



Dringen(d) achter de voordeur

Nieuwe methodiek van
hulp en ondersteuning
in Enschede

Hans Weggemans

Jeroen Jonker

Anya Smits

Gezamenlijk project van

de woonplaats
alle ruimte!

domijn

ons huis
WOONCORPORATIE

Gemeente  Enschede

Dringen(d) achter de voordeur

Enschede, november 2009

Inleiding

Het kabinet heeft de aanpak van een veertigtal wijken met grootstedelijke problematiek tot speerpunt van beleid gemaakt: de zogenaamde Prachtwijkenaanpak. In deze wijken bundelen zich de grote sociale problemen van deze tijd: een concentratie van mensen met achterstand op het gebied van wonen, werken, inkomen en zorg. Het betreft vaak mensen met een meervoudige problematiek die daardoor de regie kwijt zijn op het eigen leven. Daarnaast is er een kleinere groep waarbij de problematiek erg hardnekkig is en van generatie op generatie wordt doorgegeven. Deze achterstandssituatie doet afbreuk aan de ontwikkelingskansen van kinderen. En aanhaken wordt steeds moeilijker, door het kennisintensieve karakter van de Nederlandse economie en de ingewikkelde wereld van overheid en instellingen. Aandacht en aanwezigheid zijn hard nodig om deze achterstanden aan te pakken, die er tevens voor zorgen dat de leefbaarheid en veiligheid in de wijk continu onder druk staan.

De hulp- en dienstverlening aan jongeren en gezinnen met multiproblematiek en lichtere vormen van multiproblematiek is zeer actueel. Rekenkamers en rijksinspecties analyseren, mede naar aanleiding van enkele schrijnende incidenten, dat er een gebrek aan samenwerking is en adviseren toch vooral achter de voordeur te komen. Aansporingen tot eerder zien en sneller handelen, ontschotting van financiering, het combineren van hulpvormen, het oog hebben voor de totale situatie en leveren van maatwerk, etc. komen telkens weer terug (bijv. rapport Commissie Paas, Zorg om Jeugd, 2009). Diverse zorgnetwerken bespreken casuïstiek en er is een hang naar de wijkzuster uit de jaren vijftig. Kortom: de roep om integraliteit, slagvaardigheid en het nemen van verantwoordelijkheid zwelt (terecht!) aan.

Het Rijk probeert met structuurveranderingen zoals Centra voor Jeugd en Gezin een oplossing te vinden voor de samenwerkingsproblematiek van instellingen; meer ketenregie is het credo. In Enschede experimenteren de woningcorporaties en de gemeente met een geheel nieuwe aanpak. Coaches met veel autonomie en 'mandaten'¹ uit alle sectoren, zijn de enigen die achter de voordeur komen. Deze versterking van de professionele handelingsvrijheid vormt een nieuwe, alternatieve weg richting betere hulp- en dienstverlening aan probleemgezinnen in de wijken.

¹ De coaches mogen een deskundigenadvies uitbrengen op afgesproken terreinen. Het gaat om advies aan de woningcorporaties, de gemeente (werk en bijstand, leerplicht, zorgloket), door de gemeente gefinancierde instellingen en van instellingen die bijvoorbeeld in regionaal/provinciaal verband werken - zoals bureau jeugdzorg en reclasseringsinstellingen.



Lappendeken van specialisaties, ketens, sectoren en regisseurs

4

In reactie op groeiende sociale problemen en het geloof die problemen aan te kunnen pakken, zijn vanaf de jaren 50 vele verschillende ketens en sectoren opgericht, die zich (mede onder invloed van 'productsturing') steeds verder zijn gaan specialiseren. Zorg- en hulpverlening zijn opgeknipt in afzonderlijke partjes, met verschillende verantwoordelijke ministeries en vele verschillende financieringsstromen en wettelijke kaders.

Een veelheid aan regels en instellingen

Voor de aanpak van complexe problemen van een gezin kan een regisseur inmiddels te maken krijgen met:

- 25 verschillende wettelijke kaders
- 17 verschillende indicatieprotocollen
- 23 verschillende methoden van vraagverheldering
- 31 diagnostische instrumenten
- 27 verschillende registratie- of rapportagesystemen².

Er zijn vele specialisaties doorgevoerd, naar doelgroepen en methoden, en basisvormen van hulp- en dienstverlening als maatschappelijk werk, casemanagement, reclassering en dergelijke worden voor hele specifieke doelgroepen aangeboden door veel verschillende instellingen.

In de woorden van Evelien Tonkens (2008)³: "Uitvoering is vergaand gespecialiseerd en opgeknipt in talloze taken en functies. Enerzijds is dat een geweldige verrijking, anderzijds krijgen veel mensen steeds te horen dat hun probleem niet in een van de hokjes past. En past het wel, dan lopen in één gezin vaak tientallen hulpverleners rond, die allemaal een stukje van het probleem behandelen en langs elkaar heen werken." Dat is ook onze ervaring.

Van bemoeizorg naar keuzevrijheid: grotere afstand

Bij de meeste interventievormen is bovendien afstand gedaan van de 'bemoeizorg' van de vroegere wijkzuster, schoolmeester of dominee. De keuzevrijheid van mensen is centraal komen te staan. Er wordt zo weinig mogelijk meer opgedrongen, mensen dienen een hulp- of ondersteuningsvraag te hebben en te kunnen formuleren. Alleen wanneer sprake is van een gedwongen kader – bijvoorbeeld een

justitiële of een kindbeschermingsmaatregel – wordt de keuzevrijheid ingeperkt. Die maatregelen bestaan meestal uit een combinatie van sanctioneren en ondersteuning bieden. Bij het bieden van ondersteuning wordt dan meestal weer sterk gekoerst op de bereidwilligheid van cliënten. Werken zij naar het oordeel van de ondersteuner niet of onvoldoende mee, dan stopt de hulpverlening.

Problemen in de lappendeken

In het hele land ontstaat langzamerhand consensus: de 'eigen agenda'- aanpak werkt niet. De goede bedoelingen van alle betrokkenen ten spijt, ontstaan er behoorlijke problemen.

- Niemand neemt de verantwoordelijkheid of de regie voor het geheel;
- Er is geen sprake van een samenhangende aanpak voor het integrale probleem van een gezin.
- Slagvaardig en flexibel inspelen op kansen en belemmeringen is erg moeilijk ('je kunt alleen iets binnen je eigen koker').
- Instellingen worden door burgers tegen elkaar uitgespeeld.
- De aanpak is tijdrovend en niet voldoende effectief.
- Mensen weten niet waar ze moeten zijn en krijgen zelden het 'bemoeizuchtige zetje' dat ze nodig hebben.
- Enzovoorts...

En hoe meer instellingen er bij een gezin betrokken zijn, hoe sterker dit soort problemen gaan spelen. Hulp en ondersteuning zijn al met al te ingewikkeld georganiseerd, zowel vanuit het perspectief van gezinnen als vanuit het perspectief van professionals.

² Gemeente Enschede en Collegamento, Het kleinste gemene veelvoud, gemeente Enschede, 2008.

³ Evelien Tonkens, 'Bevrijd vaklui uit de bureaucratie', Volkskrant, 13-09-2008

En dat terwijl juist een gezin met multiproblematiek door de bomen het bos niet ziet, niet weet waar of bij wie te beginnen. Niet in staat is in de juiste volgorde de juiste vragen aan de juiste loketten te stellen. Terwijl de post van al die instanties zich opstapelt, haken deze mensen af, ze raken steeds meer verstrikt in problemen en in hun blijvende afstand van de samenleving. We verwachten van deze gezinnen bureaucratische competenties die ze nu juist niet hebben, en mede daardoor draaien ze zich vaster en vaster in de problemen. In een omgeving met relatief veel mensen in vergelijkbare omstandigheden.

De aannames die (vaak impliciet) ten grondslag liggen aan ons huidige stelsel zijn onjuist en veroorzaken extra problemen.

Naar ketenregie en betere afstemming binnen het 'afzonderlijke specialisten-model'

Professionals en beleidsmakers willen de genoemde problemen natuurlijk aanpakken. De eerste oplossingsrichting ligt voor de hand: er is meer onderlinge afstemming nodig tussen de verschillende partijen die bij de multiprobleemgezinnen over de vloer komen, er moet regie gevoerd gaan worden. De gezinscoach doet haar intrede. De gezinscoach heeft als taak de problemen van een gezin integraal in beeld te brengen en regie te voeren op de gezamenlijke aanpak van bijvoorbeeld jeugdzorg, verslavingszorg, reclassering, politie en gemeente. Eén gezin, één hulpverlener is het credo. In Enschede is het succesvolle wijkzorgteam ingevoerd, waarbij in ieder stadsdeel een gestructureerde vorm van afstemming op multiproblematiek is ingevoerd, met een teamleider vanuit de gemeente als procesregisseur.

Eerste wijkzorgteam in Velve Lindenhof

In 2005 wordt in de wijk Velve-Lindenhof het eerste wijkzorgteam van de stad Enschede opgericht, als onderdeel van een rigoureuze saneringsoperatie van de gemeente op het gebied van afstemmings- en casusoverlegvormen in de stad. De gemeente neemt hierbij de rol van regisseur. Namens de gemeente treden teamleiders op als procesmanagers. Zij sturen casemanagers aan, die namens de verenigde instellingen optreden en gelegitimeerd zijn stappen te zetten. Het wijkzorgteam vervangt praktisch al het bestaand overleg voor specifieke doelgroepen en werkt altijd aan de problemen van het hele 'systeem' (vader, moeder, kinderen, opa, oma, de betrokken buurvrouw, etc.). Door de aansturing van een gemeentelijke procesmanager - op basis van een convenant afgesloten door 25 (!) instellingen uit de onderwijs-, zorg- en de veiligheidsketen - wordt de vrijblijvendheid uit de samenwerking gehaald. De opzet van het eerste wijkzorgteam was zo'n stap vooruit, dat nu in de hele stad wijkzorgteams zijn opgericht. Het model Enschede oogst lof uit den lande.

Problemen met ketenregie / betere afstemming

De introductie van sterkere samenwerking via vormen als casemanagement, ketenregisseurs en gezinscoaching brengt verbeteringen. Maar, sommige problemen zijn ook met betere ketenregie niet opgelost. We lopen aan tegen de grenzen van het huidige systeem. Het model van 'meer afstemming' kampt met enkele structurele problemen:

- Burgers hebben nog steeds met te veel instanties en hulpverleners te maken.

- Er verdampt veel hulpverleningstijd doordat veel uren opgaan aan afstemming en overleg (hoewel het aantal overlegvormen in Enschede ten opzichte van andere steden erg laag is).
- De bevoegdheid om te beslissen over essentiële zaken in het leven van mensen (wonen, financiën, hulp en ondersteuning, et cetera) is verdeeld over veel instellingen en dus ook over veel mensen.
- Uitvoerenden die over een casus onderhandelen met andere partijen, moeten de voorstellen in hun eigen organisaties nog maar zien te slijten.
- Er is nog steeds veel overdracht vereist, omdat de regisseurs meestal niet de signaleerders van problemen zijn.
- Er worden te weinig mensen bereikt⁴.

Ook de professionals binnen het wijkzorgteam en gezinscoaches zijn in wezen slechts case-lobbyisten die sterk afhankelijk zijn van de bereidwilligheid van instellingen om mee te werken. Ze zijn nog net zo aan bureaucratie overgeleverd als hun cliënten. Dit maakt slagvaardig, integraal en tijdig optreden soms moeilijk.

En nu? Terug naar de eenvoud

De gemeente Enschede en de woningbouwcorporaties ondersteunen de inschatting dat een deel van achterstandsproblematiek gelegen is in de complexiteit van het systeem waar mensen in problemen hun weg moeten zien te vinden. Dat systeem met de vele spelers, specialisaties en scheiding in doelgroepen is niet de oorzaak, maar wel een versneller van achterstandsproblemen.

Om hier echt wat aan te doen, is het nodig om een stap verder te zetten dan de nu gehanteerde mantra van ‘meer samenwerken’. De wortel van het probleem ligt namelijk dieper. We hebben teveel instellingen gebouwd op een te sterke differentiatie in taken en functies. Daardoor ontstaan problemen, die leiden tot pogingen om via coördinatie-systemen, ketenregie, ketenmanagement, enzovoorts samenwerking af te dwingen. Dit vormt echter een vervolmaking van het bureaucratische systeem, een bureaucratische reflex. Dit leidt wel tot (kleine) verbeteringen, maar de kern van het probleem is anders. Het kernprobleem is een probleem van de overheid: het burgerperspectief (ik red het alleen niet) is volstrekt ondergeschikt gemaakt aan de wetten van de bureaucratie: protocollen, leeftijdsgrenzen, convenanten, indicatiestelsels, e.d.

Dat moet dus anders, eenvoudiger, vanuit het perspectief van de burger die ondersteuning nodig heeft.

Het zorgen voor slagvaardige en efficiënte hulp bij (multi-) problematiek vergt een andere denkwijze. Niet zoeken naar ingewikkelde oplossingen waarmee we het ingewikkelde systeem kunnen fine-tunen, niet zoeken naar meer van hetzelfde. In Enschede neemt de gemeente de regie in (dreigende) situaties van multiproblematiek, niet door verantwoordelijkheid voor problemen over te nemen, wel door de werkelijkheid voor de gezinnen aanzienlijk te vereenvoudigen.

Een nieuw model. Van ketenregie naar handelingsvrijheid voor breed bevoegde professionals: wijkcoaches

De woningbouwcorporaties van Enschede en de gemeente Enschede zijn gestart met een nieuwe, onorthodoxe aanpak van de achterstandsproblematiek in 'probleemwijken': het project wijkcoaches in 'Prachtwijk' Velve-Lindenhof. Met deze aanpak geven we ruimte aan breed bevoegde professionals die in de wijk achterstanden gaan aanpakken. Dit betekent een verschuiving van de manier van kijken: van regie op-, en coördinatie van specialisten naar professionele handelingsruimte voor 'sociale huisartsen' die aanwezig en aanspreekbaar zijn in de wijk.

De wijkcoaches: een introductie

In de wijk Velve-Lindenhof is in september 2008 een team met wijkcoaches gestart dat beschikt over vergaande bevoegdheden. De wijkcoaches leggen huis aan huis contact met de bewoners van de aangewezen gebieden in de wijk, en ze kunnen integraal met overgedragen bevoegdheden van de verschillende instellingen werken. Met deze vorm van deskundigenadvies (in de wandelgangen wordt de niet-juridisch juiste term 'mandaat' gebruikt) kan de coach echt zaken doen. Op alle belangrijke leefgebieden: wonen, inkomen, onderwijs, hulpverlening, zorg, en zelfs veiligheid. De wijkcoach wordt een soort sociale huisarts en schakelt slechts bij geconstateerde complexiteit of onvoldoende specifieke kennis de tweede lijn in. Alle eerstelijns activiteiten kan de coach zelf doen, als hij van de noodzaak daartoe overtuigd is. Dit vervangt in de meeste gevallen de directe betrokkenheid van een groot aantal verschillende instellingen en professionals.

Het project breekt met de trend van doelgroepen, specialisatie en sectoraal vraaggericht werken. Het maakt de wereld voor mensen met achterstand en (meervoudige) problemen weer overzichtelijk. Zij hoeven niet meer van loket naar loket, krijgen te maken met één persoon die alle nodige hulp kan activeren en kan doorpakken als het nodig is. Een wijkcoach die zelf ook niet meer van loket naar loket hoeft, omdat hij zelf kan beslissen. De coach bespreekt helder en eerlijk de scenario's waarlangs de problemen van het gezin zich kunnen gaan ontwikkelen en vindt er geen doekjes om: als regels worden overtreden of iemand zich niet aan afspraken houdt, volgen sancties. Zo ontstaat een nieuwe ruimte waarin mensen hun problemen onder ogen kunnen zien en waarbij ze te maken hebben met een wijkcoach die tijd en middelen heeft.



“Sociale huisarts” (wijkcoach) en de specialisten

Het is niet voor niets dat de wijkcoaches juist in Velve Lindenhof aan de slag zijn gegaan. De Velve Lindenhof is één van de 40 prachtwijken, en er spelen behoorlijke en hardnekkige problemen. We geven met de onorthodoxe methodiek van de wijkcoaches gehoor aan de oproep van het kabinet om, in het kader van de 40 wijken aanpak, te komen met initiatieven die echte stappen vooruit betekenen. Initiatieven die erin slagen echte doorbraken te maken in de cocktail van problemen in de ‘achterstandswijken’. Initiatieven die bij gebleken succes niet alleen een positief effect hebben op de ‘prachtwijken’, maar op de hele Nederlandse samenleving.

Het project wijkcoaches is onderdeel van het Wijkactieplan Velve-Lindenhof, gemaakt in het kader van de Prachtwijken-aanpak. Het wordt gefinancierd door de woningbouwcorporaties Ons Huis, Domijn en De Woonplaats. De wijkcoaches vormen een essentiële bouwsteen in de aanpak van de achterstanden in deze wijk.

Met het project wijkcoaches bouwt Enschede voort op de verworvenheden van het wijkzorgteam (zie het vorige hoofdstuk), maar gaat ook duidelijk nog een stap verder. We ruilen het systeem van ketenregie en intensieve samenwerking in voor een systeem met een sterke sleutelfiguur: de wijkcoach. Maar wat kan en wat doet zo'n wijkcoach nu?

Bevoegdheden: deskundigenadvies ('mandaat')

De wijkcoaches krijgen beslissings- en indicatiebevoegdheden mee namens de instellingen. Zij mogen een deskundigenadvies uitbrengen op de afgesproken terreinen. Hierbij gaat het om 'mandaten' van de woningcorporaties, de gemeente (werk en bijstand, leerplicht, zorgloket), door de gemeente gefinancierde instellingen en van instellingen die bijvoorbeeld in regionaal/provinciaal verband werken, zoals bureau jeugdzorg en reclasseringsinstellingen. Deze 'mandaten' zijn een beslissingsrecht. Dat betekent dat de coaches niet functioneren als afhandelaar van de complete vraag uit de wijk richting de instellingen, maar beslissingen kunnen nemen op leefgebieden wanneer dat nodig is.

De wijkcoach is tegelijkertijd	
Consulent Werk en Bijstand	Consulent woningcorporaties
Leerplichtambtenaar	Schuldhulpverlener
Medewerker Zorgloket	Casemanager Verslavingszorg
Indicatiesteller Bureau Jeugdzorg en CIZ	Opbouwwerker
Gezinsvoogd	Maatschappelijk Werker
Gezinscoach	Woonbegeleider
Reclasseringsmedewerker	

Beslissingen (in de vorm van deskundigenadvies) van wijkcoaches worden door de 'mandaterende' instellingen één op één overgenomen en omgezet in formele besluiten. De backoffice van een instelling zorgt voor effectuering van de beslissing. De wijkcoach is een soort sociale huisarts, dus in de eerste lijn. Bij geconstateerde complexiteit of onvoldoende specifieke kennis wordt doorverwezen naar de tweede lijn (bijvoorbeeld traject bij de GGZ of verslavingszorg). Alle eerstelijns activiteiten kan de coach zelf doen als hij dat noodzakelijk acht.

Voor wie? Doelgroep en bereik

De Velve-Lindenhof is een achterstandsgebied met een duidelijke en vrij hechte sociale structuur. Het is een relatief gesloten en zelfregulerende buurt. Mensen hebben een grote afstand richting overheid en instellingen. Er is besloten om de coaches een ruime doelgroep mee te geven: een huis aan huis beschikbaar, dus zowel voor enkelvoudige als multiproblematiek. Dat betekent niet dat per se ook huis aan huis aangebond moet worden. Langzamerhand en via via wordt de 'olievlek' uitgebreid. Er wordt ingespeeld op enkelvoudige vragen. Hiermee bouwt de coach goodwill op.

Oplossen van enkelvoudige vragen vormt vaak de ingang voor de aanpak van multiproblematiek.

De nadruk ligt op de sociale woningbouw van de corporaties, omdat daar de grootste problematiek is: Nieuw Velde en Lindenhof. Hierbij gaat het op dit moment om 634 huurwoningen. De wijkcoaches opereren vanaf een duidelijk herkenbaar adres in de wijk: ze zijn gevestigd in de reeds bestaande Wijkpost Velde-Lindenhof.

Hoe? voor wat, hoort wat!

De inzet van wijkcoaches voor de Velde-Lindenhof betekent: terug naar de eenvoud. Degene die ziet en er gevoel bij heeft, bepaalt wat nodig is en zet het in gang. De coach is van alle markten thuis, spreekt de taal en kent de codes van de wijk. De coach werkt volgens het principe "voor wat, hoort wat" , biedt gezinnen perspectief, weet kansen te scheppen en hulpbronnen aan te boren en zet wanneer nodig druk op de ketel.

Daarmee sluiten de wijkcoaches aan op de presentietheorie van professor Andries Baart (2001, 2007): "De kern is aandachtigheid. Je wilt dat iemand een betrekking met je aangaat. Je moet als professional niet met je kop bij een methodiek, theorie of beleidsplan zitten. Het gaat erom dat je met je aandacht bent waar de ander zit." Het gaat er dus om dat je aanwezig bent. Aanwezigheid is veel belangrijker dan protocollen of vastgestelde werkinstructies.

Een heel vernieuwend element is dat hierbij 'over de leefgebieden heen' gekeken kan worden naar oplossingen. Problematiek in het ene leefgebied, kan door de wijkcoach worden aangepakt met instrumenten in het andere leefgebied. Bijvoorbeeld: 'Als jij een opleiding gaat volgen, de kinderen met ontbijt naar school stuurt en je laat behandelen

voor je gokverslaving, dan zorg ik voor een participatieplaats en versnelling van je aanvraag voor bijzondere bijstand'.

Mensen in Velde-Lindenhof en de wijkcoaches komen in een compleet nieuwe verhouding tot elkaar te staan. Het is niet meer de bekende verhouding tussen hulpverlener of dienstverlener en 'cliënt'. De wijkcoach heeft keuzevrijheid om te doen wat nodig is, van het inzetten van een bepaalde soort hulp of zorg, tot het zelf daadwerkelijk met de bewoners de handen uit de mouwen steken. Tegelijk maakt de coach vanaf het eerste moment duidelijk ook de ontwikkelingskansen van kwetsbaren te komen beschermen. Zeker in situaties waarin zorgen zijn, is de coach onomwonden over de onvermijdelijkheid van eventuele begrenzendende/sanctionerende maatregelen bij uitblijven van verbeteringen. Die kan hij zelf in gang zetten. Dit gelijktijdig (kunnen) hanteren van een 'stok en een worst' is nieuw. Daardoor kun je niet om de wijkcoach heen.

Moeilijke afwegingen

De coach krijgt te maken met allerlei soorten problemen, die oplopen qua ernst. Hij is niet gebonden aan strakke protocollen. Het model van de wijkcoaches koerst juist op eigenzinnige professionaliteit en dus ook handlungsruimte. Een wijkcoach moet ook weten te opereren binnen de dilemma's die er zijn:

- Er zijn redenen om regels te handhaven, maar ik wil ook investeren in een relatie.
- Treed ik de mensen open en niet vooringenomen tegemoet of verzamel ik juist vooraf informatie op leefgebieden?
- Houd ik vast aan het principe van rechtsgelijkheid of maak ik een uitzondering in dit specifieke geval?

- Vraag ik toestemming aan de cliënt voor mijn beslissingen en handelingen of neem ik mijn verantwoordelijkheid, ook als de cliënt dit niet ziet zitten?
- Laat ik de cliënt het initiatief en de richting bepalen, of laat ik vooral de problematiek 'praten' en bepaal ik wat er nodig is?
- Neem ik risico's (en maak kans op 'foute treffers) of vermijd ik risico's (en maak dus kans op 'foute missers')?
- Spannende vraagstukken die al werkende weg een antwoord krijgen. Veel is afhankelijk van de ervaring en professionaliteit van de wijkcoach om een goede afweging te maken; maar dat is nu juist ook de bedoeling.

Wat de betrokken instellingen moeten organiseren

Voor alle instellingen geldt dat besluiten van wijkcoaches onverkort worden uitgewerkt en uitgevoerd door de 'backoffices' van de instellingen. De coaches moeten zo veel mogelijk worden ontlast met betrekking tot de administratie. Verder zorgen de betrokken instellingen voor:

- Een betrokken manager/contactpersoon met doorzettingsmacht die besluiten van wijkcoaches binnen de instelling zo nodig snel en voortvarend bekrachtigt.
- Een vaste uitvoerende professional binnen de instelling die de coach daadwerkelijk ondersteunt, adviseert en de genomen besluiten uitwerkt/effectueert.

In de voorbereidingsfase is per instelling vastgelegd:

- Op welke onderdelen de coach op basis van deskundigenadvies mag handelen (de 'mandaten').
- Afspraken over het uitwisselen van informatie.

- De back-up / ruggesteun van wijkcoaches op management- en uitvoerend niveau.
- Praktische samenwerkingsafspraken.

Evaluatie: wetenschappelijk onderzoek naar de resultaten

De wijkcoaches zijn de 'sociale hefboom' van de instellingen in de wijk. Het zijn de vooruitgeschoven professionals die heel concreet aan de slag gaan met mensen in de wijk, met als resultaat sociale stijging van de bewoners van Velve-Lindenhof. Aantoonbaar en meetbaar zetten de mensen die door de wijkcoaches worden begeleid één of meer stappen omhoog op de sociale ladder. Voor de verschillende leefgebieden en op het niveau van zowel individuele bewoners/gezinnen als de wijk als geheel worden indicatoren benoemd en doelen concreet geoperationaliseerd. Door flankerend wetenschappelijk onderzoek, uitgevoerd door de Universiteit Twente onder leiding van professor Denters, wordt zicht gehouden op de resultaten. Het betreft een proces- en effectevaluatie in de Velve-Lindenhof, met een controlegroep in een vergelijkbare buurt elders in de stad. De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) participeert in het onderzoek.



Interview Wijkcoaches door Nirvi Mes

Bestaan die mensen wel? Professionals die op zoveel terreinen in de eerste lijn kunnen handelen. En op tijd en gericht doorverwijzen als dat nodig is. De gemeente Enschede heeft vier mensen gevonden die geschikt zijn als wijkcoach, afkomstig van de sociale dienst (consulent Werk en Bijstand), de woningbouwcorporaties (leefbaarheidsconsultent) en het maatschappelijk werk (maatschappelijk werker/casemanager wijkzorg-team). Mensen met voldoende kennis en ervaring, vanuit verschillende achtergronden. Zij vertellen hun eerste ervaringen.

De Wijkcoaches aan het woord

Gevonden: mensen met levenservaring, gepokt en gemazeld in de ondersteuning, doorpakkers. Projectleidster Anya Smits organiseert voor deze gelegenheid een gesprek met haar wijkcoaches Cees Verboom, Chantal Schieving, Loekie Mandemaker, en Mirjam Wijnands. Zij geven een inside view. Over praktische oplossingen en idealen. Ambtelijke logica en straatwijze praktijk.

Chantal: "Wijkcoach zijn is een fantastisch gevoel. Als wijkcoach zit je achter de voordeur. Je belt aan en je bent binnen. Het geeft mij de mogelijkheid om hokjes open te breken. Het resultaat is ook op hele korte termijn zichtbaar. We kunnen heel veel praktische kleine zaken regelen voor een gezin, zodat er op dat moment ruimte over blijft voor een glimlach. Kleine dingen, zoals iemand die zegt dat hij nu even verder kan, geven mij heel erg veel voldoening."

Mirjam: "Je geeft iets, maar je krijgt er ook iets voor terug. Het is voor wat hoort wat. Wij brengen in kaart waar iemand op dat moment staat, wat zijn vermogen is. En wij proberen dat vermogen wat aan te wakkeren door hem in beweging te krijgen, en hem in die beweging te begeleiden. Op die manier leert hij om datgene te doen wat wel effect heeft."

Chantal: "Het gaat ook vaak om mensen die niet in beeld zijn bij instanties. En als ze al in beeld zijn, kunnen de instanties niet genoeg tijd investeren om die mensen een goede ingang te bieden. Waardoor de deur dicht blijft. Omdat wij al in de wijk aanwezig zijn, en er goede verhalen over ons door de wijk gaan, is er eerder vertrouwen om de deur van slot te doen: Eens even kijken wat ze voor ons kunnen doen".

De wijkcoaches maken heel wat mee achter die voordeur. Bijna overal waar ze komen krijgen ze koffie en soms staat het blauw van de rook, maar dan is er een balkon waar ze kunnen uitwaaien. En ze hebben vlooienspray, want in de zomer kan er wel een kat of een hond met ongenode gasten rondlopen. Praktische zaken vragen om praktische oplossingen.

Loekie: "Ze hebben allemaal een mobieltje, maar niemand zegt de naam. Ze nemen altijd op met "hallo". Dan zeg ik gewoon: "Met wie spreek ik?". Dan geef ik aan dat het misschien het handig is dat je volgende keer je naam zegt, zodat mensen gelijk weten met wie ze spreken."

Chantal: "Heel vaak zijn mensen ook niet zo blij met wat ze horen, en komt er geen glimlach. Omdat je ze laat inzien waar ze verdriet van hebben, of wat ze vervelend vinden. Je moet mensen laten voelen wat er op dat moment aan de hand is. Ze laten zien ze hoe hun leven in elkaar steekt. Tegelijkertijd bied je ze een uitweg. Ze kunnen kiezen of ze dat pad willen bewandelen of niet."

Wat iemand nodig heeft om dit werk te doen? Stilte. Een ongemakkelijke blik. De kwaliteit van een wijkcoach is niet zo makkelijk in cijfertjes uit te drukken.

Cees: "Iemand heeft me wel eens gevraagd of je HBO nodig hebt om wijkcoach te worden. Maar hoe iemand met zijn benen in de klei staat is veel belangrijker dan zijn opleiding." Loekie: "Kun je er een masterclass van maken? Kan iemand van vijftientig dit? Het hangt van de persoon af. Hoe iemand zich als mens ontwikkelt. Het heeft niets te maken met hoe oud hij is. Maar wel meer dan streetwise en slim. Het zit hem ook in veel ervaring. De gemiddelde vijftientigjarige is doorgaans niet geschikt om criminele gezinnen te begeleiden."

Mirjam: "Je moet een warm gevoel hebben bij de wijk. Als de mensen in de wijk je koud laten, moet je het niet doen."

Zelfvertrouwen is een belangrijke kwaliteit voor wijkcoaches. Ze zijn vertrouwd met het werk en met elkaar. De wijkcoaches opereren vanuit intuïtie en kennis. Ze weten dat zij het verschil kunnen maken.

Chantal: "Het is een frisse, brede kijk, waarin sprake is van gecombineerde kennis, en werken vanuit je buik en je hart. Ik heb ervaring met onconventioneel werken, maar hier heb ik pas echt het idee dat wij als team het verschil kunnen maken. Wij zijn niet beter dan anderen. Maar omdat wij op een nieuwe manier werken en echt kunnen doen wat nodig is, kunnen wij met onze gecombineerde kennis wel meer bereiken."

Mirjam: "We hebben kennis van integratie en bijstand, en weten heel goed hoe corporaties in elkaar zitten. Waar gevoeligheden en mogelijkheden zitten."

Chantal: "Wij bezoeken in principe alle huishoudens, mensen mét maar ook mensen zonder problemen. Bij problemen gaat het vaak om een combinatie van schulden, gezondheidsproblemen opvoedingsproblemen en relatieproblemen. Daardoor zijn mensen het overzicht kwijt. Dat zijn ook mensen die zich vaak makkelijk bewegen in de illegaliteit. Door onze aanwezigheid en preventief werken bereiken wij op (langere) termijn meer resultaat, we denken dat we de spiraal doorbreken, en dat in ieder geval de kinderen van die moeilijke doelgroep heel anders terecht kunnen komen. En dat scheelt ook bakken met geld."

Werken in Velve Lindenhof

Velve Lindenhof is een wijk met een geschiedenis van maatschappelijke problemen. Overlast door drugspanden, agressie. Die geschiedenis dragen mensen met zich mee. Wat betekent dat voor de wijkcoach?

Mirjam: "Er heerst een enorme antipathie, een enorm wantrouwen naar instanties. Door de hele wijk. Ze zijn het wantrouwen voorbij. Dat is waar wij het verschil kunnen maken."

Cees: "Wij wijkcoaches proberen zoveel mogelijk aan te sluiten bij het niveau van de mensen, en spreken daarbij de taal van de mensen. De taal van de wijk. Je krijgt dan inzicht in de wijk. Hoe liggen verbanden. Hoe liggen verhoudingen. Als je weet dat sommige families al generaties lang absoluut niet met elkaar door één deur kunnen, is dat natuurlijk belangrijke informatie. Wij zijn niet alleen met hulpverlening bezig, maar ook met opbouwwerk. Gewoon contacten leggen in de wijk en eens een praatje maken op straat. Wij hebben de tijd om vertrouwen te kweken zonder direct met hulpverlening bezig te zijn. Wij kijken heel breed. Als de buurvrouw of buurman van invloed is op het probleem, kunnen we meteen naar die persoon toestappen zonder dat daar weer een ingewikkelde aanmelding voor gedaan moet worden. Dus we kunnen heel snel switchen, en problemen in de volle breedte aanpakken. Op die manier doorbreken wij de spiraal van standaard hulpverlening. Door onze aanpak motiveren we instanties ook, ze zien dat het werkt."

*Geen anonieme instantie, maar een herkenbaar persoon.
Iemand die luistert als je wat vertelt. Door hun betrokkenheid
en reputatie in de wijk worden de wijkcoaches zelfs op straat
aangesproken.*

Loekie: "Mensen bellen ons. In het verleden namen mensen bijna nooit contact op met instanties, omdat ze dan het gevoel hadden dat ze met een kluitje het riet in gestuurd werden. Ik ga ook heel vaak lopend naar mijn bezoek. Dan ben ik aanspreekbaar. En dat wordt vaak vergeten. Denk aan de wijkzuster van vroeger. Wat die vooral deed was lopen of fietsen. In de auto ben je niet aanspreekbaar."

Cees: "Ze spreken me ook in de auto trouwens wel aan hoor. Dan tikken ze gewoon op het raam. En dan moet je het niet wagen om door te rijden. Dan moet je even het raam naar beneden doen en gewoon even "hallo" zeggen. Of dan moeten ze eventjes wat kwijt. En kun je daarna weer verder. Dat is gewoon hartstikke leuk."

Mirjam: "We zijn een soort van sociale huisarts. We doen heel veel zelf. Totdat we denken dat het te ingewikkeld wordt. Dan verwijzen we door naar een of meerdere specialisten."

Mandaten en samenwerking

*Een wijkcoach staat niet alleen, maar werkt in een netwerk.
Met afspraken en bevoegdheden. Dat vraagt ook om
vertrouwen van de samenwerkingspartners. Loslaten van
vertrouwde patronen.*

Cees: "Wij nemen een hoop werk voor de professionals weg, doordat wij heel compleet overdragen en begeleiden. Wij verwijzen gericht door. Er is een groot probleem, en jullie

hebben dit taartpuntje aan expertise. Willen jullie dat oppakken? Maar de regie blijft bij ons. Dus je kunt de professionals veel gericht inzetten op hun eigen kennis-terrein. Instanties zijn vaak beperkt in de hulpverlening. Omdat de wijkcoach de regie voert, en instanties er bij betreft, zien ze ook dat zij de aanzet kunnen geven. Dat ik het verder draag. En dan zien ze toch wat meer van hun product. Ze zien ook wat er voorbij het hokje gebeurt. Dan zijn ze vaak ook wel bereid om daar nog even wat extra inzet aan te geven. Je ziet dat er bij de instanties veel mensen rondlopen die iets verder kijken dan hun eigen grenzen. Dan hun eigen kerntaak. En daar prikkel je ze mee."

Loekie: "Je hebt vaste contactpersonen. Nadat er goede afspraken zijn gemaakt, specifiek voor de wijkcoaches, geldt voor onze twee contactpersonen bij bijvoorbeeld het CIZ dat ze heel veel kunnen. En dat geldt ook voor de andere instellingen."

*Bureaucratie en regelgeving. Het hoeft niet zo moeilijk te zijn.
Als je echt wilt samenwerken kun je zelf de ruimte scheppen.
Over korte lijnen en intensief contact.*

Anya: "Toen wij iets gingen vertellen over wat we willen met de wijkcoaches, en hoe we dat opgezet hebben, hoorden we van alle kanten: Ja maar dat kan niet. Hoeveel jaar heb je daar aan besteed? Al die afspraken regelen, en dat je namens instellingen dingen mag doen? En het was helemaal zo ingewikkeld niet".

Mirjam: "Volgens mij is Enschede echt uniek. Dat kan niet genoeg benadrukt worden. Dat was Enschede al met wijkzorgteams. En nu met de wijkcoaches ook. Als je nu als wijkcoach dingen wilt regelen binnen de gemeente, dan gaan collega's meedenken. Dan zeg je: "Goh, ik zit in een gezin en

ik zou dat en dat graag willen. Hoe kunnen we dat regelen? Heb jij daar ideeën over?” Er vindt een terugkoppeling plaats. En doordat de lijnen zo kort zijn, gaat de ander ook meedenken. Ze gaan over hun grenzen heen kijken.”

Het zijn soms de kleine dingen die het doen. Hulp in de praktijk. Een probleem oplossen. Niet alleen voor het individu, maar soms ook voor de hele wijk.

Loekie: “Een kind op een sportvereniging houden kan heel belangrijk zijn. Ik zorg ervoor dat een vader een fiets krijgt als hij zijn auto moet inleveren vanwege een schuldtraject. Zo kan hij zijn kind toch nog begeleiden naar de sportvereniging.”

Cees: “Iemand die als herrieschopper in de wijk bekend staat, denkt dat hij alles kan maken en breken, zo iemand pak ik aan. Ik help hem aan werk, maak afspraken met zijn werk. Als het werk mij dan belt dat hij er s’ Morgens niet is, sta ik meteen bij hem bij de voordeur. Schop hem om 8 uur uit bed. Omdat ik vlak bij zit in die wijk kan ik daar a la minute even heen lopen en aanbellen.”

Mirjam: “Een kraampakket kopen voor een vrouw die 7 maanden zwanger is. De babykamer is klaar, maar de luiers en flesjes kopen kan ze zelf niet meer. Dat doe ik dus. Daar gaan we bijzondere bijstand voor aanvragen. Ambtshalve ondertekenen, want dat kan ze zelf niet meer.”

Sancties, schulden en onderhoudscontracten

Wijkcoaches gaan zowel met de wortel als de stok om. Dan moet je wel weten hoe mensen dingen beleven.

Mirjam: “Sancties zijn niet verkeerd, als je daar maar duidelijk in bent. Er zijn een aantal mensen in de wijk die in een uitkeringssituatie zitten, en het is soms best goed om dat als een machtsmiddel te gebruiken. Sommige mensen sudderden heel lang door in hetzelfde ritme. Blijven maar doorgaan. Als mensen een uitkering willen hebben, mogen ze daar zelf ook best iets voor doen. En dan is het de uitdaging hoe je die mensen gaat activeren. Als ze dat niet willen dan kan het intrekken van hun uitkering een middel zijn. Het is een harde vorm van dwang, maar als je mensen vijf procent gaat korten op de uitkering, dan liggen ze daar geen moment wakker van. Dus zeg je “joh, je krijgt twee of drie keer de kans”, en je gaat de uitdaging aan. En op een gegeven moment zeg je “als je het nu niet doet, dan ga ik je sanctioneren. Dan stop ik je uitkering.” En dat heeft gevolgen voor het gezin en alles wat eromheen is.

En als je bijvoorbeeld een complete plantage op zolder aantreft is het direct einde verhaal. Er is een convenant met de woningbouwcorporaties dat ze dan uit huis moeten.

Chantal: “Dat is ook bekend hoor. Alles wat illegaal is geven we aan. Dat weten ze. Dat wil niet zeggen dat dan ook meteen de contacten met die mensen zijn afgelopen. Als er kinderen in het spel zijn, gaan we wel uitzoeken of die kinderen niet op straat komen en of hun zorg gewaarborgd is. We gaan ook kijken of die mensen goed doorverwezen kunnen worden naar een instantie die hen op kan vangen. We doen dat allemaal met open vizier. Dat is ook heel belangrijk. Dus niet dat de wijkcoach je uitkering stopt en dan de voordeur achter zich dicht trekt. Er komt altijd een als of een

maar achteraan. Er is altijd een gevolg. We zijn wel altijd duidelijk. Als je je ogen half dicht doet voor criminaliteit, doe je ze morgen helemaal dicht.”

De coaches benadrukken dat het lang niet altijd om criminaliteit gaat. Het is gewoon een heel leuke wijk, waar veel bijzondere mensen leven.

Schulden zijn vaak het ergste probleem. De angst voor de deurwaarder bepaalt soms hoe mensen hun leven leiden. Wijkcoaches kunnen de situatie stabiliseren.

Anya: “Mensen zijn soms gewoon bezig met overleven. En de regie over het eigen leven zijn ze al een hele tijd kwijt. Met name door een enorme hoeveelheid schulden en alles wat daar nog omheen zit. Wat je een wijkcoach dus heel vaak ziet doen is de vuilniszak vol rekeningen uitzoeken. Dat wordt op zijn minst gestabiliseerd, zodat mensen niet iedere dag leven met angst voor de deurwaarder. Op het moment dat dat stabiel blijft, want oplossen kun je het niet als er heel veel schulden zijn, dan blijkt er ineens ook weer ruimte om te kijken naar andere dingen. Om te kijken hoe het gaat met de kinderen, of hoe het gaat met werk. Of hoe het gaat met drankgebruik. Noem maar op.”

Cees: “Als het hoofd vol schulden zit, is er geen ruimte voor andere gedachten.”

Sommige mensen hebben meer aandacht nodig. Wijkcoaches kunnen extra ondersteuning bieden. Een hulplijn voor mensen die er zelf maar niet uit komen.

Chantal: “Wat je niet moet uitvlakken is dat mensen iets soms echt niet kunnen. De zelfredzame burger bestaat niet altijd. En die illusie moet ook absoluut worden losgelaten. Soms moet je mensen gewoon leren waar ze hulp kunnen krijgen. Bij sommige mensen is het goedkoper om te blijven investeren in hulp dan iedere keer na zoveel jaar de rommel weer op te rapen omdat ze weer zijn afgegleden.”

Cees: “Er zijn echt mensen die op het moment dat je ze loslaat meteen weer de vernieling ingaan. Het is een kwestie van tijd. Wij krijgen situaties aangemeld van wijkzorgteams die eigenlijk op een schaduwlijst staan. Met andere woorden, de zaken staan weer op een rij, dus er is geen hulp meer nodig. En dan blijkt dat die mensen na een jaar weer helemaal terugvallen in het oude patroon. Dan vraag je je eigenlijk af wat die investering dan waard is geweest. Als je die mensen blijvend op een iets lager niveau had begeleid, waren ze waarschijnlijk niet meer afgegleden. Dat is op de lange duur efficiënter denk ik. En goedkoper. Eigenlijk zou je één keer moeten saneren, en daarna een soort van onderhoudscontract aangaan. Sommige mensen hebben een soort onderhoudscontract nodig.”



Nieuwe werkwijze, nieuwe vragen

Met de wijkcoaches worden nieuwe oplossingen uitgetoetst voor "oude" problemen. Er worden nieuwe methodieken uitgevonden en natuurlijk zijn er vragen.

Krijgen de coaches niet teveel macht?

De coaches worden toegerust met de nodige 'mandaten' en (financiële) mogelijkheden. De wijkcoach is de onontkoombare regisseur voor de gezinnen, je kunt niet om de coach heen. De wijkcoach krijgt wel heel veel macht, is een veelgehoorde opmerking.

En inderdaad, de wijkcoach kan heel veel, maar het gaat altijd om 'afgeleide macht' op basis van afspraken die met de instellingen zijn gemaakt. Worden er bij beslissingen teveel fouten gemaakt, dan gaan de afspraken van tafel. Er is dus sprake van een globale check achteraf, in plaats van strak controleren vooraf; dit is een belangrijke voorwaarde voor het succes van de aanpak. En wanneer sprake is van riskante beslissingen waarmee de veiligheid van kinderen of gezinsleden in het geding is, wordt altijd de instelling met wettelijke taken op dat gebied in de eerste lijn ingeschakeld door de wijkcoach (bijvoorbeeld werk & bijstand, leerplicht, CIZ of bureau jeugdzorg).

Blijft gelden dat de wijkcoach de mogelijkheid heeft allerlei zaken te regelen, maar ook sancties toe te passen. Niet alle gezinnen en individuen zullen hierbij staan te applaudisseren. Het risico is dat het allemaal erg persoonlijk wordt, of op de persoon wordt gespeeld. De praktijk zal moeten uitwijzen waar de extra bevoegdheden een zegen zijn en waar een last.

Willen de instellingen wel meewerken?

In het land worden met name vragen gesteld over de mate waarin de verschillende instellingen in Enschede bereid zijn tot meewerken aan het project. Is het wel mogelijk zulke vergaande afspraken te maken? En hoe gaat dat met de privacy? Bij de start van het project zijn hele duidelijke afspraken gemaakt, waar iedereen zich nadrukkelijk aan verbonden heeft. Dit zorgt voor duidelijkheid en minder gedoe nu het project loopt, en vermindert het risico op 'gevechten' met de instellingen die zich hebben verbonden aan het deskundigenadvies.

De wijkcoaches hebben ook grote mogelijke meerwaarde voor de instellingen, te beginnen bij de 'integrale indicatiestelling'. De informatiepositie van de wijkcoach vervangt de vele vormen van vraagverheldering en dat betekent efficiencywinst voor instellingen: zij voeren besluiten van coaches uit en gaan niet nog eens het onderzoek overdoen. Dit gaat veel verder dan andere pogingen om de bestaande indicatiestellingen binnen de bureaucratie, met instandhouding van de kern van verschillende definities en protocollen, beter af te stemmen.

De wijkcoaches hebben instrumenten tot hun beschikking om vat te krijgen op hardnekkige complexe problematiek, terug te vinden in de diverse 'granieten bestanden' van de instellingen. Ze realiseren doelen in situaties waar de meeste instellingen niet eens (meer) binnenkomen. Door de 'mandaatregelingen' kan de coach zorgen voor inzet van interventie-instrumenten die zijn ingebed in een totaal plan van aanpak. Er zijn relatief weinig afstemmingskosten doordat de wijkcoach namens vele instellingen kan optreden. En de sterk preventieve aanpak van de coaches vindt veel bijval bij de instellingen. De coaches zitten immers 'boven op' de eerste signalen van multiproblematiek (bv. bij licht verstandelijk gehandicapte ouders).

Maar: hoe goed het ‘mandaat’ ook wordt ingericht en afgebakend, en hoe groot de mogelijke meerwaarde voor de instellingen ook is, het is en blijft altijd mensenwerk. Beslissingen van de coaches, bijvoorbeeld om maatregelen te versnellen of te vertragen, of om onorthodoxe maatregelen in te zetten, zullen niet altijd worden begrepen of goedgekeurd. Afstemming met andere professionals blijft belangrijk. De eerder benoemde contactpersoon op managementniveau binnen de instelling, alsmede professionele uitvoerende collega’s binnen de instelling met wie intensief wordt samengewerkt, zijn erg belangrijk. Sleutel is, dat opgeschaald kan worden waar nodig, dat het management voldoende ruggesteun geeft.

Voor wat betreft de privacy-aspecten zijn de wijkcoaches ondergebracht binnen het convenant voor zorg en veiligheid, dat al van toepassing is op de wijkzorgteam en o.a. de informatie-uitwisseling regelt. Daarnaast vragen de wijkcoaches altijd schriftelijke instemming van hun cliënten om informatie te mogen delen.

Hoe gaat dat met de afhandeling van al die besluiten?

Een risico is dat de coaches te veel belast worden met administratieve werkzaamheden. Immers, de uitoefening van bevoegdheden brengt ook administratie en verslaglegging met zich mee. Zo kost het uitbrengen van een advies aan de Raad voor de Kinderbescherming of een Officier van Justitie al gauw een dag.

De verantwoordingsmechanismen van het huidige systeem lijken niet te passen op de nieuwe vorm van de wijkcoaches. Veelal wordt gevraagd om periodieke rapportages op detailniveau (binnen kokers en definities van de betreffende

instellingen), om instellingen ‘voldoende op de hoogte te houden’. En de vraag is of dat nu echt nodig is. Het lijkt vooral een institutionele noodzaak, geen noodzaak voor de mensen die we proberen te helpen. Het is beter om werkelijk ruimte te geven aan meer professionele verantwoording en checks and balances (zoals bijvoorbeeld Evelien Tonkens bepleit), die niet teveel bureaucratiseren. Maar dat is een doorbraak die we maar in beperkte mate op gemeentelijk niveau kunnen regelen.

Voorlopig speelt de administratief ondersteuner een zeer belangrijke rol bij het ontlasten van de coaches, en zal per instelling kritisch gekeken moeten worden hoe de last bij de coaches zo klein mogelijk kan worden gehouden. Het is onwenselijk dat het beeld ontstaat dat de wijkcoaches alleen zichtbaar zijn voor de buurt wanneer mensen hun neus tegen de voorruit drukken van hun kantoor. En de coach zwetend achter de pc zien.

Bestaan die mensen wel?

Van de wijkcoaches wordt nogal wat verwacht. Optreden, handelen namens verschillende hulpverlenende en indicerende instellingen vergt wel heel veel ervaring en kennis. De gemeente Enschede heeft voor het project vier mensen gevonden die geschikt zijn als wijkcoach. Daarnaast hebben de coaches voorafgaand aan de start van het project een intensieve periode van training en stage achter de rug die is verzorgd door de ‘mandaat’-verlenende instellingen. Ook hebben de coaches allen een eigen persoonlijke coach. Professionele begeleiding is van cruciaal belang.

De hoge eisen die de functie van wijkcoach stelt aan de professionaliteit vormen een belangrijk aandachtspunt wanneer de methode verder uitgebouwd gaat worden. Het is de vraag, of de manier waarop we professionals nu opleiden, sterk gespecialiseerd en getraind in protocollen en werkwijzen, wel past bij deze nieuwe manier van maatschappelijke ondersteuning. En wat misschien nog wel belangrijker is: er is veel ervaring nodig om op een natuurlijke en effectieve manier te laveren tussen de moeilijke problematiek waar je als wijkcoach mee te maken krijgt. Het vereist een groot inschattingsvermogen en gevoel voor de situatie om in het uiteenlopende gevallen de goede instrumenten te kiezen, de balans te vinden tussen vertrouwen en aanpakken.

begeleiding/onderzoek van de UT. Daarbij is uitgangspunt dat eventueel optredende inverdieneffecten als inkomsten teruggesluisd kunnen worden in het project.

En de kosten?

Bij de start van dit project is sprake van mogelijke inverdieneffecten door de inzet van wijkcoaches. Het vooraf berekenen van deze inverdieneffecten is onvoldoende mogelijk; Instellingen registreren niet of nauwelijks op de inzet van contact- en overheaduren voor een bepaalde woonbuurt- of wijk. Toch is er in een publicatie van het Nicis een interessant gedachte-experiment opgenomen⁵. Hierin wordt berekend dat de een gemiddeld multiprobleemgezin aan contact-, en overhead- en overleguren bij inzet door zo'n 15 instellingen ongeveer € 39.300 per jaar kost. Dat zijn alleen uitvoeringskosten, uitgaven voor bijvoorbeeld bijzondere bijstand zitten daar niet bij. Bij 40 probleemgezinnen wordt dus door de instellingen waarschijnlijk ruim 1,5 miljoen euro per jaar geïnvesteerd. Sanering van de (versnipperde) inzet van instellingen in deze gezinnen zal dus tot aanzienlijke besparingen kunnen en moeten leiden. Hierdoor wordt de investering in wijkcoaches wellicht goeddeels terugverdiend. De precieze gegevens over de inverdieneffecten zijn onderdeel van de wetenschappelijke

⁵ AJ kruiter, J. de Jong, J. van Niel, C. Hijzen, de Rotonde van Hamed, Nicis, februari 2008



Successen en succesfactoren

Nu we een jaar onderweg zijn, kunnen we vanuit de eerste indrukken en ervaringen al een aantal duidelijke successen en succesfactoren benoemen.

Aanwezig in de wijk, ruimte om vertrouwen te winnen

- Positionering in de wijk zelf, daardoor aanspreekbaar, benaderbaar, spreekt de taal van de mensen. Het uitgangspunt 'voor wat hoort wat' sluit daarbij goed aan bij de leefwereld van de wijk.
- Tijd om 'aanwezig te zijn', aandacht te hebben voor verschillende situaties.
- Veel ruimte in de werkwijze (bijv. intake in drie gesprekken als het nodig is om vertrouwen te winnen, of helpen was opvouwen, helpen afwassen e.d., maar ook gelijk langs gaan als iemand niet verschijnt bij een reïntegratietraject of één van de kleintjes voorlezen).

Integrale en samenhangende aanpak

- Integrale indicatie op alle leefgebieden.
- Gericht plan van aanpak op alle leefgebieden, geprioriteerd en op elkaar afgestemd.
- Naast regie ook doorzettingsmacht op deze terreinen, zowel beloning als sanctie mogelijk.
- Mogelijkheid om instrumenten voor het ene leefgebied in te zetten als oplossing ('worst of stok') voor het andere leefgebied.

In goede samenwerking met de instellingen

- Gericht overdragen naar specialistische hulpverlening, waardoor een intake sneller kan plaatsvinden en meer zicht is op het gehele probleem.
- Mogelijkheid tot snel opschalen waar nodig.
- Naast afspraken ook vaste contactpersonen bij de instellingen, die op de hoogte zijn van de afspraken.

Daardoor effectieve ondersteuning

- Snelle hulp op de meest in het oog springende problematiek (vaak zware schulden). Het stabiliseren van de schuldenlast, het tegengaan van het verlamme effect daarvan, zorgt dat een gezin ruimte krijgt om naar de toekomst en andere problemen te kijken (bijv. opvoedingsondersteuning, werk, verslaving, overlast).
- Mensen die al 20 jaar in de problemen zaten komen weer in beweging; hebben werk of participeren op een andere manier, kinderen gaan in behandeling, etc.
- Door handelingsruimte efficiëntere inzet van ondersteuning aan lichte- en voortdurende multiproblematiek
 1. Grote gevonden meerwaarde in het bieden van integrale ondersteuning aan gezinnen met lichte of beginnende MPG-problematiek. Gezinnen die al wel bekend zijn bij één of meer organisaties via signalen bij maatschappelijk werk, school en politie, maar waarbij de problemen niet op alle terreinen de 'drempelwaarden' van de hulpverlening overschrijden, waardoor geen regie aanwezig is en doorgaans één specifiek probleem wordt aangepakt. Men heeft vaak schulden, licht verstandelijke beperkingen, en/of is zeer laag opgeleid en werkzoekend. Deze groep is relatief snel met intensieve begeleiding te helpen en daarmee wordt afglijden naar MPG voorkomen. Sterke inzet op deze groep blijkt vaak effectiever dan de inzet op al langer bestaande MPG problematiek.
 2. Gezinnen met een bijna continue MPG problematiek worden niet in kortdurende intensieve trajecten opgenomen en vervolgens weer afgesloten (om daarna weer op te duiken), maar zijn meer gebaat bij een vorm van voortdurende (iets minder intensieve) begeleiding.

Tot slot: we gaan verder

Iedereen is op zoek naar een meer slagvaardige uitvoering van hulp- en dienstverlening aan multiprobleemgezinnen, aan jongeren met meervoudige en complexe problemen, aan kinderen in onveilige situaties en naar alternatieven voor de "spaghetti" aan coördinatiemechanismen. Sommigen denken dat de wijkzuster de oplossing is. Wij zijn bang dat de wijkzuster de zoveelste hulpverlener wordt die signaleert, doorverwijst, registreert en deelneemt het zorgoverleg. We zullen ten principale moeten nadenken over de wijze waarop we in onze samenleving de ondersteuning van mensen die complexe en meervoudige problemen hebben, gaan organiseren. De huidige vormen van maatschappelijke ondersteuning zijn versleten. In Enschede zijn we op zoek naar slimmere vormen.

We kunnen de wereld van ondersteuning aan de individuen en gezinnen met de meeste problemen echter niet vanuit Enschede veranderen. We gaan niet over de wetten, budgetverdelingen en protocollen die vaak zorgen voor barrières. Wat we wel kunnen, is grote stappen zetten, vooroplopen in een nieuwe manier van organiseren. Door het succes van de werkwijze te laten zien, brengen we hopelijk een beweging op gang die navolging krijgt, ook in het opruimen van belemmeringen door Rijk en provincie. Er valt nog een wereld te winnen in het snoeien van lijnen, kaders, functiescheiding, protocollen, regelsystemen, gescheiden budgetten, enzovoorts, in het verminderen van coördinatieproblemen. Maar we kunnen niet wachten op de doorbraak binnen de andere overheden; daarvoor zijn de knelpunten en gemiste kansen in de ondersteuning te urgent. Daarom zoeken we weer de grenzen op.

Voortbouwend op de positieve ervaringen rond de wijkcoaches starten we met de methodiek 'maatschappelijk ondersteuners'. Daarin gaan we verder met het principe van 'voor wat hoort wat', het aangaan van allianties, en het inzetten van instrumenten ('stokken en worsten') op verschillende terreinen. Een team van maatschappelijk ondersteuners, met alle gemeentelijke bevoegdheden (WWB, Schuldhulpverlening, WMO, Leerplicht en RMC) plus de mogelijkheden van het maatschappelijk werk, zal een vergelijkbare rol gaan spelen in een andere wijk van Enschede. Iets sterker gericht op werk, op het granieten bestand, maar vanuit dezelfde uitgangspunten. Zo breiden we het idee van professionele handelingsruimte voor breed gerichte sociale professionals steeds verder uit, voor zover de grenzen van het huidige systeem dat toelaten. En misschien kunnen we die grenzen overstijgen of veranderen.

Vanuit een nieuwe visie op ondersteuning gaan we terug naar de eenvoud: integrale indicatie, gevolgd door hulp op alle leefgebieden. Een "sociale huisarts" die, waar nodig, net als een huisarts gericht doorverwijst naar specialisten, maar die altijd betrokken én aanwezig blijft.

Bijlage 1 Overzicht mandaten

Leefgebied	Instelling	Functioneel mandaat voor wijkcoaches (instelling volgt voorstel wijkcoach 1 op 1 op en zet om in formeel besluit)
Wonen	Woningcorporatie	<ul style="list-style-type: none"> ■ Woningtoewijzing. ■ Verplaatsing. ■ Terugdraaien beslissing toewijzing of verplaatsing. ■ Bij incasso gang naar deurwaarder stop zetten of uit stellen (in kader Voor Wat Hoort Wat). ■ Ontbinden huurovereenkomst bij hennepkwekerij. ■ Budget leefbaarheid. ■ Werkzaamheden wijkconciërge. ■ Aanpassen woning. ■ Plaatsen bij FC Twente. ■ Protocol woonoverlast en bijzondere woonvoorziening.
Werk en Inkomen	Gemeente DMO W&B	<ul style="list-style-type: none"> ■ Toekennen bijzondere bijstand. ■ Versnellen van de afhandeling van een aanvraag levensonderhoud of om het verstrekken van een voorschot. ■ Openen BBR. ■ Sanctie/beëindiging. ■ Voordracht diagnosetraject Workstep. ■ Voorrang beoordeling cliënt tbv bemiddelings- en/of zorgtrajecten.
	Stadsbank	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inzet schuldhulpverlening. ■ Inzet budgetbeheer.
Onderwijs/scholing	Gemeente Leerplicht	<ul style="list-style-type: none"> ■ Melding richting leerplicht aankondigen en uitvoeren. ■ Onderzoek richting kind en gezin. ■ Voorstel sanctie (officiële waarschuwing, een Halt straf of een volledig procesverbaal) t.b.v. Officier van Justitie. ■ Aankondigen RMC oproep (als voorwaarde voor uitkering). ■ Formeel huisbezoek t.b.v. RMC, waarna aanstelling probleemeigenaar.

Leefgebied	Instelling	Functioneel mandaat voor wijkcoaches (instelling volgt voorstel wijkcoach 1 op 1 op en zet om in formeel besluit)
Gezondheid	Gemeente zorgloket	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vraagverheldering. ■ Indicatie en toekennen Hulp bij het Huishouden (m.n. HH2). ■ Inschakelen contactpersoon voor vraagverheldering overige voorzieningen.
	CIZ	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bij MPG (gerelateerde) problematiek en noodzakelijke AWBZ zorg versnelde afhandeling en besluit CIZ.
	JGZ	<ul style="list-style-type: none"> ■ Huisbezoeken door JGZ verpleegkundigen. ■ Inzet gespecialiseerde gezinsverzorging. ■ Inzet kortdurende pedagogische gezinsbegeleiding. ■ Groepsvoorlichting. ■ Cursus opvoeden en zo. ■ Cursus peuters in zicht. ■ Pubercursus. ■ Inzet consultatieteam vroegsignalering.
Welzijn/Recreatie/vrije tijd	Alifa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inzet jongerenwerk. ■ Inzet peuterspeelzaalwerk. ■ Inzet wijkwerk. ■ Inzet speeltuinwerk. ■ Inzet servicepunt vrijwilligerswerk.
Zorg/Hulp verlening	SMD	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aanmeld- en screeningsgesprek. ■ Zelf uitvoeren gezinscoaching of inkopen gezinscoach. ■ Aanmelden groepscursus. ■ Inkopen groepscursus.

Leefgebied	Instelling	Functioneel mandaat voor wijkcoaches (instelling volgt voorstel wijkcoach 1 op 1 op en zet om in formeel besluit)
	Bureau Jeugdzorg	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beslissingen gezinscoach. ■ Geven van een aanwijzing. ■ Indicatiebesluit. ■ Machtiging uithuisplaatsing. ■ Aanvragen bijzondere kosten. ■ Aanvraag psychologisch/diagnostisch onderzoek. ■ Beëindigen/niet verlengen OTS. ■ Beslissingen jeugdreclasserder. ■ Opdracht tot indicatiestelling ambulante zorg. ■ Besluit na aanmelding en acceptatie. ■ Besluit tot een vorm van benodigde zorg.
	Jarabee	<ul style="list-style-type: none"> ■ Specifiek Ambulante Jeugdhulp. ■ Ambulante Multidisciplinaire Observatie Diagnostiek. ■ Intensieve Orthopedagogische Gezinsbehandeling (IOG). ■ Langdurige Orthopedagogische Gezinsbehandeling. ■ Sociale vaardigheidstraining. ■ Training "Agressieregulatie". ■ Training "Zelfcontrole". ■ Thuislozen Team. ■ Video Gezinsbehandeling (VG). ■ Ambulante Interventie Jonge Kind. ■ Speltherapie. ■ Coach Enschede. ■ Zeilschip De Tukker. ■ Dug-Out. ■ Dagbehandeling. ■ 24-uurszorg. ■ Intensieve Orthopedagogische Gezinsbehandeling en Coaching. ■ Zelfstandigheidstraining. ■ Opvang, Observatie en Oriëntatie.

Leefgebied	Instelling	Functioneel mandaat voor wijkcoaches (instelling volgt voorstel wijkcoach 1 op 1 op en zet om in formeel besluit)
	MEE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beslissing tot inzet gestandaardiseerde diensten. ■ Informatie en advies. ■ Aanvragen en vinden van externe zorg/hulp. ■ Ondersteuning bij klachten, bezwaar en beroep. ■ Monitoring en ondersteuning bij evalueren van zorg (van derden). ■ Ondersteuning bij crisis. ■ Volledige beeldvorming. ■ Kortdurende kortcyclische ondersteuning. ■ Cursussen.
	Tactus	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inzet vormen van hulpverlening. ■ beslissing time out. ■ beslissing crisisopvang.
	Mediant	Geen mandaat, wel samenwerkingsafspraken
Politie/justitie/gedwongen kader	OM	Geen mandaat, wel samenwerkingsafspraken
	Reclassering	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beslissingen reclasseringsmedewerker. ■ Toezicht uitoefenen (handhaven bijzondere voorwaarden). ■ Uitbrengen advies aan OvJ (bijzondere voorwaarden). ■ Uitbrengen voorlichting aan OvJ. ■ Advies bij nazorg detentie.
	Politie	Geen mandaat, wel samenwerkingsafspraken.



Gezamenlijk project van

