

DOEN WAT JE ZEGT EN ZEGGEN WAT JE DOET

Onderzoek naar de werkwijze van Doorpakkers

Doen wat je zegt en zeggen wat je doet.

Onderzoek naar de werkwijze van Doorpakkers.

Augustus 2025

Onderzoekers:
Menno Soentken
Aly Gruppen
Iris van 't Wout

Fotografie:
Diewke van den Heuvel
Kim Balster

Lectoraat Wonen & Welzijn, Hogeschool Utrecht –
Kenniscentrum Sociale Innovatie

Bezoekadres:
Padualaan 101
3584 CH Utrecht

Postadres:
Postbus 85397
3508 AJ Utrecht

Telefoon: 088 – 481 92 22
E-mail: socialeinnovatie@hu.nl

Het lectoraat Wonen & Welzijn is onderdeel van het Kenniscentrum Sociale Innovatie. Hoe bouwen we aan een samenleving waarin iedereen kan meedoen, tot zijn recht komt en zich veilig voelt? Hier doen de lectoraten van het Kenniscentrum Sociale Innovatie van Hogeschool Utrecht onderzoek naar, met en voor (aankomend) sociale professionals in het brede sociaal domein. Onze missie is om samen met partners uit praktijk, onderwijs en beleid bij te dragen aan 'beter samen leven' en het verkleinen van sociale ongelijkheid. Dit doen wij door praktijkgericht onderzoek, ontwikkeling en agendering van actuele maatschappelijke en sociale vraagstukken op het vlak van participatie, welzijn, zorg en ondersteuning, jeugdhulp, werk en inkomen, schuldenproblematiek, dak- en thuisloosheid, toegang tot recht, reclassering, sociale veiligheid, en deelname aan onderwijs, sport en cultuur.

Dit project werd gefinancierd door: FNO zorg voor kansen

© Hogeschool Utrecht, 2025
Bronvermelding is verplicht. Verveelvoudigen voor eigen gebruik of intern gebruik is toegestaan

Inhoudsopgave

1	**Inleiding**	**5**
1.1	Onderzoeksvraag en onderzoeksaanpak	5
2	**Resultaten**	**8**
2.1	Beschrijving van de Hoog Intensieve Aanpak	8
3	**Waarden**	**16**
4	**Bevorderende factoren in de organisatie voor de uitvoering van de Hoog Intensieve Aanpak**	**18**
4.1	Korte lijnen en een platte organisatie	18
4.2	Groot gevoel van eigenaarschap	19
4.3	Kleine caseload	19
4.4	Ondernemersgeest	20
5	**Belemmerende factoren voor de uitvoering van de Hoog Intensieve Aanpak**	**22**
5.1	Uitval van medewerkers	22
5.2	Beleggen van verantwoordelijkheden en eigenaarschap	22
5.3	Verandering in de inrichting van de organisatie	22
5.4	Begeleiden op groepswonen	23
5.5	Kennis en inzet van methodieken	24
6	**Conclusies**	**26**
7	**Aanbevelingen**	**28**
7.1	Huidige werkwijze verankeren in bestaande methodieken	28
7.2	Vasthouden van specifieke identiteit bij groei door deskundigheids-bevordering	29
7.3	Bewust begeleiden van de ‘woongemeenschap’ en bewust begeleiden op het wonen in een groep	30
7.4	Ontwikkeling van Mentale veerkracht bij medewerkers	30
8	**Literatuurlijst**	**33**

1 Inleiding

Doorpakkers is een organisatie voor forensische zorg die is opgericht in juli 2017 door Akeem Elmin en Ton Verlinden. Vanuit hun brede ervaring hebben zij een eigen visie en aanpak ontwikkeld op welzijn, gezondheid en forensische zorg, waarin o.a. burgerschap en deelnemen centraal staan. Daarbij werkt Doorpakkers netwerkgericht en vanuit een totaalaanpak. Doorpakkers is gestart binnen de regio Zuidoost Brabant, Eindhoven en de Dommelvallei en Peel (Managementplan 2019 – 2024).

Doorpakkers biedt forensisch beschermd wonen (Intermezzo), ambulante begeleiding en tijdelijke opvang in wijken en buurten (TOP! Woningen). Daarnaast heeft Doorpakkers Lighthouse opgestart: een wooninitiatief voor jongeren in de leeftijd van 18-35 jaar met een forensische zorgtitel. De woningen bieden de jongeren een tijdelijke, veilige plek om te herstellen, (woon)vaardigheden te ontwikkelen en (weer) actief deel te nemen aan het leven. De intensiteit en begeleidingsuren variëren en zijn afhankelijk van de zorgbehoeften tot maximaal 24 uur per week.

In de ambulante begeleiding, bij mensen thuis, ondersteunt de betrokken casemanager bij het vinden van zinvolle dagbesteding, werk en biedt praktische hulp bij financiële, psychische en psychosociale problemen. Door te werken aan herstel en stabiliteit ten aanzien van de verschillende probleemgebieden, werkt Doorpakkers aan het voorkomen van recidive. Deze begeleiding wordt door Doorpakkers omschreven als de 'Hoog Intensieve Aanpak'. In deze aanpak is het begeleidingsproces gebaseerd op het 8 fasenmodel dat uitgaat van begeleiding op meerdere levensdomeinen (https://www.movisie.nl/interventie/8-fasenmodel). Doorpakkers 'werkt en maakt gebruik van de best passende methodiek en benadering bij de situatie van de cliënt en waarbij kernwaarden en maatwerk centraal staan (eclectisch integratief)' (Managementplan 2019 – 2024).

Doorpakkers heeft de volgende doelstelling geformuleerd voor de komende periode: 'Doorpakkers profileert en ontwikkelt zich tot een (forensisch) specialist in een hoog intensieve aanpak van (maatschappelijk) onaangepast en ontwrichtend gedrag van cliënten' (Managementplan 2019 – 2024).

Vanuit Doorpakkers kreeg het lectoraat Wonen en Welzijn van de Hogeschool Utrecht de vraag om te onderzoeken wat de werkzame elementen in de werkwijze zijn, wat de Hoog Intensieve Aanpak kenmerkt en hoe deze werkwijze door stakeholders, medewerkers en cliënten ervaren wordt.
De focus lag daarbij in eerste instantie op Lighthouse, maar omdat Lighthouse maar 3 cliënten in totaal had en de aanpak niet echt verschilt van de reguliere ambulante begeleiding is ervoor gekozen om het onderzoek op de volledige ambulante begeleiding van Doorpakkers te richten.

1.1 Onderzoeksvraag en onderzoeksaanpak

1.1.1 Onderzoeksvraag

Hoofdvraag: Wat zijn de werkzame elementen in de Hoog Intensieve Aanpak in de ambulante begeleiding van forensische cliënten, en op welke punten is verdere verbetering mogelijk?

Deelvragen:

1. Welke waarden heeft Doorpakkers en op welke wijze spelen deze waarden een rol in de uitvoering?
2. Welke rol speelt de organisatiestructuur- en cultuur van Doorpakkers in de begeleiding van forensische cliënten?

3. Welke succesfactoren en knelpunten zijn er in de werkwijze (Hoog Intensieve Aanpak) van Doorpakkers zoals ervaren door cliënten, professionals en stakeholders?

4. Op welke wijze onderscheidt Doorpakkers zich van andere organisaties in de regio die ambulante begeleiding van forensische cliënten bieden?

5. Welke succesfactoren en knelpunten zijn er in de samenwerking met ketenpartners?

1.1.2 Onderzoeksaanpak

Om de bovenstaande vragen te beantwoorden hebben we semigestructureerde interviews gehouden over de werkwijze van Doorpakkers vanuit verschillende perspectieven. Deze interviews werden gehouden met cliënten, medewerkers, directieleden, stakeholders en de Raad van Commissarissen van Doorpakkers. Verder is er een vervolg groepsinterview met medewerkers gehouden.

In totaal zijn er 11 individuele interviews afgenomen, waarvan;

- drie met cliënten
- vier met medewerkers (casemanagers)
- twee met directieleden
- twee met leden van de Raad van Commissarissen
- vijf met stakeholders (woningbouwcorporatie, gemeente Eindhoven, reclassering, bewindvoering)

In de interviews kwamen per groep verschillende onderwerpen aan bod. Bij de cliënten werd gevraagd naar het traject en hoe ze de begeleiding ervoeren. Voorafgaand aan het interview ontvingen de cliënten een mail met een informatiebrief over het onderzoek en een toestemmingsformulier, die ze samen met hun begeleider hebben doorgenomen. Beide documenten werden aan het begin van het interview nogmaals kort doorgenomen met de onderzoekers. Interviewonderwerpen bij de medewerkers waren; professionele achtergrond, sterke kanten en verbeterpunten van de organisatie, de werkwijze tijdens het traject van een cliënt (traject, methodiek, risicotaxatie, nazorg) en de samenwerking met ketenpartners. De vragen bij de directie en Raad van Commissarissen richtte zich op sterke punten en verbeterpunten van de organisatie. De onderwerpen bij de interviews met de stakeholders waren de samenwerking met Doorpakkers en de algemene ervaring met de doelgroep.

Het groepsinterview vond plaatst nadat de individuele interviews met dezelfde medewerkers waren afgerond. Het doel was om gezamenlijk terug te blikken op de resultaten uit de eerdere interviews en de medewerkers onderling te laten reflecteren op de gehanteerde aanpak in de begeleiding van cliënten.

Van alle interviews is een transcript gemaakt dat anoniem is verwerkt. Vervolgens zijn de interviews aan de hand van labels rondom centrale thema's gecodeerd en geanalyseerd.



“We horen soms bij voorbaat; “dat gaan we niet doen, wij achten het risico te groot”. Doorpakkers zegt: we gaan het proberen. En als het niet lukt, dan kunnen we erop terugkomen, maar we gaan het wel proberen” (interview stakeholder)

2 Resultaten

2.1 Beschrijving van de Hoog Intensieve Aanpak

De Hoog Intensieve Aanpak wordt beschreven op basis van de resultaten van de interviews met cliënten, medewerkers en stakeholders.

In dit onderzoek hebben we onderzocht hoe de werkwijze gekarakteriseerd kan worden, welke methodieken gebruikt worden en welke werkzame mechanismen in de begeleiding naar voren komen. Uit gesprekken met medewerkers komt naar voren dat medewerkers niet zo zeer een methodiek benoemen waar ze standaard mee werken én dat het 8-fasenmodel (genoemd in het managementplan) géén vast uitgangspunt lijkt te zijn in de begeleiding. Uit de interviews komt een aantal kenmerken naar voren die de werkwijze van Doorpakkers karakteriseren en aanvullend zijn op het genoemde 8-fasen model. Deze kenmerken beschrijven we achtereenvolgens. Vervolgens gaan we in op bevorderende en belemmerende factoren in de uitvoering van deze aanpak.

2.1.1 Mens-tot-mens benadering en de cliënt centraal

Kenmerkend voor de werkwijze van Doorpakkers is een sterke mens-tot-mens benadering. Dat uit zich in:

- Hoge betrokkenheid bij de cliënten en de cliënt staat centraal
- Naast de cliënt staan en samen kijken wat er nodig is
- Ondersteuning op alle leefgebieden en een brede kijk
- Aandachtig aanwezig zijn
- Denken in mogelijkheden
- Vertegenwoordigen van het perspectief van de cliënt

Casemanagers zijn er onvoorwaardelijk voor de cliënt en ondersteuning kan op alle leefgebieden zijn waar mensen hulp bij nodig hebben, van financiën tot verzorging:

> "*Wij willen er voor de cliënt zijn. Wij zijn er. We zijn er echt volledig. Er is niks te gek, zeg maar. Alles wat speelt in het mensenleven, kunnen we kijken wat wij op kunnen pakken en hoe we dat op kunnen pakken"* (Interview medewerker).

Deze brede kijk op wat een cliënt nodig heeft wordt ook benoemd door stakeholders. Waarbij Doorpakkers niet alleen de begeleiding inricht op basis van risicoprofielen, maar verschillende leefgebieden in ogenschouw neemt:

> "*Bij organisaties is begeleiding vaak veel gericht op risicoprofiel en delict gedrag. Dat is eigenlijk heel zwart wit. Doorpakkers kijkt heel breed, dus op alle gebieden kijken waar is ondersteuning nodig. Gebied vrije tijd, netwerk. Dat zie ik terug bij Doorpakkers: wat heeft iemand nodig om zich staande houden in maatschappij*" (Interview stakeholder).

De mens-tot-mens benadering komt ook tot uiting in aandachtig aanwezig zijn. Geen lijstjes afvinken, maar aandacht hebben voor het hele verhaal van de cliënt. Doorpakkers helpt elke cliënt, ongeacht de complexiteit. Opvallend is dat medewerkers aangeven dat ze cliënten 'niet snel opgeven' en 'niet willen doorschuiven'. Dit betekent ook kijken naar wat haalbaar is en soms betekent dit alleen werken aan 'contactgroei', het onderhouden van contact zodat situaties niet escaleren. Het gaat erom dat je gewoon aanwezig bent. Hier worden veel elementen van de presentiebenadering gehanteerd:

> *"Ik heb bijvoorbeeld een cliënt, het enige doel daarmee is dus contact houden, dus daar wandel ik één tot 2 keer in de week mee om uiteindelijk te de-escaleren, want die zit heel erg in zijn hoofd en die heeft heel veel last van waanbeelden en gedachten. Maar daar kun je ook geen doelen mee opstellen,*

*want dat trekt 'ie gewoon niet. En daar wandel ik al 3 jaar mee, dus om te voorkomen dat het escaleert" (*Interview medewerker).

Er wordt gedacht in mogelijkheden. Het gaat erom om de mens achter de (hulp) vraag te zien en er voor iedereen te zijn. Er wordt gekeken naar wat er wel kan:

"*We horen soms bij voorbaat; "dat gaan we niet doen, wij achten het risico te groot". Doorpakkers zegt: we gaan het proberen. En als het niet lukt, dan kunnen we erop terugkomen, maar we gaan het wel proberen" (*Interview stakeholder).

Het woord wat in veel interviews terugkomt is 'samen'. Bijvoorbeeld samen met de cliënt naar afspraken, zodat je gesprekken aan kunt gaan, samen met de cliënt dingen regelen zoals bijvoorbeeld het aanvragen van een uitkering. Samen betekent niet het overnemen van dingen, maar het bieden van handvatten die de cliënt nodig heeft, met als doel het toewerken naar zelfstandigheid. De mate waarin Doorpakkers regie legt bij de cliënt is afhankelijk van waar de cliënt is in het proces.

Mensgerichtheid komt ook terug doordat feedback op gedrag is en niet op de persoon.

*"Ik vind jouw gedrag niet leuk, dat betekent niet dat ik jou als persoon niet leuk vind" (*Interview medewerker*).*

De mens-tot-mens benadering wordt ook herkend en gewaardeerd door cliënten:

"*Ik merk ook wel heel erg dat ze echt op je persoonlijkheid afgaan, persoonlijk met jou praten en doen. Want als ex-gedetineerde dan, ja, je bent ook gewoon een nummer of iets of weet je wel, en dan wil je wel gewoon weer normaal als een mens behandeld worden*" (Interview cliënt).

Deze mens-tot-mens benadering waarbij de cliënt centraal staat wordt ook benoemd door stakeholders:

"Zij zijn gewoon een van de weinigen die echt de cliënt vooropzetten. Dus ze gaan alles proberen wat mogelijk is" (Interview stakeholder).

Het gaat hierbij ook om het gesprek voeren en de mens zien achter de 'casus':

"*Wat ik mis bij andere organisaties is dat op basis van gesprek een keuze gemaakt wordt en niet op basis van een dossier en dat vind ik zo krachtig van Doorpakkers dat zij dat wél doen. Bij andere instellingen zeggen ze vaak: 'kun je aanmelden, dan gaan we het dossier bekijken'. En dan zeggen ze: 'dit gaan we niet doen'. Doorpakkers zegt eigenlijk altijd: 'we kijken naar het dossier, maar we gaan ook met iemand in gesprek, omdat je in een gesprek gewoon een ander beeld kan vormen'. En dat is dus bij andere instellingen niet standaard, zeker niet*". (Interview stakeholder).

Mensgerichtheid vertaalt zich ook naar het kunnen vertegenwoordigen van het perspectief van de cliënt en de cliënt op een goede manier door 'het systeem' leiden. Het gaat daarbij om contact en connectie maken met de cliënt om te snappen waar hij/zij tegen aanloopt. Waar problemen soms vanuit een 'systeemperspectief' klein lijken, zijn dit grote problemen vanuit het perspectief van de cliënt bezien. Een voorbeeld is het aanvragen van een uitkering:

"*Als jij niet op het goede knopje drukt en een goede aanvraag indient, ja, dan wordt het gewoon afgewezen. Dus we hebben ooit gehad dat we terugkregen van hé, je hebt de aanvraag niet goed, denk ik dat van ja, als mijn HBO-collega die regelmatig aanvragen doet het niet voor elkaar krijgt om op het goede knopje te drukken, hoe lukt dit dan iemand die analfabeet is en een fout heeft gemaakt. Dat zijn wel dingen waar je je als Doorpakkers mee bezighoudt. Dat trekken wij slecht als iemand de dupe wordt van het systeem en je ziet aan alle kanten dat het geld kost om iemand niet te helpen*" (Interview medewerker).

Een andere manier, die in de interviews genoemd wordt, om te duiden hoe Doorpakkers de cliënt op een goede manier door het systeem leidt, is die van 'tolk'. Doorpakkers legt het systeem (gemeenten, GGZ, bewindvoering, etc.) uit aan de cliënt, maar kan ook het perspectief van de cliënt vertegenwoordigen

richting andere organisaties. Daarmee is Doorpakkers een 'tolk' tussen de systeem- en de leefwereld van de cliënt en kan voor de cliënt spreken als diegene dat zelf niet kan.

2.1.2 Stapsgewijs opbouwen van eigen verantwoordelijkheden

Kenmerkend voor de Hoog Intensieve Aanpak is ook het stapsgewijs opbouwen van eigen verantwoordelijkheden. Dit uit zich in:

- Rust en stabiliteit eerst
- Focus op contactgroei
- Passende begeleiding
- Houding en gedrag als leidraad
- Door motiverende gespreksvoering in contact blijven
- Geen terugval is een succes

Uit de interviews komt naar voren dat er in de eerste fase van de begeleiding gezocht wordt naar rust en stabiliteit, en pas later wordt in gegaan op alle uitdagingen en (zorg)plannen. De casemanager leert de cliënt eerst goed kennen, waarbij er gezocht wordt naar een opening om het contact op te bouwen; welkom heten en kennismaken. Dit wordt ook wel 'contactgroei' genoemd:

> *"We starten eerst met "welkom, je bent hier" en gaan pas later in op regels en zorgen. We geven tijd om te landen en kijken eerst naar de basisbehoefte. Bijvoorbeeld, iemand komt binnen voor een gesprek, maar heeft paar dagen niet gegeten. We geven eerst een kop thee en paar tosti's"* (Interview medewerker).

> *"Ik denk als een cliënt zelf aangeeft van, ik wil graag dit en dit en dit doen, sluit je daar eerst bij aan en kan je laten zien dat de zorg die door reclassering nodig geacht is, dat je ook echt iets te bieden hebt. En als het een cliënt is die helemaal niks wil, dan denk ik dat je begint met te kijken, met er te zijn, gewoon langs te komen. En wat vind je fijn? Vind je het fijn om te wandelen. Je moet elkaar even leren kennen" (*Interview medewerker*).*

Daarna wordt gekeken welke begeleiding passend is bij de situatie van de cliënt en welke verantwoordelijkheden bij de cliënt gelegd kunnen worden. Begeleiding wordt aangepast naar wat de cliënt op dat moment nodig heeft. Hierbij wordt een balans bewaakt tussen zelf doen, samendoen en dingen echt van de cliënt overnemen. Deze verantwoordelijkheden worden stapsgewijs opgebouwd. Het stellen van kleine doelen en nemen van kleine stapjes en overzichtelijk werken is kenmerkend voor de aanpak:

> *"De stapjes waarvan je dacht dat die groot zouden zijn, zijn zeg maar kleiner geworden. Het zijn treetjes geworden eigenlijk."* (Interview cliënt)

Een voorbeeld van een stapsgewijze opbouw van verantwoordelijkheden is dat veel cliënten die net uit een penitentiaire inrichting (PI) komen, niet meer gewend zijn om zelfstandig een dagbesteding te organiseren. Doorpakkers kijkt in dat geval goed waar een cliënt nog extra ondersteuning bij nodig heeft:

> "*Als een cliënt net uit de PI komt, is die gewend om 's ochtends vroeg gewekt te worden, op bepaalde tijden ook toetje te mogen eten. Nou ja, dan kan ik niet verwachten dat hij in een keer alles weer oppikt hier in de gewone maatschappij. Dus ik probeer vooral het overzicht te bewaken. En een beetje ook de contactpersoon te zijn tussen hem of haar en alle organisaties die vaak wel om zo'n cliënt heen staan. Je hoeft het niet alleen te doen. En ook loslaten op de momenten dat het past, dus een cliënt even aan de hand nemen. Maar ook: kan je volgende keer zelf alleen naar de afspraak? "* (Interview medewerker).

Houding en gedrag van een cliënt spelen een belangrijke rol in de afweging welke verantwoordelijkheden bij de cliënt worden neergelegd:

> "*En dat wisselt, wisselt per cliënt en dat heeft denk ik te maken met de inzet van de cliënt zelf. Is het gemakzucht, ja dan heeft het geen zin dat jij komt wekken, want dan zul je altijd verantwoordelijk blijven voor de afspraak van de cliënt. Is het dat een cliënt echt zijn best doet om even te komen, maar dat het gewoon nog niet lukt om op tijd op te staan. Nou, dan kan je ervoor kiezen om bijvoorbeeld wel te gaan wekken. Het wisselt heel erg hoor."* (Interview medewerker).

Door van de cliënt te verwachten dat die dingen zelf oppakt (wat tot diens mogelijkheden behoort), wordt de cliënt geleerd om zelf verantwoordelijk te zijn en is dit een eerste stap naar zelfstandigheid. Een ander voorbeeld is het betalen van een huurvergoeding:

> *"Ze zeggen van je moet huur gaan betalen, je moet dit gaan doen. Je moet zo, Je moet dit. Je moet zus en zo. Dat is gewoon, die dingen moeten. En dan merk ik wel echt van, oh, het is wel echt iets dat moet, dat wel."* (Interview cliënt).

Onderdeel van het stapsgewijs opbouwen van verantwoordelijkheden is kleine doelen stellen:

> "*Doelen die wij denken dat nodig zijn en de doelen waarvan de cliënt denkt dat het nodig is en graag wil behalen. Bijvoorbeeld bij de een kan het zijn: ik wil weer contact krijgen met mijn kinderen. Bij iemand anders kan het zijn: ik wil weer meedoen in de maatschappij en ik wil een betaalde baan vinden. Dan kunnen dat doelen zijn en dan maken wij daar kleine doeltjes onder van: eerst misschien vrijwilligerswerk vinden, eerst een brief schrijven naar je kinderen en nou ja, daar komen weer subdoelen onder en zo gaan we stapje voor stapje verder"* (Interview stakeholder).

In deze aanpak kan 'geen terugval ook al een succes zijn'. Uit sommige interviews ontstaat het beeld dat cliënten gemotiveerd worden door kleine duwtjes te geven en via motiverende gespreksvoering in contact blijven.

> "*Van mij hoeven niet alle doelen behaald te zijn. Ik vind dat soms dat ik denk ja, sommige dingen zijn ook gewoon niet realistisch. Ik vind het een succes als een cliënt goed in contact is. Dat de cliënt vragen weten te stellen en ons weet te vinden op de juiste momenten. Niet recidiveren vind ik een hoofddoel, ik denk dat dat wel een heel resultaat is als dat behaald is in de twee jaar dat een cliënt bijvoorbeeld in onze zorg is*" (Interview medewerker).

Deze aanpak wordt ook verwoord door een stakeholder. Positieve uitstroom is niet persé uitstroom naar een zelfstandige woning. Het kan ook betekenen dat iemand de juiste hulp krijgt, via Doorpakkers.

> "*Stel dat ik dus die plek voor die man nu gerealiseerd krijg en hij gaat vanuit Doorpakkers daar naartoe, dan is het een zeer positieve uitstroom, want anders was hij gewoon dakloos geweest. Dan was hij al vijf keer gerecidiveerd, dus dan hebben Doorpakkers een bijdrage geleverd dat er gewoon een overbruggingsplek geboden is door ze. En dan is het dus geen uitstroom in de zin van: hij woont zelfstandig. Nee, het is een positieve uitstroom, omdat die komt op een plek waar die moet zitten*" (Interview stakeholder).

2.1.3 Regiefunctie

Een ander kenmerk van de Hoog Intensieve Aanpak van Doorpakkers is de regiefunctie die in de begeleiding terugkomt. Dat uit zich in:

- Eerste aanspreekpunt zijn voor de cliënt
- Loketfunctie
- (Vroeg) Signaleren van problemen
- Doorverwijzen

Doorpakkers is het eerste aanspreekpunt voor de cliënt. Vervolgens wordt er verbinding gelegd met andere organisaties in het veld op basis van de hulpvraag. Doorpakkers zorgt dat de cliënt de juiste zorg en ondersteuning krijgt door goed de situatie van de cliënt in kaart te brengen.

Doorpakkers voert de verschillende soorten hulp en begeleiding niet allemaal zelf uit, maar schakelt waar nodig andere organisaties in of mensen met de juiste expertise. Doorpakkers heeft de rol van een 'eerste loket' waar de cliënt komt, om vervolgens te kijken wat is er nodig? Daarna geeft Doorpakkers de juiste doorverwijzingen naar organisaties waar een cliënt terecht moet komen.

> "*Wij zijn een soort smeermiddel. De tandwielen die doen het allemaal wel. Maar als er geen olie tussen loopt, dan loopt het niet… de spin in het web wordt ook wel eens gezegd hè, want je zit eigenlijk overal tussen. We gaan overal mee heen.*" (Interview medewerker).

Een voorbeeld is een cliënt die grote schulden heeft. Naast dat Doorpakkers helpt met, in het hier en nu, leren omgaan met geld, zoekt Doorpakkers ook contact met bewindvoering, zodat iemand ook de juiste hulp en ondersteuning op de juiste plek krijgt. Doorpakkers heeft hierbij een rol als een soort huisarts in het signaleren van problemen en op juiste wijze doorverwijzen naar hulp. Dit betekent dat er in de werkwijze veel wordt genetwerkt en casemanagers goed moeten weten welke hulp en ondersteuning er allemaal beschikbaar is en waar cliënten terecht kunnen.

Via deze werkwijze wordt Doorpakkers ook door stakeholders een regiefunctie toegedicht:

> *"Zij bellen met de gemeente, weten helemaal goed de weg hoe het zit qua uitkering of dagbesteding. Zij kunnen daarin ook heel goed de cliënten begeleiden naar een andere instantie die dat kan aanbieden. Kijk behandeling inhoudelijk, dat doet echt een andere organisatie, maar Doorpakkers ondersteunt en begeleidt dat dit opgepakt kan worden of kan gebeuren* (Interview stakeholder).

2.1.4 Out-of-the-box denken en maatwerk leveren

Opvallend is dat 'Out-of-the-box' denken en maatwerk leveren, regelmatig genoemd wordt in de interviews, als onderdeel van de Hoog Intensieve Aanpak. Dat uit zich in:

- Naast verplichte protocollen, minder aan de voorkant 'vastleggen'
- Ruimte (voor medewerkers) om eigen keuzes te maken
- Grote flexibiliteit
- Praktisch doen wat nodig is
- Maatwerk leveren

Er wordt in de interviews opgemerkt dat Doorpakkers weliswaar met protocollen werkt, die nodig zijn en verplicht, maar dat er buiten deze protocollen minder is vastgelegd dan bij andere organisaties. Daardoor ontstaat er binnen de Hoog Intensieve Aanpak ruimte om op verschillende manieren en mogelijkheden naar het werk en casussen te kijken:

> *"In plaats van zwart-wit is bij Doorpakkers alles grijs, maar dan ook nog 50 tinten grijs, zeg maar. Dan kun je ook binnen dat grijze nog heel veel mogelijkheden onderzoeken*" (Interview medewerker).

Bij Doorpakkers heb je als professional veel ruimte om keuzes te maken. Bijvoorbeeld in de aanpak of het model waarlangs je maatwerk verleent. Uit de interviews komt naar voren dat er sprake is van grote flexibiliteit en praktisch doen wat nodig is. Maatwerk en 'out of the box' denken wordt ook gewaardeerd door stakeholders. Uit de interviews met stakeholders blijkt dat zij Doorpakkers weten te vinden voor het begeleiden van complexe casussen, omdat Doorpakkers hier het nodige maatwerk kan leveren:

> "*Personen die eigenlijk nergens tussen passen. In veel van dit soort casussen, biedt Doorpakkers de uitkomst*" (Interview stakeholder).

2.1.5 Snel schakelen en daadkracht tonen

- Snel schakelen
- Daadkracht tonen

Bovenstaande kenmerken worden regelmatig genoemd als kenmerk van de Hoog Intensieve Aanpak. Medewerkers beschrijven dat er snel gehandeld wordt en beslissingen met daadkracht worden genomen:

> *"Daar hoef je geen dagen over te doen. Daar hoeven niet nog 24 mensen naar te kijken en iets van te vinden. Dat is gewoon: we bellen, het kan, er is plek, hij is geschikt, oké, niet moeilijk doen. En dan gaan we door. Als er iets moet gebeuren, gebeurt het ook vandaag."* (Interview medewerker).

Ook in gesprekken met cliënten blijkt dat er in de begeleiding snel geschakeld wordt. Als er een gesprek aangevraagd wordt, kan dit snel geregeld worden. Ook praktische zaken in huis worden snel opgepakt. In algemene zin geven cliënten aan snel bij Doorpakkers terecht te kunnen en niet lang te hoeven wachten als er dingen spelen:

> "D*us daar zeg ik van die, dat is er wel eentje van een no-nonsens houding en aanpakken, weet je wel? Dus we hebben dit probleem? Goed, dan pakken we het ook op en dan gaan we er dus mee aan de gang, kijken wat we eraan kunnen doen*" (Interview cliënt).

Het snelle schakelen heeft ook betrekking op de eerder beschreven regiefunctie. Als er iets geregeld moet worden rondom de individuele situatie van een cliënt weet Doorpakkers snel het juiste 'loket' te vinden. Dit wordt gewaardeerd door cliënten en zij voelen zich hierdoor snel geholpen:

> "*Laat ik het zo zeggen als Doorpakkers bij mij bepaalde signaleringen zouden doen, dan zouden ze daar naartoe gaan. Niet meteen signaleringen waarbij je zegt van, oh, je vervalt weer in delict gedrag, maar signalering waarbij je zegt van goh, ik weet niet of dat hij er nog helemaal lekker bij zit. Dan gaat daar een berichtje naartoe. En dan komt die andere organisatie een keer poolshoogte nemen."* (Interview cliënt).

Bij complexe casuïstiek is het van belang om snel te kunnen schakelen en om elkaar (medewerkers onderling en medewerkers en de directie) te vinden om problemen voor te zijn.

> "*Het werk vraagt om per direct te kunnen schakelen. In uitvoering moet je echt flexibel kunnen zijn om goed te functioneren*" (interview medewerker).

2.1.6 Transparantie en eerlijkheid

Tenslotte kwam uit de interviews terug dat transparantie en eerlijkheid kenmerkend zijn voor de manier waarop Doorpakkers invulling geeft aan de Hoog Intensieve Aanpak. Dat vertaalt zich in:

- Doen wat je zegt, zeggen wat je doet
- Transparant zijn naar de cliënt

Doen wat je zegt, zeggen wat je doet komt duidelijk terug in de interviews met medewerkers:

> "*Geen ingewikkelde verhalen, als iets slecht geregeld is er eerlijk over zijn en bij eigen fouten die ook toegeven en excuses aanbieden. Dan kijken hoe we doorgaan*" (Interview medewerker).

In de uitvoering betekent dit transparant zijn naar de cliënt wat er met informatie gebeurt en welke gevolgen bepaald gedrag heeft. Dit zou beschreven kunnen worden als 'er geen doekjes om winden'. Of: 'Het ook niet mooier maken dan het is'. Het is een realistische kijk op de begeleiding zonder de persoon af te wijzen:

> *"Dan zeg ik wel van: luister ik ga wel tegen je casemanager vertellen dat jij dus drugs hebt gebruikt. Je hebt toch reclasseringsadvies, je moet urinecontroles doen, dus het gaat toch uitkomen. Ik zal niet vertellen hoe, wat, waarom. Tenzij jij zegt, ik heb er geen problemen mee, maar het is wel heel belangrijk om richting je casemanager en reclassering daar wel transparant over te zijn…*

*ik vertel dat vanaf dag één en daar ben ik ook altijd heel duidelijk in. Je mag mij alles vertellen, alleen bepaalde dingen zal ik wel door moeten te vertellen…. Dat ik daar heel duidelijk in ben en ik wil een luisterend oor zijn, je mag me alles vertellen. Ik zal je niet veroordelen. Alleen ja, ik kan gewoon niet alles geheimhouden (*Interview medewerker*).*



“We starten eerst met “welkom, je bent hier” en gaan pas later in op regels en zorgen. We geven tijd om te landen en kijken eerst naar de basisbehoefte” (interview medewerker)

3 Waarden

Waarden zijn de overkoepelende structuur waarin het werk van Doorpakkers wordt uitgevoerd. Doorpakkers geeft aan dat hun waarden zijn: creatief, verbindend, betrouwbaar, betrokken, transparant, eerlijk, en normaliserend. Opvallend is dat deze waarden ook duidelijk genoemd worden in de interviews, wanneer er gevraagd wordt naar de werkwijze van Doorpakkers, blijkbaar zijn de waarden daarin heel zichtbaar. Als er expliciet gevraagd wordt naar 'kernwaarden van Doorpakkers' worden ze minder genoemd.

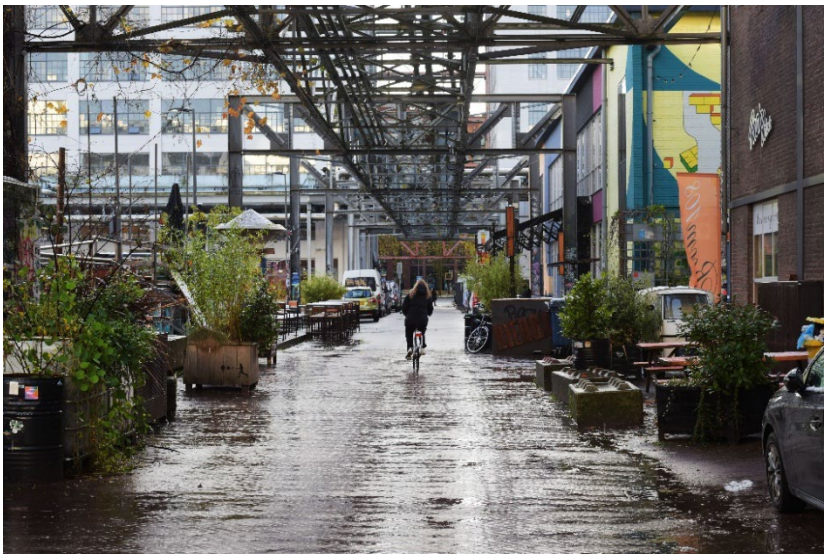
De meest genoemde waarden in de interviews zijn **menselijkheid**, **nabijheid en betrokkenheid**. Cliënten geven aan dat ze menselijk behandeld worden en dat medewerkers dichtbij ze staan. Medewerkers benadrukken het belang van écht contact maken met cliënten, waarbij eerst de mens wordt gezien, voordat er over hulpverlening wordt gesproken. Deze benadering wordt versterkt door een persoonlijke, betrokken houding, waarbij kleine gebaren – zoals het meenemen van een plantje – bijdragen aan het opbouwen van vertrouwen.

Daarnaast komt een sterk **pragmatisch en realistisch** perspectief naar voren. Medewerkers kijken naar wat er op dat moment nodig is, zoals het regelen van een bankpas voor iemand die al jaren op straat leeft, in plaats van direct te focussen op lange termijnplannen. Er is ruimte voor maatwerk en langdurige ondersteuning, ook als er geen concrete doelen zijn.

Naast deze kernwaarden komt ook **hoop en optimisme** uit de interviews naar voren. Hoop en optimisme zijn kenmerkend voor herstelondersteunend werken (Beroepsprofiel GGZ agoog, 2012). Medewerkers geven aan de cliënt niet snel op te geven en denken in mogelijkheden, dit wordt beaamd door de stakeholders.

Dit optimisme wordt ondersteund door **doortastendheid en daadkracht.** Een houding van: als iets moet gebeuren, dan gebeurt het ook, zonder onnodige vertraging. Dicht hiertegen aan en iets minder vaak benoemd, zijn ook **moed en ondernemerschap** zichtbaar in de manier waarop Doorpakkers het werk uitvoert. Dit wordt met name aangegeven door stakeholders.

Tot slot wordt **transparantie en eerlijkheid** gewaardeerd, vooral in de communicatie met de cliënt. Medewerkers zijn duidelijk over wat zij wel en niet kunnen geheimhouden, en creëren zo een open en veilige sfeer. Deze waarden vormen samen de basis van de aanpak van Doorpakkers en geven richting aan het dagelijks handelen binnen de organisatie.



“Wij zijn een soort smeermiddel. De tandwielen die doen het allemaal wel. Maar als er geen olie tussen loopt, dan loopt het niet…” (interview medewerker)

4 Bevorderende factoren in de organisatie voor de uitvoering van de Hoog Intensieve Aanpak

Wat de interviews laten zien is dat de Hoog Intensieve Aanpak van Doorpakkers ingebed is in een organisatiestructuur en –cultuur die bevorderend werkt voor de implementatie van deze werkwijze. Met andere woorden: de organisatiestructuur en –cultuur faciliteert de manier waarop de Hoog Intensieve Aanpak doorwerkt in de uitvoeringspraktijk. We geven, gebaseerd op de data uit de interviews, een beschrijving van deze factoren op organisatieniveau. Samenvattend houdt dit in:

- Korte lijnen en een platte organisatie.
    - De directie is goed bereikbaar, betrokken en benaderbaar
    - Kleinschaligheid
    - Weinig bureaucratie
- Groot gevoel van eigenaarschap
- Ondernemersgeest
- Tonen van moed en durf
- Forensische scherpte

4.1 Korte lijnen en een platte organisatie

Uit de interviews komt naar voren dat Doorpakkers een relatief platte organisatie is, waarbij de lijnen kort zijn, contact persoonlijk en laagdrempelig is en dat mensen nauw betrokken zijn bij elkaar en bij hun cliënten. De directie is goed bereikbaar, betrokken en benaderbaar op het moment dat er iets speelt:

> "A*ls we elkaar bellen hebben we eigenlijk meteen één-op-één contact" (*Interview medewerker)*.*

Hierdoor kan er snel geschakeld worden voor een cliënt. Dit snelle schakelen gaat ook over scherp zijn op kleine signalen in het contact met de cliënt en daarover uitwisselen met collega's of stakeholders. Het gaat dan om *forensische scherpte*, dat ook in de interviews benoemd wordt als belangrijk kenmerk van Doorpakkers:

> "*Het is heel belangrijk, ook al is het niet iets heel groots dat je elkaar tussendoor op de hoogte houdt over kleine dingen zoals een cliënt is niet geweest, meldt zich ziek. Dat kunnen voor ons weer signalen zijn van oh, we moeten hier iets mee. Het kan ook zijn dat ik heel even een appje stuur. We zoeken het contact gewoon op en wat voor elkaar werkt. Het gaat gewoon allemaal veel sneller bij Doorpakkers*" (Interview stakeholder).

De directie blijft contact houden met de uitvoering door zelf ook begeleiding te doen. Daarmee kan goed beoordeeld worden hoe beleid uitpakt in de uitvoering. Een factor die bijdraagt aan het snel kunnen schakelen is de kleinschaligheid van de organisatie. Processen zijn niet bureaucratisch en er is veel onderling contact en communicatie. Een voorbeeld is een cliënt in Helmond die door een relatiebreuk op straat zou komen te staan. Team Helmond schakelt met team Eindhoven waarbij de cliënt besproken wordt met het team. Er werd een indicatie gegeven dat hij bij Lighthouse kon komen wonen en werd toen direct overgeplaatst.

> *"Daar hoef je geen dagen over te doen. Daar hoeven niet nog 24 mensen naar te kijken en iets van te vinden. Dat is gewoon: we bellen, het kan, er is plek, hij is geschikt, oké, niet moeilijk doen. En dan gaan we door." Als er iets moet gebeuren, gebeurt het ook vandaag."* (Interview medewerker).

Dit heeft ook betrekking op het contact tussen medewerkers onderling.

> "B*ij ons is het team heel hecht, dus we zoeken elkaar op, vragen bij elkaar als dat nodig is. Ook zijn de lijntjes bij ons kort, dus dan kun je heel snel met elkaar dingen uitwisselen of denken, oh, hoe pak ik*

dit aan, als echt complex is. Waardoor je meer ideeën krijgt en zo ja, op een andere manier kan reageren" (Interview medewerker).

Ondanks dat processen niet bureaucratisch zijn, is er steeds meer oog voor het registreren en vastleggen van handelingen. De Raad van Commissarissen stuurt aan op het goed verankeren van administratieve verplichtingen.

> "O*p het moment dat de druk hoog wordt en er gaat wat fout, dan zie je pas hoe die organisatie eigenlijk in elkaar zit. Soms lopen we een incident door en kijken we: wie heeft wat wanneer gedaan, in welke volgorde? Waarom is dat geprotocolleerd of niet? Weten mensen waar het protocol ligt, is dat voor iedereen helder op het netvlies? En dat ging fantastisch. En dan denk ik, dit is een stevig team*" (Interview Raad van Commissarissen).

De korte lijnen en het snelle schakelen komen ook naar voren in de interviews met stakeholders. Stakeholders waarderen dit kenmerk van de organisatie in de samenwerking:

> "*Doorpakkers is een kleine organisatie. Dat scheelt natuurlijk alles. Ik hoop ook dat ze klein blijven, want dat betekent dat de lijntjes ook kort zijn en de verantwoordelijkheid die ze nemen heel erg groot is*" (Interview stakeholder).

Dit kenmerk van de organisatie zorgt er ook voor dat stakeholders complexe casussen kunnen toevertrouwen aan Doorpakkers.

4.2 Groot gevoel van eigenaarschap

Onder de medewerkers van Doorpakkers heerst een groot gevoel van eigenaarschap. Wat opvalt is dat medewerkers aangeven graag bij Doorpakkers te werken. Dat heeft te maken met de open sfeer in de organisatie, de grote betrokkenheid van de directie en het delen van gemeenschappelijke waarden:

> "*Doorpakkersmensen ervaren het nu als een soort familie, hè? Je steunt elkaar, je houdt elkaar in de gaten, maar dat komt omdat iedereen daar nog heel betrokken bij is met een hoog eigenaarschap, omdat iedereen zich verantwoordelijk voelt"* (Interview medewerker).

4.3 Kleine caseload

Wat ook naar voren komt is dat de caseload per medewerker relatief klein is. Daardoor kan er veel tijd aan de cliënt besteed worden en maatwerk worden geleverd. Dat zorgt ervoor dat de hoge mate van betrokkenheid ook echt waargemaakt kan worden:

> "*In de avond krijg ik ook meestal geen telefoontjes omdat ze weten dat ik de ochtend erna d'r toch wel weer ben. Daardoor de-escaleer je ook vaak. En omdat we zo'n kleine caseload hebben, ken je je cliënten ook echt wel redelijk*" (Interview medewerker).

Ook door de manier van financiering kan Doorpakkers vaak veel tijd aan cliënten besteden:

> *"Maatwerktrajecten komen vanuit justitie, daar kan je zoveel tijd aan besteden als nodig is."* (Interview medewerker).



4.4 Ondernemersgeest

Uit de interviews komt het beeld naar voren dat het management van Doorpakkers zich onderscheidt in moed en durf. Ten eerste de durf om een complexe groep cliënten begeleiding te bieden vanuit de kernwaarde om er voor iedereen te zijn. Dat betekent soms tegen de stroom ingaan, en toch cliënten plaatsen of aannemen. Maar ook wordt de ondernemersgeest genoemd, als belangrijke factor waardoor Doorpakkers succesvol is in wat ze doet.



“In plaats van zwart-wit is bij Doorpakkers alles grijs, maar dan ook nog 50 tinten grijs, zeg maar. Dan kun je ook binnen dat grijze nog heel veel mogelijkheden onderzoeken” (interview medewerker)

5 Belemmerende factoren voor de uitvoering van de Hoog Intensieve Aanpak

Uit de interviews komt naar voren dat er ook belemmerende factoren zijn die een goede uitvoering van de Hoog Intensieve Aanpak mogelijk in de weg kunnen zitten. Deze belemmerende factoren komen voort uit de groei van de organisatie en de transitie die Doorpakkers aan het maken is naar een mogelijk ander type organisatie. We bespreken onderstaand deze factoren die uit de interviews naar voren komen.

5.1 Uitval van medewerkers

Uit de interviews kwam terug dat uitval en wisselingen in personeel soms ten koste gaan van opvolging van acties en daarmee de daadkracht die Doorpakkers kenmerkt in hun werkwijze.

> *'…bijvoorbeeld ook mijn zwangerschapsverlof. Ja, je weet 9 maanden, dat dat eraan komt. Alleen, ja in één keer was het moment daar, dan was er geen vervanging. Daar worden we echt ook niet echt heel goed op of niet goed op geanticipeerd. Ja en dan loop je wel achter. Dat is nog wel een leerpunt, denk ik voor Doorpakkers om sneller te reageren op dingen die er spelen'* (Interview medewerker*).*

> '*Doorpakkers heeft net als ontzettend veel andere bedrijven echt wel te maken met gewoon personeelstekort. Wat maakt dat we heel erg veel met ja, zzp'ers werken, met ja met invalkrachten vanuit ja, externe bedrijven. Weliswaar vaak dezelfde, alleen soms sta je dus wel gewoon echt met personeel wat, ja niet helemaal bevoegd is voor bepaalde dingen* (Interview medewerker).

5.2 Beleggen van verantwoordelijkheden en eigenaarschap

Door de groei in de organisatie krijgen teams meer eigen regie, bijvoorbeeld op het stuk van de ambulante begeleiding. De directie trekt zich langzaam meer terug uit het cliëntcontact. Dit leidt regelmatig tot onduidelijkheid. Nu de regie meer bij de medewerkers komt te liggen blijkt uit de interviews dat het in deze fase nog wel zoeken is waar verantwoordelijkheden liggen en wie eigenaarschap pakt. Daardoor blijven soms zaken liggen en dat kan voor frustratie zorgen.

Er is een grote afhankelijkheid van de directie. Dit is naast een kracht, ook een kwetsbaarheid. De groei van de organisatie leidt ook tot een andere houding van de directie die toewerkt naar verdere professionalisering van bestuur.

> "Ze *(de directie) moeten eigenlijk meer werken aan hun bedrijf, dan werken in hun bedrijf*" (Interview Raad van Commissarissen).

In deze transitiefase spreekt uit de interviews wel een gevaar van 'rolvermenging' in het opereren op meerdere niveaus van de directie. Op uitvoeringsniveau worden zaken verwacht (die voorheen door de directie werden opgepakt), die nu soms blijven liggen, omdat de directie ook op een ander niveau opereert.

> "*De directie verwacht dat we heel veel dingen zelf oppakken, maar praktisch hebben we de directie voor heel veel dingen nog nodig. Ja simpele dingen. Bijvoorbeeld een Lighthouse woning waar cliënten in komen en daar moeten dingen voor gekocht worden. En wij hebben geen eigen pinpas, maar de directie wil wel dat wij het overzicht hebben over de praktische zaken wat er gekocht moet worden en dat we het zelf doen. Hoe gaan we dat regelen? Dat soort dingen*" (Interview medewerker).

5.3 Verandering in de inrichting van de organisatie

Uit de interviews komt naar voren dat het groeiproces ook zijn weerslag heeft op de inrichting van de organisatie. Van 'pionierswerk' wordt het een officiële organisatie. Er komen nieuwe rollen en daarmee ook verandering van de huidige structuur. Die veranderingen in de inrichting van de organisatie worden

niet altijd goed gecommuniceerd wat leidt tot onduidelijkheid en 'rolverwarring' bij medewerkers wie nu welke rol heeft. Met name communicatie rondom ziekte, uitval en inval kan beter.

> "*Het is voor mij niet altijd duidelijk bij wie ik waarvoor moet zijn. Dat vind ik nog niet zo heel erg, maar ik wil er wel van op aankunnen als ik zeg, ik heb afgesproken dat jij vandaag die belt, dan wil ik wel dat ik zeker weet dat degene gebeld is. Dat schiet er soms bij in. Dat vind ik het nadeel van Doorpakkers op dit moment. Dat is nog lastig en daar mag nog meer structuur in komen"* (Interview medewerker).

Door de groei van de organisatie komen er ook extra administratieve werkzaamheden bij kijken. Er is weinig ondersteuning van personeel op gebied van HR-zaken of ICT. Uit het groepsgesprek met casemanagers komt ook naar voren dat het Lighthouse project werd gedaan naast de gewone werkzaamheden. Ook zijn hier veel mensen uitgevallen en ontbrak structuur in hoe om te gaan met de personele bezetting.

De groei zorgt ook voor vragen over de overdracht van de cultuur binnen Doorpakkers en de basishouding van medewerkers. Hoe zorg je ervoor dat de huidige cultuur blijft bestaan?

> "*Hoe zorg je voor de directe communicatie die er nu is tussen bestuur en alle uitvoerende medewerkers? Die kunnen jou straks niet meer 24/7 gaan bellen. Dat gaat niet meer. Hoe zorg je ervoor dat je die cultuur nog behoudt? Je weet dat er dingen gaan veranderen, maar ben je er dan van bewust. En wat kun je nu dan alvast doen? Om dat zeg maar rustig aan te begeleiden."* (Interview Raad van Commissarissen).

Dit spanningsveld tussen groei en behoud van de huidige cultuur wordt ook uitgesproken door stakeholders in de interviews:

> "J*e merkt wel verschil in aanpak bij medewerkers. Als je nieuw personeel binnenkrijgt, dan moet je nieuwe mensen die identiteit goed duidelijk maken. Niet allemaal hebben ze die lange adem, waar ze om bekend staan*" (Interview stakeholder).

5.4 Begeleiden op groepswonen

De begeleiding van Doorpakkers is individuele begeleiding. Maar in de huisvesting bij Doorpakkers is bijna altijd sprake van het gezamenlijk wonen van meerdere cliënten in één woning. Wonen in een groep kan uitdagend zijn voor cliënten, door verschillende factoren, waaronder ongeschreven regels, verwachtingen over en weer, onderhuidse spanningen en vaak beperkte sociale vaardigheden. Voor veel cliënten is de rol van huisgenoot of buur nieuw.

In de interviews geven cliënten en medewerkers aan, dat er regelmatig problemen spelen binnen de woningen. Het leven met anderen en de onderlinge verhoudingen, doet een beroep op sociale en emotionele vaardigheden. Cliënten geven aan regelmatig last te hebben van ongewenst gedrag of psychiatrische problematiek van henzelf (zoals overprikkeld raken door onrust) of hun groepsgenoten. Als het wonen met een huisgenoot ze niet bevalt, kunnen ze niet weg uit de woning. Opvallend is dat er pas aandacht voor het groepswonen komt, wanneer er conflicten of spanningen ontstaan. Ook dan blijft de begeleiding individueel en niet groepsgericht.

> *'…uiteindelijk zijn er wel wat probleempjes gekomen. Heb ik eerst tegen hem gezegd en daarna heb ik als het niet echt opgelost werd, heb ik tegen Doorpakker zelf gezegd, tegen de begeleiding. En, die zeiden tegen mij van dan gaan wij met hem praten, of je kan het zo en zo doen'* (Interview cliënt).

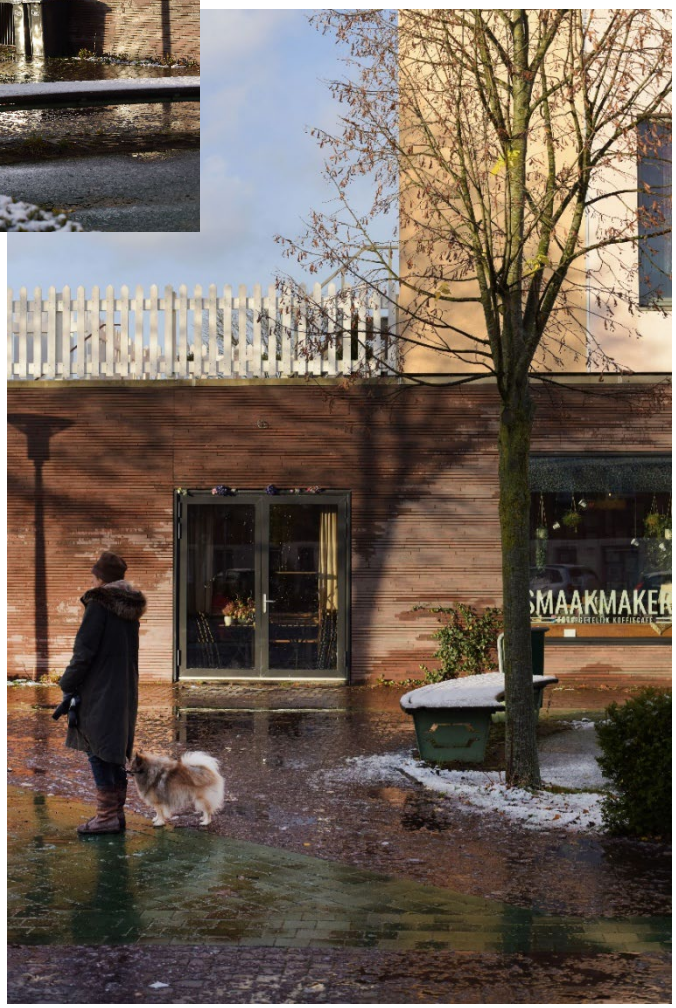
> *'Ik had me beklaagd over mijn medebewoner, zeg maar. Of in ieder geval aangeven, goh, dit irriteert me. Niet op het punt dat ik zoiets heb van ik wil daar iets mee doen, maar wel op het punt dat ik zoiets heb van dit gaat vanzelf niet beter worden. Hij heeft mijns inziens- volledig mijn mening- bepaalde*

hulp en support nodig die denk ik aan jullie is om te geven. Daarop is het idee geopperd van nou, we kunnen daar eens een keer een huiskamer gesprek van maken. Ik vond dat wat lang duren. Ik had na 3 weken nog zoiets van goh, wanneer komt dat nou eens een keer. Dus ik heb dat een keer zachtjes in een appje gezet van hé en het werd eigenlijk meteen opgepikt en werd de dag erop werd meteen 1 agenda punt ingepland, zeg maar' (Interview cliënt).

5.5 Kennis en inzet van methodieken

In het managementplan staat: 'Doorpakkers heeft de volgende doelstelling geformuleerd voor de komende periode: 'Doorpakkers profileert en ontwikkelt zich tot een *(forensisch) specialist* in een hoog intensieve aanpak van (maatschappelijk) onaangepast en ontwrichtend gedrag'.
Opvallend is dat de stakeholders de 'forensische scherpte wél noemen', maar dat medewerkers zich niet bewust lijken te zijn van bestaande methodieken op het gebied van de forensisch sociale professional.





“Daar hoef je geen dagen over te doen. Daar hoeven niet nog 24 mensen naar te kijken en iets van te vinden. Dat is gewoon: we bellen, het kan, er is plek, hij is geschikt, oké, niet moeilijk doen” (interview medewerker)

6 Conclusies

De resultaten van ons onderzoek laten zien dat Doorpakkers succesvol is in de begeleiding van cliënten door een sterke wisselwerking tussen de werkwijze (Hoog Intensieve Aanpak) en specifieke inbedding van deze werkwijze in de organisatie. De organisatiestructuur en –cultuur faciliteert de manier waarop de Hoog Intensieve Aanpak doorwerkt in de uitvoeringspraktijk. De mens-tot-mens benadering, de cliënt centraal zetten, 'out of the box' denken en maatwerk kunnen leveren wordt bevorderd doordat de organisatie niet-bureaucratisch is ingericht. Maar ook de relatief kleine caseload per medewerker maakt dat er tijd en ruimte is voor hoge betrokkenheid bij cliënten. De korte lijnen en platte organisatie faciliteren snel schakelen en daadkracht kunnen tonen in de uitvoering, ook een kenmerk van de Hoog Intensieve Aanpak. Het hoge gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijkheid onder medewerkers zorgt voor hoge betrokkenheid in de begeleiding en zorgt ook dat er veel flexibiliteit is en gedaan wordt wat nodig is voor de cliënt. Ondernemersgeest, goede en warme contacten met stakeholders en zichtbaarheid van Doorpakkers in de regio komt ook de regiefunctie in de uitvoering ten goede, waarbij snel geschakeld kan worden voor de juiste hulp en ondersteuning waar nodig. Beide aspecten van werkwijze en organisatiestructuur- en cultuur worden vervolgens versterkt door richtinggevende waarden die een rol spelen in de uitvoering van de Hoog Intensieve Aanpak.

Deze specifieke combinatie tussen de Hoog Intensieve Aanpak en de specifieke kenmerken van de organisatie maakt dat Doorpakkers als onderscheidend wordt ervaren door stakeholders in de regio. Deze combinatie maakt ook dat Doorpakkers succesvol is in het begeleiden van complexe casussen, iets wat ook door stakeholders benoemd wordt. De kwetsbaarheid zit momenteel in de ontwikkeling die Doorpakkers ondergaat. Nieuwe rollen en taken van de directie en medewerkers, de komst van nieuwe medewerkers en veranderingen in de inrichting van de organisatie. Stakeholders benadrukken het belang van behoud van de specifieke Doorpakkers cultuur en huidige werkwijze. Uit de interviews blijkt niet dat de factoren die voortkomen uit de groei van de organisatie momenteel ten koste gaan van de dienstverlening aan cliënten en de kwaliteit van de geleverde begeleiding. Maar het zijn wel aandachtspunten die mogelijk een rol gaan spelen als de organisatie in de volgende fase van het groeiproces komt.

“Het werk vraagt om per direct te kunnen schakelen. In uitvoering moet je echt flexibel kunnen zijn om goed te functioneren” (interview medewerker)

7 Aanbevelingen

Uit eerder genoemde resultaten en conclusies volgen aanbevelingen op diverse gebieden. Deze aanbevelingen zijn grotendeels gebaseerd en geformuleerd tijdens de sessies die we gehouden hebben met de adviesgroep, waarin o.a. Vivienne de Vogel (lector Werken in Justitieel Kader bij het Kenniscentrum Sociale Innovatie HU) en Lia van Doorn (lector Wonen en Welzijn bij het Kenniscentrum Sociale Innovatie HU) aanwezig waren. Andere aanbevelingen zijn geformuleerd in samenspraak met geïnterviewden, zoals tijdens de focusgroep met de medewerkers en de gesprekken met de directie. Met een deel van de aanbevelingen is gedurende de looptijd van het project al een start gemaakt.

7.1 Huidige werkwijze verankeren in bestaande methodieken

Zoals blijkt uit de interviews bestaat de Hoog Intensieve Aanpak die in de uitvoering wordt gehanteerd uit een aantal werkzame elementen. Deze elementen zijn gebaseerd op hoe medewerkers in de uitvoering te werk gaan, en hoe dit wordt ervaren door cliënten en stakeholders. Een volgende stap zou kunnen zijn om deze elementen nog sterker te koppelen aan bestaande methodieken en 'evidence based' manieren van werken.

Ten eerste maakt dit onderzoek duidelijk dat de aanpak in de praktijk elementen bevat uit verschillende benaderingen zoals **de presentie benadering, 8-fasenmodel en motiverende gespreksvoering**, maar nog niet op een methodisch systematische manier worden ingebed in de uitvoering. De aspecten van de Hoog Intensieve Aanpak die in dit onderzoek naar voren komen zouden sterker gekoppeld kunnen worden aan deze verschillende bestaande (evidence based) methodieken. Op die manier wordt niet alleen voor nieuwe en huidige medewerkers nog beter inzichtelijk gemaakt op welke manier de begeleiding in de praktijk vorm krijgt, maar kunnen ook aan stakeholders bepaalde keuzes en handelswijzen in de begeleiding goed verantwoord en uitgelegd worden.

Ten tweede, Doorpakkers profileert zichzelf **op 'forensische scherpte'.** Ook door stakeholders wordt dit als een belangrijke succesfactor genoemd. Deze forensische scherpte van Doorpakkers kan geconcretiseerd en beter verankerd worden in het methodisch werken. Casemanagers van Doorpakkers hebben te maken met cliënten bij wie bemoeienis is opgelegd door justitiële of gemeentelijke autoriteiten. De kennis in het werkveld van effectieve methoden over het werken met deze cliënten is in de afgelopen jaren toegenomen. De methodische onderbouwing van het forensisch vakmanschap kan versterkt worden, door de competenties van de forensische professional concreter te benoemen en te kijken waar krachten en ontwikkelpunten op het gebied van forensisch vakmanschap liggen. De ontwikkelwijzer en de organisatiewijzer van de site Forensisch vakmanschap, zijn hierbij goede hulpmiddelen (https://forensischvakmanschap.nl/) evenals de handreiking kracht en herstelgerichte zorg (https://www.hu.nl/onderzoek/projecten/handreiking-kracht--en-herstelgerichte-zorg).

Ten derde, is het zinvol om meer kennis te hebben over '**de werkalliantie in het gedwongen kader'.** Het begrip werkalliantie beschrijft de samenwerkingsrelatie tussen een professional en een cliënt in hulpverlening, waarbij ze gezamenlijk werken aan een specifiek doel. Deze alliantie is cruciaal voor succesvol verandering en verbetering. Het gedwongen kader verwijst naar de samenwerking en relatie tussen een cliënt en een professional in een context waar de cliënt verplicht is om mee te werken. Het doel van deze alliantie is om ondanks de gedwongen omstandigheden een positieve en effectieve samenwerking te creëren, gericht op het bereiken van de beoogde doelen. In recent onderzoek is gevonden dat een goede werkalliantie voortijdig uitval van cliënten kan voorkomen en gerelateerd is aan minder recidive. De werkalliantie in gedwongen kader gaat over hoe de samenwerking en het vertrouwen tussen professionals en cliënten verbeterd kan worden.

Deze inzichten zijn gebundeld in het boek 'Werken in Gedwongen Kader', waarbij de nieuwste versie in 2024 verschenen is. Dit boek is bedoeld voor professionals die werken met cliënten in een beginnend of lopend strafrechtelijk traject, zowel ambulant als intramuraal. Denk aan professionals die werken bij de reclassering, de forensische (verslavings)zorg of in het gevangeniswezen en professionals die buiten het forensische domein te maken hebben met volwassen cliënten die delictgedrag tonen, al dan niet met een forensische titel. Daarmee zijn de inzichten uit dit boek bijzonder relevant voor professionals van Doorpakkers.

Naast het boek is er een website die voorziet in een uitgebreide reeks aanvullende hulpmiddelen, waarmee de kennis uit de hoofdstukken van het boek effectief toegepast kunnen worden in de praktijk. Op deze website staat materiaal dat de thema's uit het boek verder uitdiept. Dit omvat literatuurverwijzingen, factsheets, video's, werkvormen en praktijkgerichte richtlijnen, evenals verwijzingen naar andere relevante bronnen.

Als aanbeveling verwijzen wij naar deze site evenals de mogelijkheid om dit boek te bestellen en beschikbaar te maken voor medewerkers van Doorpakkers: https://husite.nl/werkalliantie/

7.2 Vasthouden van specifieke identiteit bij groei door deskundigheids-bevordering

Het is belangrijk ervoor te waken dat Doorpakkers de specifieke identiteit die ze heeft, niet verliest. Hoe houdt Doorpakkers dit vast als ze gaat groeien? Hoe houdt Doorpakkers in deze krappe arbeidsmarkt, medewerkers vast? Hoe leidt Doorpakkers nieuwe mensen op in de identiteit van Doorpakkers? Dat vraagt om een concreet plan, zodat nieuwe medewerkers zich vanaf dag één welkom voelen en snel weten wat er van hen verwacht wordt. Naar de toekomst toe wordt 'onboarding' een uitdaging voor Doorpakkers. Met goede 'onboarding' zijn nieuwe medewerkers direct sociaal verbonden, snel productief en een ambassadeur voor de organisatie. De volgende aanbeveling op het gebied van deskundigheidsbevordering, kan ervoor zorgen dat de identiteit binnen de organisatie verstevigd wordt.

7.2.1 Ontwikkeling tot een lerende organisatie

Er wordt bij Doorpakkers al van alles georganiseerd op het gebied van kennis delen, leren en ontwikkelen. Verschillende aspecten van een lerende organisatie zijn al aanwezig, zoals een cultuur van nieuwsgierigheid en durven experimenteren. Doorpakkers kan zich hierin verder ontwikkelen, om zo te komen tot een lerende organisatie waarin de waarden beter verkankerd zijn en een cultuur van leren meer centraal staat. Dat gaat verder dan individueel leren; het houdt in dat de hele organisatie leert. Om een lerende organisatie te worden, zouden een aantal van onderstaande aspecten nog versterkt kunnen worden.

- Duidelijkere lijnen en processen die zorgen voor een gestroomlijnde kennisoverdracht.
- Meer doen aan kennisdeling, zodat iedereen kan leren van de ervaringen en inzichten van anderen (beschikbaar maken, delen en bespreken van kennisclips, factsheets, literatuur, trainingen etc.).
- Verdere ontwikkeling van de feedbackcultuur, eventueel onder begeleiding van een professional, waarbij medewerkers elkaar durven aan te spreken, feedback kunnen geven én kunnen ontvangen, en ideeën en inzichten delen.
- Meer aandacht voor teamleren.

7.3 Bewust begeleiden van de 'woongemeenschap' en bewust begeleiden op het wonen in een groep

Het wonen in een groep eist grondige voorbereiding en voortdurende aandacht van de begeleiders. Het is van belang om, telkens als er een nieuwe bewoner komt, goede afspraken te maken, elkaar goed te leren kennen en open communicatie te bevorderen. Op grond van jarenlang onderzoek naar Gemengd Wonen vanuit het lectoraat Wonen & Welzijn van de Hogeschool Utrecht (Davelaar, M., Gruppen, A. 2022) komen de volgende aanbevelingen.

- *Zorg voor een goede start*
  Besteed uitgebreid aandacht aan de kennismaking met de andere bewoners, bijvoorbeeld door een spel of een andere activiteit.
- *Bespreken van huisregels en verantwoordelijkheden*
  Bespreek verwachtingen over en weer. Maak duidelijke huisregels, bijvoorbeeld over geluidsoverlast, schoonmaak, en gebruik van gemeenschappelijke ruimtes. Begeleid het eerlijk verdelen van taken en verantwoordelijkheden onder de bewoners, zoals boodschappen doen, koken, en schoonmaken.
- *Begeleid bewust op de rol van huisgenoot en buur*
  De rol van huisgenoot en buur is voor veel bewoners nieuw. Wat vraagt deze nieuwe rol van de cliënt. Neem dit op als vast onderdeel in het begeleidingsplan. Hoe kan de cliënt hierbij ondersteund worden?
- *Communicatie in en met de groep*
  Zorg voor een goede communicatie, bijvoorbeeld door het houden van regelmatige bewonersbijeenkomsten. Maak afspraken over hoe de cliënt omgaat met overlast. Hoe spreek je elkaar aan?
- *Gezamenlijke activiteiten*
  Een gezellige prettige sfeer, voorkomt problemen. Stimuleer ontmoeting. Zorg voor een prettige sfeer in de gemeenschappelijke ruimtes. Ondersteun de cliënt bij initiatieven om iets te doen met het hele huis. Zorg voor actief beleid (waar medebewoners evt. een rol in kunnen hebben) om te voorkomen dat bewoners geïsoleerd of eenzaam worden.

7.4 Ontwikkeling van Mentale veerkracht bij medewerkers

De ontwikkeling van 'mentale veerkracht' kan versterkt worden bij Doorpakkers. Volgens Forensisch vakmanschap dient de professional te beschikken over mentale veerkracht om te reflecteren op zijn eigen gemoedstoestand, houding en handelen en daarmee zijn eigen (mentale) gezondheid en de kwaliteit van de zorg te bewaken. Waarom is de mentale veerkracht van professionals zo belangrijk bij Doorpakkers? Bij Doorpakkers werken de medewerkers vaak met mensen die te maken hebben gehad met trauma en geweld, en dit kan grote impact hebben op de mentale gezondheid van de professionals zelf. Veel cliënten in de forensische zorg hebben daarnaast psychische problemen, wat kan leiden tot uitdagende situaties en gedrag. Mentale veerkracht helpt professionals om stress en burn-out te voorkomen door het ontwikkelen van copingmechanismen, het leren omgaan met moeilijke situaties en het bevorderen van een gezonde balans tussen werk en privé.

Mentale veerkracht kan worden versterkt door:

- *Reflectie en bewustwording:*
  Regelmatig reflecteren op eigen handelen, gedachten en gevoelens, zowel solo als in teamverband. Inzicht krijgen in eigen spanningsopbouw en hoe deze de omgang met cliënten beïnvloedt. Door zelfreflectie en bewustzijn van de eigen spanningsopbouw kunnen professionals beter omgaan met cliënten en de kwaliteit van de zorg verbeteren.

- *Zelfzorg en zelfbescherming*
  Zorgen voor voldoende rust, beweging, gezonde voeding en andere manieren om stress te verminderen. Zorgen voor een goede balans tussen werk en privé, afstand en nabijheid én het erkennen van de eigen behoefte aan opvang en nazorg.
- *Expertise en training:*
  Trainingen en begeleidingen die gericht zijn op het ontwikkelen van mentale veerkracht en het vergroten van het zelfinzicht.

Bij een onderzoek naar reclasseringswerkers in Nederland werd gevonden dat factoren op organisatie- en teamniveau het méést voorspellend waren voor de mate van veerkracht, veel meer dan kenmerken van de populatie en ook meer dan individuele kenmerken van de werkers (Vogelvang e.a, 2014).

Organisatiekenmerken die een negatieve invloed kunnen hebben op de weerbaarheid van professionals en het ontwikkelen van klachten zijn onder andere: een hoge mate van bureaucratie, onderlinge conflicten over verantwoordelijkheden, een hoge werkdruk, weinig invloed op besluitvorming en de neiging van de organisatie om verantwoordelijkheid weg te houden uit vrees voor een negatief imago.

Kenmerken van organisaties die de weerbaarheid van professionals juist kunnen vergroten en de kans op het ontwikkelen van posttraumatische stress- of burnoutklachten verkleinen, zijn: een open cultuur, voldoende mogelijkheden voor nazorg, oprechte betrokkenheid van leidinggevenden en collega's, en transparante communicatie zowel naar binnen als naar buiten. Cohesie binnen een team, sociale steun, het kunnen delen van kennis en vaardigheden, en het creëren van een cultuur waarin men kan leren en feedback kan geven zijn positieve kenmerken.

Senior medewerkers en leidinggevenden spelen een cruciale rol in het ontwikkelen en behouden van een prettige en veilige werkomgeving. Uit het onderzoek van de Vogel & Bosker (2019) komen nog een aantal specifieke aspecten op organisatieniveau ter sprake die de mentale weerbaarheid en veerkracht van forensisch sociaal professionals kunnen versterken:

- *Zorgvuldige werving en selectie*
  Zorgvuldige werving en selectie kan leiden tot de meest geschikte professionals voor de baan. Welke kenmerken passen het beste bij deze baan? Het is van belang helderheid te krijgen over de motivatie van de sollicitanten om met deze complexe doelgroep te gaan werken, en of zij realistische verwachtingen hebben.
- *Goede organisatie van taken*
  Eenmaal aan het werk blijkt het zorgen voor een evenwichtige case-load-verdeling van belang. Verder is het van groot belang dat professionals betrokken worden bij de besluitvorming en dat zij – voor zover mogelijk – controle kunnen uitoefenen over hun werkzaamheden en werkomgeving. Omdat jonge en onervaren professionals relatief gevoelig zijn voor stress of burn-out is het van belang hen niet te overvragen. Daarnaast gaat het om een evenwichtige verdeling van risicovolle casussen.
- *Helder beleid omtrent preventie en bieden van nazorg*
  Heldere protocollen hoe te handelen bij en na incidenten kunnen behulpzaam zijn in tijden van crisis. Hierin dient onder andere te worden beschreven wat de taken van de organisatie/ leidinggevenden zijn in het bieden van nazorg

Tenslotte:

Om de werkwijze te beschrijven en lessen te trekken uit de ervaringen van cliënten, medewerkers, stakeholders, directie en leden van de Raad van Commissarissen, zijn we afhankelijk geweest van de bereidwilligheid van vele betrokkenen om tijd te investeren in het onderzoek. In het bijzonder gaat onze dank uit naar de cliënten, de openheid om een inkijkje te krijgen in de eigen leefomgeving en de verhalen die cliënten met ons deelden zijn van onschatbare waarde geweest voor het onderzoek. Ook de medewerkers hebben de nodige tijd geïnvesteerd, naast hun drukke baan, om eigen ervaringen met ons te delen. Bijzondere dank gaat uit naar de directie van Doorpakkers, die ons alle medewerking gaf, om de organisatie kritisch te onderzoeken.

8 Literatuurlijst

Bosker, J., & Menger, A. (Eds.). (2024). *Werken in gedwongen kader: Methodiek voor het forensisch sociaal werk* (7e druk).

Davelaar, M., Gruppen, A. & End, N. van 't (2022). *Goed wonen! Evaluatie van het gemengd-wonenproject De Molen in Houten.* Utrecht: Hogeschool Utrecht. Davelaar, M., Doorn, L. van & Gruppen, A. (2020).

Davelaar, M., Gruppen, A. & Knevel, J. (2018*). Goede buren. Lessen uit gemengde woonprojecten in Utrecht.* Utrecht: Kenniscentrum Sociale Innovatie Hogeschool Utrecht.

De Vogel, V. & Bosker, J. (2019). https://www.researchgate.net/publication/334763652_En_toch_is_het_prachtig_werk_weerbaarheid_bij_forensisch_sociale_professionals)

GGZ Nederland. (2012). *Beroepscompetentieprofiel GGZ-agoog* [PDF-bestand]. In GGZ Digitaal. Geraadpleegd op [datum], van GGZ Digitaal website: https://www.ggzdigitaal.nl/p/beroepscompetentieprofiel-ggz-agoog/1621

Vogelvang e.a. 2014. Dit onderzoek was onderdeel van een grootschalig Europees project, Sustaining Probation Officer Resilience in Europe (SPORE): A Transnational Study, vanuit de Confederation of European Probation (CEP).

Aanbevolen websites

https://forensischvakmanschap.nl/

Herstelgerichte zorg - EFP

https://husite.nl/werkalliantie/werken-in-gedwongen-kader/algemene-methoden-van-de-forensisch sociale-professional/onvrijwillige-interactie/

HIER KOMT ALLES SAMEN

HOGESCHOOL UTRECHT

DOORPAKKERS
WELZIJN, GEZONDHEID & FORENSISCHE ZORG