Slimme clusters en integrale aanpak

Op weg naar een lokaal systeem van zorg en welzijn met meer doelmatigheid, effect en impact

Clemens Hosman

Grote veranderingen in de zorg vanaf 1990

Kwaliteitsbeleid van bovenaf
Effectief en Evidence-based
Standaard interventies

Sinds 2008: ‘Transitie’
Van tweede naar eerste lijn
Eigen kracht, verantwoordelijkheid en regie
Mantelzorg, sociaal netwerk, buurtzorg,
Burgerparticipatie, ‘bottom up’
Bezuinigingen: korter, doelmatiger, goedkoper

Veel verbeterd, mooie experimenten, kleine successen

Knelpunten

Gaat niet beter met volksgezondheid

Gezondheids- en welzijnsverschillen nemen niet af

Losse “Interventies”, laag bereik, weinig publieke impact

Aanpak te individu gericht, te fragmentarisch, los zand

Spanning tussen ‘top down’ en ‘bottom up’ denken

Besparingen op voorzieningen en budgetten

Op zoek naar innovatie, een ‘Nieuwe Transitie’
Meer oog voor sociale omstandigheden
Samen leren van ervaring en wetenschap
Een Integrale aanpak die werkt

Integraal = het nieuwe Buzzwoord

Integrale benadering

Integrale aanpak
Integraal beleid
Integraal werken
Integrale projecten

Integrale benadering

Integrale aanpak
Integraal beleid
Integraal werken
Integrale projecten

Krijgt veel aandacht in landelijke, gemeentelijk en lokaal beleid

Veel verwachtingen:
…..effect en efficiency?

Meestal opgevat als:
- intersectoraal
- ketenzorg

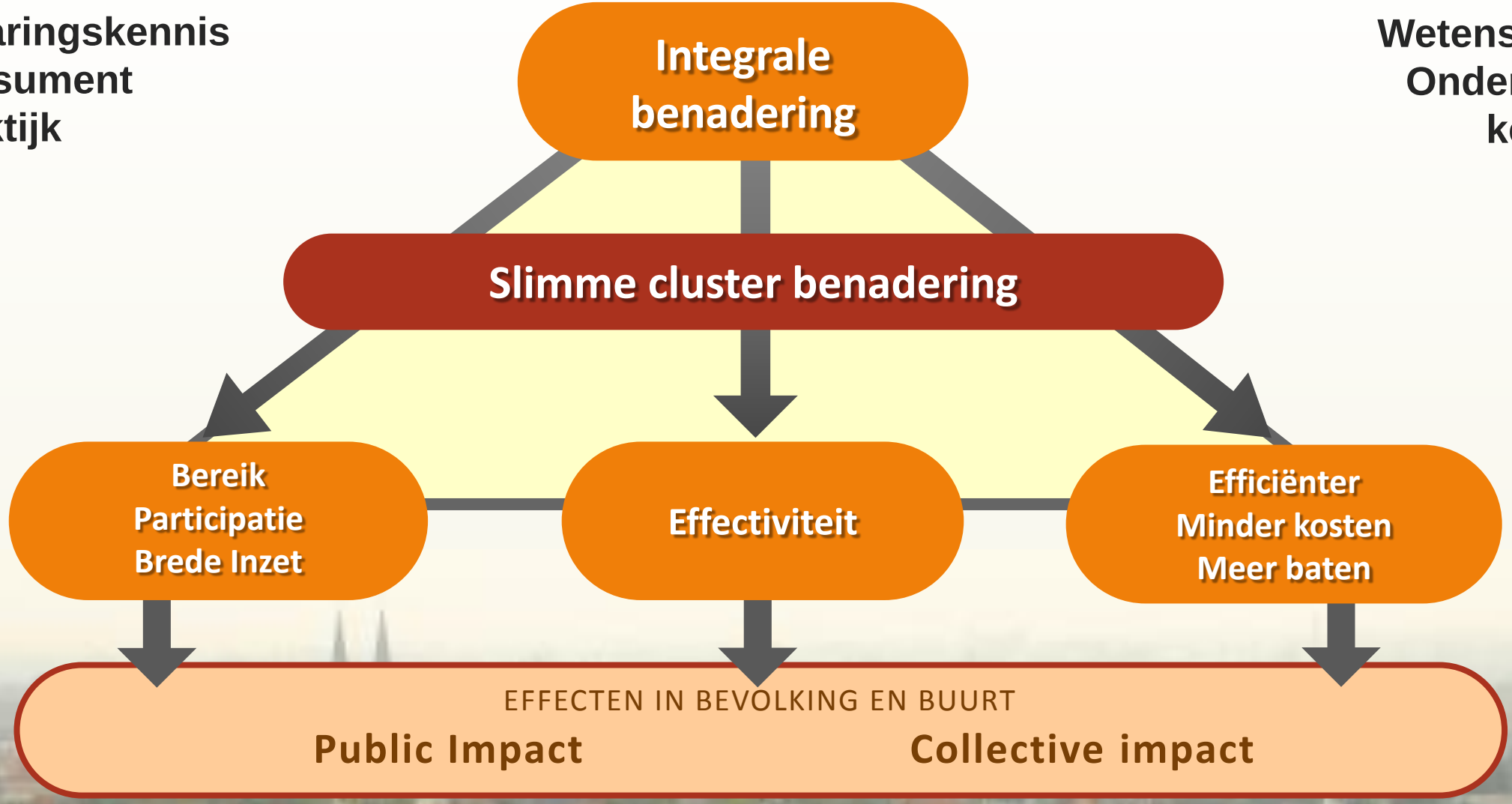
Concept en
hoe het werkt
beperkt uitgewerkt

Slimme cluster aanpak
past hierin

Waarom? Einddoelen?

Ervaringskennis
consument
praktijk

Wetenschap
Onderzoek
kennis



Voldoende condities scheppen voor realisatie

visie beleid draagvlak expertise middelen management regie samenwerking

Hosman
2018

Public impact

effecten meetbaar in bevolking, aandachtsgroepen, buurten, wijken

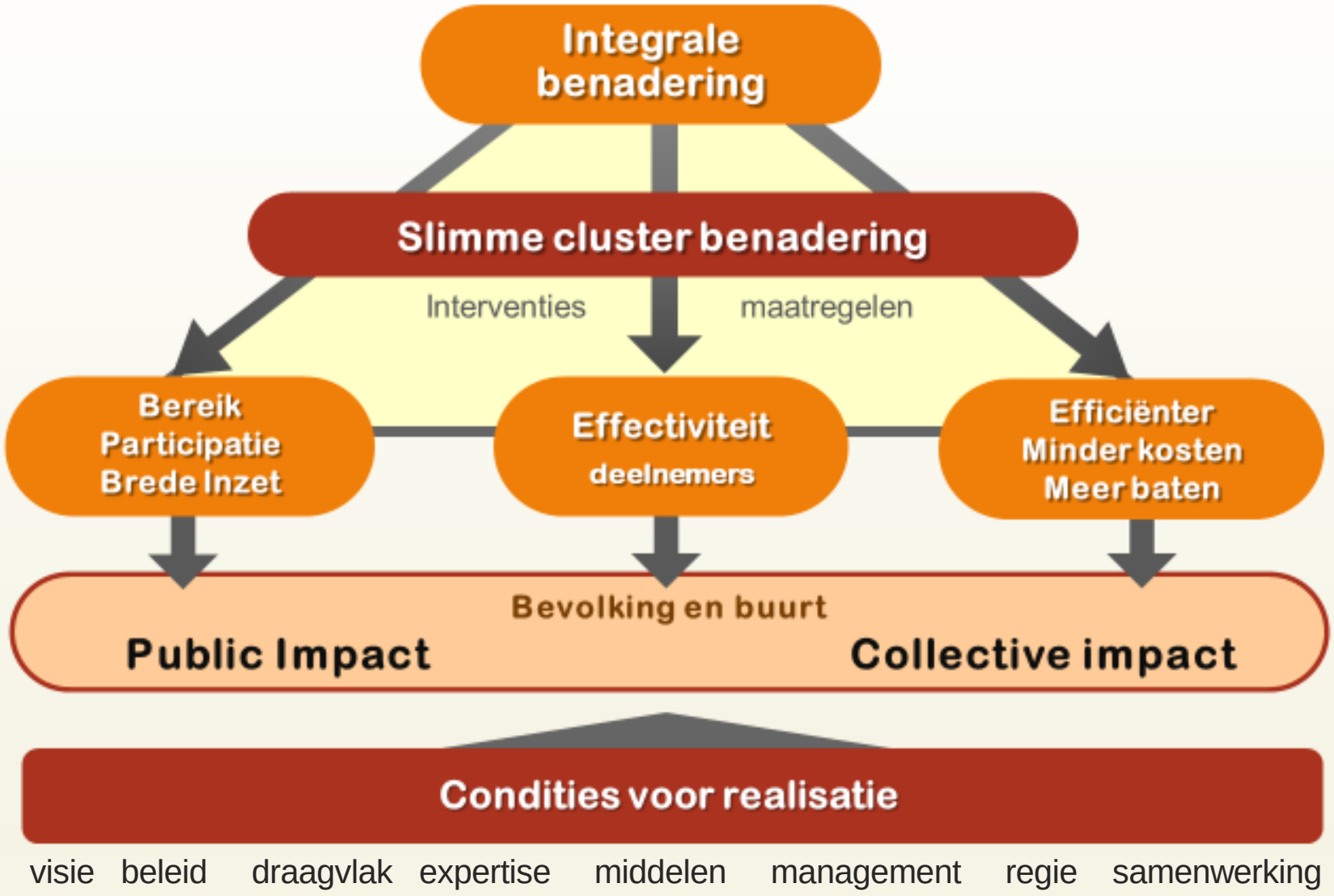
- Beter gezondheid, minder ziekte
- Minder sociale problemen
- Meer kansen, talentontwikkeling, sociale participatie
- Meer eigen kracht en zelfredzaamheid, samenredzaamheid

b

Wetenschappelijke en ervaringskennis

inzetten voor

Effect
Impact
Maximalisering



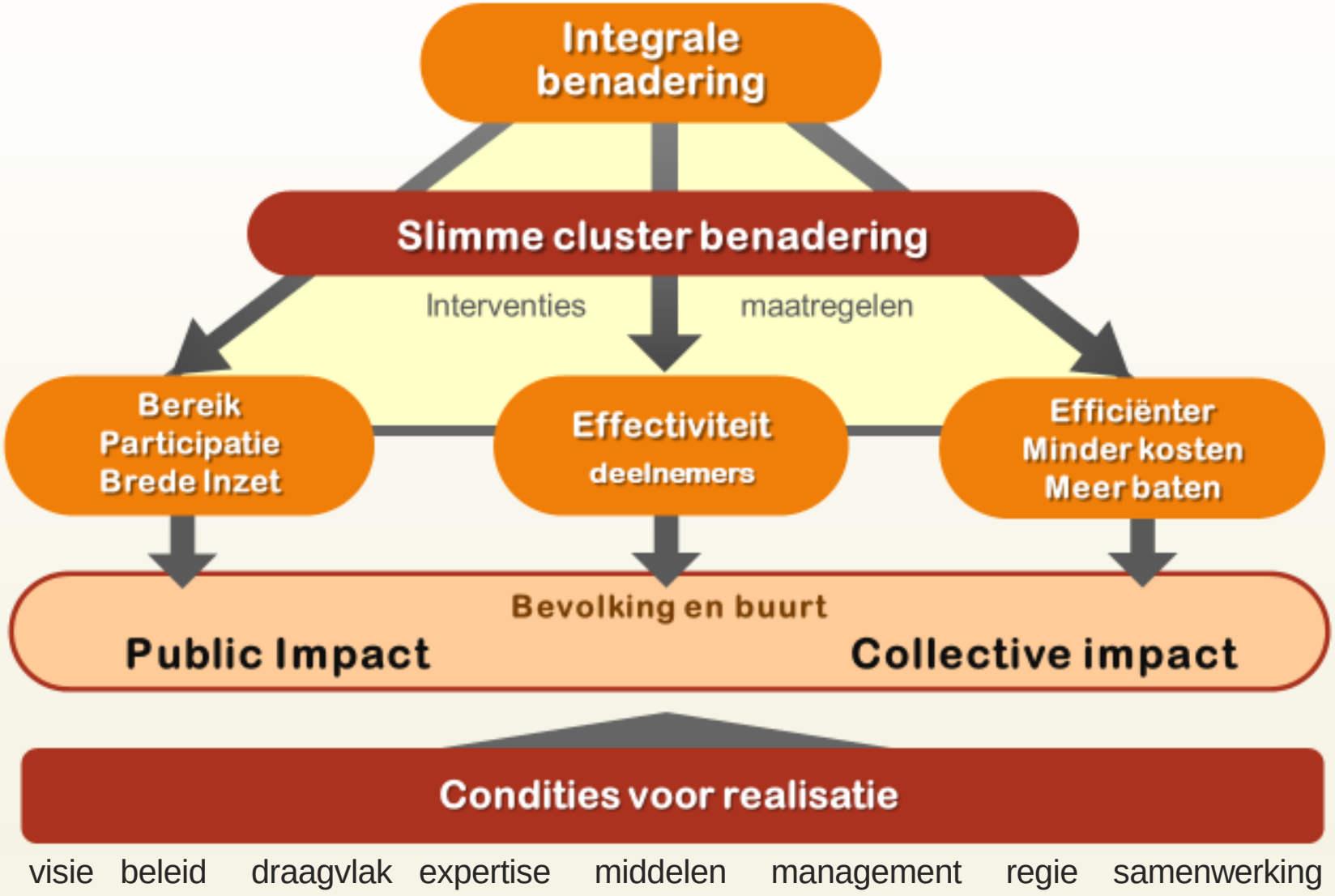
Wetenschappelijke en ervaringskennis

1 Problemen & Thema's
Determinanten
Ontwikkeling
Samenhang

2 Strategieën
Interventies

3 Succesfactoren en condities van
Bereik
Effect
Impact

Effect & Impact Maximalisering



Hosman 2018

Cliënt Gezin Eerste lijn Sociaal wijkteam

Werken vanuit twee verschillende perspectieven

Bevolking Groepen Buurt Gemeente

Integrale benadering

Integrale benadering

Betekent effectiever aanpakken van een thema / probleem,
of 'slim' cluster van samenhangende problemen
door aandacht voor:

- **Meerdere oorzaken** ← **verschillende niveaus en sectoren**
- **Doelgroep segmentering** (b.v. risicogroepen, culturele groepen)
- **In meerdere settings** actief (thuis, buurt, school, sociale media, werk, zorg)
- **Levensloopperspectief** (vroege / meerdere levensfasen, timing, lange termijn)

- **Ketenzorg** (samenhang Opeenvolgende niveaus van preventie en zorg)
- **Combineren** meerdere **interventies /maatregelen + werkzame elementen**
- **Samen** vanuit meerdere **sectoren, organisaties, disciplines, burgers**
- **Noodzakelijke structurele condities** realiseren

Integrale benadering

Betekent effectiever aanpakken van een thema / probleem
of ‘slim’ cluster van samenhangende problemen
door aandacht voor:

- **Meerdere oorzaken** ← **verschillende niveaus en s**
- **Doelgroep segmentering** (b.v. risicogroepen
- **In meerdere settings** actief (thuis, buurt, school, sociale
- **Levensloopperspectief** (vroege / meerdere levensfasen, ti
- **Ketenzorg** (samenhang Opeenvolgende niveaus va
- **Combineren** meerdere **interventies /maatregelen + werk**
- **Samen** vanuit meerdere **sectoren, organisaties, disciplin**
- **Noodzakelijke structurele condities** realiseren

meer

power
brede inzet

maatschappelijk
bereik

effect
public impact

doelmatigheid
minder kosten

Hosman 2017

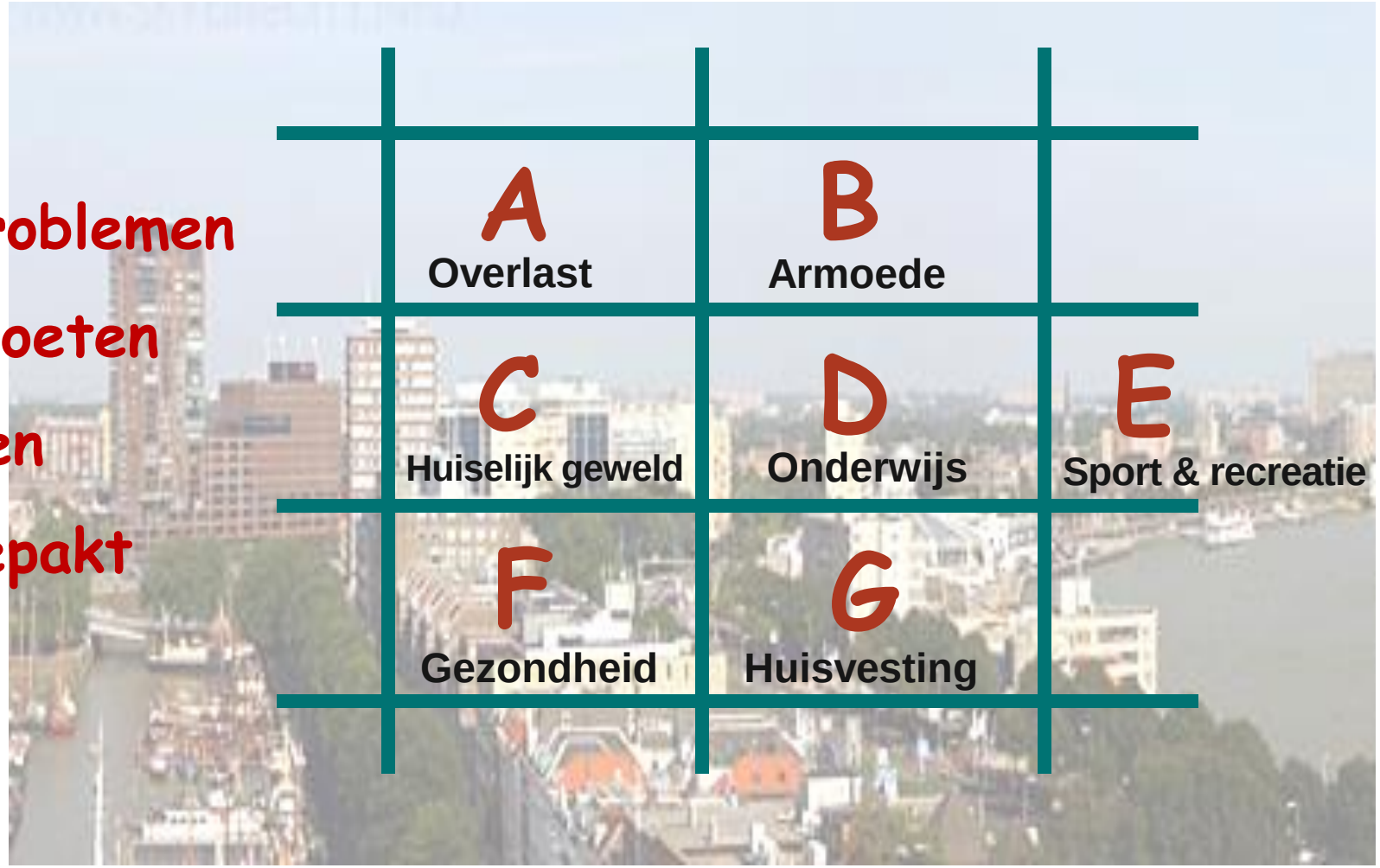
Effectieve aanpak vereist slim combineren van krachten. Heel normaal !
Ook bouwen aan gezondheid en welzijn vereist slim samenwerken

- Architekten bureau: Elburg
- Aannemer: Jansen & Zwaagman
- Electriciteit en ICT : Pietersen
- Schilderwerken: Meesters
- Lift-techniek: Verhoogt & Haas
- Gemeente: Ruimtelijke ordening
- Veiligheid & milieu: Brandweer

Slimme cluster benadering

voor veel beleidsmakers is de werkelijkheid vaak . . . .

De problemen die moeten worden aangepakt



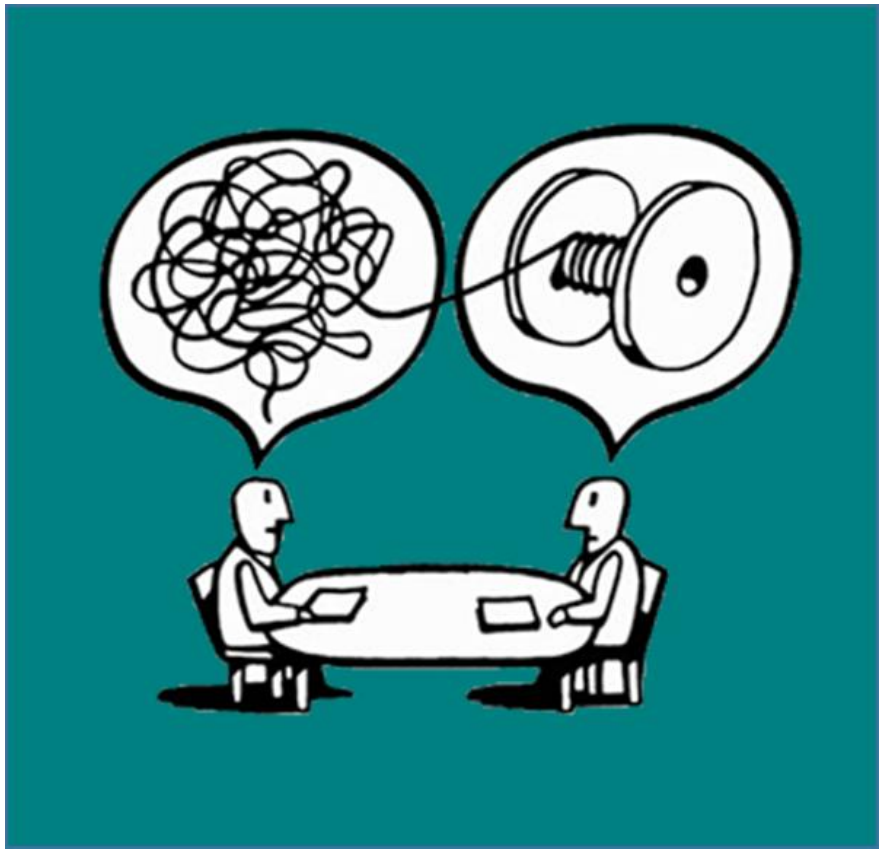
Aparte Beleidsnota's

Verschillende wethouders en ambtenaren

Aparte budgetten financieringswijzen

Kluwen van problemen

WICKED PROBLEM



Hoe gaan we daarmee om?

Kluwen van problemen

Welke problemen?

Relaties tussen problemen

Wat voor soort relaties?

Implicaties?

Waar beginnen?

Kansen voor meer effectieve en doelmatige aanpak?

Wie zet wat in?

Wat zijn ‘slimme clusters’?

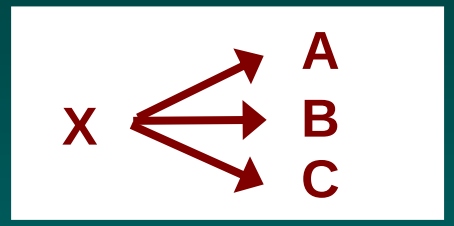
Clusters van samenhangende problemen, elkaar versterkend òf met gemeenschappelijke of samenhangende oorzaken, vaak geconcentreerd in bepaalde risicogroepen of buurten

die kansrijker, effectiever en efficiënter aan te pakken zijn via een combinatie van slim op elkaar afgestemde activiteiten in gezondheidsbevordering – preventie – zorg – sociaal beleid

door een coalitie van samenwerkende organisaties en stakeholders en binnen een gemeenschappelijke agenda en regie

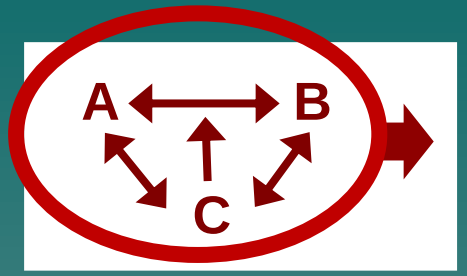
Hoe zijn verschillende problemen of thema's gerelateerd?

- **Gemeenschappelijke oorzaken met vele gevolgen**
  b.v. vroege trauma's, sociale stressoren, weinig weerbaar, en specifieke timing



- **Problemen vormen (lange) causale ketens**
  Problemen leiden nieuwe andere problemen,
  Een risicofactor kan tot keten van risicofactoren leiden
  (b,v, zwangerschap → kindertijd → volwassenheid)

- **Combinatie + interactie problemen → versterken elkaar**
  b.v. multi-problem gezinnen of buurten; clusters of opeenstapeling van risicofactoren → extra hoog risico

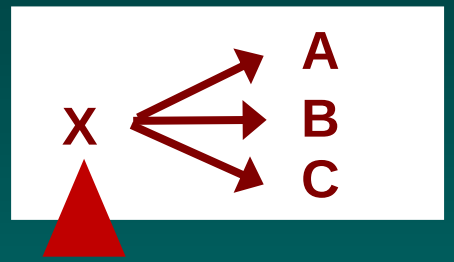


Iedere soort relatie heeft andere implicaties voor beleid en praktijk ……..

Hoe zijn verschillende problemen of thema's gerelateerd? Wat zijn de implicaties?

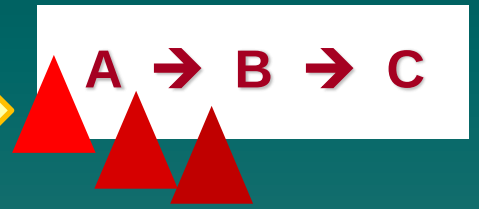
- **Gemeenschappelijke oorzaken met vele gevolgen**

  Pak gemeenschappelijke oorzaken aan;
  Breed spectrum van effecten; Gunstige kosten-baten



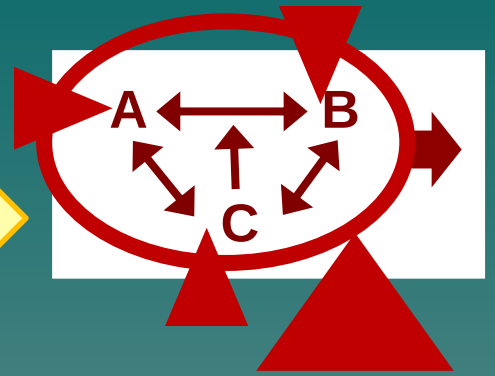
- **Problemen vormen (lange) causale ketens**

  Pak vroegtijdig eerdere problemen in de keten aan, zodat keten aan preventieve effecten ontstaat



- **Combinaties, interactie problemen → versterken elkaar**

  Gezamenlijk aanpakken van meerdere problemen
  Aantal problemen of factoren verminderen



Iedere soort relatie heeft andere implicaties voor beleid en praktijk ……..

Slimme Cluster Benadering: Typen slimme clusters

Breedspectrum effect - cluster

Rond één centrale factor met een breedspectrum effect (meerdere factoren, problemen of doelen, waarbij ook meerdere 'oorzaken' betrokken worden

- **Sociaal-emotionele competentie (weerbare jongeren)**
- **Kindermishandeling, veilig thuis**

Factoren- of probleemketen - cluster (vroege schakel interventies)

Gericht op een keten van opeenvolgende en elkaar beïnvloedende problemen of factoren, waarbij interventies vooral gericht worden op vroege schakels in de keten om daarmee een reeks van volgende problemen te kunnen voorkómen

- **Van vroege gedrags- en agressie problemen tot jeugddelinkwentie**

Levensfase cluster

Onderling gerelateerde factoren en problemen/kansen die zich binnen een bepaalde levensfase ontwikkelen met grote gevolgen voor nabije of verre toekomst

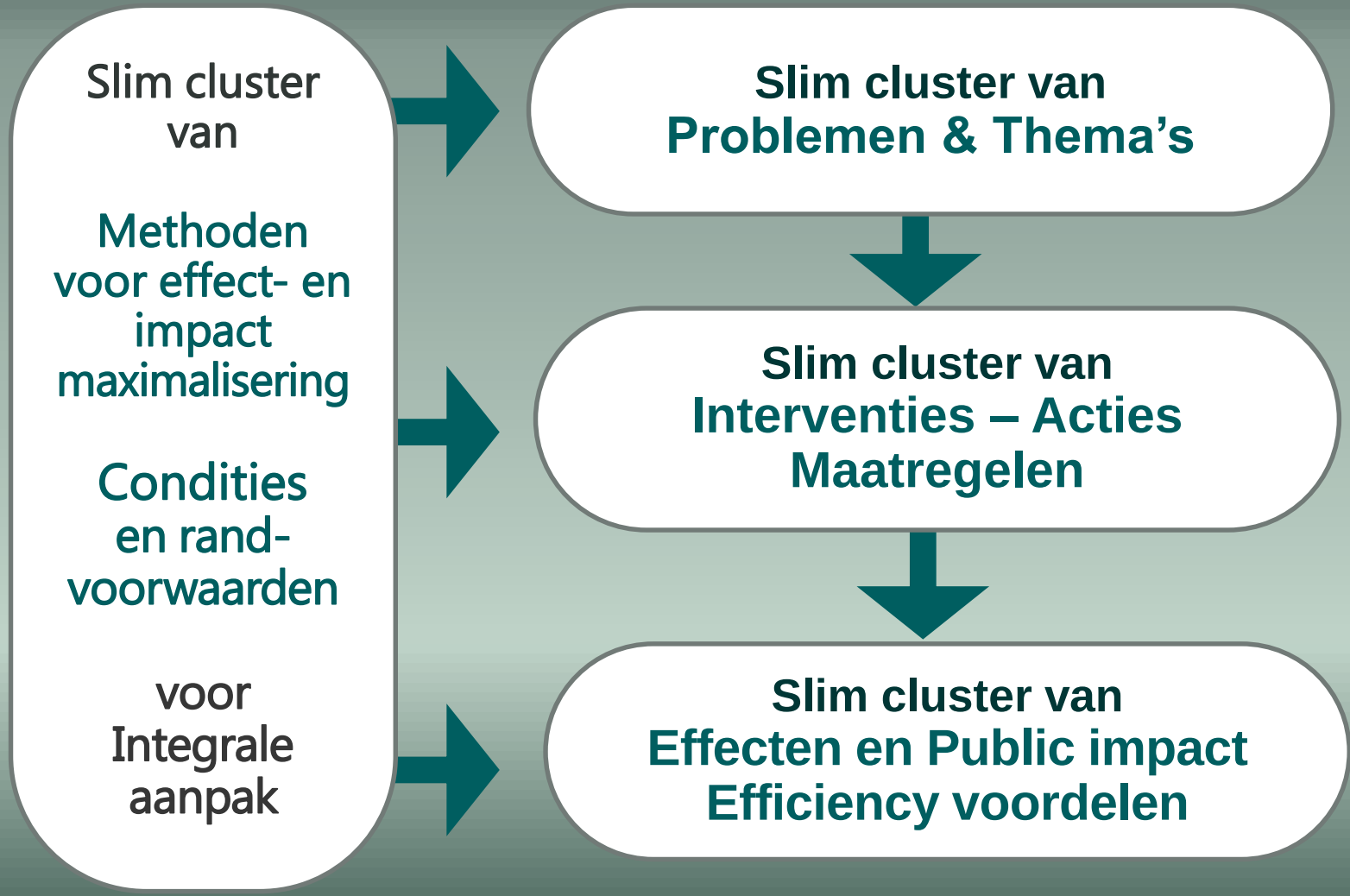
- **Gezonde Start / Stevige Start**

Setting-gerelateerd cluster

Een aantal onderling gerelateerde factoren of problemen die vooral in een bepaalde setting geconcentreerd zijn

- **Gezonde, veilige en kansrijke school (of buurt)**

Slimme Cluster Benadering



Vier voorbeelden

Gezonde Start KOPP

Armoede, schulden en Gezondheid

Huiselijk Geweld

Ouderen in wijk

Slimme Cluster Benadering

Twee verschillende werkwijzen mogelijk

I. Als eenheid van samenhangende factoren

vooraf geselecteerde groep van aantoonbaar onderling gerelateerde factoren en/of problemen, waarop waaraan via een geïntegreerd beleid en via samenwerking tussen partners wordt gewerkt en een grotere kans op effect / impact te realiseren.

II. Als werkprincipe: kwaliteit van werken

Aan welk thema, probleem of doel ook gewerkt wordt en in welke setting ook, steeds wordt gezocht naar maximalisering van effectiviteit (grootte,breedte) en impact via een aanpak waarbij ook aan andere gerelateerde factoren of problemen gewerkt wordt.

Duurzame
Sociaal-economische
Gezondheidsverschillen

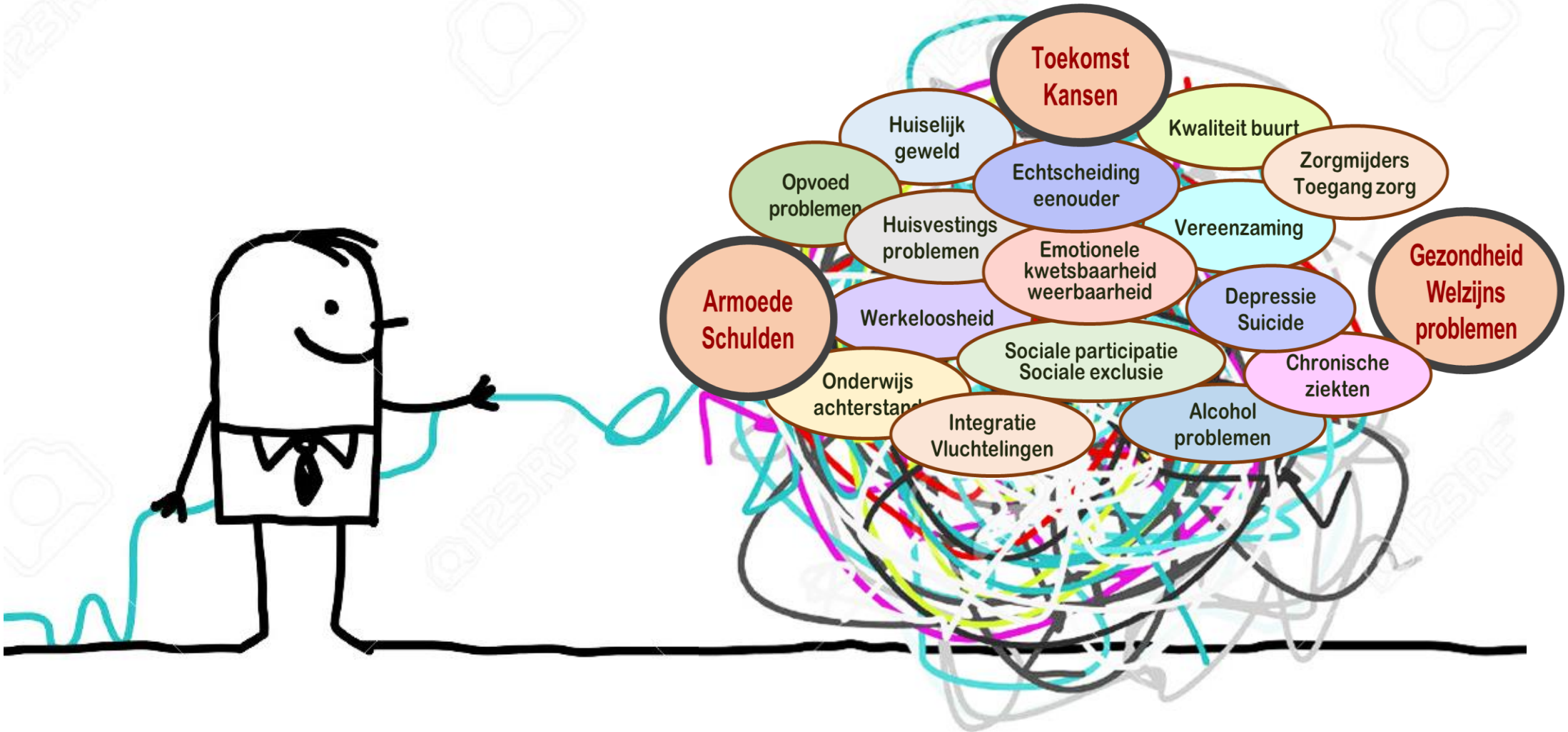
Armoede
Schulden

fysiek
Gezondheids
problemen
mentaal

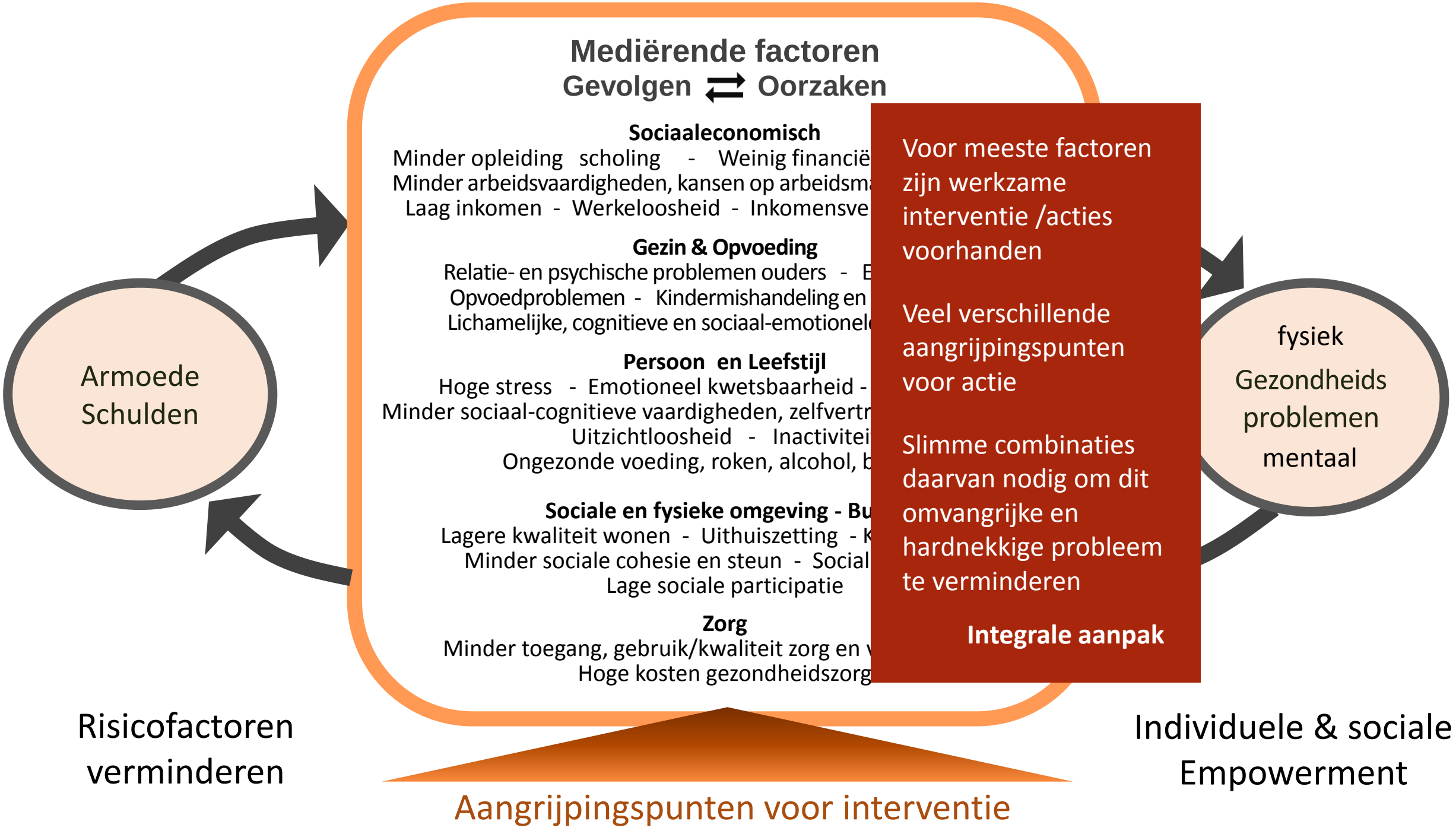
Zwangerschap **Vroege–late kindertijd** **Adolescentie** **Jong volwassenheid** **Volwassenheid** **Ouderen**

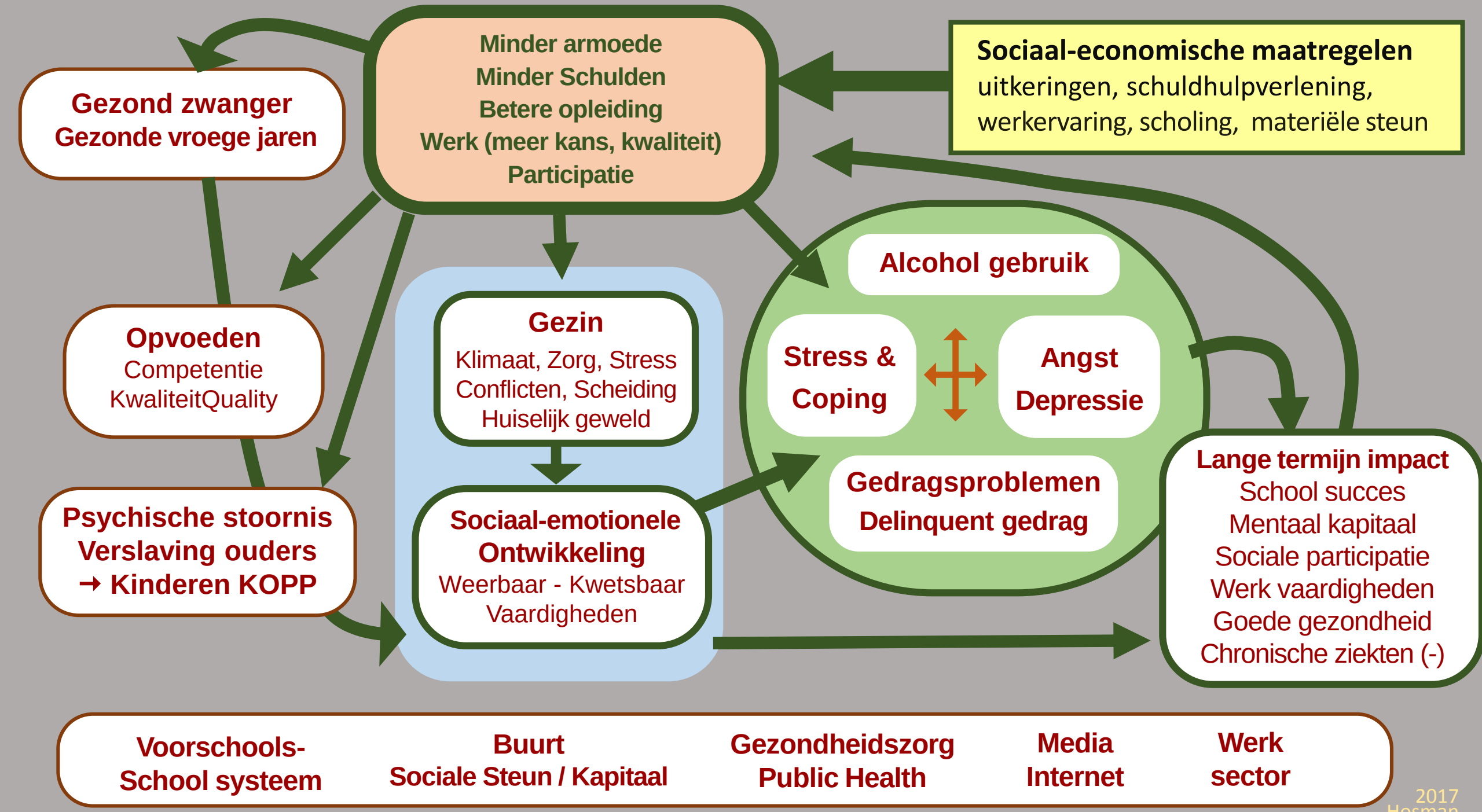
van generatie op generatie

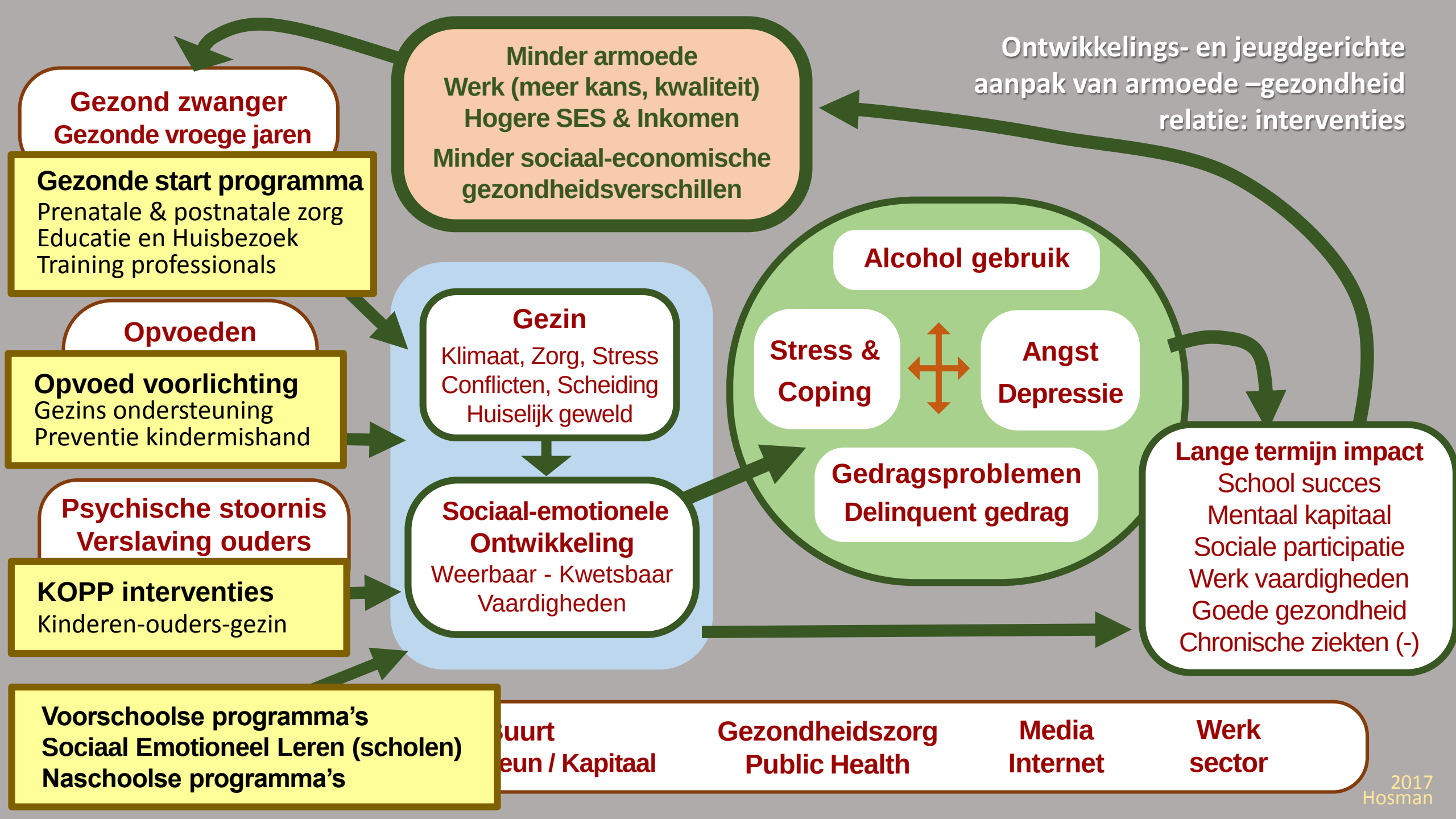
Gerelateerde problemen
Toekomst
Kansen
Huiselijk
geweld
Kwaliteit buurt
Opvoed
problemen
Echtscheiding
eenouder
Zorgmijders
Toegang zorg
Huisvestings
problemen
Vereenzaming
Armoede
Schulden
Emotionele
kwetsbaarheid
weerbaarheid
Gezondheid
Welzijns
problemen
Werkeloosheid
Depressie
Suicide
Sociale participatie
Sociale exclusie
Chronische
ziekten
Onderwijs
achterstand
Integratie
Vluchtelingen
Alcohol
problemen
Zwangerschap
Vroege–late kindertijd
Adolescentie
Jong volwassenheid
Volwassenheid
Ouderen
LEVENSLOOP
van generatie op generatie

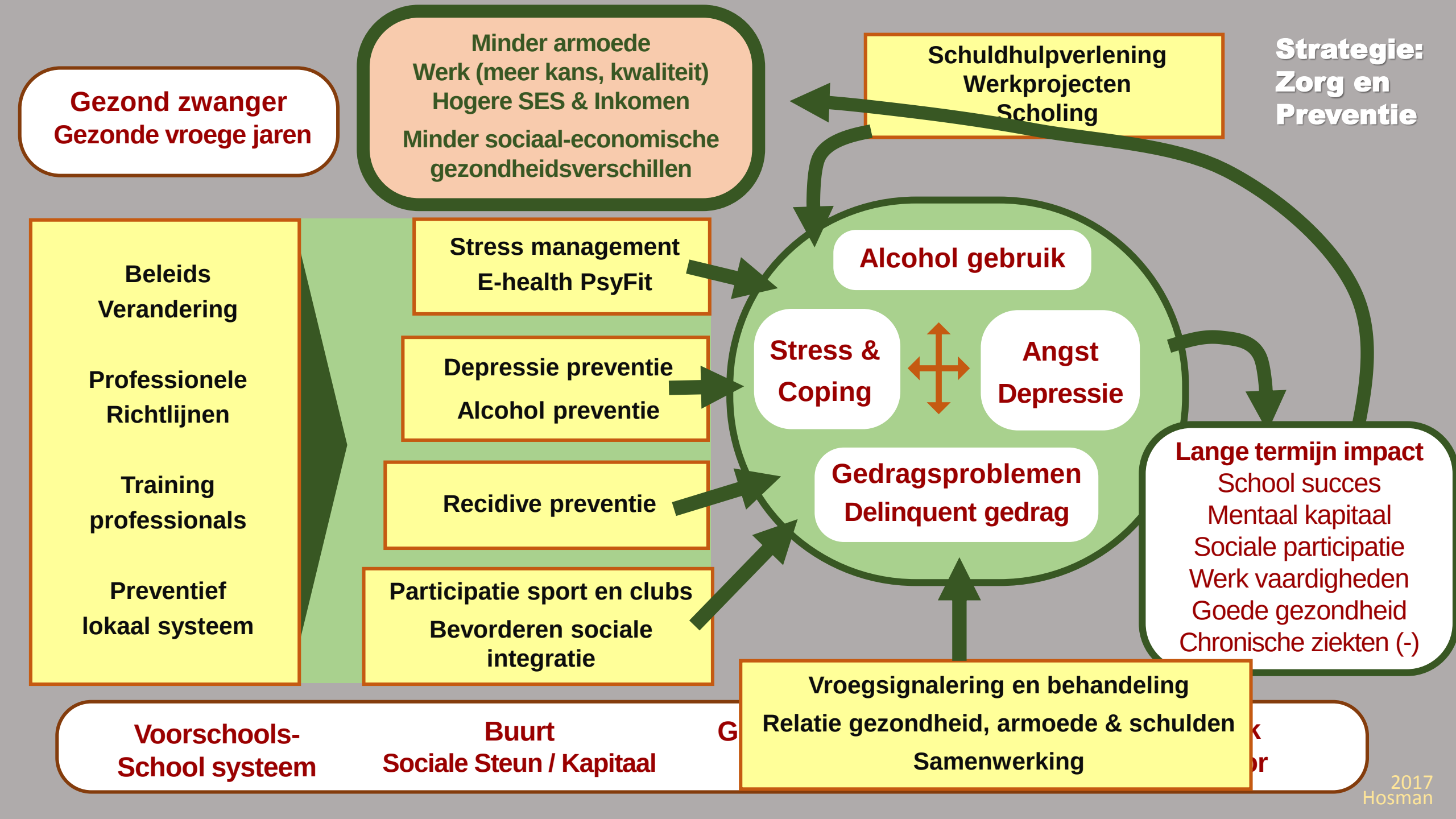

Toekomst
Kansen
Huiselijk
geweld
Kwaliteit buurt
Zorgmijders
Toegang zorg
Opvoed
problemen
Echtscheiding
eenouder
Huisvestings
problemen
Vereenzaming
Gezondheid
Welzijns
problemen
Armoede
Schulden
Emotionele
kwetsbaarheid
weerbaarheid
Depressie
Suicide
Werkeloosheid
Sociale participatie
Sociale exclusie
Chronische
ziekten
Onderwijs
Integratie
Vluchtelingen
Alcohol
problemen

Vele mediërende factoren
Gevolgen ⇄ Oorzaken
Sociaaleconomisch
Minder opleiding scholing - Weinig financiële zelfredzaamheid
Minder arbeidsvaardigheden, kansen op arbeidsmarkt en re-integratie
Laag inkomen - Werkeloosheid - Inkomensverlies - Uitkeringen
Gezin & Opvoeding
Relatie- en psychische problemen ouders - Eenouder gezin
Opvoedproblemen - Kindermishandeling en verwaarlozing
Lichamelijke, cognitieve en sociaal-emotionele ontwikkeling
Persoon en Leefstijl
Hoge stress - Emotioneel kwetsbaarheid - weerbaarheid
Minder sociaal-cognitieve vaardigheden, zelfvertrouwen, zelfcontrole
Uitzichtloosheid - Inactiviteit
Ongezonde voeding, roken, alcohol, bewegen
Sociale en fysieke omgeving - Buurt
Lagere kwaliteit wonen - Uithuiszetting - Kwaliteit buurt
Minder sociale cohesie en steun - Sociale isolement
Lage sociale participatie
Zorg
Minder toegang, gebruik/kwaliteit zorg en voorzieningen
Hoge kosten gezondheidszorg
Armoede
Schulden
fysiek
Gezondheids
problemen
mentaal
Kringloop van armoede, gezondheidsproblemen en sociale problemen
over levensfasen en over generaties heen


Mediërende factoren
Gevolgen ⇄ Oorzaken
Sociaaleconomisch
Minder opleiding scholing - Weinig financië
Minder arbeidsvaardigheden, kansen op arbeidsm
Laag inkomen - Werkeloosheid - Inkomensve
Gezin & Opvoeding
Relatie- en psychische problemen ouders - E
Opvoedproblemen - Kindermishandeling en
Lichamelijke, cognitieve en sociaal-emotionel
Persoon en Leefstijl
Hoge stress - Emotioneel kwetsbaarheid -
Minder sociaal-cognitieve vaardigheden, zelfvertr
Uitzichtloosheid - Inactivitei
Ongezonde voeding, roken, alcohol, b
Sociale en fysieke omgeving - Bu
Lagere kwaliteit wonen - Uithuiszetting - K
Minder sociale cohesie en steun - Social
Lage sociale participatie
Zorg
Minder toegang, gebruik/kwaliteit zorg en v
Hoge kosten gezondheidszorg
Voor meeste factoren zijn werkzame interventie /acties voorhanden
Veel verschillende aangrijpingspunten voor actie
Slimme combinaties daarvan nodig om dit omvangrijke en hardnekkige probleem te verminderen
Integrale aanpak
Armoede
Schulden
fysiek
Gezondheids problemen
mentaal
Risicofactoren verminderen
Individuele & sociale Empowerment
Aangrijpingspunten voor interventie


Minder armoede
Minder Schulden
Betere opleiding
Werk (meer kans, kwaliteit)
Participatie
Sociaal-economische maatregelen
uitkeringen, schuldhulpverlening, werkervaring, scholing, materiële steun
Gezond zwanger
Gezonde vroege jaren
Opvoeden
Competentie
KwaliteitQuality
Psychische stoornis
Verslaving ouders
→ Kinderen KOPP
Gezin
Klimaat, Zorg, Stress
Conflicten, Scheiding
Huiselijk geweld
Sociaal-emotionele Ontwikkeling
Weerbaar - Kwetsbaar
Vaardigheden
Alcohol gebruik
Stress & Coping
Angst Depressie
Gedragsproblemen
Delinquent gedrag
Lange termijn impact
School succes
Mentaal kapitaal
Sociale participatie
Werk vaardigheden
Goede gezondheid
Chronische ziekten (-)
Voorschools-
School systeem
Buurt
Sociale Steun / Kapitaal
Gezondheidszorg
Public Health
Media
Internet
Werk
sector
2017
Hosman


Ontwikkelings- en jeugdgerichte aanpak van armoede –gezondheid relatie: interventies
Minder armoede
Werk (meer kans, kwaliteit)
Hogere SES & Inkomen
Minder sociaal-economische gezondheidsverschillen
Gezond zwanger
Gezonde vroege jaren
Gezonde start programma
Prenatale & postnatale zorg
Educatie en Huisbezoek
Training professionals
Opvoeden
Opvoed voorlichting
Gezins ondersteuning
Preventie kindermishand
Psychische stoornis
Verslaving ouders
KOPP interventies
Kinderen-ouders-gezin
Voorschoolse programma's
Sociaal Emotioneel Leren (scholen)
Naschoolse programma's
Gezin
Klimaat, Zorg, Stress
Conflicten, Scheiding
Huiselijk geweld
Sociaal-emotionele Ontwikkeling
Weerbaar - Kwetsbaar
Vaardigheden
Alcohol gebruik
Stress & Coping
Angst Depressie
Gedragsproblemen
Delinquent gedrag
Lange termijn impact
School succes
Mentaal kapitaal
Sociale participatie
Werk vaardigheden
Goede gezondheid
Chronische ziekten (-)
uurt
eun / Kapitaal
Gezondheidszorg
Public Health
Media
Internet
Werk
sector
2017
Hosman


Strategie:
Zorg en
Preventie
Gezond zwanger
Gezonde vroege jaren
Minder armoede
Werk (meer kans, kwaliteit)
Hogere SES & Inkomen
Minder sociaal-economische
gezondheidsverschillen
Schuldhulpverlening
Werkprojecten
Scholing
Beleids
Verandering
Professionele
Richtlijnen
Training
professionals
Preventief
lokaal systeem
Stress management
E-health PsyFit
Depressie preventie
Alcohol preventie
Recidive preventie
Participatie sport en clubs
Bevorderen sociale
integratie
Alcohol gebruik
Stress &
Coping
Angst
Depressie
Gedragsproblemen
Delinquent gedrag
Lange termijn impact
School succes
Mentaal kapitaal
Sociale participatie
Werk vaardigheden
Goede gezondheid
Chronische ziekten (-)
Vroegsignalering en behandeling
Relatie gezondheid, armoede & schulden
Samenwerking
Voorschools-
School systeem
Buurt
Sociale Steun / Kapitaal
2017
Hosman

Huiselijk geweld is gerelateerd

aan breed spectrum van lichamelijke, mentale, sociale problemen

risicofactor met
breed spectrum aan
korte en lange termijn effecten

risico's / gevolgen kind

onveilige hechting
negatief zelfbeeld
lage soc-emo competentie

depressie en angst
gedragsproblemen
borderline stoornis

eetstoornissen
sexuele dysfuncties
alcohol, drugs, roken
suicidaal gedrag

criminaliteit, geweld

verzwakt immuun systeem
chronische ziekten
kindersterfte

zorggebruik
economische kosten

Belangen Stakeholders

Kindermishandeling en -verwaarlozing

Opvoedingscompetentie
Gezins stress
Psychiatrische stoornis
Alcoholproblemen
Sociale problemen

Ouder + Omgeving

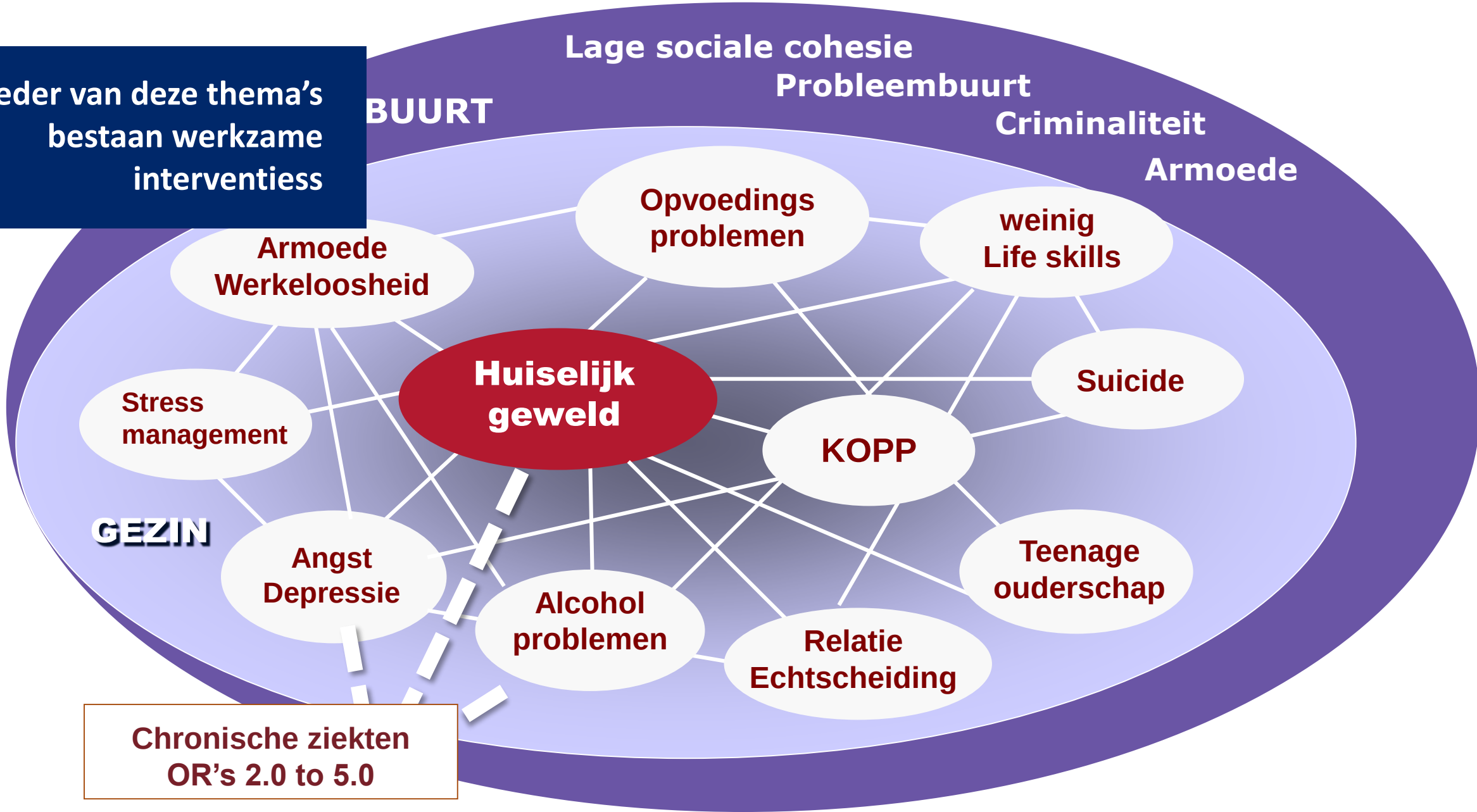
Slim cluster interventies

- Opvoedvoorlichting
- Preventie pre/postn-depressie
- Preventie huiselijk geweld
- Alcoholpreventie
- Schuldhulpverlening
- Armoedebestrijding

Relaties tussen problemen

o.a. Coulton et at, 2007

Voor ieder van deze thema's bestaan werkzame interventiess



Implicaties beleid Veilig Thuis

- Preventie van **huiselijk geweld / veilig thuis** biedt kans op breed spectrum van lange termijn effecten zowel voor psychische als lichamelijke gezondheid, zowel preventief als positief voor talentontwikkeling

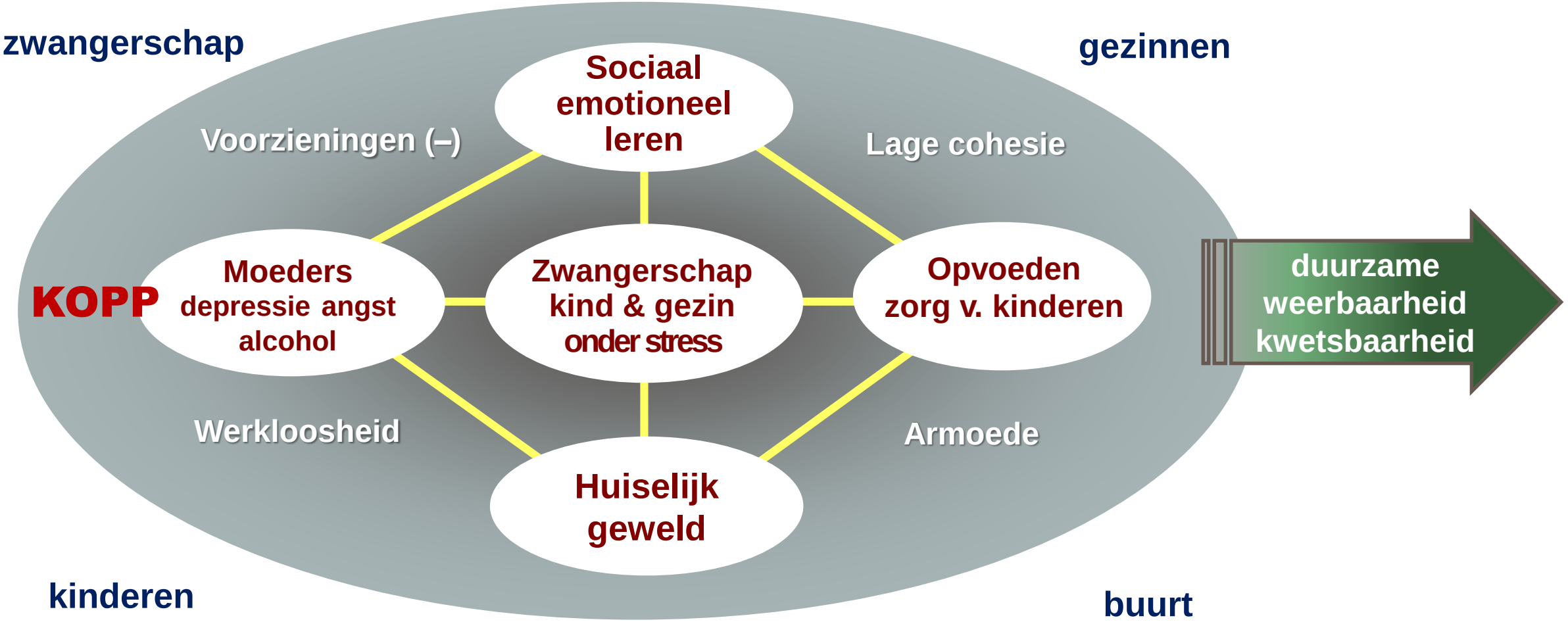
- Huiselijk geweld **niet geïsoleerd aanpakken**, maar mede via samenhangende problemen en oorzaken, b.v. alcohol, opvoedproblemen, psychiatrische stoornissen ouders, armoede

- **Diverse evidence-based preventieprogramma's** kunnen ingezet worden voor preventie huiselijk geweld:
  bv. KOPP, depressie, stressmanagement, pesten, sociale competentie, opvoedingssteun (b.v. Triple P), Voorzorg

Slim cluster

Gezonde start van het leven

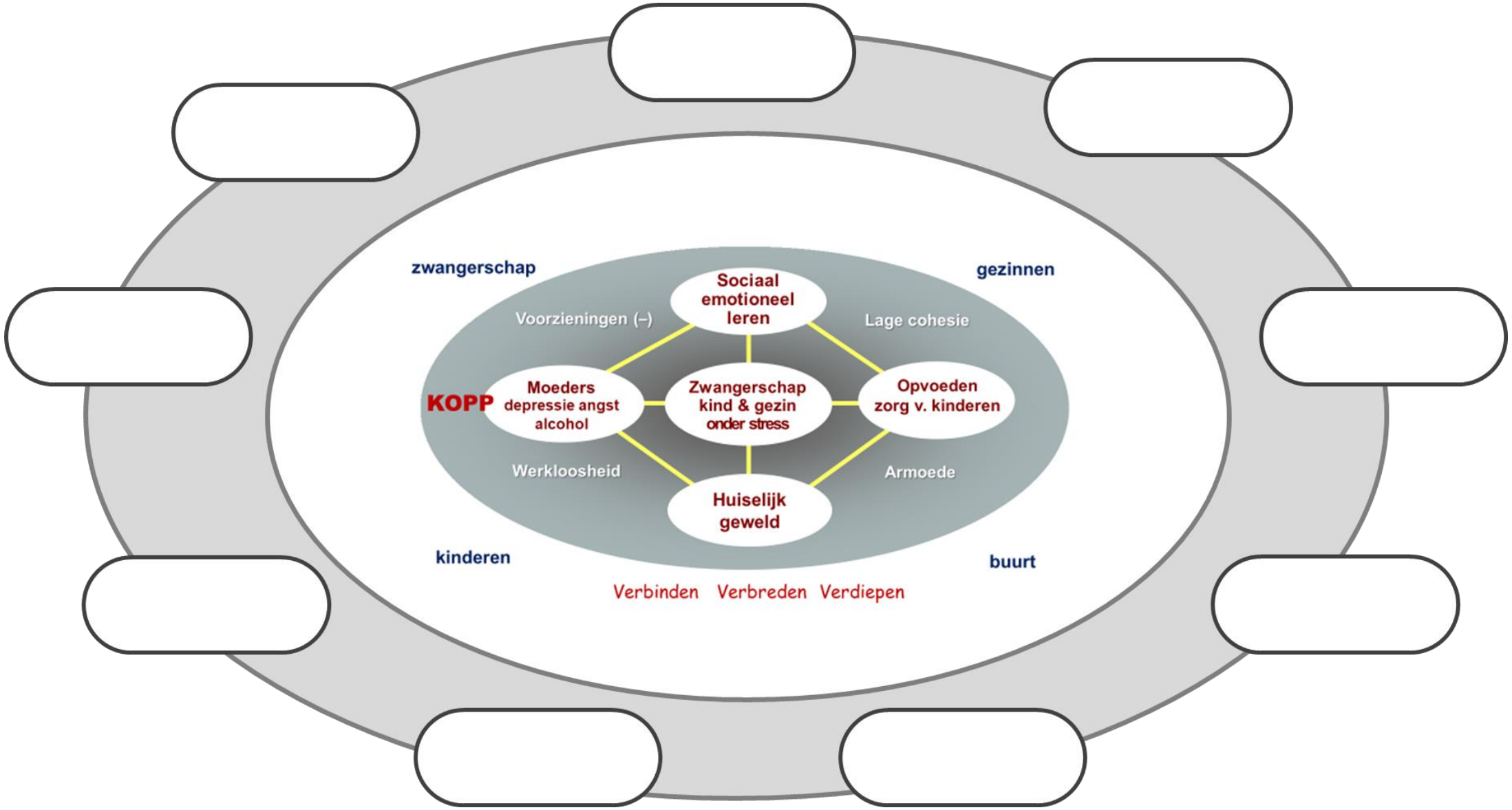
in een jonge wijk



Verbinden Verbreden Verdiepen

Hosman 2017

Welke organisaties kunnen waar in het ‘Gezonde Start Cluster” wat bijdragen?
Hoe elkaar versterken en gezamenlijk meer bereik, effect en impact realiseren?



Voordelen van Slimme clusters samengevat

- Slimmer om problemen in samenhang aan te pakken en niet ieder apart
- Samen meer oorzaken aanpakken en groter bereik in doelpopulatie
- Bijdragen van verschillende partners kunnen elkaar versterken en aanvullen
- Samen meer ‘kritische massa’ voor realiseren van invloed, veranderingen
- Meer effectiviteit, breder spectrum effecten, meer kans public impact
- Betere verhouding Kosten↓ Baten↑

Handig instrument

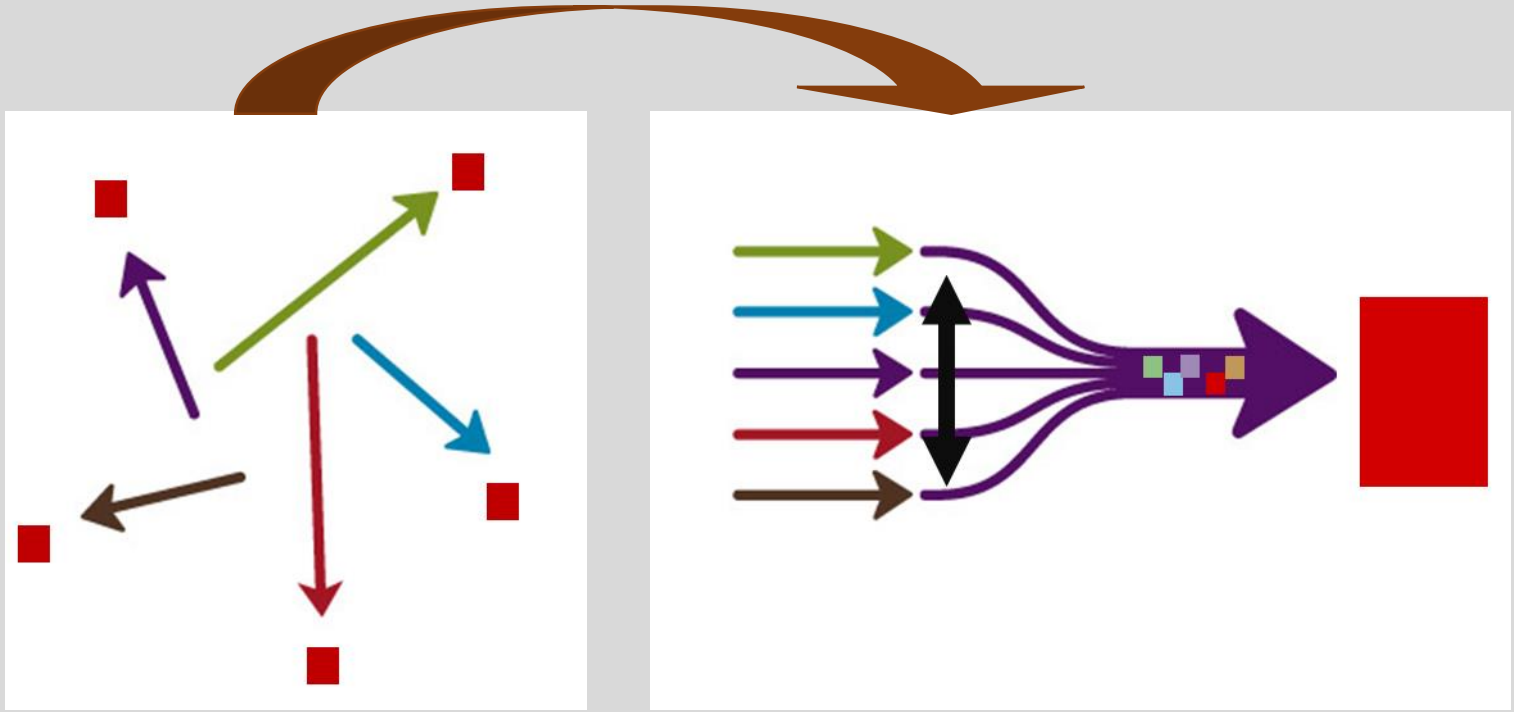
- Om samenwerking en integraal werken te bevorderen
- Om elkaars organisaties, werk en kracht te leren kennen, waarderen, benutten
- Om te gebruiken in samenwerking tussen burgers (participatie) en professionals, tussen professionals en wetenschappers
- Draagt bij aan breder maatschappelijk draagvlak (stakeholders) en investering

Samen werken aan gemeenschappelijk probleem via gecombineerde acties

Collective impact

Collective impact is het gezamenlijk publieke effect van een combinatie van interventies, programma's en maatregelen vanuit meerdere samenwerkende lokale organisaties / partners

Van geïsoleerde activiteiten naar gecombineerde acties en ‘Collective impact’



Geïsoleerde activiteiten en resultaten

Collectieve en geïntegreerde aanpak → Collective Impact

Integratieve aanpak van meerdere:

- determinanten
- complementaire en gerelateerde doelen
- doelgroepsegmenten
- settings & sectoren
- disciplines
- interventies
- werkzame krachten
- randvoorwaarden

Principes van Collective Impact

Gemeenschappelijke agenda en visie van partners op probleem en aanpak

- Overtuiging: **Impact alléén mogelijk via effectieve samenwerking** waarin alle partners hun specifieke kracht en expertise inzetten en **slim op elkaar afstemmen**
- Erkenning eigen **identiteit, belangen, kracht en bijdrage van iedere partner** in deze gemeenschappelijke onderneming en opbouwen van **wederzijds vertrouwen**
- Inzicht in **'hoe' elkaar aanvullen en de meerwaarde van collectieve, integrale aanpak**

Collectieve regie
Gedeeld leiderschap
Collectieve lerende gemeenschap

slimme afstemming van bijdragen via gezamenlijk inzicht, regelmatig overleg, samen leren en beslissen

Mede gebaseerd op: Kania & Kramer. *Collective impact* (SSIR, 2011); *Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity* (2013)

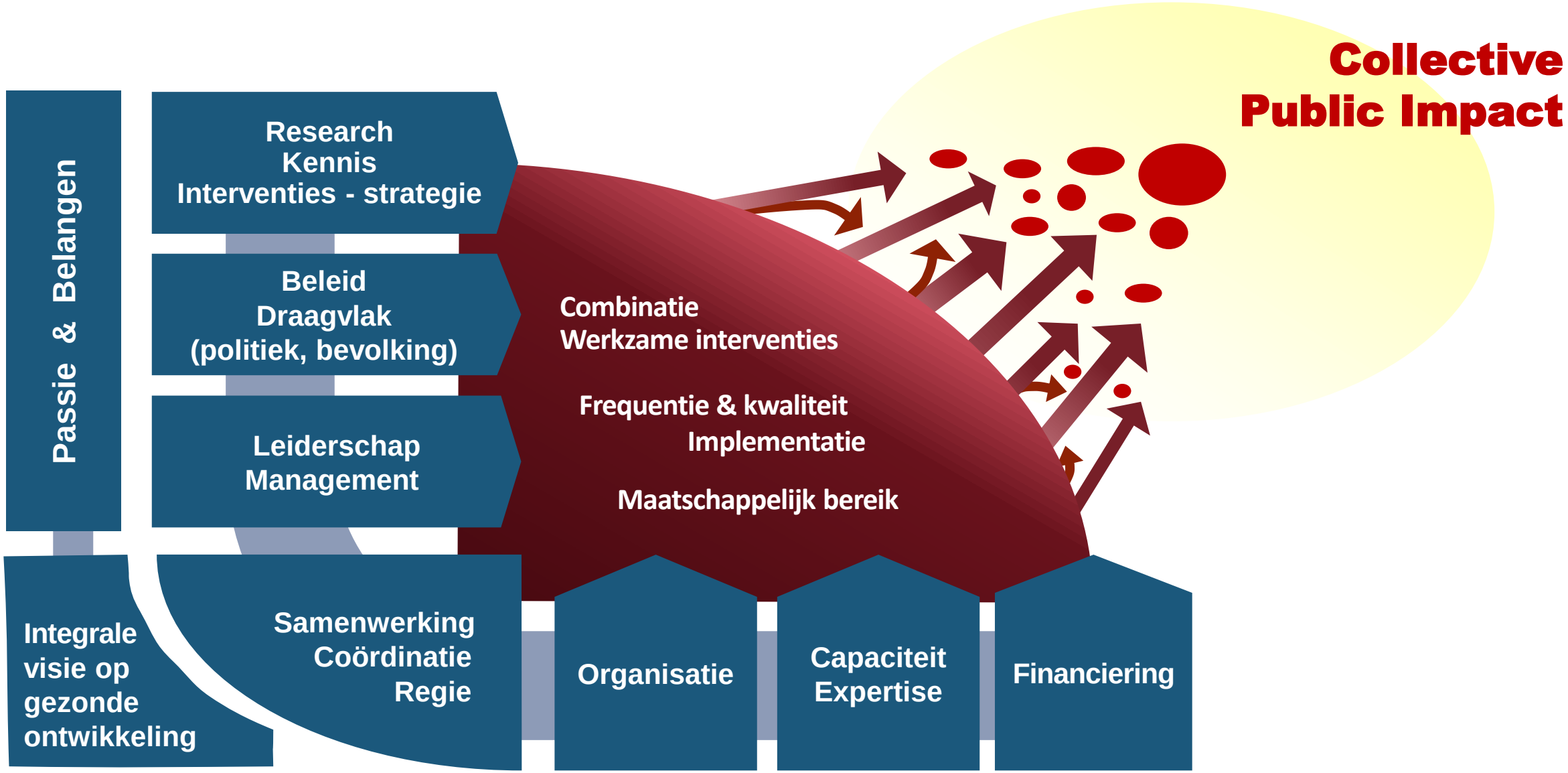
Hoe kunnen activiteiten vanuit verschillende instellingen elkaar ondersteunen en aanvullen om meer impact te realiseren

Goed op elkaar afgestemde interventies en samenwerkende instellingen / sectoren kunnen:

- samen **meer kennis** bijeen brengen en **betere analyse** maken van het probleem
- **meerdere oorzaken** en **clusters van gerelateerde problemen** aanpakken
- **betere toegang en groter bereik** in de doelpopulatie
  (leeftijdssegmenten, risicogroepen, sociaal-culturele groepen, settings, buurten)
- mensen bereiken in verschillende **fasen van hun probleemontwikkeling** (vooraf, begin, tijdens, na)
- **meer veranderings power**: meer soorten interventiemethoden en beïnvloedingskrachten
- **meer capaciteit** voor implementatie en bereik
- **meer maatschappelijke invloed** om sociale factoren aan te pakken
- **taken verdelen en relateren** binnen project- en planningsgericht werken

Hosman 2018

Werken aan randvoorwaarden voor meer public impact



Een succesvolle middag gewenst

…… en een slimmere praktijk ‘samen’

Prof. Dr. Clemens Hosman

Emeritus hoogleraar
Preventieve Geestelijke Gezondheidszorg

Radboud Universiteit Nijmegen
Maastricht University

Hosman Prevention & Innovation Consultancy