

## **Daar waar er een wil tot regie is, is er een weg!**

### *Lessen uit de Online Regioplan-Kenniskamer over regie in complexe casuïstiek*

Door Niek van Ansem en Katrien de Vaan

#### **Context en aanleiding**

Landelijke hervormingen zoals beoogd met het Toekomstscenario Kind- en gezinsbescherming en de Hervormingsagenda Jeugd gaan de komende jaren veel vragen van gemeenten. Gemeenten krijgen een grotere rol in het organiseren én bieden van passende hulp aan hun inwoners, waaronder jeugdigen en gezinnen. Concreet houdt dit in dat de lokale teams van gemeenten meer verantwoordelijkheden krijgen, en zowel basale hulpvragen als hulpvragen die meer specialisme vereisen moeten kunnen oppakken. Complexe casuïstiek is een voorbeeld van casuïstiek die meer specialisme vereist.

Bij complexe casuïstiek spelen er bij inwoners tegelijkertijd problemen op meerdere leefgebieden, zoals financiële problemen, opvoedproblematiek en psychische problematiek. Deze problemen houden doorgaans verband met elkaar. De hulpverlening is dan gebaat bij een integrale aanpak vanuit een systeemgerichte blik, die is gebaseerd op een diepgaande analyse van de problematiek. Wat we in de praktijk echter veel in complexe casussen zien gebeuren, is dat deze wijze van hulpverlening niet goed tot stand komt. Er zijn dan meerdere hulpverlenende partijen aangehaakt die allemaal actief zijn op hun eigen stukje expertise, zonder dat er (voldoende) verbinding tussen hulpverleningstrajecten wordt gelegd. Dat maakt de hulpverlening ineffectief en leidt tot veel frustraties bij zowel cliënten als hulpverleners.

Complexe casuïstiek vraagt om een stevige vorm van regie door capabele regisseurs die weliswaar zelf slechts beperkt hulp bieden, maar die wel over hulpverleningsvaardigheden moeten beschikken om te komen tot een effectieve aanpak. Het is aan gemeenten om deze vorm van regie in te richten, vanuit de wettelijke verantwoordelijkheden die zij hebben op het gebied van zorg en ondersteuning. Het inrichten van stevige regie op complexe casuïstiek kan onderdeel zijn van een algehele herziening van het lokaal veld. Dat is iets waar actuele ontwikkelingen momenteel om vragen, ontwikkelingen die door de VNG zijn vervat in het [\*Richtinggevend Kader Toegang, lokale teams en integrale dienstverlening\*](#).

Stevige regie betekent dat er iemand is – de regisseur – die vanuit een diepgaande analyse het voortouw neemt om te komen tot integrale en systeemgerichte hulp en de verbindingen legt die nodig zijn om tot duurzame oplossingen te komen. Stevige regie houdt in dat een regisseur het centrale aanspreekpunt wordt voor alle betrokkenen in een casus – cliënt(en) en hulpverleners –

en de hulp coördineert vanuit een alomvattende probleemanalyse, die samen met cliënten tot stand is gekomen. Hulpverlening vindt dan in samenhang plaats, zorgt ervoor dat problemen in de kern worden aangepakt en dat iedereen daar zijn verantwoordelijkheid in neemt.

### ***Lessen uit de Online Regioplan Kenniskamer***

In verschillende van onze onderzoeken brachten wij de werkzame elementen van regie in kaart. Om deze kennis te delen, organiseerden we in mei 2024 een Online Kenniskamer voor gemeenten, waarin we het met hen hadden over de mogelijkheden, succesverhalen én knelpunten rondom regie op complexe casuïstiek. Want hoewel regie een effectief middel kan zijn om in dit soort casuïstiek verder te komen, is het effectief *inrichten* ervan makkelijker gezegd dan gedaan. Dit effectief inrichten vraagt namelijk allereerst een zeker geloof in het effect dat met regie kan worden bereikt. Te vaak horen we echter in onze onderzoeken terug dat ‘de mogelijkheden in het vrijwillig kader nu eenmaal beperkt zijn’. Dergelijke opvattingen zorgen ervoor dat regie geen echte kans krijgt.

Juist met goed ingevulde regie kun je als gemeente in het vrijwillige kader meer gedaan krijgen, ook bij mensen die aanvankelijk helemaal niet gemotiveerd zijn om hulp te accepteren. Een goede regisseur werkt vanuit het perspectief van, en samen met, de cliënt. Zo ontstaat een gezamenlijk gedragen beeld van het probleem en de oplossing en zijn cliënten beter gemotiveerd om aan die oplossing te werken.

### ***De noodzaak van regie over ‘regie’***

Het idee bestaat dat regie vooral iets vergt van de professionals bij wie de regierol wordt belegd. Uiteraard vraagt regie veel van de regievoerende professionals, maar het vereist minstens zo veel van de gemeenten die de aanpak gaan implementeren. Gemeenten moet de regie nemen over ‘regie’. Dat betekent dat ze een heldere visie op regie moeten hebben en die visie ook effectief onder alle partners onder de aandacht moeten brengen. Daarnaast moeten gemeenten hun regisseurs op een passende wijze ondersteunen.

Bij die regie over ‘regie’ is het wel belangrijk dát je als gemeente scherp hebt waar je regisseurs ondersteuning in nodig hebben. Het lijkt logisch dat een regisseur die al ruime ervaring heeft in de hulpverlening, op bepaalde aspecten van regie (zoals cliëntcontact, gespreksvoering en systeemgericht werken) geen ondersteuning meer nodig heeft. Het lijkt dan voor de hand liggend om ‘regisseurs’ vooral te ondersteunen in het oppakken van een meer coördinerende rol en het aansturen van ketenpartners, en hun ‘natuurlijke hulpverleningstaken’ volledig bij hen te laten, Maar dat kán een valkuil zijn.

Regie vraagt namelijk wel degelijk ook om een andere houding en werkwijze van professionals, waaraan ze nog niet gewend zijn, zelfs met ruime ervaring in de hulpverlening. Voorbeelden zijn het actief betrekken van huiselijk geweldplegers in de hulpverlening (in plaats van alleen slachtoffers) en het uitgebreid de tijd nemen voor een probleemanalyse, alvorens ‘tot actie over te gaan’. Voor regievoerende professionals kunnen dergelijke veranderingen in werkwijze tot vragen en uitdagingen leiden. Met goede begeleiding, intervisie en gerichte trainingen kunnen professionals grote stappen maken, maar dat vereist dat gemeenten scherp hebben waar hun professionals al volledig toegerust zijn voor hun regietaak en waar ze nog deskundigheidsbevordering kunnen gebruiken. Het kan daarbij helpend zijn om goed na te

denken over de uitgangspositie van je ‘regisseurs’, aangezien deze in de praktijk vaak zal worden belegd bij reeds bestaande functies: waar hebben regisseurs vanuit hun eerdere functie al ruime ervaring mee en waar is die ervaring in mindere mate aanwezig?

Het onderstaande schema gebruikten we in de kenniskamer om gemeenten hierover na te laten denken. Het schema laat van een aantal aspecten van regie zien hoe goed bepaalde functies hierop ‘scoren’. In dit voorbeeld heeft de procesregisseur bijvoorbeeld meer doorzettingsmacht en meer ervaring met het aansturen van ketenpartners, vergeleken met de maatschappelijk werker. Tegelijkertijd heeft de procesregisseur doorgaans minder intensief cliëntcontact en daardoor minder ruimte voor maatwerk, terwijl de maatschappelijk werker deze ruimte in grotere mate heeft. Voor goede regie is het helpend als op alle aspecten positief wordt gescoord, maar per functie verschilt het dus in hoeverre een professional daar ervaring mee heeft. Dit besef is belangrijk om te bepalen waarin je als gemeente je regievoerend professional extra ondersteunt.

Uitgangspositie	Ruimte voor maatwerk	Mandaat/doorzettingsmacht	Ervaring met aansturen ketenpartners	‘Rang’ binnen de keten
Voorbeeld: Procesregisseur	–	+	+	+
Voorbeeld: Maatschappelijk werker	+	–	+/-	–
.....	?	?	?	?

Het schema helpt tevens om als gemeente na te denken over vraagstukken rondom de *positionering* van je regisseurs. Regie vergt namelijk niet alleen een andere werkwijze van de regisseur, maar ook van de partijen waarmee die regisseur moet samenwerken. Zij gaan immers op een andere wijze samenwerken met de regisseur. Bij goede positionering van de regisseur komt die samenwerking van de grond, doordat samenwerkingspartners de nieuwe positie van de regisseur respecteren en ook waarderen.

Het is daarom belangrijk dat gemeenten zich actief bezighouden met de interne en externe positionering van hun regisseurs. Interne afdelingen binnen je gemeente en externe samenwerkingspartners moeten leren om op een andere manier met de regievoerend professional samen te werken. Dat kan in het begin voor weerstand zorgen, maar naarmate de effecten van regie op complexe casuïstiek zichtbaar worden, zullen partijen de meerwaarde er ook van gaan zien.

### **Maar hóe dan te beginnen?**

Bovenstaande aanbevelingen bieden gemeenten handvatten bij de ontwikkeling van regie op complexe casuïstiek. Gemeenten lopen daarbij tegen bepaalde uitdagingen aan. Voor gemeenten waar deze vorm van regie nog in een vroeg stadium verkeert, kan het echter complex

zijn hoe eraan te beginnen. Hoe leg je de basis om als gemeente een effectieve regie-aanpak op complexe casuïstiek te implementeren?

- Visie: alles begint bij een visie over wat je wilt dat regie binnen je gemeente inhoudt en hoe het zou moeten werken; wat je ermee wilt bereiken.
  - Voor het gedeelte hoe het zou moeten werken om je doelen te bereiken, kun je als gemeente gebruik maken van kennis en onderzoek over wat werkt aan regie: als gemeente hoef je het wiel niet opnieuw uit te vinden.

Complexer is dat het 'organiseren' van de context waarin regie tot zijn recht komt om vernieuwing vraagt. Die vernieuwingen zullen zelden naadloos aansluiten bij hoe het nu binnen gemeenten is geregeld. Bij het ontwikkelen van een visie kan het lastig zijn je niet af te laten leiden door de 'beren op de weg'. Toch is het van belang de visie te ontwikkelen vanuit wat je wilt bereiken en wat je weet wat daarbij werkt, en niet vanuit wat je denkt dat binnen je gemeente binnen de huidige context mogelijk is.

- Om vervolgens de visie in de praktijk te brengen, zijn er een aantal zaken belangrijk, waaronder:
  - Zorg dat het gaat leven: als je verandering vraagt van je personeel en van je samenwerkingspartners, dan is het belangrijk dat zij zich ook betrokken gaan voelen bij de totstandkoming van die verandering: dat 'ze weten waar ze het voor doen'. Zowel regisseurs als samenwerkingspartners moeten begrijpen waarom de verandering wenselijk is; welke resultaten daarmee kunnen worden bereikt. Betrek relevante partijen dus van begin af aan bij wat je als gemeente gaat doen, door middel van bijeenkomsten/casuïstiekbesprekingen/thematafels.
  - Ook als alle partijen zich betrokken voelen, zullen er dingen zijn die in eerste instantie niet goed gaan, simpelweg omdat de visie en de praktijk/werkcontext nog niet optimaal op elkaar aansluiten. Met een heldere visie die duidelijk gecommuniceerd is, blijven er alsnog implementatievraagstukken bestaan, omdat deze nu eenmaal inherent zijn aan veranderingsopgaven. Dit is dus niet erg. Wat echter moet worden voorkomen, is dat knelpunten dermate lang blijven bestaan, dat ze de uitvoering blijven frustreren en het draagvlak voor regie daarmee verminderen.

Daarom is het belangrijk om binnen de organisatie de implementatie van regie duidelijk te beleggen. Concreet houdt dat in dat er binnen de gemeente iemand is voor wie het detecteren, agenderen en oplossen van knelpunten in de uitvoering van regie tot het takenpakket hoort. Afhankelijk van de grootte van de gemeente kan deze taak bij een of meerdere functionarissen worden belegd. Het is belangrijk dat deze rol bij iemand wordt belegd die makkelijk kan schakelen tussen de niveaus van uitvoering, beleid en bestuur. Diegene moet in contact staan met de uitvoering om knelpunten te detecteren, en moet eenvoudig met beleidsafdelingen en bestuurders kunnen schakelen om deze te agenderen en beslissingen over mogelijke oplossingen te realiseren.

Bij dit alles helpt het om steeds scherp te houden wat het belangrijkste doel is, namelijk gezinnen die lijden onder complexe casuïstiek, effectiever en duurzaam te helpen, zodat zij uiteindelijk weer in staat zijn de 'regie' te voeren over hun eigen leven.

### **Meer lezen?**

De werkzame elementen van regie en de context waarin deze elementen goed tot hun recht komen, beschreven wij eerder in een verdiepend onderzoek naar de succesvolle aanpak in de gemeente Goeree-Overflakkee:

[Eindrapport Intensieve casusregie op Goeree-Overflakkee \(regioplan.nl\)](#)

Daarnaast biedt onze website een overzicht van onze onderzoeksactiviteiten op dit thema, waaronder:

[Betere hulp aan gezinnen met complexe hulpvragen: onderzoeken, ontwikkelen en leren in Hoorn en West-Friesland - Regioplan](#)

[Intensieve regie op casuïstiek huiselijk geweld door wijkteams - Regioplan](#)

### **Of neem contact met ons op:**

Katrien de Vaan, Directeur Zorg en Veiligheid: [katrien.de.vaan@regioplan.nl](mailto:katrien.de.vaan@regioplan.nl), 020-5315310.

Niek van Ansem, Onderzoeker Zorg en Veiligheid: [niek.van.ansem@regioplan.nl](mailto:niek.van.ansem@regioplan.nl), 020-5315380.