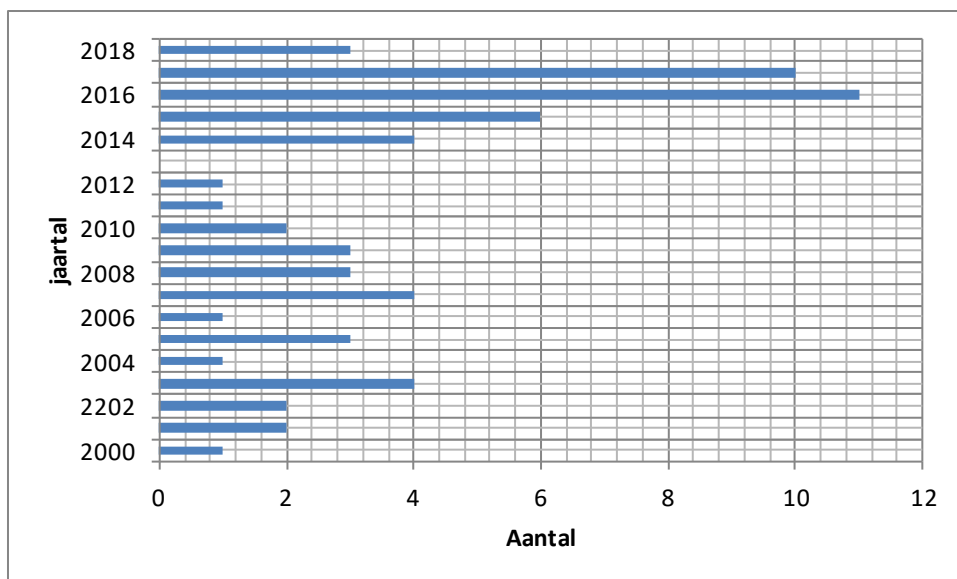
Uiteraard wordt de lijst aangevuld (zie hierna in het onderdeel business case de tekst over het te hanteren proces om contact met de doelgroep te krijgen) en is sprake van een dynamische lijst (er verhuizen gezinnen; gezinnen vallen uit elkaar; jonge gezinsleden gaan zelfstandig wonen).

Van de aangeleverde namen hebben 60¹³ mensen op enig moment gebruik gemaakt van een gemeentelijke regeling. Onderstaande tabel laat zien hoe lang de gemeente al contact heeft met het betreffende gezin of met gezinsleden.

¹¹ De opdracht houdt in dat gemeenten zodanige regie weten te voeren, dat daardoor een infrastructuur en werkwijze ontstaat binnen het sociale domein die voorkomt dat inwoners ongewild en onnodig aan de kant staan.

¹² De effectiviteit van hulpverlening aan multi probleemgezinnen: een overzicht (ISBN 978-90-367-6839-9) UMCG januari 2014

¹³ In 2017 (het door ons gekozen ijkmoment) zijn aan 49 gezinnen uitbetalingen gedaan.



De ondersteuning in het sociale domein valt uiteen in:

- ondersteuning gericht is op ontwikkeling (de problematiek wordt aangepakt en daarmee beheersbaar en vormt geen belemmering meer om deel te nemen aan de samenleving)
- duurzame ondersteuning (de aard van de problematiek maakt het noodzakelijk om over meerdere jaren duurzame ondersteuning in te zetten, zeker bij ingrijpende gebeurtenissen).

T.a.v. onze doelgroep willen we het onderscheid tussen beide vormen van ondersteuning scherper in beeld hebben en willen we, indien er sprake is van duurzame ondersteuning, arrangementen laten ontstaan die voor de betrokken gezinnen het meest effectief zijn. Natuurlijk willen we met het experiment ook vast stellen wat er nodig is om de gezinnen uit de doelgroep eerder in beeld te krijgen en ontwikkelingsgericht gebruik te laten maken van de sociale infrastructuur.

Integrale, samenhangende ondersteuning.

Voor de potentiële doelgroep is ook een lijst opgesteld van betrokken organisaties en instellingen (zie bijlage 1). Naast meerdere gemeentelijke afdelingen en functionarissen komen 60 verschillende organisaties op die lijst voor. Deze organisaties opereren soms in één gezinssituatie (overigens nooit als enige ondersteuner) maar vaker in meerdere gezinssituaties, samen met minimaal drie andere organisaties.

Bekend is dat de landelijke regelgeving binnen het sociale domein niet op alle punten is gesynchroniseerd. Dat kan leiden tot tegengestelde voorwaarden en eisen. Het experiment is ook bedoeld om die tegenstelling te signaleren en oplossingen te vinden. Veelal biedt de regelgeving wel de mogelijkheid om af te wijken, maar is dit een actie die lef, durf en vasthoudendheid vraagt.

Daarnaast wordt de regietaak die in elk van de regelingen is opgenomen, in de praktijk vaak vertaald door het zoeken naar consensus onder leiding van de regiehouder voor het betreffende gezin. Wij willen in het experiment nadrukkelijk verkennen of een daadkrachtiger, resultaatgerichte regie tot grotere effectiviteit leidt.

Efficiëntie en effectiviteit aanpak

De gebruikte lijst van potentiële deelnemers geeft een eerste indicatie van de tijd en de budgetten die worden ingezet om de betreffende gezinnen te ondersteunen. Deze inzichten hebben we omgezet in de onderstaande raming van jaarlijkse kosten per gezin. Daarbij hebben we 2017 als referentiejaar genomen, omdat dit jaar al is afgesloten (2018 is nog maar net achter de rug) en de meest recente informatie geeft.

2017	welke	aantal	WMO	Participatiewet	Jeugdwet
geen enkele regeling		11			
één regeling		29			
	WMO		1		
	participatiewet			8	
	jeugdwet				20
twee regelingen		18			
	W en J		3		3
	W en P		4	4	
	P en J			11	11
drie regelingen		2	2	2	2
TOTALEN		60	10	25	36
betaalde bedragen			€ 28.950,16	€ 258.024,48	€ 657.009,89
gemiddelde per gezin			€ 2.895,02	€ 10.320,98	€ 18.250,27

Opmerkingen bij de tabel:

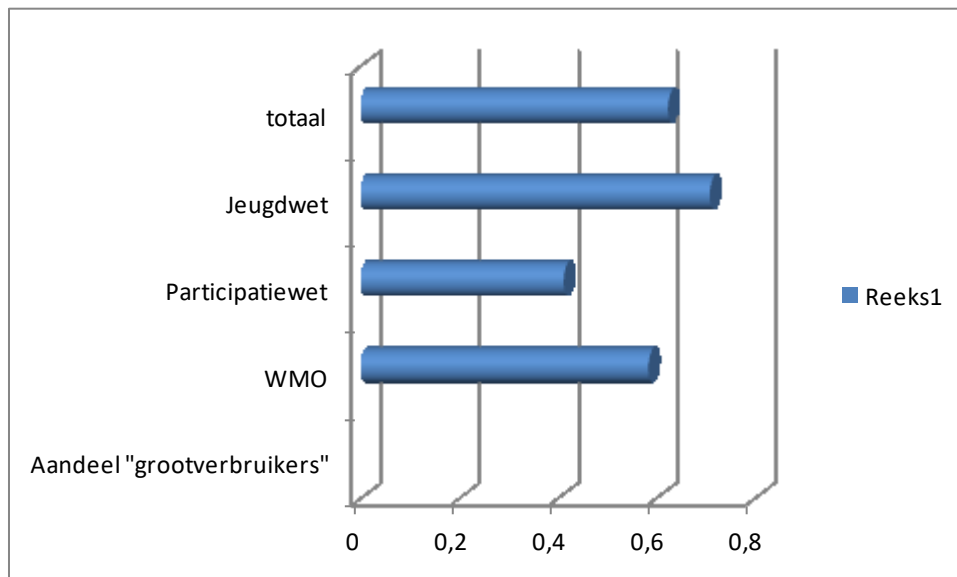
PGB's zijn niet in het overzicht vermeld; dat geldt ook voor uitgaven via de zorgverzekeringswet (dat zijn immers geen gemeentelijke uitgaven¹⁴). Voor een totaal overzicht van de kosten die gemaakt worden uit collectieve middelen, zou e.e.a. natuurlijk wel van groot belang zijn. Privacyvoorschriften maken dit echter onmogelijk; we hebben bewerking van gegevens met het bovengenoemde doel niet met onze partners vastgelegd.

Op dit moment zijn bijvoorbeeld ook huurschulden, loonbeslag of bijdragen vanuit de Stichting leergeld (armoede gerelateerd) niet meegenomen in het overzicht.

Uit onderzoek in andere gemeenten is bekend dat de verdeling van ingezette middelen over personen ongelijk is. De groep multiprobleemgezinnen doet een groot beroep op middelen; ook binnen de groep gezinnen in Heerenveen zijn de verschillen groot.

¹⁴ Uit onderzoek is bekend dat gezinnen die met financiële problematiek kampen, 30% hogere zorgconsumptie vertonen.

In onderstaande diagram hebben we de uitgaven in 2017 aan dertien gezinnen die meer dan € 25.000 gemeentelijke materiële ondersteuning ontvingen, afgezet tegen de uitgaven voor de hele groep betrokken multiprobleemgezinnen.



T.a.v. de personele inzet die we vanuit de gemeente kunnen koppelen aan de gezinnen, zijn we er van uitgegaan dat een gezin gemiddeld genomen 20 uur inzet vraagt per regeling. In 2017 is in totaal van 71 regelingen gebruikt gemaakt. In totaal is 1420 uur ambtelijke capaciteit ingezet. Daarmee is een budget gemoeid van $((71 \cdot 20) \cdot 70 =)$ € 99.400.

Indien er sprake is van schuldsanering (voor 18 van de betrokken gezinnen is dat een feit), is gerekend met een inzet van 80 uur per gezin. In totaal is dan 1440 uur inzet nodig; daaraan is een budget ad $((18 \cdot 80) \cdot 70 =)$ € 100.800 gekoppeld.

Met het experiment onderzoeken we of de personele inzet door een andere werkverdeling efficiënter kan worden.

Bijvangst van een kritische beoordeling van het aantal betrokken professionals, is dat minder betrokkenen meer overzicht voor de betrokken gezinnen betekent.

Voor de begeleiding van de doelgroep willen we optimaal gebruik maken van ervaringen met en inzichten over werkzame elementen in een aanpak en effectieve interventies. In de praktijk ontbreekt nu vaak de tijd om te reflecteren.

Wat is het nut van het experiment?

We overwegen de bestaande aanpak aan te vullen om:

1. gezinnen daadwerkelijk te helpen; uit de cliëntverhalen blijkt dat dit tot nu toe onvoldoende (duurzaam) lukt (waarbij ook de motivatie van de gezinnen om tot resultaat te komen, niet altijd groot is);
2. efficiëntere en effectievere hulp in te gaan vullen;
3. meer samenhang, afstemming en benutting van aanwezige competenties en inzichten tot stand te brengen.

Impactkaart

De effecten die we willen behalen, zijn besproken met een aantal (25) professionals en organisaties die nu bij de aanpak van multiprobleemgezinnen betrokken zijn.

In een werksessie voor werkers en managers op 18 oktober 2018, is onderstaande tabel tot stand gekomen.

Doorbraak!	Wie wordt beter van het effect	Wat is het positieve effect dat wordt bereikt	Hoe kan dat positieve effect worden bereikt	Welke activiteiten worden dan opgepakt/uitgevoerd
Effect voor cliënten	Cliënten	Gezinsleden gaan (binnen hun eigen mogelijkheden) meedoen in de maatschappij	Door aansluiting te zoeken bij de krachten van de afzonderlijke gezinsleden	Positieve bejegening binnen de aanpak van het experiment en bij het kiezen van acties in het resultatenplan (centrale thema = wat is er nodig om de toekomst van de kinderen beter te maken? Wat is in uw ogen het eerste vraagstuk dat wordt aangepakt)
		De eigenwaarde, de eigen regie en zelfstandigheid van de gezinsleden is vergroot (iedereen heeft kwaliteiten)	Gezinsleden voelen zich gehoord en gezien.	Passende werkwijze hanteren
		Doorbreken van de trend: er zijn echt mogelijkheden!		Successen worden gevierd: samen en met het gezin
Effect voor aanpak	Cliënten en professionals	Er ontstaat meer samenhang tussen betrokken partners en hun activiteiten	Door echt gezamenlijk de integrale aanpak inhoud te geven in de dialoogtafel 2.0	Opstellen van een werkthese en uitvoeren van de dialoogtafel 2.0: er ontstaat een echte aanpak op maat!
		De gezinsleden krijgen vertrouwen in de betrokkenheid van professionals en in de aanpak	Door een positieve benadering en door te doen wat gezegd is dat wordt gedaan	Werkwijze professionals die wordt gehanteerd past bij doelstelling van de aanpak en sluit aan bij de gezinstaal
Effect voor professionals	Professionals	Professionals hebben vertrouwen in elkaar en bieden perspectief aan elkaar en aan het gezin	Voordelen van samenwerken benadrukken en daadwerkelijke aanpak hanteren die uitgaat van toegevoegde waarde van elk van de betrokken professionals	Dialoogtafel 2.0 methodiek hanteren, maar ook gezamenlijke reflectiemomenten inbouwen. Leren is het doel en fouten komen voor en mogen gemaakt worden
		Professionals verlenen elkaar		Er worden duidelijke kaders en een

		mandaat om toe te voegen (en als dat passend is te overrulen)		heldere methodische structuur gehanteerd; bijvoorbeeld het samen delen en evalueren van gemaakte afspraken en de voortgang
Effect voor organisaties	Cliënten, professionals en organisaties	De historische rolverdeling kan doorbroken worden door een out of the box aanpak mogelijk te maken	Bij het vaststellen van de werkthese en het resultatenplan kijken naar optimaal benutten van kwaliteiten binnen organisaties	Bespreking over betrokkenheid gaat uit van de meerwaarde die organisatie kan en wil bieden
Opbrengsten (kwalitatief, maar ook materieel)	Grotere tevredenheid en meer eigenaarschap bij cliënten en professionals.			
	Efficiëntere trajecten o.a. door bundelen budgetten (vanuit verschillende domeinen)			
	Misschien minder hulpverleners, maar zeker effectievere hulp en ondersteuning			

Kansen en bedreigingen

Tijdens de werksessie van 18 oktober is een lijst van kansen en bedreigingen opgesteld, die hierna is samengevat in een tabel.

Kansen	Bedreigingen
Één gezamenlijke focus van alle betrokkenen maakt de kans van slagen van een aanpak veel groter	Politieke en bestuurlijke veranderingen, waardoor het draagvlak voor het experiment verschuift c.q. wegvalt
Er kan een heuse aanpak op maat tot stand worden gebracht via het experiment	Door de autonome positie van partners zal het invullen van één gezamenlijke en samenhangende aanpak een uitdaging blijven
Praktische toepassing van wetenschappelijke inzichten	Te weinig gezinnen die bereid zijn om mee te werken
Door een gestructureerde werkwijze te hanteren, is de kans dat later preventief kan worden gewerkt, groter	Draagvlak binnen organisaties beperkt zich tot bestuurlijke niveau (oplossing: zoek in elke deelnemende organisatie een aanjager/ambassadeur)

Bij de invulling van het experiment houden we rekening met genoemde kansen en bedreigingen.

Maatschappelijke baten

Het experiment moet leiden tot een situatie waarin de individuele gezinsleden uit onze doelgroep hun kansen om te participeren weer kunnen en durven te pakken. Daarmee worden hun competenties benut en leveren deze inwoners een bijdrage aan onze samenleving.

Ook willen we de veiligheid binnen de gezinnen vergroten: in teveel gezinnen is sprake van huiselijk geweld, verwaarlozing of onveiligheid. We zijn ons bewust van het hardnekkige en terugkerende karakter van onveiligheid. Het zoeken naar effectieve interventies is van groot belang.

Financiële problematiek kan tot enorme en soms structurele stress leiden. Dit leidt tot 30% meer zorgconsumptie van de betrokkenen. Het wegnemen van de stressfactor financiën leidt direct tot minder uitgaven voor de ziektekostenverzekeraar en voor de gemeenten (als het om jeugdigen gaat). Ervaring uit diverse maatwerkprogramma's is dat een investering van € 5.000, gemiddeld tot een reële besparing van tussen de € 15.000 tot € 20.000 leidt.

Als het lukt om via het experiment structurele knelpunten voor multiprobleemgezinnen weg te nemen, dan is o.a. passende zorg gerealiseerd. Hierdoor komt een einde aan het rondcirkelen binnen het sociale domein en aan het 'pappen en nathouden' en heeft en houdt de doelgroep duurzaam toegang tot de betaalbare woningmarkt. Huisvesting is na financiën de tweede stressfactor van grote omvang. Een uithuiszetting kost gemiddeld € 7.000 per gezin; een uithuisplaatsing¹⁵ minimaal € 15.000 per jaar tot de jeugdige meerderjarig wordt.

Omdat we binnen het experiment optimaal en expliciet gebruik maken van ervaringen en inzichten van elders, is het niet nodig om lokaal opnieuw het wiel uit te vinden. We maken gebruik van de inspanningen die elders al gedaan zijn. Door de ervaringen en mogelijkheden vast te leggen en beschikbaar te maken voor alle professionals, zijn ze algemeen te gebruiken.

Meer en betere afstemming tussen organisaties en professionals leidt tot een grotere efficiëntie: of dat ook leidt tot kostenbesparingen, willen we via het experiment ontdekken.

Ten slotte willen we met het experiment ook algemeen geldende inzichten en adviezen opleveren. Daarmee maken we de ondersteuning binnen het sociale domein, ook voor andere groepen, duurzaam beter en effectiever .

¹⁵ We zijn bij deze minimumoptie uitgegaan van de kosten voor een pleegzorgplaatsing. Plaatsing in een gezinshuis is duurder.

Business case

We creëren een setting rondom integrale aanpak van gezinsproblematiek, waarin we:

- (1) op basis van de laatste wetenschappelijke inzichten over effectieve hulp,
- (2) uitgaande van de richtlijn 'multiprobleemgezinnen'
- (3) uitgaande van de bereidheid van de betrokkenen om kritisch te reflecteren en te leren,
- (4) aan de hand van een gestructureerde methodiek,
- (5) met voldoende beschikbare (overleg- en reflectie-)tijd,
- (6) met de nu al betrokken vertrouwenspersonen rondom de gezinnen,
- (7) gezamenlijk (gezin, netwerk en professionals) zoeken naar alternatieven en aanvullingen op de tot nu toe ingevulde ondersteuning.

De gestructureerde methodiek¹⁶ bestaat in ieder geval uit

- een gedegen dossieronderzoek naar het betreffende gezin en de individuele gezinsleden
- een interview met het betreffende gezin
- het formuleren van een werkthese (Gideonsbende) en bespreken van die werkthese met alle betrokken professionals
- een dialoogtafel 2.0 waarvoor het gezin, alle betrokken vrijwilligers en professionals worden uitgenodigd voor een reflectiegesprek
- het opstellen van een resultatenplan gericht op de gewenste doorbraak

Om het effect van de interventies te kunnen vaststellen, maken we gebruik van de Krachtenwijzer: een digitale en doorontwikkelde zelfredzaamheidmatrix. Met de Krachtenwijzer kunnen we op de verschillende meetmomenten (en daarmee de voor- of achteruitgang of stagnatie van) de zelfredzaamheid van het gezin op meerdere leefdomeinen in één overzicht tonen aan alle betrokkenen, hetgeen van belang is voor het tijdig op- of afschalen van ingezette hulp.

Binnen de Krachtenwijzer is tevens een 'doelrealisatieformulier' ontwikkeld. Daarmee kunnen we als professionals een betere inschatting maken van de ernst en complexiteit van de problematiek (integratie van STEP methodiek [Standaard Taxatie Ernst Problematiek]). Daarnaast geeft het formulier gezamenlijk overzicht van doelrealisatie.

Hoe bereiken we de doelgroep van het experiment?

De in Heerenveen opererende professionals melden de betreffende gezinnen aan voor deelname aan ons experiment bij de projectleider.

Voorwaarde is dat zowel het gezin als de coördinerende professional bereid is om met deze methodiek kritisch te reflecteren en te leren.

De doelgroep wordt in gezinsverband expliciet gemotiveerd en bevraagd, om er voor te zorgen dat meedoen aan het experiment een eigen en bewuste keuze wordt. De opbrengsten van deelname aan het experiment voor het gezin worden nadrukkelijk in kaart gebracht, gepresenteerd en gemonitord.

Welke en hoe worden de diensten aangeboden?

Binnen het experiment is het totale sociale domein in beeld. Dat houdt in dat naast de gedecentraliseerde regelingen, ook gemeentelijke regelingen zoals schuldhelpverlening en leerplicht in beeld kunnen zijn. Ook huisvesting en onderwijs kunnen worden betrokken.

Via het experiment 'Doorbraak!' wordt kennis toegevoegd: daarvoor zorgt de zogenoemde Gideonsbende die via het kernteam van de Academische Werkplaats Transformatie jeugdhulp Friesland wordt geadviseerd. Één van de leden van de Gideonsbende zorgt voor de intake van gezinnen. Een tweede verzamelt relevante

¹⁶ De methodiek is in bijlage 2 schematisch in beeld gebracht.

inzichten uit de literatuur of praktijk en legt eventuele vraagstukken over een aanvullende aanpak voor aan de Gideonsbende.

De begeleiding van het interview met het gezin en de dialoogtafel wordt vanuit het experiment gefaciliteerd. De betreffende gespreksleider bereidt de gesprekken voor met het gezin en de coördinerende professional van het betreffende gezin.

Via de projectleiding zorgen we ervoor dat alle organisatorische zaken (uitnodigingen, locatie) zijn geregeld.

Onze aanpak start met één gezin. Wanneer we het proces met dat gezin kunnen afronden, pakken we een nieuwe casus op. De doelstelling is dat gedurende de looptijd van het experiment (vier jaar), 50 gezinnen ondersteund zijn.

Proces (hoe verloopt contact met doelgroep?)

De bestaande contacten met de betrokken gezinnen blijven in stand.

De coördinerende professional behoudt zijn rol en taken. Zeker als het om het contact met het gezin en de afzonderlijke gezinsleden gaat, zet de coördinerende professional zich in om tot het nieuwe resultatenplan te komen.¹⁷

Verspreiding en ontsluiten van opgedane kennis

Binnen de gemeente Heerenveen functioneren zogenaamde leertuinen integraal werken. Periodiek besteden we in de bijeenkomsten van de leertuin aandacht aan relevante ervaringen en inzichten uit het experiment 'Doorbraak!' Daarmee proberen we een olievlek tot stand te brengen: goede ervaringen en resultaten kunnen snel worden overgenomen.

De betrokken onderzoekers en projectleiding zullen minimaal 10 presentaties verzorgen voor externe partners (opleidingen, vakgroepen, conferenties) en andere gemeenten tijdens de duur van het experiment.

Vier jaar na de start van het experiment (dus in maart 2023) organiseert de gemeente Heerenveen een conferentie om het verloop van de aanpak uitgebreid toe te lichten.

Tijdens de experimenteerfase besteden we ook in wetenschappelijke publicaties en vaktijdschriften aandacht aan de ervaringen met de aanpak in Heerenveen.

Inkomsten

Voor de uitvoering van het experiment worden de volgende middelen ingezet:

- Inbreng in natura van de aan het experiment deelnemende instellingen¹⁸: zij maken de gevraagde extra tijd van de betrokken professionals in hun reguliere tijd beschikbaar. Dat kan door taakverschuiving, maar bijvoorbeeld ook door hun individuele caseload aan te passen of hun dienstverband uit te breiden. De betrokken organisaties hebben de verantwoordelijkheid op zich genomen om de noodzakelijke professionele inzet te genereren. Ze krijgen jaarlijks een financiële compensatie van € 30.000 voor de extra tijd die medewerkers besteden aan het experiment¹⁹.
- Projectmiddelen vanuit het ZonMW project 'aanpak multiprobleemgezinnen' van het UMCG.

¹⁷ Onderdeel van de ondersteuning met behulp van de Gideonsbende is, dat voor de betrokken casusregisseur, mandaat is geregeld, een eenvoudige en snelle escalatieroute naar de begeleidingsgroep bestaat en dat de casusregisseur tijd heeft om het vaste aanspreekpunt te zijn.

¹⁸ Gegeven de opzet van het experiment gaat het waarschijnlijk om wisselende partners: ze worden bepaald op basis van de casus die in het experiment wordt opgepakt.

¹⁹ Dit is op jaarbasis ongeveer 430 uur inzet. Daarmee kan de extra inzet van de casusregisseur en de tijd om deel te nemen aan de dialoogtafel door de betrokken professionals gedeeltelijk worden gecompenseerd. Wij gaan uit van maximaal 12 casussen per jaar. Gemiddeld is per casus 36 uur extra ondersteuning in te zetten.

- Projectmiddelen vanuit de Academische Werkplaats voor de benodigde tijd van onderzoekers voor deelname aan de bijeenkomsten van het kernteam en van gespreksleiders voor de bespreking van het familiegroepsplan en de dialoogtafel.
- De gemeente Heerenveen stelt naast de uren van haar medewerkers (inclusief de aan de Gideonsbende toegevoegde gezinswerker) en de projectleider, jaarlijks € 40.000 beschikbaar om een daadwerkelijke doorbraak voor gezinnen te realiseren. Ook neemt de gemeente de eventuele kosten van locatiehuur t.b.v. het familiegroeps gesprek en de dialoogtafel voor haar rekening.

Kosten

De kosten en de dekking daarvan van het experiment 'Doorbraak!' zijn genoemd in het onderdeel inkomsten. Extra kosten zijn gemoeid met de inzet van de te werven professionals (de Gideonsbende)²⁰.

Hiervoor gaan we uit van twee maal een dienstverband van één dag (0,2 FTE, schaal 13 cao jeugdhulpverlening) gedurende de komende vier jaar.

Baten

In kwalitatieve zin zijn de baten al genoemd in de onderdelen 'wat is het nut van het experiment' en 'maatschappelijke baten' van dit plan. Op deze plek nemen we de besparingen op inzet van menskracht en budget onder de loep.

Omdat we nog niet met de aanpak zijn gestart, is het lastig om een exacte inschatting te maken van kosten en baten.

Wij presenteren daarom twee scenario's:

1.

Het eerste scenario gaat uit van landelijke gegevens. Wij hebben een premisse opgesteld waarbij we hebben gekeken naar ervaringen met vergelijkbare experimenten. Uit die andere experimenten²¹ leiden wij af dat op jaarbasis een besparing van € 16.000 op de totaal toegekende gemeentelijke budgetten per betrokken gezin te realiseren is.

Indien de 50 gezinnen die we met de aanpak willen helpen, gelijk over vier jaar worden verdeeld, dan wordt het eerste jaar een kleine € 200.000 (13 maal 16.000) bespaard, het jaar daarna het dubbele en in vier jaar tijd dus ongeveer € 800.000.

2.

Ons tweede scenario gaat uit van de lokale situatie en onze eigen inschattingen.

Uitgaande van de huidige situatie van gezinnen, is het realistisch te veronderstellen dat **zonder** alternatieve aanpak de duur van ondersteuning minimaal nog een keer hetzelfde is als tot nu toe. Als we inzetten op een doorbraak in 50% van de gevallen en een bezuiniging op ingezette tijd in die gevallen van 25%, dan lopen de baten op tot minimaal € 285.000.

Wij zijn er bij deze rekensom van uitgegaan dat elke betrokken professional € 70 per uur kost.

	50% resultaat	Besparing op in te zetten tijd
Gezinnen met grote bijstand uitkering en andere regelingen sociaal domein	7 gezinnen á 16.000 = € 112.000	80 uur á 70 = € 5.600
Gezinnen met kleine bijstand uitkering en andere regeling sociaal domein	4 gezinnen á 7.000 = € 28.000	72 uur á 70 = € 5.040
Gezinnen met regeling sociaal domein niet zijnde bijstand	14 gezinnen á 9.000 = € 126.000	128 uur á 70 = € 8.960
totaal	€ 266.000	€ 19.600

De conclusie is dat de komende jaren minimaal € 285.000 vrij zal vallen.

²⁰ In bijlage 4 is de wervingstekst van de externe leden van de Gideonsbende opgenomen.

²¹ Het instituut voor publieke waarden (IPW) heeft in meerdere grote steden geëxperimenteerd met een alternatieve aanpak voor MP gezinnen. Hun ervaringen hebben we gebruikt bij onze schattingen.

We gaan bij de verdere uitwerking van de business case uit van de opbrengsten die we in scenario 2 hebben berekend.

Begroting (uitgaande van scenario 2)

Omschrijving	Uitgaven	Inkomsten
Extra inzet betrokken professionals (exclusief gemeentelijke medewerkers)	€ 91.000 (aanne: 10 uur extra inzet voor 10 sleutelfiguren voor 13 casus= 260 uur per casus á € 70 = (9.100) keer tien personen)	€ 30.000 gemeentelijke bijdrage; € 61.000 bijdrage in nature door betrokken instellingen
Inzet senior onderzoeker "aanpak Multiprobleemgezinnen"	€ 11.700 (aanne 6 uur per dossieronderzoek (13 keer 6 = 78), 4 uur voor gesprekken kernteam (13 keer 4 uur= 52) á € 90	p.m. (bijdrage in natura UMCG)
Inzet uren leden kernteam AWTJF 2.0	€ 14.040 (aanne: 13 keer 4 uur voor leden kernteam (vier personen= 52 uur) en 13 keer 8 uur(= 104 uur) voor begeleiding dialoogtafel en familiegroepsgesprek. Uurprijs € 90)	p.m. (bijdrage in natura AWTJF)
Kosten Gideonsbende	In totaal 0,4 FTE op slarisoniveau 13 = € 30.000	€ 30.000 gemeentelijke bijdrage
Doorbraak! budget	€ 40.000	€ 40.000 gemeentelijke bijdrage
Deskundigheidsbevordering (Stenden/NHL)	€ 7.000	€ 7.000 gemeentelijke bijdrage
TOTAAL	€ 193.740	€ 168.000

De gemeente Heerenveen is bereid om de komende vier jaar jaarlijks een bijdrage ad € 110.000 (handgeld en bijdrage personeelskosten) beschikbaar te stellen t.b.v. het project.

De organisatie

Ook gegeven de gekozen invulling van het experiment, is de projectorganisatie klein en overzichtelijk.

Het aanwezige netwerk van professionals en vrijwilligers rondom de doelgroep vormt voor elke casus een eigen unieke projectorganisatie.

De 'Gideonsbende' die geformeerd wordt voor het experiment 'Doorbraak!' vult de projectorganisatie aan. Die aanvulling duurt net zolang tot het gezin deelname aan de aanpak 'Doorbraak!' kan afsluiten.

Kernpunt van deze aanpak is immers dat de huidige inzet van mensen en middelen het uitgangspunt zijn.

(Gemandateerde) beslissers van vier van de betrokken instellingen vormen samen met de verantwoordelijke vakwethouder van de gemeente Heerenveen de klankbordgroep voor het project. Zij nemen, gezamenlijk en met meerderheid, bepalende besluiten ingeval de voorgestelde en noodzakelijk geachte aanpak wordt belemmerd of in gevaar dreigt te komen.

De aan het project toegevoegde experts (de Gideonsbende²²) en de gemeentelijke projectleider zijn adviseurs van de klankbordgroep. De gemeentelijke projectleider is tevens ambtelijk secretaris van de klankbordgroep.

De sleutelposities in de te vormen Gideonsbende worden ingevuld door twee externe experts en een vanuit het team Jeugd en Gezin toegevoegde, ervaren gezinswerker als ondersteuner van die experts.

De experts zijn een senior klinisch psycholoog/GZ psycholoog en een senior werker die kennismakelaar is. Hun taak is om voor elk van de gekozen casussen, de daarbij betrokken teams uit te dagen om gezamenlijk een probleemanalyse op te stellen en samen met het gezin te kijken wat nodig is en vervolgens een werkhypothese en een gezinsplan op te stellen (Samen1Plan). Het gezinsplan wordt vervolgens door alle betrokken hulpverleners samen met het gezin uitgevoerd en regelmatig geëvalueerd, dit laatste samen met de twee experts.

In de Gideonsbende nemen verder de gespreksleider(s) bij de interviews met de gezinnen en de dialoogtafel en een onderzoeker verbonden aan het ZonMW project "multiprobleemgezinnen" zitting.

De leden van de Gideonsbende nemen niet over: zij vullen de bestaande settingen aan en zijn erop gespitst om anderen aan hun aanpak te verbinden en te laten werken op een effectieve wijze. Over de effectiviteit van de aangevulde aanpak brengen zij ook periodiek monitoringgegevens naar buiten.

Hopelijk worden de betrokken professionals samen met de Gideonsbende de ambassadeurs van de vernieuwde aanpak. Onze overtuiging is dat de ambassadeurs in hun eigen organisaties zullen pleiten voor het gebruik van de ervaringen uit het experiment.

²² We gebruiken de term Gideonsbende om aan te geven dat de betrokken medewerkers strijdbaar zijn als het er om gaat de transformatie binnen het sociale domein daadwerkelijk inhoud te geven: zij vormen een kleine harde kern die aandacht vraagt voor gebruik van wetenschappelijk bewezen en effectieve kennis en methoden naast het oplossingsgericht tot stand brengen van resultaten conform de doelstellingen van de transformatie.

Advies (voorstel)

Samenvattend stellen wij de bestuurders van deelnemende instellingen en organisaties voor om:

- Op 1 maart 2019 daadwerkelijk te starten met het experiment Doorbraak!;
- T.b.v. van het experiment Doorbraak! een Gideonsbende in te stellen en deze de ruimte te geven voor aanvulling van de huidige aanpak;
- De komende vier jaar minimaal vijftig multiprobleemgezinnen uit Heerenveen direct deel te laten nemen aan het experiment Doorbraak!;
- Uit te gaan van een voorzichtig financieel scenario;
- De komende vier jaar jaarlijks € 110.000 beschikbaar te stellen t.b.v. het experiment en de middelen via een wijzigingsbesluit bij de begroting 2019 beschikbaar stellen;

Levensvatbaarheid

Inhoudelijk

De levensvatbaarheid van het experiment hangt vooral af van de medewerking van gezinnen uit de doelgroep. Willen zij niet meedoen aan de aanpak (die ook inspanning van de gezinsleden vraagt en een appèl doen op vertrouwen), dan zal het experiment niet starten.

Op de langere termijn zullen positieve ervaringen met de aanpak ervoor zorgen dat inwoners uit de doelgroep mee willen doen aan het experiment.

De levensvatbaarheid van het experiment hangt daarnaast af van de bereidheid van professionals om een lerende houding aan te nemen. In de dynamische omgeving die het sociale domein de laatste jaren is geweest, kan veranderingsbereidheid doorslaggevend zijn bij de vraag of onze aanpak levensvatbaar is. Dat geldt zowel voor de lange als voor de korte termijn.

Financieel

De kosten die voor de inzet van de Gideonsbende gemaakt moeten worden zijn relatief laag. Daarmee is de levensvatbaarheid financieel niet echt een kwestie.

Wel moet de gemeente Heerenveen (college en gemeenteraad) bereid zijn om de nu beschikbare middelen gedurende het experiment volledig ter beschikking te houden. Met de opbrengsten van het experiment (lagere gemeentelijke uitgaven aan individuele inwoners), wordt de extra gevraagde inzet van professionals en de Gideonsbende, mogelijk gecompenseerd.

Succesfactoren

De allerbelangrijkste succesfactor is die van beeldvorming en mondelinge publiciteit: als het experiment daadwerkelijk tot resultaten leidt voor de doelgroep en zij zich hierover uiten, dan zal het experiment slagen.

Een andere succesfactor is de grotere tevredenheid en trots bij de betrokken gezinsleden, vrijwilligers en professionals. Als we daadwerkelijke, duurzame hulp kunnen bieden aan een doelgroep waarvoor dat verre van vanzelfsprekend is, werkt dit motiverend en enthousiasmerend.

Belangrijk is dat de professionals goed gefaciliteerd worden als ze meedoen aan het experiment. Er moet tijd zijn om te reflecteren en om deel te nemen aan gesprekken en de dialoogtafel. Die tijd moet er niet alleen in theorie zijn, maar ook praktisch in de dagelijkse hectiek. Daarom is back up en besluitvaardigheid vanuit management en bestuur binnen een instelling een essentiële succesfactor.

Uiteraard is de samenwerking tussen de leden van de Gideonsbende en de betrokkenen bij iedere casus een belangrijke succesfactor: ontbreekt de klik en het wederzijds respect, dan zal het experiment niet de opbrengsten krijgen die mogelijk zijn.

Risico's

Belangrijk risico voor het experiment is dat we ons richten op een doelgroep die moeilijk te bereiken is en die door ervaringen niet per se gemotiveerd is om mee te werken aan een aanpak, laat staan aan een experiment.

Door de gekozen opzet (starten met één gezin en langzaam gedurende vier jaar minimaal vijftig gezinnen helpen) bestaat het risico dat effecten onvoldoende op waarde worden geschat. Dit risico speelt vooral bij de start van de aanpak.

Ook bestaat het risico dat anderen dan het betrokken gezin en de betrokken werkers ongeduldig worden: er is maar een relatief kleine groep daadwerkelijk actief betrokken bij het experiment.

Andere risico's zijn het spiegelbeeld van de aspecten die hiervoor in het onderdeel "levensvatbaarheid" zijn vermeld: als we medewerking van de doelgroep en van betrokken professionals en organisaties niet van de grond krijgen of als die medewerking gedurende het experiment verdwijnt, is dat een groot (inhoudelijk) risico.

Financiële taakstelling

Na vier jaar moet het experiment structureel minimaal € 285.000 opbrengen (door lagere uitgaven bij de gemeente dan nu het geval is).

Jaarlijks (vier jaar) wordt een scholingsprogramma aangeboden aan professionals met een SKJ accreditatie dat gebaseerd is op de inzichten en opbrengsten van het experiment Doorbraak!. De kosten die de NHL moet maken om dit scholingsprogramma op te zetten en te organiseren worden gedekt uit de structurele opbrengsten (als incidentele uitgaven).

Planning

Stap 1: Maatschappelijke business case opstellen

- 1^e actie is een inventarisatie van potentiële deelnemers aan het experiment bij collegae in gemeentelijke dienst (eind juli 2018 afgerond);
- 2^e actie is aanvullen van de lijst met potentiële deelnemers door gerichte contacten met betrokken instanties en organisaties (oktober 2018)
- 3^e actie is het gezamenlijk uitwerken van de onderdelen "cliënt perspectief" "maatschappelijke casus" en "business model" met kernpartners van het experiment (gemeente, AWTJF, instellingen en organisaties, cliëntorganisaties) (proces dat afgesloten is in december 2018)

Stap 2: Vaststellen maatschappelijke business case (februari 2019) door college van burgemeester en wethouder

Stap 3: Bespreken maatschappelijke business case in gezamenlijk overleg met potentiële deelnemers begeleidingsgroep (verkennende werkbijeenkomst met geïnteresseerde partners experiment) (februari 2019)

Stap 4: Start experiment (maart 2019)

Bijlage 1

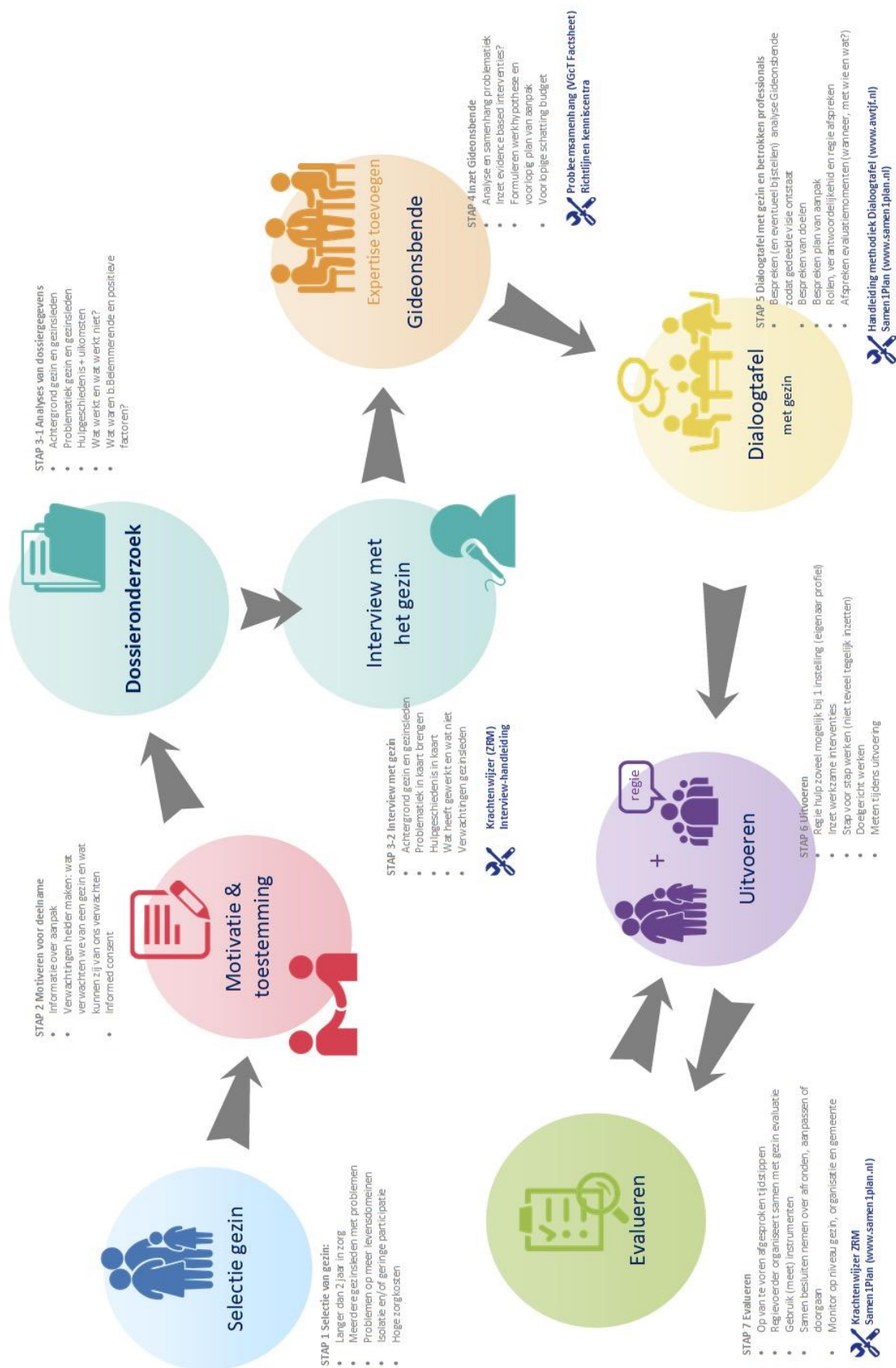
naam organisatie	afdeling	naam organisatie	afdeling	naam organisatie
REIK		Tjongerschans		Eduzon
FIER		William Schrikkergroep		Molemann
GGZ Friesland		verloskundige praktijk		Zorggroep Stellingwerven
ATN		bewindvoerder		Syneada
kinderarts		Zorgboerderij 't Wolwezen		ZINN
Comfortzorg		advocatuur		Fact jeugd
Maeykehiem		SMWH		IVH
Regiecentrum		BMW		Kentalis
JHF		GGD		Community Support
VNN		Accare		Caleidoscoop
POH - GGZ		Horizon		PMT
speciaal onderwijs		Kinnik		Ambiq
Limor		BSO Hummelhus		Stichting Leergeld
Connecting Hands		Vluchtelingenwerk		Leerplicht
RENN 4		Raad voor de kindbescherming		Gezinshuis Maria
Maarsingh		poli seksologie		van Hienzorg
Molendrift		SEIN		10 voor toekomst
Therapeuticum		TALANT		Meeleefgezin REIK
Autistart		VSO de Zwaai		Woodbrookers
in de Bres		Leger des Heils		JP van den Bentgroep

Bijlage 2



GEMEENTE
HEERENVEEN
In samenwerking met
ACADEMISCHE
WERKPLAATS
TRANSFORMATIE
JEUGD FRIESLAND

Aanpak bij gezinnen met complexe en meervoudige problemen met kennis naar doelmatige en duurzame hulp



Bijlage 3

Negen bouwstenen voor een Maatwerk-aanpak voor Multiproblematiek rond gezinnen CONCEPT

Sturing

1. Gemeente is in regie op de aanpak en de casussen, niet een gedelegeerde ketenpartner. De regisseurs van de gezinsgerichte aanpak (c.q. 'maatwerk regisseur') zijn in dienst van de gemeente en betrekken alle aspecten van het leven in het gezin.
2. Meerjarige commitment in het College en bij alle uitvoerende organisaties op de aanpak. Complexe en intergenerationele problematiek vraagt om meerjarige inzet en ruimte voor onzekerheid en onwetendheid in de aanpak. De uitvoering moet gefaciliteerd worden om dit complexe werk te kunnen doen.
3. Effectmeting op casusniveau (o.a. kosteneffectiviteit) en vanuit het perspectief van het gezin. Niet alleen meting van wat er gebeurt, maar ook wat het voor het gezin en de omgeving van het gezin oplevert.
4. Achteraf verantwoording. Doe wat nodig is en laat daarna zien waarom dat in die context de beste stap was.
5. Gericht op doorbraken in de gezinnen. Een 'doorbraak' is een (eerste) belangrijke stap om zaken in beweging te krijgen; vastgelopen problematiek begint op te lossen. Dit vereist diep inzicht in de problematiek. Vaak gaan doorbraken over de bestaanszekerheid van het gezin (c.q. rust en stabiliteit), zoals bij financiën, wonen, veiligheid²³.

Organisatorische voorwaarden

6. Gespiegelde opzet: de aanpak is gericht op de complexiteit in het gezin én de complexiteit van het organisatiesysteem. C.q. organiseer je systemen rond de opgave i.p.v. het opgave rond de systemen. Hoe het gezin de aanpak beleeft is een belangrijke factor in het slagen van de aanpak.
7. Maatwerkroute: de maatwerk regisseur maakt samen met elk gezin een maatwerkplan gericht op doorbraken. De regisseur heeft lef en mandaat van gemeente en de ketenpartners om door te pakken en te doen wat nodig is. De regisseur heeft een korte en eenvoudige escalatieroute.
8. Maatwerk regisseurs op de gezinsgerichte aanpak
 - a. Aan de aanpak werken toegewijde regisseurs met lef en leveren 'doe hulp'. De regisseur is het vaste aanspreekpunt voor de mens (cliënt/het gezin).
 - b. Vraag/selecteer je meest geschikte mensen voor de complexe zaken. 'Besteed zorg aan de vraag wie dit werk wil en kan doen. Voor sommigen is dit het échte werk, voor anderen een bron van onzekerheid'²⁴.
 - c. Geef de regisseur ruimte met een lage caseload (denk aan 5- 7 casussen). Ga uit van minder professionals in het gezin, met meer intensiteit.
9. Maatwerkbudget (ca €3000-5000 ontschot budget per gezin p.j.²⁵) en stimuleer kostenbewustzijn van professionals en het gezin.

23 Sociaal Hospitaal IPW 2017 - 'In 8 stappen maatwerk maken, zonder willekeur te produceren'

24 Verwey Jonker 2018 - 'Doen wat nodig is voor inwoners – Ervaringen uit de City Deal Inclusieve Stad'

25 Ervaring uit andere maatwerk aanpakken: een investering van ca 5k leidt gemiddeld tot een reële besparing van ca 15-20k. NB: De baten slaan niet altijd in dezelfde sector neer als waar de investering is gepleegd.

Bijlage 4 (concept wervingstekst externe leden Gideonsbende)

De gemeente Heerenveen zoekt bevlogen en ervaren professionals die een rol willen nemen in het vier jarige experiment Doorbraak!

De Doorbraak!

Wat willen we doen?

Onderzoeken of een betere en efficiëntere aanpak ontwikkeld kan worden voor multiprobleemgezinnen. Uit evaluaties en opgedane ervaringen binnen de gemeente Heerenveen? hebben we concrete aandachtspunten geformuleerd voor deze aanpak:

- Vindbaarheid en bekendheid
- Vroegtijdige signalering van complexe gezinsproblematiek
- Maatwerk
- Samenhang

De Doorbraak! is in onze ogen een kans. Een kans om te leren uit opgedane ervaringen en uit nieuwe situaties. Om het in de toekomst nog beter te doen. Een kans om transformatie en doorontwikkeling van de aanpak en ketensamenwerking in het sociale domein, soepeler en efficiënter te laten verlopen. Een eerlijke kans voor de betrokken gezinnen om echt mee te doen in onze samenleving.

Wat gaan we doen?

- Het gezinssysteem met multiproblematiek en hun doelen en mogelijkheden centraal stellen
- Laatste kennis en inzichten over effectieve ondersteuning aan multiprobleemgezinnen toepassen
- Reflectie en willen leren in een gezamenlijke gestructureerde setting met, naast de gezinsleden, alle betrokkenen uit het sociale netwerk, de professionals en leden van de gideonsbende
- Er wordt via de Gideonsbende, kennis en inzicht toegevoegd: er wordt niet overgenomen
- Er wordt methodisch gewerkt: eerst een gedegen dossieronderzoek, daarna een familiegroepsgesprek, vervolgens een dialoogtafel met alle betrokken functionarissen, reflecteren op de aanpak die gekozen is, zoeken naar concrete opbrengsten en effectiviteitanalyse
- Meerdere jaren (4) samen aan de slag: het experiment is geen eendagsvlieg.

Ben jij één van de experts die het voelt kriebelen als het gaat om echt werk te maken van de transformatie in het sociale domein: ben jij in staat om concrete actie tot stand te brengen?

De gemeente Hoogeveen wil graag in contact komen met de experts die voldoen aan onze functie-eisen en die bereid zijn elk één dag per week te besteden aan het experiment de Doorbraak!.

Gideonsbende

Doel: toevoegen van twee experts en een gezinswerker aan teams van betrokken hulpverleners rondom multiprobleemgezinnen om gezamenlijk probleemanalyse op te stellen en samen met het gezin te kijken wat nodig is, een werkhypothese en een gezinsplan op te stellen (Samen1Plan). Het gezinsplan wordt vervolgens door de alle betrokken hulpverleners samen met het gezin uitgevoerd en regelmatig geëvalueerd, dit laatste samen met de twee experts.

Vacante functies:

Wij zoeken twee externe deskundigen die één dag per week beschikbaar zijn voor het Heerenveens experiment Doorbraak!

De kosten voor de inzet van deze dag kunnen óf rechtstreeks betaalbaar worden gesteld aan de te benoemen kandidaten óf aan hun organisaties indien we in onderling overleg tot detachering van de kandidaat besluiten.

Via het team Jeugd en gezin wordt een gezinswerker toegevoegd aan de Gideonsbende als ondersteuner van de Gideonsbende.

Profielen

Expert 1 - Profiel Senior klinisch psycholoog of GZ-psycholoog (liefst vanuit de GGZ)

- Ervaring en expertise op het gebied van multiprobleemgezinnen, als ook behandeling en begeleiding van mensen met LVB
- Ervaring en expertise op het gebied van ambulantisering
- Domeinoverstijgend werken en denken: goed in staat overzicht te krijgen in zorgproces en samenhangend beeld te creëren van problematiek op verschillende levensgebieden van de gezinsleden
- Kennis van inzet van evidence based interventies m.b.t. psychische en psychosociale problemen
- Inhoudelijk gezaghebbend
- Strategisch denkend en handelend
- In staat mensen mee te nemen in proces

Expert 2 - Profiel Kennismakelaar (hierbij wordt nagedacht aan een inhoudelijk deskundige iemand werkzaam in het veld, dus niet een wetenschapper/onderzoeker)

- Ervaring en expertise op het gebied van multiprobleemgezinnen, als ook behandeling en begeleiding van mensen met LVB
- Goed zicht op beschikbare evidence based interventies
- Goed zicht op actuele ontwikkelingen op het gebied van hulp aan multiprobleemgezinnen
- Oog voor de brede context (participatie, huisvesting, inkomen, e.d.)

Gezinswerker – overzicht taken

- Assisteert bij voorbereiding van de interviews, dossieronderzoek en dialoogtafels met gezinnen
- Plant gezamenlijke bijeenkomsten met de relevante partijen (start en evaluatie)
- Maakt verslag van gezamenlijke bijeenkomsten
- Zorgt voor follow-up en monitoring van de gemaakte afspraken

Aanvullende eisen

Uiteraard geldt voor de leden van de Gideonsbende dat zij oplossingsgericht werken, creatieve, niet voor de hand liggende oplossingen zoeken en mogelijk maken en dat zij een verbindende rol spelen in het veld van tegengestelde belangen en bestaande routines.

Reacties

U kunt een motivatiebrief, voorzien van uw CV, voor 1 maart 2019 toe sturen aan de gemeente Heerenveen, t.a.v. Han Tuller beleidsregisseur jeugd.

Procedure

Met geselecteerde kandidaten wordt een sollicitatiegesprek gevoerd waarbij leden van de bestuurlijke klankbordgroep aanwezig zullen zijn en vertegenwoordigers uit het kernteam dat het experiment heeft voorbereid.

De gesprekken zullen op plaatsvinden in het gemeentehuis van Heerenveen.