

# Maatwerk maken in regio Utrecht-West

Vier maatwerkcasussen belicht in het kader van het Transformatieprogramma Jeugd Utrecht-West

Maarten Kwakernaak – Verwey-Jonker Instituut

Jochum Deuten – Zelfstandig onderzoeker

Eindrapportage – Maart 2020

# 1. Aanleiding

Met het Transformatieprogramma Jeugd werkt de regio Utrecht-West aan betere hulp voor kwetsbare gezinnen en jonge inwoners. Het uitgangspunt is dat er veel verbetering mogelijk is in de organisatie en invulling van de zorg en ondersteuning. De primaire ambitie is om het aantal jeugdigen dat in een residentiële instelling verblijft te verminderen (met name in de essentiële functies JeugdzorgPlus, driemilieu-voorzieningen en residentiële crisiszorg) en meer jongeren te laten opgroeien in het eigen netwerk of in een gezinsvorm. De belangrijkste instrumenten hiervoor zijn het voorkomen van crises (preventie), het beter benutten van het eigen netwerk en inzet van ambulante en integrale hulp. De gedachte is dat met integrale, ambulante ondersteuning betere, duurzamere resultaten voor de gezinnen en jongeren bereikt kunnen worden, tegen lagere kosten. Bij jongeren waar residentiële zorg nodig blijft, wordt binnen en tussen de instellingen ook samengewerkt aan een transformatie van werkwijzen.

Een belangrijk onderdeel van het transformatieprogramma betreft het leveren van integraal maatwerk. Het programmaonderdeel 'Maatwerk en Triage' is hiervoor

---

<sup>1</sup> Schotpoort, M. & Cohen, N. (2018). *Van bos naar buurt, onderzoek alternatieven zware jeugdhulp*.

ingericht en wordt ook in omliggende regio's ingezet. Dit moet een antwoord geven op de hierboven geformuleerde opgave. De regio Utrecht-West geeft een eigen invulling aan dit programmaonderdeel, die past bij de lokale context en de behoeften van de inwoners.

Uit eigen onderzoek van de regio Utrecht-West bleek dat er verbetering mogelijk is in de kennis over en ervaring met de aanpak van complexe jeugdhulp<sup>1</sup>. Mogelijke alternatieven voor residentiële jeugdhulp worden niet altijd ingezet. Het verwijsgedrag van lokale teams zou zo een belangrijke bijdrage leveren aan zorgstapeling en instroom bij residentiële instellingen.

De vraag is hoe het *programmaonderdeel 'Maatwerk & Triage'* in de regio Utrecht-West vorm krijgt en wat dit betekent voor de intensiteit en de kwaliteit van ondersteuning aan gezinnen en jeugdigen. Om hier grip op te krijgen is een casusonderzoek uitgevoerd. Voorliggend document is het eindresultaat hiervan. In deze rapportage zijn de volgende vragen leidend:

- *Hoe wordt invulling gegeven aan het programmaonderdeel 'Maatwerk & Triage' in de regio Utrecht-West?*

- *Hoe draagt het programmaonderdeel 'Maatwerk & Triage' bij aan de transformatieopgave binnen jeugdhulp in de regio Utrecht-West?*
- *Welke bedoelde en onbedoelde effecten komen er voort uit het programmaonderdeel 'Maatwerk & Triage'?*

Naast 'Maatwerk & Triage' bestaat het Transformatieprogramma Jeugd uit de onderdelen 'Integrale Vroeghulp (IVH)', 'Meer hulp in huis', 'Taskforce gezinsvormen', 'Procesregisseurs' en de 'UW-Academie'. Dit onderzoek laat deze onderdelen buiten beschouwing.

## 2. Casussen

In de regio Utrecht-West is op eigen wijze invulling gegeven aan het programmaonderdeel 'Maatwerk & Triage'. Onder de noemer 'Maatwerk Meedenker & Doener' (hierna MMD) fungeert één medewerker als flexibele kracht bij complexe vraagstukken. De MMD springt in bij een casus, op aanvraag van een betrokken professional. Zij heeft de rol om gezamenlijk tot een maatwerkoplossing te komen, gericht op het voorkomen van escalaties. In dit hoofdstuk worden de casusverhalen beschreven. Het zijn vier uiteenlopende verhalen, waarin de MMD steeds andere rol speelt.

In de casussen worden geen persoonsgegevens genoemd. Daarnaast zijn er zijn bepaalde kenmerken gewijzigd, zodat de verhalen niet herkenbaar zijn.

### *Casus 1: Van woning ruilen, komt...*

#### *Aanleiding / toeleiding*

Moeder heeft vijf kinderen, maar deze wonen niet allemaal meer thuis. Voorheen woonde het gezin in een andere gemeente. Het ging daar niet goed met het hen. De situatie in de buurt rondom een van de dochters escaleerde. Maar de politie handhaafde wel erg streng, volgens moeder. En burens klaagden. De woningcorporatie koos voor de rust van de buurt en het gezin werd uit huis gezet. Na wat maanden van omzwervingen en stiekem verblijf bij vrienden in de wijk (er was een gebiedsverbod), woont een deel van het gezin nu in een zelf gevonden, particuliere huurwoning. Na de huisuitzetting – inmiddels drie jaar geleden – is het gezin niet meer welkom bij woningcorporaties. Die nieuwe woning is eigenlijk te duur.

Twee van de vijf kinderen zijn onder toezicht gesteld. Een dochter verblijft vanuit het gedwongen kader in een instelling. Ondertussen is duidelijk dat er sprake is van een verstandelijke beperking. Dat verklaart waarom het eerder escaleerde. De jongere dochter heeft begeleiding vanuit de Persoonsgerichte Aanpak. Voor beiden is een (aparte) gezinsvoogd betrokken.

De hele situatie hakte er flink in bij moeder. Ze zoekt in haar nieuwe woonplaats in de regio Utrecht-West hulp bij het Sociaal Wijkteam om de boel weer op de rit te krijgen.

#### Hoe is het verlopen / rol MMD

Via het wijkteam wordt de MMD betrokken. Ze inventariseert de situatie en gaat alleen bij de noodzakelijke partners langs, en niet bij alle betrokken partijen. Dat is een bewuste strategie, om de vaart erin te houden. Er is al een MDO (multidisciplinair overleg) gepland voor de jongste dochter. Daar haakt ze op aan.

De MMD stuurt aan op praktisch, behapbaar plan. Daar werken ze gezamenlijk aan. Dat moet ook partijen op enige afstand vertrouwen geven. Eigenlijk zitten er niet eens hele nieuwe elementen in het plan, maar het is nu wel duidelijk geformuleerd en afgestemd. De gezinsvoogden hadden al een plan gemaakt, voordat de MMD in beeld kwam. Zij hebben nu wel het gevoel dat ze zich ertussen moesten wringen.

De MMD brengt het perspectief van moeder weer in: wat wil zij zelf eigenlijk? Dat biedt een verbindend perspectief voor alle betrokkenen. Het is ook een alternatief voor het denken en werken vanuit de 'systeemwereld'. Ook merken de andere hulpverleners dat de MMD kundig is. De indruk is dat zij ook

meer mogelijkheden heeft vanuit haar positie. Dat schept vertrouwen.

Daarbuiten gebeuren ook dingen. De bewindvoerder brengt de administratie op orde en spant zich ondertussen flink in om de woning te behouden. De huurbaas wil het contract niet verlengen. Met harde, juridische dreiging kan bewindvoerder dat voorkomen. Hij is verder niet betrokken bij het plan vanuit de anderen. Dat vindt de bewindvoerder achteraf wel jammer, want hij heeft er wakker van gelegen. Het helpt – ook financieel – dat moeder gewoon blijft doorwerken, ondanks alles.

Onlangs werd de oudste dochter ontslagen uit de instelling, nadat uit hoger beroep bleek dat zij niet gedwongen opgenomen had mogen worden. Met steun van haar UWV-jobcoach heeft zij een baan gevonden, zodat zij gelijk aan de slag kan.

#### Uitkomst / (tussen)resultaat

Er zit nu weer gezamenlijke richting in de aanpak. De strategie is om tot een ruil te komen met een andere gemeente in de buurt, zodat het gezin in een andere (voor dochter rustige) omgeving weer een start kan maken. Daar moet op bestuurlijk niveau over besloten worden. Gelukkig kennen de burgemeesters elkaar goed en vertrouwen ze

elkaar, zo is de inschatting. Ook moet de woningcorporatie nog een huis toekennen. Als dat straks gebeurt, is er pas echt sprake van maatwerk volgens de betrokkenen.

Ze geven aan dat het niet ging over 'de ego's' van de hulpverleners. Het ging om samenwerken. De coöperatieve houding van moeder hielp daarbij ook. Als zij zich niet had kunnen vinden in de plannen, was het heel moeilijk geworden.

#### Betrokken partijen

- gezinsvoogd dochter I
- gezinsvoogd dochter II
- contactpersoon Persoonsgerichte Aanpak (PGA)
- procesmanager Veiligheidshuis
- politie (oude en huidige gemeente, buurtagent en regionale politie)
- sociaal wijkteam
- woningcorporatie
- bewindvoerder
- reclassering

#### Wat was gebeurd zonder de MMD?

Op het moment van bespreken is er alleen gewerkt aan een gezamenlijke, mogelijke oplossing. Die moest toen ook nog echt gerealiseerd worden. Pas dan ook worden er ook echt (aanvullende) kosten gemaakt.

Voor het gezin lopen diverse trajecten (onder meer twee gezinsvoogden, bewindvoering, inzet Veiligheidshuis), maar die staan vooralsnog los van de inzet van de MMD.

Zonder MMD was volgens betrokkenen de uitkomst uiteindelijk mogelijk hetzelfde geweest. Er lag immers al een plan. Maar het had wel langer geduurd en de samenwerking was stroever verlopen. Daarmee was er een risico geweest dat de financiële situatie, met de te hoge huur, onhoudbaar was geworden. Er lag een risico dat het gezin dakloos zou raken. Dan had er een alternatieve woonruimte geregeld moeten worden; mogelijk met gemeentelijke financiering.

Als het tot een ruil met de andere gemeente komt, dan is de financiële uitkomst afhankelijk van de ondersteuning van het nieuwe huishouden. Daarover is niets bekend. In algemene zin worden er bedragen van € 40.000 tot over de € 100.000 berekend voor de jaarlijkse ondersteuning van complexe gezinnen.

#### Financiële aspecten

Al met al is er in deze casus (nog) geen financiële analyse uit te voeren.

## Update

De bovenstaande informatie is in mei 2019 opgehaald. Begin november 2019 is bekend dat de ruil uiteindelijk niet is doorgedaan. Iedereen was akkoord (woningcorporatie, de urgentiecommissie, hulpverlening, schuldhulpverlening, gezinsvoogden), maar de wethouder van de andere gemeente hield het tegen vanwege de mogelijke financiële consequenties.

Vervolgens is de situatie opnieuw besproken door het college van B&W van de 'eigen' gemeente. Het college staat nu 'achter' het gezin. De woningcorporatie bood de nodige weerstand bij het vinden van een sociale huurwoning. De gemeente moet zelfs een beroep doen op de hardheidsclausule in de urgentieregeling. Ondertussen loopt de hulpverlening. Daarmee lijkt een duurzame oplossing nu 'om de hoek' te liggen. Na "heel veel gedoe", aldus de MMD. "Het is een systeemprobleem, dat alleen met hardheidsclausule op te lossen is."

## Casus 2: Door met het leven

### Aanleiding / toeleiding

Vader en zoon wonen samen. Zoon komt zijn zolderkamer nauwelijks uit. Hij worstelt met een depressie, autisme en een eetstoornis. Dat drukt zwaar op vader; al lange tijd. Binnenkort wordt zoon 18. Dat is altijd een lastig voor diverse overgangen in 'de systeemwereld'.

Vader vindt het tijd dat hij ook eens voor zichzelf kiest. Hij is een opleiding aan het volgen en heeft nu een kans op een baan. Maar dan moet de situatie van zijn zoon wel aangepakt worden, en eigenlijk snel ook. Er is al langere tijd een gezinsbegeleider en een opruimcoach betrokken. Vanuit gemeente is er een procesregisseur. Zoon is gestart met een traject voor gendertransitie. Hij hoopt daarmee als 'een nieuw mens' een nieuwe start te maken. Maar daarvoor moet hij wel mentaal stabiel zijn, zegt het ziekenhuis.

Eerder zijn er allerlei opties bekeken, maar er staat steeds iets in de weg. Zo is het IQ van zoon te hoog voor een aantal trajecten. Ook zijn gecombineerde problematiek maakt dat zorgorganisaties hem maar lastig kunnen 'labelen'. Of soms is groepstherapie verplicht. Vader en zoon hebben gaandeweg het vertrouwen helemaal verloren. Betrokkenen zien dat er alleen geredeneerd wordt vanuit 'aanbod', niet vanuit de vraag.

Er is ook geprobeerd om via de wethouder een huis bij een woningcorporatie te regelen voor zoon, in de hoop dat deze druk kon uitoefenen.

Het gezin woonde in een prettige buurt. Maar om zoon een eigen zolderruimte te geven, voor de nodige rust, zijn ze verhuisd. De nieuwe buurt blijkt echter niet passend voor vader en zoon. Buren klagen bij de woningcorporatie en proberen deze in stelling te brengen tegen het gezin, zo ervaart vader.

### Hoe is het verlopen / rol MMD

De betrokken procesregisseur ziet de noodzaak om een doorbraak te creëren in deze al langer lopende situatie. De verwachting is dat de MMD daar bij kan helpen. Voor vader is het 'de zoveelste hulpverlener'. Maar hij heeft het idee dat hij niet kan weigeren omdat de gemeente dan niets meer doet.

Er volgt een gezamenlijk kennismakingsgesprek. Ook zoon is een halfuurtje aanwezig. Er moet een plan gemaakt worden en er moet 'doorgedrukt' worden. De procesregisseur en de begeleider maken een voorzet. De wens van zoon is een eigen, prikkelarm huis, met eigen voorzieningen. Vader zou het liefst zien dat zijn zoon begeleid woont.



Verder spreekt de MMD met de wethouder (zorg). Ook een andere wethouder (wonen) moet eigenlijk betrokken zijn. Met een medewerker van Werk & Inkomen is contact om te voorkomen dat vader wordt gekort op zijn inkomen i.v.m. de opleiding die hij volgt.

In twee vervolgbijeenkomsten wordt het concept-plan besproken. De eerste optie is zelfstandig wonen. Voor de ander optie - een beschermd wonen-vorm - is de regionale toegang ondertussen ook betrokken. Dat contact verloopt soepel. De ambulante begeleider rijdt er gewoon naartoe met vader en zoon. Ze worden er hartelijk ontvangen. Een derde optie zou (tijdelijk) wonen bij een boer zijn, maar die optie vervalt in verband met geurprikkelers. Het plan geeft in ieder geval het perspectief dat er iets kan.

Er wordt ook een bezoek gebracht aan een landelijke expert van autisme. Zoon praat met haar; dat is bijzonder. De expert vindt de situatie zorgelijk, maar helaas heeft ze geen tijd voor verdere behandeling.

Gaandeweg is de MMD minder een aanjager geworden, maar meer de “trainer van een team”, geven de betrokkenen aan. De procesregisseur ervaart steun en is bereid zijn nek uit te steken.

Op het moment van bespreken is de uitkomst nog niet bekend. Nu moet er eerst een afspraak met de woningcorporatie plaatsvinden om te kijken wat de mogelijkheden zijn. Een mogelijke optie die genoemd wordt is om meer in de buurt van de natuur te gaan wonen.

#### Uitkomst / (tussen)resultaat

De procesregisseur zou zelf ook de rol van MMD willen kunnen nemen: ‘ik zou regie moeten nemen, maar ik heb de middelen niet’. De betrokkenen zien dat er nieuwe energie in de situatie is gekomen: ‘er zijn nieuwe deuren opengezet’. En er is een gezamenlijk idee over wat ze willen bereiken. Tegelijkertijd moet er nu ook wel echt iets gaan gebeuren. Vader had het idee dat de MMD meer boven de andere professionals zou staan. Dat bleek niet het geval.

#### Betrokken partijen

- procesregisseur (gemeente)
- gezinsbegeleider
- opruimcoach
- expert autisme
- regionale toegang
- woningcorporatie
- inkomensmedewerker
- wethouder

### Wat was gebeurd zonder de MMD?

Zonder MMD zou de gemeentelijke procesregisseur hebben 'opgeschaald'. Dat vader graag aan het werk wilde had ook in de situatie zonder MMD urgentie gekregen. En als er dan nog niets zou gebeuren, zou de casus bij zijn 'senior' beland zijn. Intern wordt hem dat dan niet in dank afgenomen. Ook dan was er wel urgentie gekomen, maar waarschijnlijk later en met minder prettige samenwerking. Het risico van vertraging is dat de situatie van zoon verder verslechtert. Extra professionele ondersteuning is dan aannemelijk. Een ander risico is dat vader de baan niet kan/wil aangaan en daardoor langer afhankelijk blijft van een uitkering.

### Update

De bovenstaande informatie is in juni 2019 opgehaald. Begin november 2019 lijkt er nu een woonplek gevonden te zijn. Vader is in ieder geval aan het werk gegaan. Dat is goed voor vader; hoewel het ook 'pittig' is in de energieverdeling. Een actie tot woningruil heeft nog niets opgeleverd. De regiovoering vanuit gemeente en hulpverleners blijft volgens de MMD nog wel een aandachtspunt in deze casus.

2 Schatting op basis van o.m. een gemiddeld professioneel uurtarief / deels als invulling van al lopende beschikkingen

3 bron: <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2012/14/huurtoeslag-wie-krijgt-hoeveel-> (geraadpleegd op 7 november 2019)

### Financiële aspecten

Werkwijze met MMD (tot 1 juli)		... zonder MMD	
<b>Eenmalig</b>			
<b>3x overleg, met alle betrokkenen</b>	€ 1.700 <sup>2</sup>	<i>interne inzet procesregisseur en 'senior'</i>	<i>PM</i>
<b>Aanvullende inzet MMD</b>	€ 1.000		
<b>Schatting kosten (tot 1 juli)</b>	<b>€ 2.700</b>	<i>Schatting kosten (tot 1 juli)</i>	<b>€ 0</b>
<i>Doorlopende kosten - per jaar</i>			
<b>Wajonguitkering zoon</b>	€ 5.000	<i>Wajonguitkering zoon</i>	€ 5.000
<b>Begeleider</b>	€ 6.000	<i>Begeleider</i>	€ 6.000
<b>Opruimcoach</b>	€ 9.900	<i>Opruimcoach</i>	€ 9.900
<b>Totale jaarlijkse kosten</b>	<b>€ 16.400</b>	<b>Totale jaarlijkse kosten</b>	<b>€ 16.400</b>
<b>Doorkijk - kosten per jaar</b>			
<b>Optie 1: maatwerk - zelfstandig wonen - doorzetten huidige begeleiding</b>	€ 15.900	<i>Mogelijk: extra zware begeleiding vader of zoon</i>	€ 5.000
<b>- huursubsidie rijk</b>	€ 2.000 <sup>3</sup>		
<b>Optie 2: maatwerk - begeleid wonen (woonbegeleiding &amp; persoonlijke begeleiding)</b>	€60.000 <sup>4</sup>	<i>Mogelijk: vader blijft afhankelijk van uitkering</i>	€ 17.400 <sup>5</sup>

4 conservatieve inschatting op basis van meerdere lokale bronnen (gemiddeld € 175 per dag)

5 <https://www.gemeente.nu/sociaal/uitvoering-bijstand-kost-bijna-2900-euro-per-uitkering/> (geraadpleegd 7 november 2019)

### *Casus 3: Dreiging van vertrek*

#### Aanleiding / toeleiding

Meneer en mevrouw hebben samen drie jonge kinderen. Een aantal jaar geleden krijgt moeder een zwaar ongeluk. Dat gooit het leven van het gezin overhoop en moeder heeft sindsdien zware psychische problemen. Alle toekomstplannen vallen in duigen. Het gezin gaat tijdelijk inwonen bij een vriend van vader. Op een gegeven moment is de situatie niet meer houdbaar. Ouders kunnen niet bijdragen aan de huur en zij hebben een dringende behoefte aan een passende woning. Financiële problemen staan centraal en het gezin staat onder bewindvoering. Moeder heeft schulden. Het gezin hoopt nog op een letselschadevergoeding, maar die kans lijkt heel klein.

#### Hoe is het verlopen / rol MMD

De situatie zit muurvast wanneer de kwaliteitsmedewerker van de gemeente de MMD betreft. Op dat moment is het sociaal wijkteam al betrokken en een begeleid wonen-instelling biedt opvoedondersteuning. Wanneer de MMD overzicht in de situatie probeert te creëren, komt zij tot de conclusie dat het pakket van ondersteuning breed en onduidelijk is. Haar advies is om met elkaar om de tafel te gaan.

Dit gesprek komt er: het sociaal wijkteam, de GGD, een begeleid wonen-instelling, de kwaliteitsmedewerker van de gemeente, de teamleider van de toegang en de letselschade-advocaat gaan met elkaar om tafel voor een MDO (multidisciplinair overleg). Tijdens het gesprek komt het tot een botsing tussen twee werelden: de uitvoerders hebben het gevoel dat er voorbij wordt gegaan aan het werk dat al gedaan is en dat zij negatief beoordeeld worden op hun werk. De medewerkers van de gemeente krijgen aan de andere kant het idee dat men denkt dat zij niet de juiste intenties hebben voor het gezin. De sfeer is onprettig en er ontstaan twee kampen. De uitvoerders hadden het idee dat ze al een stap verder waren en aan de rest nog moesten verantwoorden waarom dat de oplossing is. Tegelijkertijd komen zij tot de conclusie dat er geen 'bloedspoe' is: de situatie is niet dermate ernstig dat er nu ingegrepen moet worden. De MMD probeert 'van bril te wisselen' tijdens het gesprek om zo de werelden bij elkaar te brengen. Het gesprek eindigt met de afspraak om het één en ander uit te zoeken en vervolgens weer bij elkaar te komen voor een vervolgoverleg.

In de tussentijd zoekt vader naarstig verder naar woonruimtes. Zonder succes. Hij klopt ook aan bij de gemeente en roept op tot een gesprek met de wethouder.

De MMD fungeert vervolgens als 'raadvrouw' van de kwaliteitsmedewerker van de gemeente. Met haar input dragen zij een tijdelijke oplossing voor: na overleg met de wethouder kan de familie voor twee weken een chalet betrekken op een camping, in afwachting van een oplossing. Het gezin wijst deze optie echter af en geeft aan te gaan verhuizen naar een andere stad. Dan komt een woning van de begeleid-wonen instelling beschikbaar. Ouders wijzen ook deze optie af, omdat zij niet op een hoge etage willen wonen en ook niet willen wonen met begeleiding.

Het wijkteam wil graag een overdracht verzorgen naar hun collega's in de nieuwe woonplaats, maar ouders weigeren hieraan mee te werken. Voor het sociaal wijkteam is dat het moment om Veilig Thuis te benaderen. Het contact tussen het sociaal wijkteam en het gezin was namelijk sterk verslechterd, waardoor zij beperkt zicht hadden op de gezinssituatie.

Plotseling krijgt het gezin verrassend nieuws: er wordt alsnog een letselschadevergoeding uitgekeerd. Niet alleen geeft dit financiële ruimte, het geeft moeder ook erkenning dat de tegenpartij schuldig is aan haar letsel. De verhuizing gaat uiteindelijk niet door en de vriend van vader – bij wie het gezin nog altijd woont – ontvangt nu een vergoeding voor onderdak en de schulden van moeder worden afgelost.

Ondertussen zijn de verhoudingen tussen het gezin en betrokken hulpverleners verslechterd. Ouders hebben ook geen vertrouwen meer in de gemeente en accepteren alleen nog selectief hulp. De relatie tussen betrokken hulpverleners en medewerkers van de gemeente is ook gebrouilleerd. Het beloofde vervolgesprek heeft nooit plaatsgevonden, waardoor de spanningen verder niet zijn besproken. Men krijgt ook moeilijk contact met elkaar.

Terugblikkend was er in de periode dat de MMD betrokken was geen heldere regievoerder over het proces – in ieder geval niet één die erkend wordt door alle partijen. Waar de gemeente vanuit wettelijk oogpunt de regierol heeft, werd deze door andere partijen niet altijd geaccepteerd.

#### Betrokken partijen

- Gezin
- MMD
- Sociaal Wijkteam
- GGD
- Bewindvoering
- Begeleid-wonen instelling
- Woningcorporatie
- Veilig Thuis
- Letselschadeadvocaat

### Uitkomst / (tussen)resultaat

Voor het gezin was het centrale probleem het gebrek aan financiële middelen. Dat probleem is nu – in ieder geval tijdelijk – opgelost. De huisvestingsvraag blijft liggen en ouders zoeken zelf verder naar een geschikte woning. Het gezin heeft nauwelijks of geen vertrouwen meer in de gemeente en houdt hulp af.

### Hoe was het gegaan zonder de MMD?

De maatwerkoplossing is uiteindelijk niet uitgevoerd. De ouders gingen niet akkoord met de geboden oplossing. Uiteindelijk is de afloop bepaald door externe factoren – namelijk een financiële meevaller voor het gezin.

### Financiële aspecten

Omdat de maatwerkoplossing niet is uitgevoerd, is er geen vergelijking te maken tussen maatwerk en een alternatief scenario. Daarnaast waren de betrokkenen niet in staat een inschatting te maken van de besteedde tijd (en kosten) in deze casus.

### Update

De bovenstaande informatie is in juni 2019 opgehaald. Begin november 2019 is duidelijk dat het gezin nog steeds bij de vriend van vader inwoont. De begeleid wonen-instelling biedt als enige partij nog ondersteuning. De zorg rond de kinderen is gestopt omdat er geen zorgen meer zijn. Het wachten is nog op een eigen woning.

## Casus 4: Urgentie voor een sociale huurwoning

### Aanleiding / toeleiding

Een jonge moeder woont met haar drie jonge kinderen bij haar broer en schoonzus in huis. Moeder heeft een lichte verstandelijke beperking (LVB) en krijgt opvoedondersteuning. Het huis waar zij wonen is te klein. Dat leidt tot spanningen. Op een gegeven moment geven de broer en schoonzus aan dat moeder en kinderen zo snel mogelijk het huis moeten verlaten. Het vinden van een sociale huurwoning is echter niet eenvoudig, want moeder staat nog niet lang ingeschreven bij de woningcorporatie. Tegelijkertijd ligt moeder in vechtscheiding met de vader van de kinderen. Ze zijn niet *on speaking terms*. Vader woont ver weg. Het is niet wenselijk dat de kinderen naar vader gaan: dan zijn ze uit hun vertrouwde omgeving. De betrokken medewerker van SAVE geeft aan dat een uithuisplaatsing van de kinderen dreigt, omdat de situatie van de kinderen zorgelijk is. Dan komt er plotseling een mogelijkheid in beeld: het huis naast de broer en schoonzus is beschikbaar. Een buitenkans, want dan kunnen de broer en schoonzus van moeder blijven ondersteunen, blijven de kinderen in hun vertrouwde omgeving en heeft het gezin een eigen plek.

### Hoe is het verlopen / rol MMD

De situatie is volgens de betrokken hulpverleners zorgelijk. Er wordt daarom urgentie aangevraagd bij de

urgentiecommissie voor woningtoewijzing. De hardheidsclausule biedt de gemeente mogelijkheid af te wijken van strikte naleving van het toewijzingsbeleid van sociale huurwoningen. De urgentiecommissie van de gemeente ziet echter geen reden voor het maken van een uitzondering vanuit de hardheidsclausule.

De medewerker van het sociaal wijkteam besluit dan om de MMD te betrekken: 'ik hoorde van een collega dat zij goede dingen doet'. De MMD verdiept zich in de hardheidsclausule en komt erachter dat de urgentiecommissie niet zomaar dit besluit had mogen nemen. Hun rol zou adviserend richting het college van B&W moeten zijn. Deze zou het uiteindelijke besluit moeten nemen.

Zo wordt het alsnog voorgelegd aan het college van B&W. In de tussentijd houden ze een ondertoezichtstelling af: er wordt immers op de achtergrond aan een oplossing gewerkt. Het sociaal wijkteam zorgt in de tussentijd voor ondersteuning. Deze overbrugging is nodig, want de broer en schoonzus van moeder houden het nauwelijks uit met het gezin in huis.

Drie weken later is de kogel door de kerk: het college heeft besloten dat moeder de woning naast de broer en schoonzus van moeder kan betrekken en kan vrijwel direct de sleutel

ophalen. De woningsituatie is hiermee opgelost en moeder is verhuisd. De kinderen wonen deels bij de broer en schoonzus, deels bij moeder.

De medewerker van het sociaal wijkteam geeft aan: 'het ging erg snel na de maatwerktafel. De bureaucratische puzzel is opgelost'. De MMD heeft geen direct contact gehad met het gezin: het was niet nodig om weer een nieuw gezicht te introduceren.

#### Uitkomst / (tussen)resultaat

Een ondertoezichtstelling en uithuisplaatsing zijn mogelijk voorkomen, maar niet alle problemen zijn hiermee opgelost. Vader heeft ouderlijk gezag en moet wel tekenen voor beschikkingen voor vrijwillige ondersteuning in het gezin. De opvoedondersteuning die het gezin al langere tijd krijgt, loopt af en vader wil niet voor langere tijd tekenen. Het is onduidelijk hoe het verder moet, want de beschikking loopt bijna af. De MMD blijft voorlopig op de achtergrond betrokken.

#### Betrokken partijen

- Urgentiecommissie
- Sociaal Wijkteam
- SAVE
- Leger des Heils

- Programmamanager gemeente
- College van B&W
- Woningcorporatie

#### Wat was gebeurd zonder de MMD?

Waarschijnlijk had men zich neergelegd bij de beslissing van de urgentiecommissie. De stress binnen het huis van de broer en schoonzus van moeder nam zodanig toe, dat de betrokken medewerker van het sociaal wijkteam inschat dat het was uitgelopen op een Voorlopige Ondertoezichtstelling (VOTS), gevolgd door een OTS. De ouders (en ook de broer en schoonzus van moeder) willen absoluut geen pleeggezin voor de kinderen, dus ze hadden 'doorgeakkerd' tot het echt niet meer ging. In dat geval was het als volgt verlopen:

- Onderzoek (door het sociaal wijkteam) of vader geschikte opvang zou kunnen bieden. De inschatting is dat dit niet zo is. Vader heeft ook een lichte verstandelijke beperking en woont ver weg.
- 6 maanden (Voorlopige) Ondertoezichtstelling.
  - Tegelijkertijd 3 maanden raadsonderzoek rondom woon- en verblijfplaats.
- 2-3 weken wachten op uitspraak van de rechtbank.
- Netwerkberaad: om te zien of er een pleeggezin in het netwerk van de familie te vinden is.
- Maximaal 3 maanden zoeken naar een pleeggezin.
- Plaatsing in een pleeggezin.

Ruim 9 maanden later zouden de kinderen in dit geval in een pleeggezin terechtkomen. Het is mogelijk dat dit iets sneller gegaan zou zijn: omdat de kinderen jong zijn, hebben ze meer kans op het vinden van een pleeggezin. De situatie van moeder en kinderen zou in de tussentijd sterk verslechterd zijn.

#### Update

De bovenstaande informatie is in juni 2019 opgehaald. Begin november 2019 is bekend dat moeder naast broer en schoonzus woont en dat de hulpverlening loopt. Verder is er weinig bekend over de actuele situatie.

#### Financiële aspecten

Hierna is een overzicht te vinden van de geschatte kosten van de ondersteuning aan dit gezin, alsmede een inschatting van de kosten bij het scenario waarin was overgegaan tot een ondertoezichtstelling en uithuisplaatsing van de drie kinderen. Vanzelfsprekend is het niet zeker dat dit had plaatsgevonden. Het is een inschatting van het meest waarschijnlijke scenario door directbetrokkenen.

NB: Bij het scenario van escalatie zou het zwaartepunt liggen op de tweede helft van 2019, later dan het werkelijke scenario (werkwijze met MMD). Dit ingeschatte scenario is daarom berekend tot 1 januari 2020.



Werkwijze met MMD (tot 1 juli 2019) <sup>6</sup>		Scenario: escalatie <sup>7</sup> (tot 1 januari 2020)	
Opvoedondersteuning	€ 4.000	Opvoedondersteuning (tot 1 juli 2019)	€ 4.000
Overleggen rondom woningtoewijzing door MMD en programmamanager en beleidsmedewerker	€ 2.000	<b>Na escalatie</b>	
Inzet SAVE	€ 1.000	Kosten van een (V)OTS voor drie kinderen	€ 15.000 (halfjaar)
Inzet Sociaal Wijkteam	€ 2.000	Begeleidingskosten pleegzorg voor drie kinderen (gemiddeld €37/kind/dag)	€ 10.000 (halfjaar)
<b>Schatting kosten (tot 1 juli 2019)</b>	<b>€ 9.000</b>	Pleegvergoeding en extra toeslagen voor drie kinderen (gemiddeld €7.000/kind/jaar)	€ 10.000 (halfjaar)
<b>Vervolgondersteuning</b>		Gezinsvoogdij (gemiddeld €490/kind/maand)	€ 9.000
Na 1 juli is in ieder geval opvoedondersteuning doorgelopen. Het is niet bekend hoeveel uur is ingezet.	PM	Opvoedondersteuning (vanaf juli 2019)	€ 4.000 (halfjaar)
		<b>Schatting kosten eerste jaar (tot 1 januari 2020)</b>	<b>€ 52.000</b>
		<b>PM-posten</b>	
		Inzet Raad voor de Kinderbescherming (intern overleg, aanvraag OTS, raadsonderzoek)	PM
		Uitspraak en beschikking kinderrechter	PM
		Overbruggingsondersteuning Sociaal Wijkteam	PM
		Zoeken pleeggezin door Sociaal Wijkteam/Save	PM

<sup>6</sup> Alle bedragen zijn afgerond op duizenden euro's. Tarieven zijn afkomstig uit tarievenoverzicht Jeugd voor de regio Utrecht-West en zijn gebaseerd op (uurtarief x inschatting aantal gemaakte uren).

<sup>7</sup> Scenario is geschetst op basis van inschatting van betrokkenen. Tarieven/kosten pleegzorg zijn afkomstig uit: ECORYS en Vanberkel Professionals (2018). Onderzoek naar de financiële aspecten van pleegzorg. Rotterdam: ECORYS en de recente tarieven op <https://pleegzorg.nl/pleegouders/financiele-regelingen/>

### 3. Overstijgende inzichten

Uiteindelijk zijn er vier casussen aangedragen voor dit onderzoek. Gedurende de looptijd van dit onderzoek heeft de MMD meebewogen met de praktijk en is de werkwijze aangepast naar een meer coachende rol. Zo kwamen er niet meer casussen beschikbaar voor dit onderzoek. Er kunnen op basis van deze beperkte studie geen sluitende conclusies getrokken worden, maar er zijn wel een aantal overstijgende inzichten. Per thema worden deze hieronder beschreven.

#### Toeleiding

Bij de vier casussen is er sprake van een complexe situatie. De betrokken hulpverlener of medewerker van de gemeente had moeite deze te ontrafelen of er was geen heldere regie (meer) over de casus. Het beeld dat er gebrek aan regie bestond werd niet altijd gedeeld door andere betrokkenen.

Het beeld van de MMD was dat zij over de kennis en mogelijkheden beschikte om de knoop eruit te halen. Dat beeld was onder andere ontstaan door eerder succes bij een casus, maar ook was het een geval van uitproberen: “eens kijken of dit werkt”. De MMD werd op zo’n moment ingeschakeld om (kort) mee te denken, maar de rol van de MMD groeide in deze vier casussen steeds naar een meer structurele, coördinerende rol. De MMD geeft hier zelf aan

dat partijen vaak weinig kennis hebben van andere ‘werelden’. Logischerwijs denken professionals nog altijd vanuit de organisatie waarvoor zij werken. Wanneer een gezin met veel organisaties tegelijkertijd te maken heeft, is het niet eenvoudig om het perspectief van het gezin leidend te laten zijn.

Er is geïnvesteerd in de zichtbaarheid van de MMD, waardoor veel professionals bekend zijn met de mogelijkheden van de MMD. Of de MMD in een casus betrokken wordt, blijft aan de betrokkenen: zij moeten zelf de vraag stellen. Om te beginnen betekent dit dat een betrokken professional zelf een probleem moet ervaren, wanneer er gebrek aan regie is of een maatwerkoplossing niet van de grond komt. Uit de gesprekken rond dit onderzoek blijkt dat er niet altijd een probleem ervaren wordt. Vervolgens moet de professional ook open staan voor de betrokkenheid van de MMD. Deze twee drempels voor de inzet waren waarschijnlijk te hoog, gezien het geringe aantal beschikbare casussen. Terwijl de inzet van de MMD wel een positief verschil kan maken in de situatie van de inwoner.

#### Raakvlak met andere sectoren maakt zaak ingewikkeld

De complexe aard van de casussen komt deels voort uit het feit dat er sprake is van problematiek op diverse levensdomeinen, met diverse betrokken partijen. Elke casus

kent zijn eigen complexiteit, maar een aantal zaken komen overeen tussen de casussen:

- Bij alle vier de casussen is sprake van problematiek rondom huisvesting. De betreffende gezinnen hebben geen prettige en/of houdbare woonsituatie. Het vinden van een passende, betaalbare sociale huurwoning via de woningcorporatie is lastig en duurt lang. De definitie van urgentie is daarnaast aan interpretatie onderhevig, waardoor het niet altijd duidelijk is of een gezin in aanmerking komt voor een urgentieverklaring.
- Daarnaast speelt in drie van de vier beschreven gezinnen financiële problematiek.
- In alle vier de gezinnen is er sprake van psychische problemen en/of onbegrepen gedrag; soms bij (één van) de ouders, soms bij kinderen.
- Bij drie van de vier casussen is een bestuurder direct betrokken.

Waar de oplossingen vooral gezocht worden door professionals in het sociaal domein, bevindt de oorzaak en/of een deel van de oplossing zich voor een groot gedeelte in andere sectoren, waar ook de gemeente maar een beperkte invloed op heeft.

Dat maakte maatwerk een lastige opgave, want er bestaat een afstand tussen het sociaal domein en deze andere sectoren. Voor professionals betekent dit vaak dat zij zich moeten verdiepen in een sector waarin zij nog niet bekend zijn, zoals financiën, wonen of juridische zaken. Deze sectoren zijn bovendien weinig flexibel (vanuit het oogpunt van de gemeenten) en zijn sterk door regels en procedures gedreven. Zo is het vinden van een geschikte woning voor veel gezinnen moeilijk, door schaarste op sociale woningmarkt en de lange wachttijden. Ook heeft de gemeente geen zeggenschap over de organisaties en de professionals die daar werkzaam zijn. Waar de ene partij goede argumenten heeft om een uitzondering te maken, heeft de andere partij argumenten om dat juist niet te doen: de regels zijn er immers niet voor niets. Ook de visies over 'de beste oplossing' lopen uiteen.

De MMD nam de rol aan om deze werelden bij elkaar te brengen.

#### [De drempel van de gemeentegrens](#)

In drie van de vier casussen bleek dat de gemeentegrenzen een factor waren in de complexiteit van de problematiek. Zo waren in één casus nog partijen vanuit de vorige woonplaats betrokken. De maatwerkoplossing werd ook in een andere gemeente gezocht, wat uiteindelijk tot een lastige en niet

geslaagde zoektocht leidde. In een andere casus dreigde het gezin uit onvrede te vertrekken naar een andere gemeente, waardoor het gezin uit beeld zou verdwijnen voor betrokken hulpverleners. De overdracht werd bemoeilijkt, doordat het gezin hieraan niet wenste mee te werken.

Verder wordt aangegeven dat inkoopafspraken, visies en werkwijzen tussen gemeenten verschillen, ook binnen de regio Utrecht-West, ondanks de gezamenlijke inkoop. Professionals geven aan dat dit soms de samenwerking in de weg zit.

#### Voorkomen van residentiële jeugdhulp

Een centraal doel van het Transformatieprogramma Jeugd Utrecht-West is het voorkomen van residentiële jeugdhulp. In de vier belichte casussen zijn er geen directe aanwijzingen gevonden dat residentiële jeugdhulp is voorkomen. De rol van de MMD is veel breder (geworden): het ontvlechten van complexe gezinssituaties en het zoeken van een maatwerkoplossing of het arrangeren van een uitzondering om de situatie te verbeteren.

Wel is er een duidelijke bijdrage aan de invulling van de transformatie-opgaven. De bij de inleiding genoemde instrumenten – het voorkomen van crises (preventie), het beter benutten van het eigen netwerk en inzet van

ambulante en integrale hulp – zijn zichtbaar in de aanpak van de MMD.

Zo is de invulling van de ondersteuning duidelijk gericht op het voorkomen van (toekomstige) crises. Hierbij wordt wederom breder gekeken dan het jeugddomein. Ook is de inzet gericht op het stabiliseren en ‘het verduurzamen’ van de gezinssituatie, waardoor jongeren thuis kunnen blijven wonen. Ambulante hulp is daarbij vaak (langdurig) nodig. Er zijn in de casussen maar weinig aanwijzingen dat die hulp ook integraal georganiseerd is (over meerdere levensdomeinen).

#### De rol van de MMD

Op basis van de vier bestudeerde casuïstieken is een lijn te zien in de werkzaamheden van de MMD. Het werk van de MMD begint met het **inventariseren** wat er allemaal speelt en hierin overzicht creëren. Alle partijen in kaart brengen; ook die partijen die op afstand staan.

Vervolgens worden (sleutel)partijen om de tafel gezet en wordt **samen een beknopt, haalbaar plan** gesmeed. Dit plan heeft verschillende functies:

- het geeft betrokkenen inzicht en overzicht
- het is een verbindend element voor alle betrokkenen

- onder meer door haalbare, toekomstgerichte perspectieven te schetsen
- het helpt om vertrouwen te wekken bij andere partijen: bijvoorbeeld partijen die buiten de gemeentelijke invloedssfeer betrokken zijn

De MMD brengt daarbij **meerdere perspectieven** in. In twee casussen werd het **perspectief van de bewoner** duidelijk neergezet en bleek dat bindend te werken. Daarvoor is rechtstreeks contact met de betrokken bewoner(s) essentieel.

De MMD zet aan tot **'out of the box' oplossingen** en **concrete acties**. Gericht op wat wél kan. Dat verruimt het perspectief van betrokkenen: er kan veel, er mag veel. Het geeft ook aanleiding voor gerichte, korte termijn acties ('gewoon er naartoe rijden'). Die acties dragen weer bij aan gevoel van voortgang: er gebeurt iets.

De invulling van maatwerk is verschillend:

- **productmaatwerk**: er wordt nieuw aanbod gesmeed, bijvoorbeeld het regelen van tijdelijke woonruimte.
- **procesmaatwerk**: voor regulier, al bestaand aanbod wordt een ander proces georganiseerd; bijvoorbeeld door toegang te forceren of door bestaande procedures kritisch tegen het licht te houden. Dat vereist mandaat, en lef (bijvoorbeeld door de

werkwijze van een urgentiecommissie kritisch te belichten).

In deze casussen is de MMD niet degene die de knopen doorhakt. Dat doen de betrokkenen zelf. De MMD is ook niet een extra hulpverlener, maar probeert partijen te verbinden en hen te voeden met kennis en expertise.

**Op de achtergrond** worden zaken geregeld die verdere 'schade' voorkomen (preventie): bijvoorbeeld schakelen met W&I om het stopzetten van een uitkering te voorkomen, of het betrekken/bijpraten van een bestuurder.

**Grenzen** zijn er ook aan de rol van de MMD. Bij ondersteuning en procedures die buiten de gemeentelijke invloedssfeer vallen (bijv. de regionale toegang, het toewijzen van een woning), heeft de MMD minder zeggingskracht. Daar is het volledig gestoeld op persoonlijke overtuigingskracht of heeft ze andere actoren nodig (zoals een wethouder). Ook speelt een rol in hoeverre inwoners meewerken aan de maatwerkoplossing. In casus 4, waar het gezin goed meewerkte, verliep het bijvoorbeeld voorspoedig. Als zij niet meewerken, kan dat ook de MMD de wind uit de zeilen nemen, zoals casus 3 illustreert.

De waardering van de MMD zit in de toegankelijkheid als persoon en het feit dat zij iets toevoegt, wat reguliere

medewerkers niet voor elkaar krijgen. Voor een deel willen ze het wel. Maar binnen hun huidige werkwijze en 'setting' zien ze daar geen mogelijkheden voor: "het is net stroop hier", "er is veel rivaliteit". Zij waarderen de frisse blik die de MMD geeft op de hulpvraag van de inwoners. Hierin speelt mee dat de MMD een bepaalde, van bovenaf gelegitimeerde, 'doordrukmacht' heeft. Reguliere medewerkers hebben dat niet. Zij is juist aangesteld om buiten de kaders te treden die er voor anderen zijn opgebouwd.

Voor professionals kan dit soms aanvoelen als rechts ingehaald worden. Maar bovenal wordt het in deze vier casussen gewaardeerd dat er een persoon is die in een complexe situatie een overzichtelijke koers uitzet voor het gezin. Tegelijkertijd maakt deze bijzondere positie wel dat de rol van de MMD niet (zomaar) over te dragen is, of als 'reguliere werkwijze' ingevoerd kan worden.

In de laatste fase van dit onderzoek leek de rol van de MMD verschoven naar het coachen van hulpverleners om zelf de rol van Maatwerk Meedenker & Doener te hebben. Op deze manier wordt de werkwijze meer ingebed in de praktijk van sociale professionals en gemeentelijk medewerkers. Zoals hiervoor beschreven is het echter de vraag of professionals wel over dezelfde 'doordrukmacht' kunnen beschikken als de MMD.

## 4. Opzet en verloop onderzoek

In dit onderzoek is gekozen voor een casusevaluatie met het instrument Effectencalculator<sup>8</sup>. De gedachte was dat de eerste effecten van de nieuwe maatwerkaanpak het meest helder zouden zijn in de verhalen rondom inwoners en hun ondersteuners die hier direct bij betrokken waren. Bovendien zijn in deze verhalen belangrijke lessen te leren.

### *Casuselectie*

In de eerste instantie was het de bedoeling om een vijftal casussen te bespreken. Gedurende het onderzoeksproces is besloten om één casus minder te bespreken, om de eenvoudige reden dat er geen vijfde casus voorhanden was. Er heeft daarom ook geen selectie plaatsgevonden van casuïstiek: de vier beschikbare maatwerkcasussen zijn besproken.

### *Sessies rond de Effectencalculator*

Er hebben vier gesprekken plaatsgevonden rond de Effectencalculator. In elk gesprek stond de situatie van een huishouden centraal. Onder leiding van één van de onderzoekers werd samen met betrokkenen het verhaal gereconstrueerd, vanuit de verschillende perspectieven. Bij

twee casussen sloot ook een lid van het betreffende gezin aan bij het gesprek rond de Effectencalculator.

Op een tijdstip werd informatie verzameld over het gehele proces van toeleiding, inzet van de MMD, de invulling van het maatwerk en de resultaten. In het tweede deel van het gesprek werd een poging gedaan om een scenario te schetsen rondom de vraag: waar was het gezin terechtgekomen en hoe was het gelopen zónder de nieuwe aanpak? In twee van de vier casussen waren de deelnemers niet in staat een alternatief te schetsen.

---

<sup>8</sup> Meer informatie over dit instrument is te vinden op [www.effectencalculator.nl](http://www.effectencalculator.nl)