



Kansen voor Kinderen

Onze werkwijze

Versie 08 juli 2024

Colofon


Het programma wordt financieel mogelijk gemaakt door Nationaal Programma Groningen, Regio Deal Oost Groningen en financiering vanuit gemeenten en samenwerkingspartners. Door ervaringsdeskundigen en collega's in het veld is intensief meegedacht en samengewerkt om het programma en de aanpak vorm en inhoud te geven. We hebben ons daarbij gebaseerd op wetenschappelijke inzichten en op ervaringen uit de praktijk. In het bijzonder noemen we hier de intensieve en inspirerende samenwerking met *Doorbraaknetwerk Groningen* en *Kansrijk Groningen*. Zij hebben de afgelopen jaren veel pionierswerk verricht. Hun kennis en ervaringen vormen de basis voor de gezamenlijke aanpak Kansen voor kinderen. De komende jaren zetten we deze prettige samenwerking voort om nóg meer gezinnen te kunnen ondersteunen.

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Nationaal Programma Groningen en Kansen voor kinderen Groningen.

Groeidocument

Het programma Kansen voor kinderen Groningen is voortdurend in ontwikkeling. Met alle partners vormen we een netwerk waarin we gezamenlijk leren en verbeteren. Dit stuk vormt de basis en blijven we de komende jaren aanscherpen en uitbreiden.



“ Ik liep helemaal vast maar ik durfde geen hulp te vragen. Nu ik een buddy heb durf ik dat wel en heb ik meer vertrouwen gekregen. ”

Deelnemer

“ Alles draait om de vraag: wat wil het gezin, wat hebben jullie nodig? ”

Buddy

“ Een maatwerk oplossing kan een enorme impact hebben. Het zorgt meteen voor rust. ”

Sociaal werker

“ De vraag wat wil jij? was mij al jarenlang niet gesteld. ”

Deelnemer

“ Door rust te krijgen en te ervaren in mijn eigen leven, ben ik ervan overtuigd geraakt dat het ook voor anderen kan. En als ik wat voor een ander kan betekenen, doe ik dat graag en met alle liefde. ”

Buddy

“ Als buddy ben je de persoon die naast mensen staat zodat ze er niet alleen voor staan. ”

Buddy

“ Iedereen heeft recht op hetzelfde proces, niet op dezelfde uitkomst. ”

Doorbraakteam

“ Maatwerk maken is best lastig, maar het helpt ook om intern het goede gesprek te voeren. ”

Beleidsambtenaar

Inhoud

Voorwoord 6

1. Kansen voor kinderen

Het Programma 10

- 1.1 De realiteit van armoede 10
- 1.2 Armoede in Groningen 11
- 1.3 Generatiearmoede 12
- 1.4 Bestaanszekerheid als basis 13
- 1.5 Belangrijke elementen in het terugdringen van armoede 15
- 1.6 Het programma Kansen voor kinderen 18
- 1.7 Buddy en doorbraken 19
- 1.8 Samen leren 19
- 1.9 Beweging realiseren 20

2. Kansen voor kinderen

Handboek implementatie 22

- 2.1 Van denken naar doen 22
- 2.2 Gezin & Buddy 23
- 2.3 Maatwerk en doorbraken 26
- 2.4 Samen leren en evalueren 32
- 2.5 Lokale projectorganisatie 34
- 2.6 Opleidingsprogramma 36

Voorwoord

Wij vinden het onacceptabel dat er in onze regio zoveel kinderen in armoede opgroeien. Dat gezinnen vastlopen omdat regels en beleid in de weg zitten. Dat armoede steeds weer van generatie op generatie wordt doorgegeven. Wij geloven dat het anders kan, anders moet. Daarom zijn we gestart met het programma Kansen voor kinderen. Met vele partners in de regio maken we ons hard voor ondersteuning van deze gezinnen.

“Minder gezinnen in armoede, meer kinderen een kansrijke toekomst”

In 2020 werd er vanuit Toukomst, een programma van Nationaal Programma Groningen, opgeroepen om grote, vernieuwende, creatieve en slimme ideeën te bedenken die bijdragen aan de toekomst in de Provincie. Kansen voor Kinderen is één van deze Toukomstprojecten. In het oorspronkelijke plan van Kansen voor kinderen lag het accent op het vergroten van de zelfredzaamheid van gezinnen. We hebben eind 2023 de keuze gemaakt het plan te herzien en kozen bewust voor het **versterken van de bestaanszekerheid in de gezinnen**. Hiermee staat de vraag wat gezinnen zelf zeggen nodig te hebben centraal. Passende ondersteuning is nodig om de bestaanszekerheid en het toekomstperspectief van gezinnen te vergroten. Dit vraagt inzet van zowel het gezin als het veld.

De aanpak Kansen voor kinderen kent drie belangrijke pijlers. Zo werken we met **ervaringsdeskundige buddy's** die met tijd en aandacht naast het gezin staan. Zij kijken met de gezinnen wat zij nodig hebben om hun bestaanszekerheid en toekomstperspectief te verbeteren. Als bestaande oplossingen niet werken zetten we maatwerk in met de Doorbraakmethode® van het Instituut van Publieke Waarden en de Groningse doorontwikkeling ervan binnen Doorbraaknetwerk Groningen. We werken daarvoor met lokale **doorbraakteams** om oplossingen te realiseren die dichtbij mensen liggen. Ook regionaal signaleren we knelpunten en zoeken we naar oplossingen. Door nauw samen te werken met de Alliantie van Kracht, waarin vele partners uit de regio zich hard maken voor het terugdringen van intergenerationele armoede, kunnen we in een breed netwerk snel schakelen.

Tijdens de looptijd van het programma wordt regelmatig geëvalueerd of we de goede dingen doen. Het ervaringsperspectief van de gezinnen is daarbij een belangrijke graadmeter. Ervaren de gezinnen meer bestaanszekerheid? Voelt het gezin zich zekerder over haar toekomst?

Lokaal en regionaal vormen we hiervoor een *lerend netwerk*. Door ervaringsdeskundigen en collega's in het veld is intensief meegedacht en samengewerkt om het programma en de aanpak vorm en inhoud te geven. We hebben ons daarbij gebaseerd op wetenschappelijke inzichten en op ervaringen uit de praktijk. In het bijzonder noemen we hier de intensieve en inspirerende samenwerking met Marloes de Bie van Kansrijk Groningen en Joyce Bosman en Annet Visser van Doorbraaknetwerk Groningen. Met hen borduren we voort op het pionierswerk dat zij de afgelopen jaren hebben verzet. Hun inzichten en ervaringen zijn verwerkt in onze gezamenlijke aanpak. Dank voor het vertrouwen en de steun!

Deze handreiking is bedoeld voor gemeenten, lokale projectleiders, aanjagers, buddy's en andere professionals die willen starten met de aanpak Kansen voor kinderen en die hun eigen werkwijze lokaal vorm en inhoud gaan geven. Voor je ligt een groeidocument, dat we de komende jaren blijven aanscherpen en uitbreiden. De handreiking bestaat uit drie delen:

1. Kansen voor kinderen ('waarom, hoe, wat')
2. Handboek implementatie
3. Toolbox

We zijn klaar voor de uitvoering en gaan aan de slag! *Doe je mee?*

Namens het programmateam van Kansen voor kinderen,

Geerte Boven

Programmamanager

Namens de Stuurgroep

Wij geloven in de kracht en de missie en doelen van het programma Kansen voor kinderen. Een programma dat mogelijk wordt gemaakt door het Nationaal Programma Groningen, Regio Deal Oost Groningen en financiering vanuit gemeenten en samenwerkingspartners. Want het is nodig om de armoede in de Groningse gezinnen structureel terug te dringen. Met vele betrokkenen in de regio brengen we een beweging op gang om de bestaanszekerheid van gezinnen te versterken. We slaan de handen ineen om deze ambitie te realiseren.

Met trots kunnen we, na een periode van voorbereiding, nu echt starten! Dit handboek vormt de leidraad voor lokale uitvoering binnen de gemeenten. In deze handreiking is onze aanpak beschreven. De komende jaren zullen we deze met elkaar verder ontwikkelen. Het ligt daarnaast in de bedoeling om de betrokken gezinnen langjarig te blijven volgen.

We realiseren ons dat de aanpak begint met de moed en de kracht van de gezinnen om aan hun toekomst te werken. We hopen dat de aanpak gezinnen het vertrouwen geeft en ruimte biedt om stappen te zetten.

Heel veel succes!

Namens de stuurgroep

Michèle Garnier

Directeur academie voor sociale studies Hanze Hogeschool Groningen (voorzitter)

Marian Beltman

Dorpsondersteuner Wedde dat 't lukt

Johan Brongers

Directeur-bestuurder Tintengroep

Eelco Eikenaar

Wethouder gemeente Groningen

Gert Engelkens

Wethouder gemeente Oldambt

Karin Van der Hende

Ervaringsdeskundige generatiearmoede en sociale uitsluiting, De Badde

Roos Jelier

Directeur-bestuurder CMOSTAMM en Sociaal Planbureau Groningen en Trendbureau Drenthe



Alle voor de aanpak beschikbare formats, tools en achtergrondinformatie worden opgenomen in de toolbox. Als in een onderdeel van het handboek dit icoon staat, betekent dit dat er een voorbeeld, format of hulpmiddel voorhanden is óf binnenkort wordt toegevoegd aan de toolbox. NB. Voor vragen over bij van deze versie van de aanpak nog niet beschikbare formats of hulpmiddelen, kan contact worden opgenomen met de programmamanager of -ondersteuner.



Kansen voor Kinderen

Het programma



1. Kansen voor kinderen

Het Programma

“*Armoede is complex en raakt alle levensdomeinen. Om patronen te doorbreken en armoede écht en effectief aan te pakken is een brede, integrale benadering nodig met ruimte voor maatwerk.*”

1.1 De realiteit van armoede

De omstandigheden waarin kinderen opgroeien bepalen voor een groot deel de kansen die ze krijgen. Het leven en opgroeien in armoede is slopend en kan leiden tot sociale uitsluiting, stress, een minder goede gezondheid en het gevoel de ‘grip’ op het leven kwijt te zijn.¹²³ Armoede is complex en gaat niet alleen over geldproblemen. Armoede heeft impact op alle levensdomeinen. De met armoede geassocieerde chronische stress zorgt voor een dagelijkse realiteit die is gericht op overleven. Hierdoor vertroebelt het zicht van mensen op een beter toekomstperspectief. Mensen met chronische stress leven meer bij de dag, zijn minder goed in staat om doelen en prioriteiten te stellen, problemen op te lossen, emoties te reguleren en strategieën te ontwikkelen voor als het tegenzit.⁴⁵ Opgroeien in armoede heeft mede hierdoor ook een schadelijk effect op de ontwikkeling van kinderen. Stress staat een steunende en stimulerende opvoeding in de weg wat kan leiden tot slechtere schoolprestaties, probleemgedrag, sociale uitsluiting en een verhoogde kans op intergenerationale armoede.⁶⁷ Het meemaken van deze ervaringen heeft een enorme invloed op het verdere verloop van het leven. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat kinderen die in hun jeugd zes of meer ingrijpende ervaringen meemaken gemiddeld twintig jaar korter leven dan kinderen die geen ingrijpende ervaringen meemaken.⁸ Dit soort ervaringen en de gevolgen ervan zijn een belangrijke factor in de zichzelf herhalende cirkel van generatiearmoede.

1 Mullainathan, S., & Shafir, E. (2013). Scarcity: Why having too little means so much. London: Macmillan.

2 Visser, S. (2019). Mechanismen van en interventies bij intergenerationale armoede: Een literatuuronderzoek. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

3 Townsend, P. (2014). International analysis poverty. London: Routledge.

4 Engbersen, R. & Omlo, J. (2020). Uit de duivelskring van armoede. Wat sociaal werkers en medewerkers van kinderen peuteropvang kunnen betekenen in de aanpak van armoede in Noord-Nederland. Utrecht: Movisie.

5 Jungmann, N., Madern, T., Wesdorp, P., (2020) Stress-sensitief werken in het sociaal domein. Inzichten en praktische handvatten voor hulp- en dienstverleners. Nieuwegein, Bohn, Stafleu, Van Loghem.

6 Kalthoff, H. (2020) Opvoeden en opgroeien in armoede. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.

7 Meij, E., Haartsen, T., & Meijering, L. (2020). Enduring rural poverty: Stigma, class practices and social networks in a town in the Groninger Veenkoloniën. Journal of rural studies, 79, 226-234.

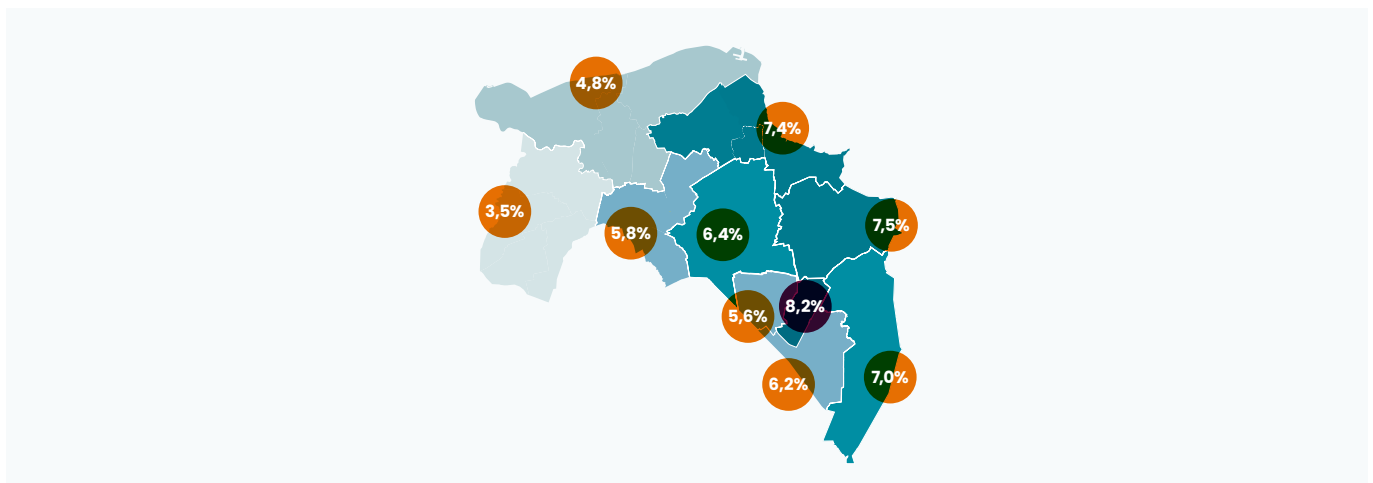
8 Meij, E., & Snij, J. (2023). De cirkel van generatiearmoede. Sociaal Planbureau Groningen

Gevolgen opgroeien in armoede⁹

- 2x grotere kans
 - opgroeien in armoede verdubbelt de kans op armoede op volwassen leeftijd
- lager schooladvies
 - arme kinderen krijgen vaker een lager schooladvies bij hetzelfde toetsresultaat
- chronische stress
 - kinderen kunnen zich minder concentreren en kunnen zich daardoor minder goed ontwikkelen
- 4x zoveel risico
 - op ingrijpende jeugdervaringen

1.2 Armoede in Groningen

Naar verhouding groeien in de provincie Groningen veel kinderen op in een huishouden met risico op armoede¹⁰. In heel Nederland leefde in 2022 5,2% van de minderjarige kinderen in een gezin dat moest rondkomen van een laag inkomen waarvan 2% langdurig. In de provincie Groningen was dat 5,8% van alle minderjarige kinderen (jonger dan 18 jaar) en 2,8% langdurig. Het gaat dan in totaal om ongeveer 5.400 minderjarige kinderen in een huishouden met een laag inkomen en 2.500 kinderen in een huishouden met een langdurig laag inkomen.



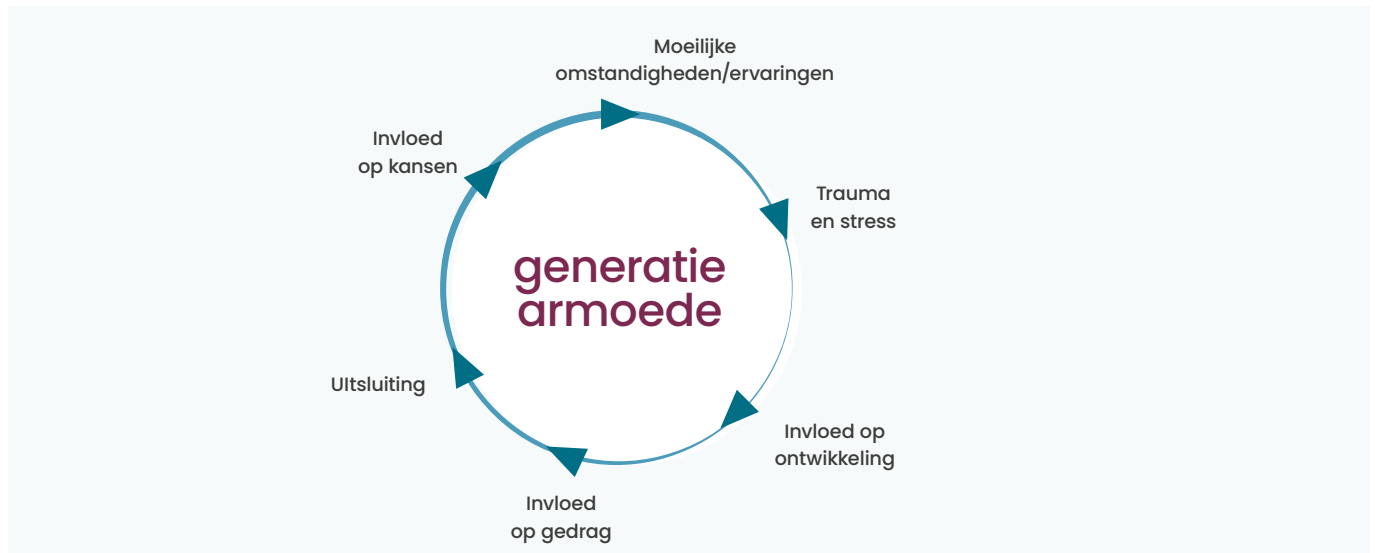
Opgroeien in armoede - Kinderen in huishoudens met een inkomen tot de lage inkomensgrens (2022).

De gemeenten Pekela (8,5%), Oldambt (7,5%) Eemsdelta (7,4%) telden in 2022 naar verhouding de meeste kinderen in een huishouden met een laag inkomen. Dit zijn ook de gemeenten waarin naar verhouding de meeste kinderen woonden in huishoudens met een langdurig laag inkomen. Westerkwartier was in 2022 de gemeente met de minste kinderen in huishoudens met een laag inkomen, namelijk 3,5% van alle minderjarige kinderen. Ook in de gemeente Het Hogeland groeiden naar verhouding minder kinderen op in een gezin met een laag inkomen (4,8%). Het merendeel van de kinderen in armoede maakt deel uit van een bijstandsgezin. De problematiek is fors in onze regio en de intergenerationale overdracht maakt het doorbreken van armoede nog complexer.

⁹ Meij, E., & Snip, J. (2023). De cirkel van generatiearmoede. Sociaal Planbureau Groningen
¹⁰ CBS (2022), bewerking Planbureau Groningen(2023)

1.3 Generatiearmoede

Generatiearmoede is een ingewikkeld maatschappelijk probleem waarbij families van generatie op generatie minder kansen krijgen dan anderen en daardoor niet uit armoede ontsnappen. Het onderzoek van het Sociaal Planbureau Groningen laat duidelijk zien hoe de cirkel van generatiearmoede werkt.



Cirkel van generatiearmoede Planbureau Groningen

Kinderen groeien op onder moeilijke omstandigheden, waardoor ze op jonge leeftijd al een trauma ontwikkelen. De continue stress zorgt ervoor dat een kind zich minder goed kan ontwikkelen. Hierdoor gaan veel kinderen zich anders gedragen dan andere kinderen. In veel gevallen is het gedrag dat als probleem wordt gezien een vorm van een traumareactie. Omdat dit gedrag onvoldoende begrepen wordt, worden kinderen anders behandeld, met sociale uitsluiting tot gevolg. Deze uitsluiting leidt vervolgens weer tot minder kansen. Minder kans op een passende opleiding, op een passende baan en minder kans op de juiste ondersteuning. Dit alles vergroot de kans dat de cirkel zich herhaalt in volgende generaties.

Opgroeien in armoede verdubbelt de kans op armoede op volwassen leeftijd¹¹. Ook is bekend dat hoe langer een kind in armoede leeft, hoe verstrekkender de gevolgen zullen zijn. Uit hetzelfde onderzoek blijkt verder dat kinderen die opgroeien in armoede vier keer vaker ingrijpende jeugdervaringen meemaken dan kinderen die niet opgroeien in armoede. Het huidige systeem van armoedebestrijding schiet tekort om die cirkel van generatiearmoede te doorbreken¹². In delen van de provincie Groningen komt deze armoede relatief vaak voor.

¹¹ Hughes, e.a., 2017; Maguire-Jack, e.a., 2021.

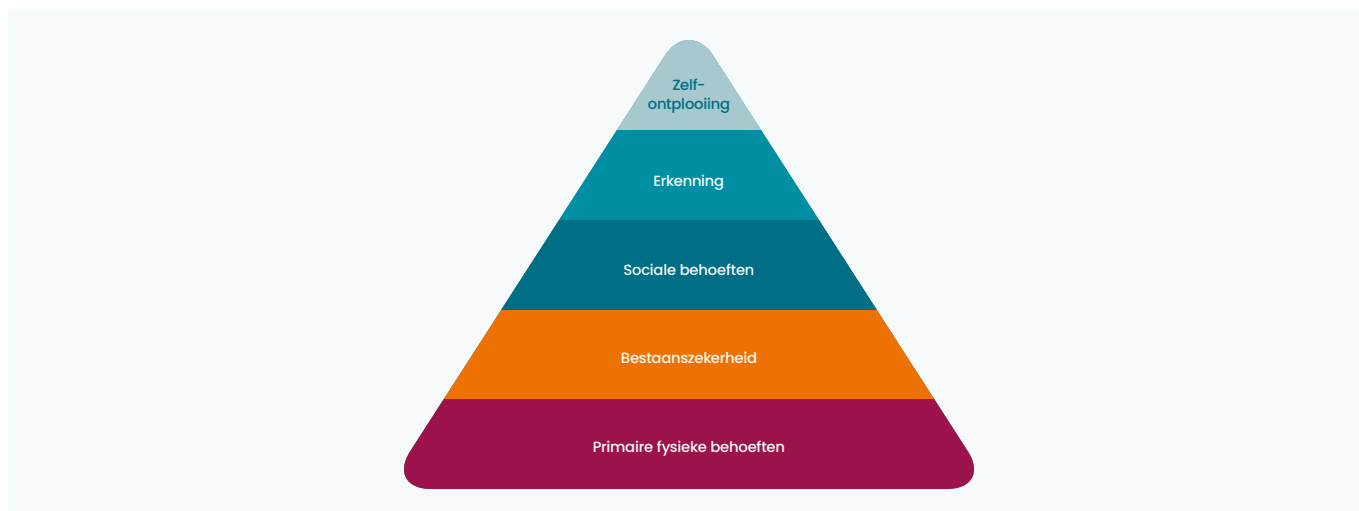
¹² Meij, E., & Snip, J. (2023). *De cirkel van generatiearmoede*. Sociaal Planbureau Groningen

1.4 Bestaanszekerheid als basis

“ Om de bestaanszekerheid van gezinnen te vergroten is het belangrijk om hun bestaansONzekerheid te bestrijden. ” ¹³

Binnen Kansen voor kinderen ligt de regie bij het gezin. In de begeleiding die gezinnen ontvangen van hun buddy staan de behoeften van het gezin centraal. Het gezin heeft de regie en beantwoordt de vraag: wat heb JIJ, wat is HIER nodig?

De piramide van Maslow¹⁴ leert dat er een hiërarchie is in behoeften van mensen. En dat mensen pas gemotiveerd zijn om stappen te zetten op een volgend niveau als de basisbehoeften zijn vervuld. Als je bijvoorbeeld honger hebt en geen geld voor eten, zul je niet erg gemotiveerd zijn om naar school te gaan, een opleiding af te ronden of te zoeken naar werk. Mensen hebben bestaanszekerheid nodig om verder te kunnen. Dit gaat vooral over de onderste twee niveaus van Maslows piramide. Pas wanneer deze op orde zijn, ontstaat er ruimte voor participatie en ontwikkeling. Bijvoorbeeld voor vriendschappen, voor werk en toekomstperspectief.



Piramide van Maslow

Bestaanszekerheid wordt binnen het programma als volgt gedefinieerd:

“ Bestaanszekerheid gaat niet alleen over voldoende inkomen, maar ook over een goede gezondheid, betaalbare en duurzame huisvesting, werk dat loont, een adequate opleiding, gezonde sociale relaties en een zinvol leven. Bestaanszekerheid draagt daarmee bij aan de brede welvaart van burgers. ” ¹⁵

¹³ D. van Vuuren (SEO/ Universiteit Tilburg), B. ter Weel (SEO, Universiteit van Amsterdam) Artikel Trouw: Onzeker over je inkomen, dat is het echte probleem (2024)

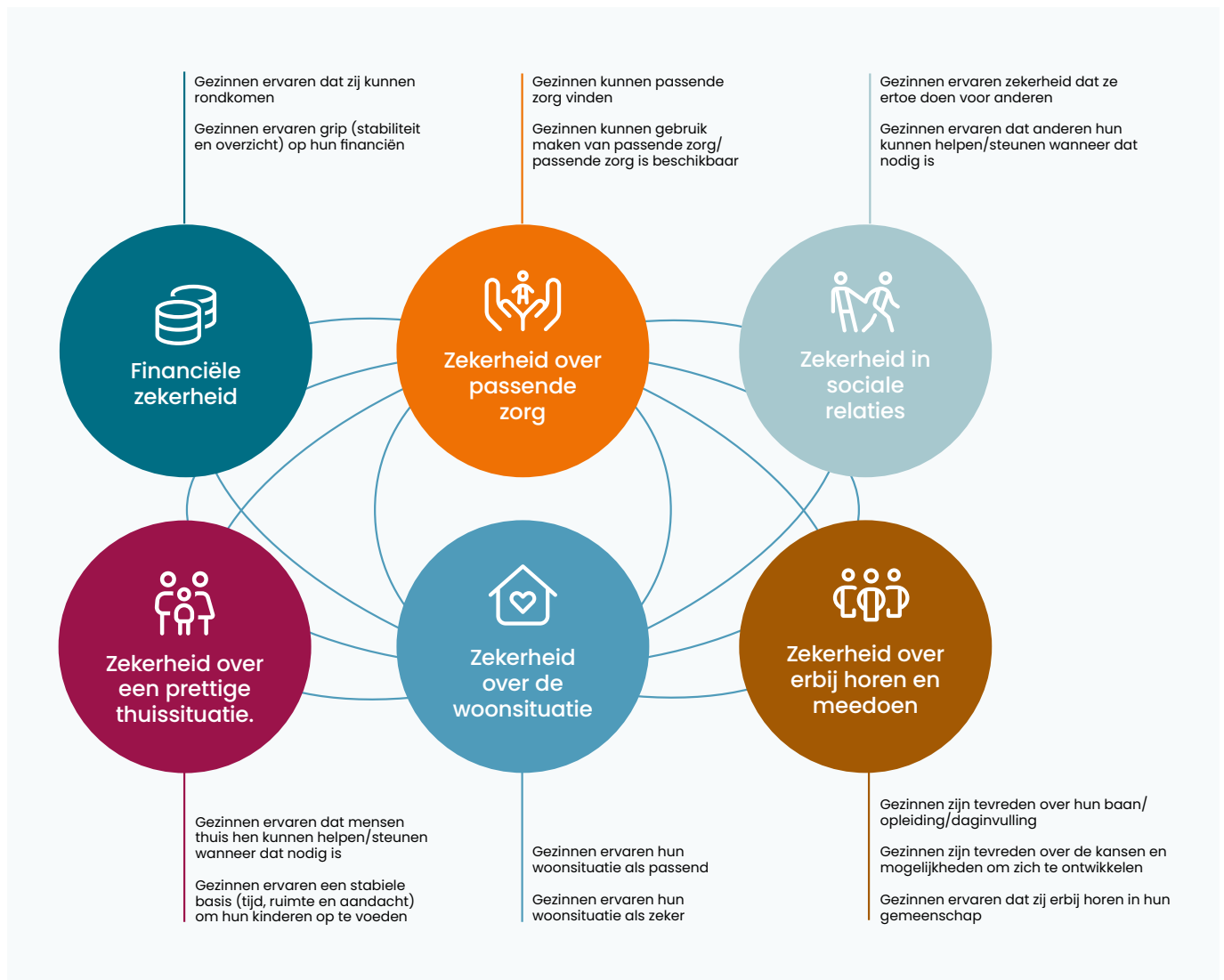
¹⁴ A. Maslow, Motivatietheorie, 1942

¹⁵ Commissie Sociaal Minimum, Een zeker bestaan, Naar een toekomstbestendig stelsel van het sociaal minimum, rapport II, 27.

De mate waarin iemand bestaanszekerheid ervaart, heeft niet alleen te maken met persoonlijke, maar ook met maatschappelijke en beleidsmatige factoren. Om bestaanszekerheid te versterken zijn dan ook interventies nodig op beleidsniveau én persoonlijk niveau. Met aandacht voor zowel het persoonlijke als het beleidsniveau worden mensen in staat gesteld om een waardig leven te leiden én ontstaat een veerkrachtige samenleving waarin iederéén de kans heeft om mee te doen.

In de aanpak worden zes leefgebieden van bestaanszekerheid onderscheiden te weten:

- Financiële zekerheid
- Zekerheid over passende zorg
- Zekerheid over de woonsituatie
- Zekerheid in sociale relaties
- Zekerheid over een prettige thuissituatie
- Zekerheid over erbij horen en meedoen



Elementen van bestaanszekerheid

Om bestaanszekerheid te ervaren, is zekerheid op alle elementen van belang. De elementen vormen een onderling verbonden web en kunnen elkaar in positieve (en negatieve!) zin versterken. Daarnaast geldt dat sommige doelen pas kunnen worden bereikt als andere zijn behaald. Het verschilt per persoon of en wanneer iemand bestaanszekerheid ervaart.¹⁶ Voor de een kan dit een stabiel inkomen met een passende woning zijn, terwijl het voor een ander vooral gaat om een sterk sociaal netwerk. Bovendien kan de ervaren bestaanszekerheid veranderen door de tijd heen. Bijvoorbeeld wanneer na het oplossen van bepaalde problemen nieuwe knelpunten ontstaan en het oplossen van die knelpunten als voorwaarde worden gezien voor het ervaren van bestaanszekerheid.

Binnen het programma staat de ervaren bestaanszekerheid van de gezinnen centraal. Hoe zeker voelen zij zich over de verschillende leefgebieden? Binnen het programma volgen we de ontwikkeling van de gezinnen op de zes leefgebieden. In paragraaf 2.4 over samen leren en evalueren staat beschreven op welke manier dit precies gemeten wordt.



- Toelichting en achtergrond leefgebieden bestaanszekerheid

1.5 Belangrijke elementen in het terugdringen van armoede

Integraal en stress sensitief

De problematiek van armoede is net zo complex als het hierop ontwikkelde systeem van hulp- en dienstverlening. Zo komt het voor dat één gezin in armoede te maken heeft met meer dan 20 hulpverlenende instanties. Dit is ingewikkeld en veel en werkt stressverhogend. We noemen dit systeemstress. Deze stress kan worden verminderd door een effectieve, integrale aanpak en het leveren van maatwerk. Hiervoor is een goede samenwerking nodig tussen professionals en organisaties. Een samenwerking die verder gaat dan 'gewoon goed samenwerken'.

Naast integraal werken is stress sensitiviteit belangrijk in de begeleiding van gezinnen die in armoede leven. We weten dat het leven in armoede een bron is van veel stress. Bij stress sensitief werken richt alles in de dienst- en hulpverlening zich op het verminderen van deze stress. De wijze van bejegening, het aansluiten bij en het zoveel mogelijk rekening houden met het gezin staan hierin centraal.

Duurzame relatie met buddy

Professionals zijn zich ervan bewust, dat ondanks goede intenties en verstand van zaken, zij niet altijd iedereen effectief kunnen helpen. Aan de ene kant hebben professionals niet altijd voldoende tijd en ruimte om echt naar iemands verhaal te luisteren.

¹⁶ Alderliesten, H., & Andries, M. (2022). *Werken aan bestaanszekerheid*. Utrecht: Movisie.

“ Om brede welvaart in Groningen te versterken is het als eerste van belang om bestaanszekerheid te versterken. Zonder bestaanszekerheid is het lastig om alle aspecten van brede welvaart te ervaren of om je in te kunnen zetten voor de brede welvaart later. Het is daarom bijzonder belangrijk om programma's als Kansen voor kinderen te hebben die bijdragen aan de bestaanszekerheid van gezinnen en kinderen want dit vergroot de kansengelijkheid en een hogere -ervaren- brede welvaart.

Brede welvaart gaat voorbij aan alleen materiele welvaart, echter zonder voldoende materiele welvaart is het lastiger om voldoende mee te kunnen doen in de maatschappij. Daarnaast kan je objectief gezien wel 'voldoende' inkomsten hebben, maar subjectief nog steeds bestaansonzekerheid hebben. Dit omdat je niet weet hoe je volgend jaar zal wonen, of je kinderen wel mee kunnen op schoolkamp en of je voldoende middelen hebt om je huis te verwarmen. Als je zorgen hebt over bestaanszekerheid verklein je je deelname aan de maatschappij en daarmee verminder je je ervaren brede welvaart. Je hebt al je energie nodig op dat ene punt van de brede welvaart.

Hiermee is het duidelijk dat het ervaringsperspectief van gezinnen essentieel is en juist het programma Kansen voor kinderen meet dat perspectief op het niveau van de ervaren bestaanszekerheid. Daarmee neemt Kansen voor kinderen een unieke, pionierende rol in.

Ik verwacht dat Kansen voor kinderen een belangrijke bijdrage gaat leveren aan het vergroten van de bestaanszekerheid voor de gezinnen in onze regio, en daarmee ook de brede welvaart voor alle inwoners verhoogt. Ik kijk uit naar de resultaten!”

Aleid E. Brouwer

Bijzonder Hoogleraar 'Brede Welvaart & Kansen(on)gelijkheid', FRW, RUG

Het hoge verloop van personeel maakt het daarbij moeilijk om een duurzame relatie met gezinnen op te bouwen. Terwijl zo'n relatie cruciaal is voor effectieve ondersteuning. Het komt ook omdat de oorzaken van het probleem buiten de cirkel van invloed liggen van de professional. Aan een te laag sociaal minimum kan een individuele professional bijvoorbeeld niks doen. Uit onderzoek naar generatiearmoede blijkt dat er vaak een persoon was -een soort buddy zoals beschreven in onze aanpak- die het gezin hielp om patronen te doorbreken. De regie is en blijft bij het gezin. De buddy sluit aan, luistert en probeert het gezin en haar behoeften echt te zien.

Maatwerk

Voor een groot deel van de huishoudens werkt het huidige systeem voldoende. Maar, als zich problemen voordoen op meerdere leefgebieden volstaat het systeem vaak niet. Het contact met (vele) instanties, daar afhankelijk van zijn en geen duidelijkheid hebben of de hulp toereikend zal zijn (systeemstress) werkt stress verhogend. De veelheid van organisatie maakt het moeilijker om een effectieve, integrale aanpak te realiseren en maatwerk te leveren.

Om armoede tegen te gaan is het belangrijk om de behoefte van het gezin centraal te stellen en werkprocessen in te richten voor het maken van maatwerk. De oplossingen op maat hebben betrekking op alle niveaus. Dus op zowel het gebied van beleid, uitvoering en begeleiding. De gerealiseerde maatwerkoplossingen bieden aanknopingspunten richting een beter werkend systeem.



Doel Inspanningen Netwerk Kansen voor kinderen (beknopt)

Bovenstaande kennis en al opgedane praktijkervaringen rond het doorbreken van armoede en het vergroten van toekomstperspectief, hebben we meegenomen in de opzet en uitwerking van het programma en de aanpak Kansen voor kinderen.

1.6 Het programma Kansen voor kinderen

Het Programma Kansen voor kinderen in Groningen richt zich op het duurzaam terugdringen van armoede in de Groninger gemeenten door het versterken van de bestaanszekerheid van gezinnen en door in te zetten op een passend en betrouwbaar systeem van dienstverlening rondom deze gezinnen. Het programma wordt in de provincie breed gedragen.

Kansen voor kinderen kan worden omschreven als een brede, integrale en innovatieve aanpak die zich richt op alle facetten van armoede.

“Minder gezinnen in armoede en meer kinderen een kansrijke toekomst.”

Het is de ambitie om met 500 gezinnen in Groningen te werken aan hun toekomstperspectief en tegelijkertijd in de regio een beweging op gang te brengen richting betere dienstverlening, legitiem maatwerk en passend beleid voor alle inwoners. De geformuleerde ambitie vertaalt zich in drie strategische doelen:

1. Een versterkte bestaanszekerheid van gezinnen op verschillende levensdomeinen
2. Meer passende dienstverlening aan gezinnen door meer vraag gestuurde, stress sensitieve en integrale ondersteuning.
3. Gezinnen ervaren minder knelpunten in beleid, regels en werkprocessen en er is een betere route voor maatwerk.

Op deze manier wordt van onderaf en op verschillende niveaus gewerkt aan het behalen van doelen en ambities van Kansen voor kinderen.

Kenmerken van de aanpak

- Bestaanszekerheid vergroten
- Toekomstperspectief centraal
- Behoeftte gezin leidend: 'wat wil jij'
- Stress-sensitief
- Ervaringsdeskundige buddy's
- Vertrouwen en verbinding
- Netwerk van professionals
- Maatwerk en doorbraken waar nodig



-
- uitgebreide beschrijving Doel-Inspanningen-Netwerk
 -
 -
 -

1.7 Buddy en doorbraken

Binnen de aanpak Kansen voor kinderen is het gezin leidend. Het gezin bepaalt wat nodig is. Elk gezin wordt begeleid door een ervaringsdeskundige buddy die met de gezinnen werkt aan het vergroten van hun bestaanszekerheid en hun toekomstperspectief. De aanpak zet daarnaast in op het verbeteren van de dienstverlening door de stress-sensitieve en integrale manier van werken en de vraag/behoefte van het gezin centraal te stellen. Het ervaren van bestaanszekerheid is ook afhankelijk van de mate waarin een betrouwbaar en passend systeem van ondersteuning aanwezig is. Daarom worden –als dat nodig is– doorbraken gerealiseerd op gezinsniveau om via maatwerk de weg naar een betere toekomst vrij te maken. Dit maatwerk laat zien waar het systeem in de weg zit. In deel 2 wordt de organisatie en uitvoering verder uitgewerkt.

1.8 Samen leren

Sociaal Planbureau Groningen onderzoekt of de aanpak van Kansen voor kinderen werkt. Versterkt de aanpak de bestaanszekerheid van gezinnen? Draagt het bij aan het verbeteren van hun toekomstperspectief? De aanpak Kansen voor kinderen wordt geëvalueerd in een combinatie van kwantitatieve monitoring en kwalitatief onderzoek waarbij de evaluatie plaatsvindt op drie niveaus. Omdat de aanpak een grote groep gezinnen bereikt, wordt daarmee ook goed duidelijk waar het systeem in de weg zit en waar mogelijke ontwikkelingen of verbeterkansen liggen. In een lerend en evaluerend netwerk van alle betrokken partners, zowel regionaal als lokaal, wordt de aanpak blijvend versterkt, met als doel dat inwoners beter worden geholpen. Nu en in de toekomst. In deel 2 wordt dit verder uitgewerkt.

“*Het Programma Kansen voor Kinderen vertrekt vanuit de behoefte van het gezin en kind, en neemt ze vervolgens bij de hand, vanuit vertrouwen, om rust te zoeken en te brengen. Hierbij is er aandacht voor het individuele en het persoonlijke – wat heeft het gezin nodig – en ook voor maatwerk. Waar systemen niet passen, worden deze doorbroken. Deze brede armoedeaanpak zet in op meerdere leefdomeinen, om de bestaanszekerheid van deze gezinnen te vergroten. Ik ben benieuwd naar wat de aanpak voor de toekomst van de gezinnen en kinderen betekent, en ook naar wat we van deze aanpak kunnen leren over hoe het sociale zekerheidsstelsel beter kan worden ingericht.*”

Anna Custers

Lector Armoede Interventies, Hogeschool van Amsterdam

1.9 Beweging realiseren

Kansen voor kinderen sluit aan bij lokale armoedeproblematiek én bij lokale initiatieven die zich al bezighouden met het thema armoede. Alle Groninger gemeenten hebben de intentie uitgesproken om Kansen voor kinderen op lokaal niveau verder vorm en inhoud te geven. Het project vraagt een transformatie. Alle betrokkenen wordt gevraagd om anders te kijken, te denken én te doen. Gemeenten gaan dan ook op hún moment van start en leren door te doen en van elkaar. Op deze manier wordt een beweging op gang gebracht richting betere dienstverlening, legitiem maatwerk en passend beleid voor álle inwoners van de provincie Groningen.





Kansen voor Kinderen

Handboek implementatie



2. Kansen voor kinderen

Handboek implementatie

2.1 Van denken naar doen

Dit handboek is een middel om op lokaal niveau de vertaalslag te kunnen maken van de doelen en ambities van het Programma Kansen voor kinderen naar de lokale situatie. De aanpak kent drie belangrijke bouwstenen, deze vormen de basis van het handboek.

1. Intensieve ondersteuning van een gezin door een ervaringsdeskundige buddy
2. Maatwerk en realiseren van doorbraken
3. Samen leren en evalueren voor een duurzame verandering



In het handboek worden deze bouwstenen achtereenvolgens beschreven. Elke bouwsteen start met een algemene, toelichtende beschrijving. Daarna volgt een uitleg over de manier waarop voorbereiding en implementatie plaats kan vinden in de praktijk. Het handboek sluit af met suggesties voor de opzet en inrichting van de lokale projectorganisatie en het opleidingsprogramma.

2.2 Gezin & Buddy

Algemeen

Kansen voor kinderen richt zich primair op gezinnen bij wie bestaanszekerheid onder druk staat en gezinnen die vastlopen in de bureaucratie. Deze gezinnen hebben te maken met armoede en/of sociale uitsluiting. Andere voorwaarden zijn

- Leven op of onder het bestaansminimum;
- Concrete knelpunten ervaren op meer dan één leefgebied van bestaanszekerheid;
- De wens hebben om aan deze knelpunten te werken en zelf doelen te stellen (gemotiveerd);
- Eén of meer kinderen hebben;
- Woonachtig zijn in de deelnemende gemeente.

Deze gezinnen worden binnen Kansen voor kinderen begeleid en ondersteund door getrainde buddy's die ervaring hebben met armoede. Hierdoor neemt de buddy altijd zijn of haar eigen ervaring met armoede en/of sociale uitsluiting mee om het gezin te helpen. Daarnaast volgt elke buddy het opleidingsprogramma van Kansen voor kinderen. De buddy is wekelijks aanwezig in het gezin en is een direct aanspreekpunt. De buddy werkt stress-sensitief en biedt integrale en intensieve begeleiding waarbij het gezin altijd de regie heeft. De begeleiding wordt op basis van de behoefte van het gezin, op maat vormgegeven.

De buddy's werken nauw samen met professionals die zich bezighouden met dienstverlening en ondersteuning aan gezinnen zoals sociaal werkers, casemanagers en professionals uit gemeentelijke organisaties (projectleiders, beleidsambtenaren, juristen en uitvoerders van betrokken afdelingen).

Naar de praktijk

Het proces van intake tot afronding van de ondersteuning ziet er op hoofdlijnen als volgt uit.



Processtappen ondersteuning

Hieronder volgt een korte beschrijving¹⁷ die ruimte biedt voor lokale keuzes.

Intake & voorbereiding

Aanmelden van een gezin kan door verschillende professionele organisaties zoals het wijkteam, sociaal werk, huisarts, school of een coach Werk & Inkomen van de gemeente.

De persoon die de intake doet (bv. projectleider of een ervaren buddy) neemt contact op met de aanmelder om een reële inschatting te kunnen maken van de situatie. Daarna volgt een eerste gesprek met het gezin. Bij een wederzijds 'ja' wordt een passende buddy gevraagd om het gezin te begeleiden en krijgt deze een 'achterwacht' toegewezen. Dit is een medewerker van bv. de sociaal werk organisatie die kan adviseren, meedenken en/of kan doorverwijzen naar een collega als dat nodig is. Er vindt een kennismakingsgesprek plaats tussen buddy, gezin en achterwacht. Als er al veel hulpverlening is in een gezin worden ook afspraken gemaakt met de betrokken hulpverleners. Dit altijd met toestemming van het gezin. Uitgangspunt is: doen wat nu echt nodig is, wie is daarvoor aan zet en in welke rol. Als er geen goede klik is tussen het gezin en de buddy wordt er een andere buddy gezocht. De klik is essentieel voor het slagen van het traject. Elk gezin krijgt bij de start een informatiemap en persoonlijke uitleg over de werking van de Kansen voor kinderen omgeving.

17 Bron: Kansrijk Groningen

Begeleiding

Tijdens de begeleidingsperiode zet de buddy zich enkele uren per week in voor het gezin. Samen met de buddy stelt het gezin een toekomstplan op. Met behulp van een 'praatplaat' en de gedigitaliseerde versie hiervan in de Kansen voor kinderen omgeving kunnen gezin en buddy 'scoren' op de onderscheiden elementen (en indicatoren) van bestaanszekerheid. Het toekomstplan vormt de basis voor kleinere doel-actieplannen. Het is belangrijk dat de buddy al bij de start een goede en gedegen analyse maakt van de gezinssituatie. In deze analyse komen alle facetten van het gezinsleven aan bod. In het geval een doorbraak nodig is, dient deze analyse als basis om goed te kunnen bepalen wat in dit gezin écht nodig is om verder te kunnen. De buddy ondersteunt het gezin intensief bij het verwezenlijken van de plannen. Op gezette momenten bespreken buddy en gezin de voortgang. Deze voortgang wordt ook bijgehouden in de Kansen voor kinderen omgeving. In sommige gezinnen zullen, al dan niet in combinatie met intensieve ondersteuning door een buddy, één of meerdere doorbraken nodig zijn. In andere gezinnen is alleen intensieve begeleiding voldoende en zijn geen doorbraken nodig. Daarnaast kunnen er ook gezinnen zijn bij wie alleen een doorbraak nodig is en geen intensieve begeleiding. De vraag van het gezin is hierin altijd leidend. Voor meer informatie over het proces rond doorbraken wordt verwezen naar paragraaf 2.3.



Intensieve ondersteuning door een buddy

Naast het werk in de gezinnen hebben de buddy's regelmatig overleg met elkaar en met de projectleider om casuïstiek te bespreken. Ook volgen ze verdiepende trainingen om hun werk goed te kunnen (blijven) doen.

Afronding/ uitstroom

De gemiddelde periode van begeleiding is een jaar. De afronding van de begeleiding is altijd het resultaat van een gezamenlijk proces. Belangrijk is dat beide partijen een goed gevoel hebben bij het afronden en dat er een stevige basis ligt om verder te gaan. Soms kan het nodig zijn om de voorgenomen periode iets te verlengen om het gezin gelegenheid te bieden om een bepaald doel te halen.



- Profiel Buddy
- Opzet/ inhoud toekomstplan
- Praatplaat Toekomstplan
- Uitleg gebruik van de app

2.3 Maatwerk en doorbraken

Algemeen

In de aanpak van Kansen voor kinderen wordt intensieve ondersteuning geboden door een ervaringsdeskundige buddy. Het toekomstperspectief en de hulpvraag van het gezin is leidend en per gezin wordt bekeken wat nodig is om bestaanszekerheid te vergroten. Als blijkt dat er geen passende, duurzame ondersteuning voorhanden is binnen reguliere voorzieningen worden doorbraken gerealiseerd om maatwerk te kunnen bieden. Binnen de aanpak Kansen voor kinderen wordt gewerkt volgens de Doorbraakmethode¹⁸ van Instituut Publieke Waarden en de praktische uitwerking ervan door Doorbraaknetwerk Groningen. De Doorbraakmethode is een beproefde manier van werken waarbij steeds dezelfde zes processtappen worden doorlopen.

1. Situatieschets

Wat is de situatie van de inwoner?

2. Toekomstperspectief

Waar wil iemand zelf naar toe?

3. Overzicht

Wat is er nodig om het toekomstperspectief te bereiken?

4. Doorbraak

Wat moeten we doorbreken om te kunnen werken aan het perspectief?

5. Onderbouwen met waardendriehoek

Hoe beschrijf je de doorbraak aan de hand van legitimiteit, rendement en betrokkenheid?

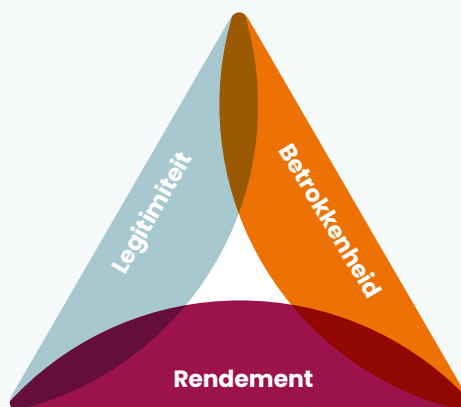
6. Actieplan

Hoe maak je de oplossing concreet?

Op deze manier kan een professional in het sociaal domein makkelijk en onderbouwd maatwerk leveren. Om maatwerk te onderscheiden van willekeur is het belangrijk dat telkens een goede afweging wordt gemaakt. Voor het legitimeren van maatwerk wordt in stap 5 van de aanpak gewerkt met de Waardendriehoek. De Waardendriehoek verbindt de waarden betrokkenheid, legitimiteit en rendement. **Betrokkenheid** gaat over de vraag of de doorbraak de betrokkenheid van het huishouden zelf versterkt. Krijgt de inwoner hierdoor weer meer grip op het leven? **Legitimiteit** gaat over de vraag of het maatwerk binnen de regels past. En of er niks wordt gedaan wat tegen de wet is. **Rendement** gaat over de kosten en de baten van de doorbraak.

18 De Doorbraakmethode[®] is een standaard aanpak van het Instituut voor Publieke Waarden om maatwerk makkelijk en mogelijk te maken voor professionals, gemeenten en voor verzekeraars. Het is een beproefde manier van werken langs steeds dezelfde zes processtappen, waarmee de professional gemakkelijk en onderbouwd maatwerk kan leveren in het sociaal domein.

Welke maatschappelijke kosten zijn we nu kwijt in de huidige situatie? Wat kost het als we niks doen? Wat is in de toekomst de zogenaamde gevolgschade? En wat kost onze maatwerkoplossing? In het doorbraak- of actieplan wordt met behulp van de drie waarden uit de driehoek onderbouwd waarom de doorbraak noodzakelijk is in deze situaties.



Waardendriehoek IPW

Naar de praktijk

Domein overstijgend maatwerk maken is in de praktijk niet eenvoudig. Het vraagt integrale samenwerking van afdelingen en partijen die vaak vanuit een eigen perspectief naar een oplossing kijken. Om verantwoord maatwerk mogelijk te maken is het belangrijk dat een **doorbraakteam** wordt ingericht en dat er **doorbraakbudget** beschikbaar is om doorbraken te kunnen realiseren.

Het doorbraakteam bestaat in ieder geval uit professionals uit het brede sociale domein. Bijvoorbeeld mensen die werken in de domeinen Jeugd, WMO, Werk & Inkomen, Schuldhulpverlening en het Sociaal Werk. Bij voorkeur zijn ook vertegenwoordigers vanuit woningcorporaties en zorgverzekeraar(s) betrokken. De leden van het doorbraakteam zijn de ambassadeurs van de doorbraakmethode en dragen bij aan het borgen van de nieuwe aanpak in de organisatie. Ze vormen een vliegwiel voor de (interne) transformatie die nodig is om legitiem maatwerk te kunnen maken.

Om maatwerkplannen daadwerkelijk te kunnen realiseren is het belangrijk dat de leden van het doorbraakteam mandaat hebben en/of contact hebben met functionarissen binnen de organisatie die op knoppen kunnen (laten) drukken om voorzieningen in het kader (jeugd)hulp, ondersteuning en/of (sociale) zekerheid ook daadwerkelijk beschikbaar te laten stellen. Het is belangrijk om van te voren duidelijke afspraken te maken over de reikwijdte van het mandaat en waar -in het geval dat het spannend wordt- mandaat kan worden opgehaald! In het geval het niet lukt om bepaalde functionarissen in het team te betrekken, is het verstandig om korte lijnen of een vast contactpersoon te hebben die mandaat heeft en met wie een relatie kan worden gebouwd. De lokale situatie zal uitsluitsel geven over de manier waarop het doorbraakteam het meest

effectief kan worden ingericht. Soms kan worden aangesloten bij een bestaand team of bestaande rollen/functionarissen.

Belangrijkste aandachtspunten bij inrichten van een Doorbraakteam:

- Samenstelling van het team
- Mandaat van het team
- Duidelijkheid en kennis over werkwijze bij doorbraak (training)
- Duidelijkheid over inzet van het beschikbare budget
- Vertrouwen en verbinding
- Netwerk van professionals
- Maatwerk en doorbraken waar nodig

Doorbraakbudget

Het inrichten van een (ongeoormerkte) financiële post als doorbraakbudget is dan belangrijk om processen te versnellen of om oplossingen te realiseren die normaal niet binnen handbereik liggen of waar bureaucratie in de weg staat. Doorbraakgeld is in feite leergeld. Achteraf wordt bekeken waar het geld aan is uitgegeven en wat er in de weg stond om dit regulier op te lossen. Als het over geld gaat heeft iedereen een mening. Grotere bedragen zijn altijd spannender dan kleine bedragen. Het is belangrijk om inzet van het maatwerkbudget altijd goed te legitimeren en te verantwoorden. Het maatwerkcanvas is daarvoor het middel. Het invullen van het maatwerkcanvas gebeurt namelijk met alle experts. Zij beantwoorden gezamenlijk en ieder vanuit eigen perspectief en achtergrond de vraag wat -kijkend naar het toekomstplan- de best passende oplossing is. De overeenstemming op de inhoud van de oplossing is leidend en wordt meteen daarna gevolgd door de vraag wie het gaat betalen. Als het systeem het obstakel blijkt om de oplossing te realiseren, is inzet van het doorbraakbudget legitiem. Het doorbraakteam beslist dus niet zelf een casus met ja/nee. De beslissing is op altijd een logische uitkomst van een gezamenlijk en gedragen proces.

Hiernaast wordt schematisch weergegeven welke processtappen worden doorlopen in het geval een doorbraak noodzakelijk (b)lijkt¹⁹.

19 Uiteraard kan ook dit proces lokaal verschillen.

4. Complexe situaties of doorbraken waarmee veel geld is gemoeid worden ingebracht in het doorbraakteam. Het doorbraakteam kent een brede samenstelling van professionals met eigen regelruimte en mandaat. Het doorbraakteam komt 2-4 wekelijks bij elkaar of vaker, als de situatie daarom vraagt. In de opstartfase kan het wenselijk zijn om elkaar vaker te zien. Het doorbraakteam werkt altijd op basis van het ingebrachte, anonieme, canvas. De vraag die aan het doorbraakteam wordt gesteld gaat altijd over het systeemprobleem dat moet worden opgelost. De rest is inhoudelijke en achtergrondinformatie die zij in principe niet nodig hebben. Het doorbraakteam kijkt op welke manier de vraag kan worden beantwoord. Wat is nodig en hoe kan/moet iets worden georganiseerd om het voorliggende systeemprobleem op te lossen? In het doorbraakteam wordt het maatwerkcanvas verder ingevuld waarbij iedereen zijn eigen achtergrond en expertise inbrengt voor een zo compleet mogelijk beeld. De pijlers uit de Waardendriehoek: Betrokkenheid, Rendement en Legitimiteit zijn leidend. Ook wordt beschreven waar het gezin of betrokken professionals tegenaan lopen in het realiseren van de oplossing. Het gaat erom dat heel helder is waar het precies (op) vastloopt. Wat is de bron van het probleem. Het Doorbraakteam werkt als team en vanuit veiligheid en vertrouwen. Het accent ligt op het verkrijgen van draagvlak en op het elkaar willen helpen. Soms is het nodig dat extra informatie wordt opgehaald door de buddy, achterwacht of een lid van het doorbraakteam. Zo komt het voor dat een canvas een aantal malen op tafel ligt. Uiteindelijk is er altijd een oplossing, een logische uitkomst van een gezamenlijk en gedragen proces!

Soms is het nodig om op te schalen naar directieniveau. In het geval er sprake is van een vastgelopen casus die niet op lokaal niveau kan worden opgelost zijn er provinciale doorbraakcoaches beschikbaar om lokale ondersteuning te bieden. Zij kunnen meedenken met de plannen en beschikken over kennis en ervaring op het gebied van doorbraken. Als ook dit niet lukt kan de casus landelijk worden ingebracht bij Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek. PMM helpt gemeenten en uitvoeringsorganisaties om maatwerk te bieden bij vastgelopen multiproblematiek. Ze vormen één ingang bij het Rijk om multiprobleemsituaties te doorbreken.

Het realiseren van doorbraken levert informatie op over het systeem zoals dat nu functioneert én stimuleert het domeinoverstijgend leren. Op deze manier wordt niet alleen het gezin geholpen, maar wordt ook het reguliere proces versterkt. Samen wordt gezocht naar oplossingen. Ook, of juist, in geval van weerstand en tegengestelde belangen. Het Doorbraakteam is een veilige plek en open setting waar alle vragen op tafel mogen komen. Het is belangrijk dat de leden zich onderdeel voelen van een vernieuwend en lerend netwerk en de ruimte voelen om nieuwe mensen uit te nodigen als de casus daarom vraagt. Ervaring leert dat hoe beter mensen elkaar weten te vinden, hoe makkelijker passende oplossingen worden gevonden. Alle betrokken professionals worden getraind in de methodiek. Bovendien nemen ze deel aan intervisie op regionaal niveau en is er de mogelijkheid om casussen in te brengen bij de provinciale doorbraakcoach wanneer zij vastlopen.

Fictieve casus Doorbraak²⁰**Situatie**

Een alleenstaande moeder met een zoon van 5 met autisme. Hij gaat naar speciaal onderwijs en wordt elke dag met een busje opgehaald. De rit van 7 kilometer duurt een half uur. De zoon begint 's ochtends een uur later met de les omdat hij eerst tot rust moet komen van de taxirit met de andere kinderen. De jongen komt 's middags helemaal overprikkeld thuis van de schooldag en de drukte in de taxi. Moeder kan daar moeilijk mee omgaan en kan mede hierdoor niet de stappen zetten die ze eigenlijk zou willen.

Moeder wil graag zelf haar zoon naar school brengen maar is fysiek niet in staat om hem op de fiets te brengen. Een scooter lijkt haar een goed idee, maar ze heeft geen geld om een scooter aan te schaffen.

Doorbraak

Scooter kopen in plaats van inzet Leerlingvervoer.

Effect en perspectief

Kind gaat rustig naar school en ook thuis gaat het veel beter.

Moeder ervaart ruimte voor zichzelf. En gaat er met haar scooter veel op uit. Uiteindelijk zet ze de stap naar vrijwilligerswerk

De casuïstiek waarbij een doorbraak wordt ingezet toont niet alleen de systeemproblemen en knelpunten maar laat ook zien waar nieuwe oplossingen mogelijk zijn. Het werken met en vanuit een lerende uitvoeringspraktijk loont. Leren gaat in organisaties echter vaak niet vanzelf. Uitvoerende professionals, beleidsmakers en politici leren allemaal op een verschillende manier verschillende lessen. Het IPW heeft een methode ontwikkeld om een lerende publieke organisatie vorm te geven²¹. Uitgangspunt is dat als organisaties in zijn geheel willen leren, ze de verschillende lessen moeten laten samenkomen. Dit kan bijvoorbeeld door in een leerinfrastructuur deze drie niveaus te verbinden. De leerinfrastructuur krijgt binnen de methode van IPW vorm op basis van een model waarin drie ordes van leren worden onderscheiden²². Ook binnen Doorbraaknetwerk Groningen wordt volgens dit principe van de 'lerende organisatie' gewerkt²³.

20 Aangeleverd door Doorbraaknetwerk Groningen

21 <https://publiekewaarden.nl/project/lerende-organisatie/>

22 Bron: Drie ordes van leren IPW. Eerste orde leren is causaal leren. Je band is lek en je gaat je band plakken. Dit is wat uitvoerders doen. Op tweede orde leren beleidsmakers, reflectief. Die gaan op zoek naar het steentje in de band als oorzaak voor het lek gaan van de band. Op derde orde leert het bestuur op waarden/systeemniveau. Ligt er niet te veel glas op onze straten?

23 <https://www.doorbraaknetwerkgroningen.nl/doorbraak/instrumenten/>



- De lerende organisatie
- Format maatwerkcanvas
- www.doorbraakmethode.nl
- www.maatwerkmultiproblematiek.nl

2.4 Samen leren en evalueren

Algemeen

De monitoring en evaluatie van het programma Kansen voor Kinderen wordt uitgevoerd door Sociaal Planbureau Groningen. Sociaal Planbureau Groningen baseert haar methode van monitoren en evalueren op een verandertheorie. Begin 2024 is onder begeleiding van Sociaal Planbureau Groningen samen met het programmateam een verandertheorie uitgewerkt voor het programma. De volgende effectdoelen zijn bepaald:

- Vergroten bestaanszekerheid gezinnen
- Meer passende dienstverlening
- Minder knelpunten in beleid, regels en werkprocessen

Het onderzoek is gebaseerd op drie vormen en drie niveaus van evaluatie die een onderlinge samenhang kennen.

	Ontwikkelingsevaluatie	Procesevaluatie	Effectevaluatie
Gezin	Zijn de vereiste randvoorwaarden aanwezig/gerealiseerd om de bestaanszekerheid van deelnemende gezinnen te vergroten?	Hoe ervaren gezinnen hun deelname aan het programma?	Ervaren deelnemende gezinnen meer bestaanszekerheid en een beter toekomstperspectief?
Lokaal project	Zijn de vereiste randvoorwaarden aanwezig/gerealiseerd om een lokaal project tot een succes te maken?	Hoe verloopt het lokale project? Zijn de juiste partijen betrokken? Wat gaat goed en wat kan beter?	Behaalt een lokaal project de gestelde doelen?
Programma	Zijn de vereiste randvoorwaarden aanwezig/gerealiseerd om het totale programma tot een succes te maken?	Hoe verloopt het totale programma? Zijn de juiste partijen betrokken? Wat gaat goed en wat kan beter?	Behaalt het totale programma de gestelde doelen?

Samenhang verschillende vormen en niveaus van evalueren

Naar de praktijk

In de beginfase van een lokaal project presenteren onderzoekers van Sociaal Planbureau Groningen de verandertheorie aan het lokale projectteam. Uit deze presentatie wordt voor het projectteam duidelijk hoe de verschillende vormen en niveaus van evaluatie samenhangen met de opgestelde indicatoren. Deze kennis helpt in het lerend evalueren van de voortgang van zowel het lokale project als het programma.

Een of twee keer per jaar wordt het lokale project onder begeleiding van Sociaal Planbureau Groningen geëvalueerd met het projectteam, de buddy's en de betrokken samenwerkingspartners. Aspecten van het lokale project die worden behandeld tijdens een sessie lerend evalueren zijn:

Voortgang lokale project

Voorafgaand aan elke sessie Lerend Evalueren deelt de projectleider de voortgang op de indicatoren van bestaanszekerheid, passende dienstverlening en beleid, regels en werkprocessen. Daarnaast zijn er nog een aantal algemene voortgangsindicatoren die dienen te worden bijgehouden en gedeeld. Op basis van deze indicatoren wordt tijdens de Lerend Evalueren sessie besproken of het lokale project op koers ligt om de gestelde doelen te halen.

Algemene voortgangsindicatoren

Deze indicatoren geven een globaal beeld van de voortgang van een lokaal project. Het gaat dan bijvoorbeeld om het aantal deelnemende gezinnen, de looptijd van trajecten en het aantal afgeronde trajecten. Het is hierbij belangrijk om een inschatting te maken of het project op koers ligt de gestelde doelen te bereiken.

Voortgang bestaanszekerheid deelnemende gezinnen

De indicatoren voor bestaanszekerheid gaan over de ervaringen van deelnemende gezinnen. Buddy's meten bij intake de bestaanszekerheid van de gezinnen aan de hand van de indicatoren die te vinden zijn in de toolbox onder 'Indicatoren Kansen voor Kinderen'.

Gezinnen stellen bij de intake doelen aan de hand van de indicatoren voor bestaanszekerheid. Gedurende een traject wordt door de buddy elk half jaar een meting op bestaanszekerheid gedaan. Zo wordt de ontwikkeling van de gezinnen op het gebied van bestaanszekerheid en de gestelde doelen zichtbaar. Deze informatie wordt beheerd in de Toekomst app en het is de verantwoordelijkheid van de projectleider dat de registraties van alle betrokkenen up to date zijn op het moment dat een sessie Lerend Evalueren eraan komt. De projectleider verzamelt en beheert daarnaast alle doel-actieplannen die buddy's met hun gezinnen maken. Deze doel-actieplannen worden eens per half jaar met Sociaal Planbureau Groningen gedeeld die hier (indien relevant) een kwalitatieve analyse op uitvoeren ter voorbereiding op de lokale sessie Lerend Evalueren.

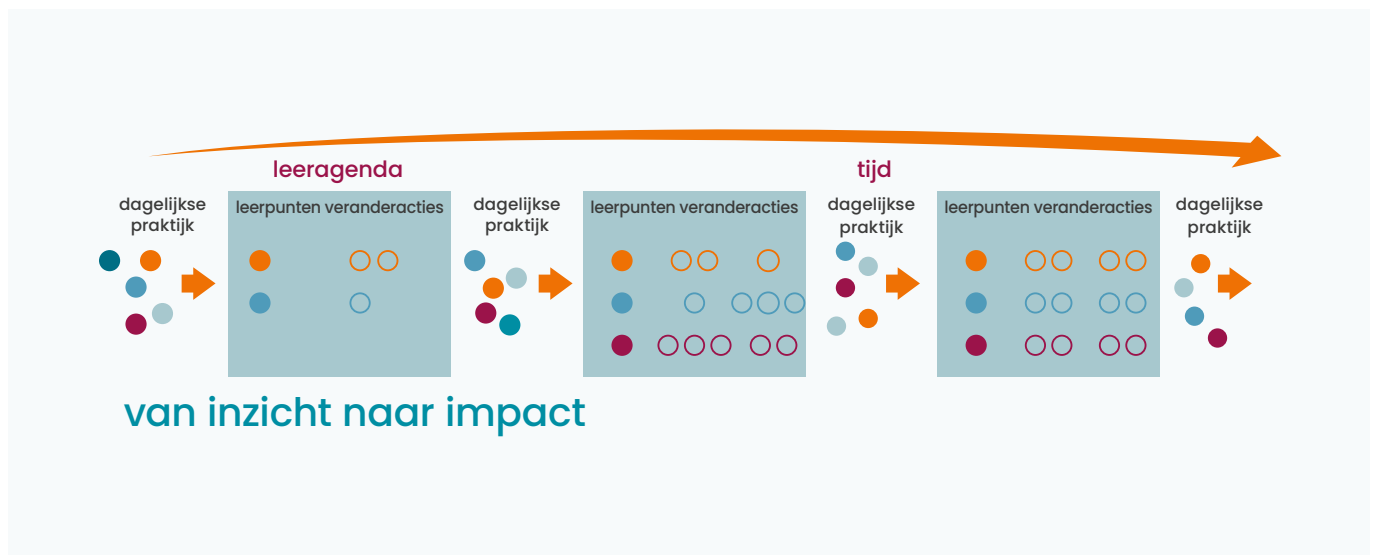
Voortgang 'passende dienstverlening'

De indicatoren die horen bij het effectdoel 'passende dienstverlening' zijn te vinden in de toolkit onder 'Indicatoren Kansen voor Kinderen'. Om zicht te krijgen op hoe gezinnen de dienstverlening in Kansen voor Kinderen ervaren wordt een procesevaluatie op gezinsniveau gedaan.

Voortgang ‘minder knelpunten in beleid, regels en werkprocessen’

De indicatoren die horen bij het effectdoel ‘minder knelpunten’ zijn te vinden in de toolkit onder ‘Indicatoren Kansen voor Kinderen’. Om zicht te krijgen op de manier waarop betrokken samenwerkingspartners de samenwerking binnen Kansen voor Kinderen ervaren wordt een procesevaluatie op projectniveau gedaan. Hiervoor is een instrument in ontwikkeling.

Op basis van de voortgang van het lokale project wordt geëvalueerd welke inzichten uit de data en *ervaringen* uit de dagelijkse praktijk van het project belangrijke lessen bevatten om het project te verbeteren. Uit deze *leerpunten* worden gezamenlijk *veranderacties* geformuleerd waaraan alle betrokken samenwerkingspartners zich committeren. Dit gebeurt door na afloop van elke sessie Lerend Evalueren de Leeragenda gezamenlijk vast te stellen. Zo wordt lerend evalueren een belangrijk sturingsinstrument voor het project.



Lerend evalueren als sturingsinstrument



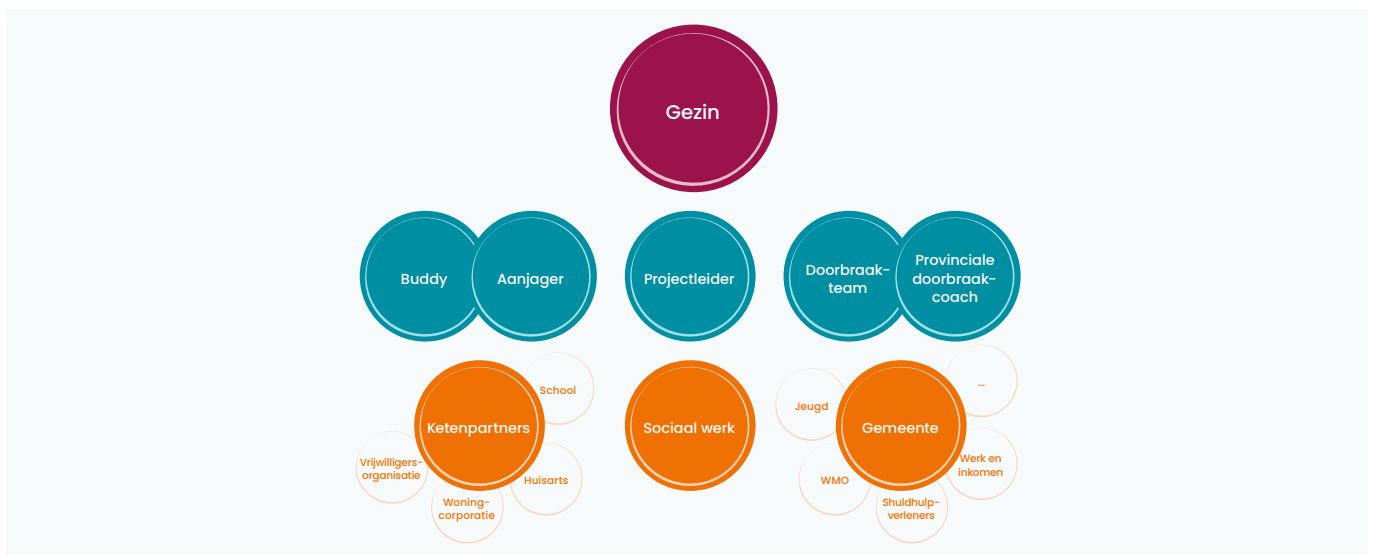
- Verandertheorie achter de aanpak
- Indicatoren monitoring

2.5 Lokale projectorganisatie

De aanpak Kansen voor kinderen geldt als regionaal kader en leidraad. Keuzes rondom uitvoering en inbedding vinden lokaal plaats. In elke gemeente wordt een projectleider en een aanjager Doorbraakmethode® aangesteld. De projectleider is verantwoordelijk voor het lokaal kwartiermaken, betrekken van partners en het opzetten van samenwerkingen. Ook begeleidt de projectleider de buddy's. De projectleider is aanspreekpunt voor de buddy's en begeleider van de intervisie. De projectleider werkt nauw samen met de aanjager van de Doorbraakmethode®. De aanjager voert de regie op het

doorbraakteam met als taak het opstellen van de doorbraakplannen. Daarnaast is hij/zij verantwoordelijk voor het borgen van de nieuwe werkwijze in de gemeentelijke organisatie. Het heeft dan ook de voorkeur dat deze medewerker in dienst is van de gemeente. Bij voorkeur is de projectleider in dienst van de lokale welzijnsorganisatie. Op die manier is er een nauwe verbinding tussen de gemeente en de welzijnsorganisatie. Projectleider en aanjager vormen samen het lokale projectteam. Samen zijn ze verantwoordelijk voor het opstellen van het lokale uitvoeringsplan. Het uitvoeringsplan heeft betrekking op alle elementen die belangrijk zijn bij de voorbereiding van de start van de lokale aanpak. Afhankelijk van de lokale situatie kan het nodig of wenselijk zijn de functie van aanjager en projectleider te verenigen in één persoon.

Op provinciaal niveau is er een team van doorbraakcoaches. Dit zijn mensen die ervaring hebben met maatwerk. Zij zijn beschikbaar om mee te denken bij vragen en ingewikkelde cases en ondersteunen de gemeenten bij het realiseren van doorbraken.



Lokale organisaties – Overzicht rollen en taken

Daarnaast trainen deze doorbraakcoaches de sociaal werkers en juristen bij aanvang van de projectperiode in het uitvoeren van bv. rendementsberekeningen en het invullen van een maatwerkcanvas. In elke gemeente wordt, afhankelijk van de lokale situatie, ook met andere betrokken lokale partners samengewerkt.

Draagvlak en commitment zowel binnen de gemeente als bij partners (bv. welzijn, vrijwilligersorganisaties, woningbouw, doelgroep) zijn van essentieel belang voor de noodzakelijk transformatie (anders kijken én doen) en daarmee voor het slagen van het project. Het is belangrijk om hier zo vroeg mogelijk mee te beginnen. Niet alleen op papier maar ook in de praktijk. Wat zijn de belangrijke spelers, op welke manier zijn ze betrokken? Hoe zorg je dat mensen ‘mee willen en mee kunnen’ in het verhaal? Wat zijn randvoorwaarden die draagvlak versterkend werken?



- [Format lokaal projectplan Kansen voor kinderen](#)
- [Profielschets projectleider](#)

2.6 Opleidingsprogramma

Alle lokale betrokkenen worden passend getraind om hun rol in het programma goed uit te kunnen voeren. Deze trainingen organiseren we deels op lokaal en deels op regionaal niveau. Elke gemeente start met een kick off bijeenkomst voor alle deelnemers aan de aanpak. Daarin wordt achtergrondinformatie over de problematiek verstrekt en basisinformatie over alle onderdelen uit de aanpak. Deze dag is ook bedoeld om de mensen die samenwerken in Kansen voor kinderen met elkaar te laten kennismaken. Het opleidingsprogramma bestaat verder uit verdiepende trainingen die aansluiten bij de specifieke rol van de deelnemer in het project. Daarnaast zijn er de verschillende vormen van regionaal overleg en afstemming om samen te blijven leren en de aanpak te versterken.

Naast het basisopleidingsprogramma worden op maat extra trainingen georganiseerd gedurende de looptijd van het programma. Denk aan een regionale training 'Ruimte in regels' van PMM (Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek) voor juristen, om beter met de Doorbraakmethode te kunnen werken. Of regionale verdiepingsmodules voor buddy's over huiselijk geweld of verslavingsproblematiek. De precieze invulling van deze trainingen wordt gebaseerd op de problematiek die in de dagelijkse praktijk in de gezinnen wordt aangetroffen en de daaruit voortvloeiende behoefte van de lokale betrokkenen.



-
- [Opzet opleidingsprogramma, trainers, inhoud en uitwerking](#)



Kansen voor Kinderen

Toolbox



3. Kansen voor kinderen

Toolbox

Alle voor de aanpak beschikbare formats, tools en achtergrondinformatie zijn of worden opgenomen in de Toolbox. Binnenkort worden de eerste onderdelen op een interactieve manier beschikbaar gesteld. Mocht je al eerder behoefte hebben aan een bepaalde tool of informatie, neem dan even contact op met het programmabureau via info@kansenvoorkinderengroningen.nl

