

# Alliantie van **Kracht**



## Programmaplan

Het duurzaam doorbreken van  
generatiearmoede in de  
Veenkoloniën



1. Context en aanleiding
2. Visie en ambitie
3. Programmadoelen
4. Inspanningen en activiteiten
5. Veranderaanpak
6. Monitoring en programmasturing
7. Governance
8. Communicatie
9. Samenhang programma's



# Vooraf

Er is geen plattelandsregio in Nederland waar armoede zoveel voorkomt als in de Drents-Groningse Veenkoloniën. Veel families in dit gebied leven van generatie op generatie in armoede. Dit noemen we generatiearmoede. Generatiearmoede blijkt een ontzettend taai vraagstuk, want ondanks alle inzet nemen de problemen toe. Veel families lukt het maar niet de cirkel van generatiearmoede te doorbreken. De Rijkuniversiteit Groningen deed vijf jaar onderzoek naar dit vraagstuk.

Een kind dat opgroeit in armoede heeft een twee keer grotere kans om later ook arm te zijn. Het maakt dus nogal uit waar je wieg staat. Hoe langer mensen in armoede leven, hoe moeilijker het wordt om uit die vicieuze cirkel ontsnappen. Daarnaast gaat armoede om veel meer dan (een gebrek aan) geld alleen; er spelen veel verschillende factoren een rol bij dit complexe thema. In het onderzoek spraken onderzoekers met meerdere generaties uit 23 families over hoe zij hun eigen situatie ervaren. Het eerste dat opvalt is dat er niet één vorm van generatiearmoede is. Iedereen ervaart de gevolgen van armoede anders.

Ook kwam naar voren dat families in generatiearmoede zich vaak uitgesloten voelen. Dit kan doordat er bijvoorbeeld niet genoeg geld is om mee te gaan op schoolreisje of om te sporten. Maar vaak ligt uitsluiting een stuk gevoeliger. Gepest worden op school, een leraar die je niet ziet staan en niemand die eens doorvraagt hoe het écht met je gaat. Door dit soort ervaringen staan veel families in de overleefstand. Ze hebben last van langdurige of traumatische stress. Leven met deze vormen van stress heeft een enorme impact het dagelijks leven en zelfs op de ontwikkeling van een ongeboren kind.

Op welke manieren worden mensen nu geholpen? En werkt die hulp? Gebleken is dat het systeem dat gemaakt is om te helpen in de huidige vorm minstens zo ingewikkeld is als het probleem generatiearmoede zelf. Professionals geven aan dat de kloof tussen leef- en systeemwereld te groot is geworden. Het ontbreekt in hun werk aan de juiste randvoorwaarden om aan te sluiten bij de leefwereld. Door allerlei regelgeving, niet passende budgetten of een te algemene aanpak, kan of mág de professional niet altijd bieden wat nodig is: 'maatwerk'. Want alleen wanneer mensen de hulp krijgen die op dat moment het beste bij hun past, kunnen we de cirkel van armoede doorbreken.

De belangrijkste les uit het onderzoek is daarom: 'maak maatwerk mogelijk'. Schep de randvoorwaarden zodat we echt maatwerk kunnen leveren. Dat betekent werken aan langdurige relaties, onderlinge samenwerking en continuïteit op lange termijn. Geen kortlopende projecten of aanbestedingen van 4 jaar, maar zet in op langlopende programma's van 10, 20 of 30 jaar. Zo kunnen we werken vanuit wederzijds vertrouwen en maken we samen een einde aan generatiearmoede.

*De Alliantie van Kracht zet in op een programma van 20 jaar. Dit geeft ons de tijd die nodig is om écht het systeem te veranderen en generatiearmoede duurzaam te doorbreken. Op basis van de kennis uit het onderzoek gaan we experimenteren in wijken, dorpen en buurten en maatwerk bieden. Het is tijd voor een doorbraak. Tijd voor verandering.*

*Samen doorbreken we generatiearmoede!*



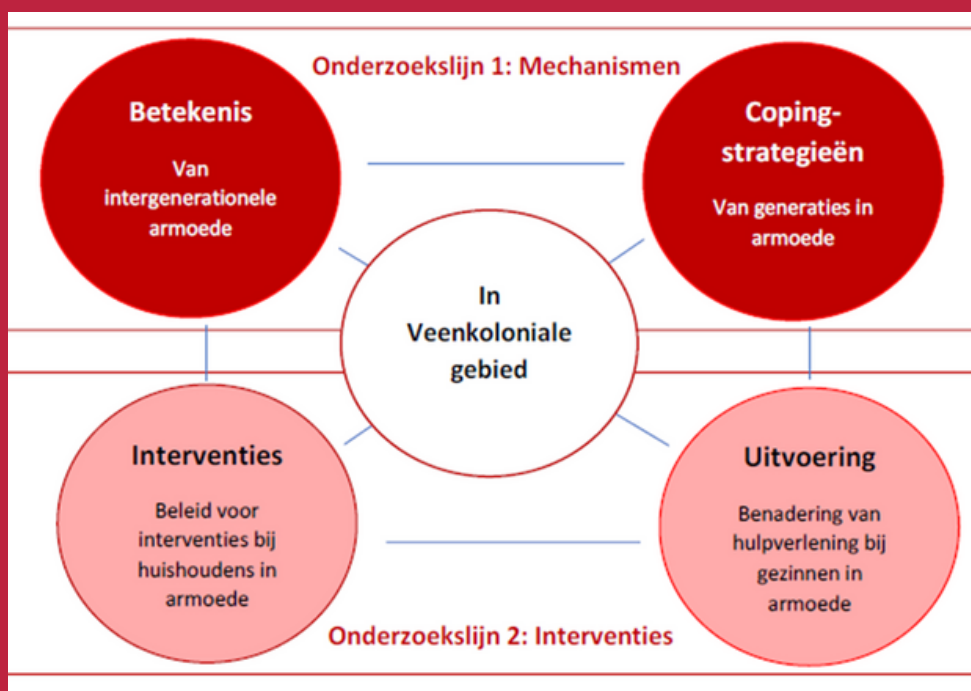
# 1. Context en Aanleiding

**In het Drents-Groningse veenkoloniale gebied leven een kleine 14.000 gezinnen in armoede. Samen met inwoners zet de Alliantie van Kracht in op het doorbreken van deze armoede. Ieders inzet is daarbij hard nodig! De Alliantie van Kracht bestaat sinds 2017. Het is een netwerk van 42 partners dat bestaat uit gemeenten, kennisinstellingen en organisaties in de sectoren Wonen, Welzijn en Zorg.**

Generatiearmoede is een taai vraagstuk. Door verschillende mechanismen die op elkaar inwerken hebben nieuwe generaties uit arme families minder kansen op een beter toekomstperspectief. Omdat het bij het doorbreken van deze armoede zo belangrijk is om aan te sluiten bij de leefwereld van de mensen zélf, deed de Rijksuniversiteit Groningen gedurende een periode van vijf jaar (2017-2022) onderzoek naar overerfbare armoede in de Veenkoloniën. Het onderzoek richtte zich aan de ene kant op het beter begrijpen van de leefwereld van de families in armoede; hoe ervaren zij hun situatie? Aan de andere kant werd de systeemwereld onder de loep genomen; hoe wordt men momenteel geholpen? Wat werkt goed? Wat moet beter? En hoe kan de vicieuze cirkel van generatiearmoede worden doorbroken? Gedurende de periode 2017-2020 lag de focus op onderzoekslijn 1 en in de periode 2020-2022 op onderzoekslijn 2 (zie figuur).

## Nieuwe inzichten

Dit onderzoek geeft nieuwe inzichten in de oorzaken van overerfbare armoede. Uit het onderzoek blijkt dat bij dergelijke armoede vaak sprake is van verschillende mechanismen\*. Niet alleen omstandigheden en kenmerken binnen huishoudens spelen een rol (zoals ziekte, stress, weinig opleiding), maar ook omgevingsfactoren (zoals zwakke regio, weinig werkgelegenheid, economische crises). Dat maakt het extra moeilijk de cirkel rondom hardnekkige armoede te doorbreken.



## Een benadering en aanpak vanuit verschillende leefgebieden

Wat we willen, is het duurzaam doorbreken van generatiearmoede in de Veenkoloniën. Onze ambitie is dat geen enkel kind, jongere of volwassene in ons werkgebied langdurig in armoede leeft. In hoofdstuk 2 gaan we hier verder op in. De aanpak van generatiearmoede vergt een lange adem. Er is op korte en lange termijn actie nodig. De aanpak moet integraal zijn en gericht op veranderingen in families én in de omgeving. Losse maatregelen zetten te weinig zoden aan de dijk. Armoede is een breed thema dat verweven is met verschillende leefgebieden en thema's. Armoede gaat niet alleen over een financieel tekort, maar raakt voor mensen ook vaak een sociale, emotionele en/of culturele kant. Een benadering vanuit verschillende kapitaalvormen, te weten Economisch kapitaal, Sociaal kapitaal, Cultureel kapitaal, Pedagogisch kapitaal en Mentaal kapitaal, biedt handvatten om op verschillende leefgebieden armoedeproblematiek aan te pakken. In hoofdstuk 3 gaan we hier verder op in. Preventie is een belangrijk element in de aanpak. Deze richt zich op voorkomen van armoede bij nieuwe generaties en jonge gezinnen, en op voorkomen van 'erger'.

\*Sanne Visser (2019). *Mechanismen en interventies bij intergenerationele armoede*. Rijksuniversiteit Groningen



## Gewenste verandering vorm geven

Het realiseren van onze visie vraagt om een andere aanpak, namelijk vanuit maatwerk werken en de mens centraal zetten. Meer samenhang en samenwerken, duurzame relaties aangaan en de doorloop van personeel zo veel mogelijk beperken. Inzet op de lange termijn en continuïteit. Het is daarnaast ook belangrijk om een dorps,- of buurtgerichte aanpak te hanteren met (meer) focus op preventie, vroegsignalering en een positieve benadering. In essentie gaat het er vooral om dat we anders kijken naar de individuele situatie van de mensen om wie het gaat en dat we hen centraal zetten in de aanpak. Hiervoor is het van belang dat wetenschappelijke inzichten over wat werkt bij de aanpak van generatiearmoede en schulden worden vertaald naar de alledaagse praktijk van de hulp- en dienstverleners.

De opgave 'het duurzaam doorbreken van generatiearmoede in de Veenkoloniën' is gevat in een programma van 20 jaar dat het maken van de gewenste verandering ondersteunt. Wat een netwerk sterk maakt, is gezamenlijk voor een grote maatschappelijke opdracht staan. De Alliantie van Kracht wil daarom met een gemeenschappelijk programma het 'HOE' van de brede/abstracte ambitie verder operationaliseren. Daarbij maken we onze ambitie concreter en bieden we ruimte voor lokale ambities.

## Leeswijzer

De aanpak rond de opgave 'het duurzaam doorbreken van generatiearmoede in de Veenkoloniën' is programmatisch uitgewerkt. Waar een project zich vaak richt op de realisatie van 1 of meerdere vooraf overeengekomen resultaten, richt een programma zich op het nastreven van meerdere samenhangende en integrale doelen die samen met partners worden gerealiseerd. We hebben in hoofdstuk 1 de aanleiding en context van deze opgave weergegeven. Hoofdstuk 2 beschrijft de visie en ambitie van de opgave 'het duurzaam doorbreken van (generatie-)armoede in de Veenkoloniën'. In hoofdstuk 3 benoemen we de strategische en operationele doelen. In hoofdstuk 4 vertalen we de doelen naar inspanningen en activiteiten. In hoofdstuk 5 beschrijven we de manier waarop we aan de slag gaan, de veranderaanpak. In hoofdstuk 6 besteden we aandacht aan de monitoring en programmasturing. In hoofdstuk 7 beschrijven we de governance: hoe verloopt de besluitvorming en wie heeft daarin welke rol? In Hoofdstuk 8 gaan we nader in op de communicatie. En in hoofdstuk 9 kijken we naar de samenhang met andere programma's.

## Doel programmaplan

*De opgave 'het duurzaam doorbreken van generatiearmoede in de Veenkoloniën' is gevat in een programma van 20 jaar dat het maken van de gewenste verandering ondersteunt.*





Centraal staat dat het bieden van maatwerk hét uitgangspunt is voor elk beleid en iedere interventie. Onderzoek toont namelijk aan dat dé arme niet bestaat. Zowel gezinnen in generatiearmoede als de gezinsleden onderling verschillen in karakter, ervaringen en ambities. Daarom is het belangrijk om vanuit de mens zelf, zijn ervaringen, wensen en talenten te vertrekken. We gaan in ons programma uit van zes randvoorwaarden om betekenisvol en effectief maatwerk te bieden.

### **Duurzame relaties**

Mensen in generatiearmoede ervaren de ondersteuning als prettiger wanneer een ondersteuner zonder oordeel naast hen staat om mee te denken vanuit hun situatie. Alleen vanuit duurzame relaties is het mogelijk om naast de mens te staan, mensen écht te leren kennen en zo betekenisvol en effectief maatwerk te leveren. Daarbij onderstrepen we het belang van de inzet van ervaringsdeskundigen.

### **Continuïteit**

Om resultaten op de lange termijn te behalen is continuïteit in de dienstverlening en ondersteuning nodig. Duurzame relaties en de garantie dat een traject afgerond wordt en er nazorg geboden wordt zijn hiervoor belangrijk. Generatiearmoede is niet in korte tijd ontstaan en de gelaagdheid van de problematiek vraagt om langdurige inzet. En om consistentie in beleid en uitvoering. Resultaten zijn pas op de lange termijn zichtbaar.

### **Effectiviteit evalueren**

Er is nog weinig bekend over de effectiviteit van interventies in ons werkgebied. Onderzoeken naar welke (lange termijn) effecten verschillende interventies hebben en op welke problematiek is van belang. Waarbij geëvalueerd wordt of een interventie samenhangt en samenwerkt met andere interventies en beleidsprogramma's.

### **Meer tijd en ruimte voor professionals**

Professionals in het werkveld benadrukken het belang om tijd en ruimte in hun takenpakket vrij te maken om te werken aan samenhang, samenwerking en het opbouwen van relaties, om zo generatiearmoede duurzaam aan te pakken. Zij zien dit als een essentiële randvoorwaarde voor het aanpakken van generatiearmoede.

### **Samenhang**

Dé arme bestaat niet en de problematiek waar zij mee te maken hebben bestaat uit verschillende aspecten. Daarom is het belangrijk om vanuit het perspectief van de persoon de samenhang tussen problemen te verkennen en vervolgens te bepalen welke problemen prioriteit hebben. Integraal werken gaat in dit geval niet over het aanpakken van alle problemen tegelijkertijd.

### **Samenwerking**

Omdat de problematiek van mensen in generatiearmoede uit verschillende aspecten bestaat, vraagt de aanpak om verschillende vormen van specialisme. Er is niet één professional die alle problemen kan oplossen. Daarom is samenwerking in het werkveld essentieel om effectieve en samenhangende ondersteuning te bieden.





# 3. Programmadoelen

Binnen ons programmaplan onderscheiden wij drie programmalijnen die, in onderlinge samenhang, bijdragen aan het behalen van onze ambitie. Deze drie programmalijnen zijn: de Doelgroep, het Werkveld en Effectiviteit en Leren.

Op basis van de uitdagingen en onze beoogde aanpak zijn er per programmalijn strategische doelen opgesteld. Vervolgens maken we een vertaalslag naar de praktijk door aan de strategische doelen concrete operationele doelen te koppelen.

## De Doelgroep

### De uitdaging

We willen een kansrijke toekomst voor kinderen, jongeren en volwassenen in de Veenkoloniën en kansen voor hen om zich op meerdere leefgebieden te ontwikkelen.

### De aanpak

Generatiearmoede kan niet doorbroken worden door aan één knop te draaien, maar vraagt om een bredere kijk op het armoedevraagstuk. De aanpak is erop gericht om kinderen, jongeren of volwassenen in armoede adequaat te signaleren, ondersteunen en met hen kansen te ontwikkelen. We richten ons op de houding, vaardigheden en feitelijk gedrag van mensen, maar proberen ook nadrukkelijk het structurele perspectief van armoede te beïnvloeden. Samen gaan wij op zoek naar wat werkt.

De ervaring van de mensen die in armoede leven vormt een belangrijk aangrijpingspunt in de versterking van de aanpak. Mensen die in armoede leven kunnen beter dan wie ook de impact van maatregelen op hun situatie verwoorden. Zij worden dan ook op verschillende manieren betrokken.

**Strategische doelstelling**  
*Huishoudens ervaren een kansrijk toekomst perspectief*

## Het Werkveld

### De uitdaging

Armoede is een breed thema dat verweven is met verschillende leefgebieden en thema's. Het kan gaan over een sociaal, emotioneel en/of een cultureel tekort. De arme bestaat niet. Zowel gezinnen in generatiearmoede als de gezinsleden onderling verschillen in karakter, ervaringen en ambities. De uitdaging is om hier vanuit het werkveld bij aan te sluiten.

### De aanpak

We vertrekken vanuit de mens zelf en zetten daarbij het ervaringsperspectief van diegene zelf centraal. Het maatwerkplan is van de persoon zelf. Wat wil en kan iemand bereiken en wat moet daarvoor gedaan worden? Welke talenten heeft iemand? Door die vragen te stellen en vanuit duurzame relaties te werken, is het mogelijk om naast iemand te staan en mensen écht te leren kennen. De eerder besproken randvoorwaarden dragen bij aan het betekenisvol en effectief maatwerk leveren.

### Strategische doelstelling

*Het kind, de jongere of volwassene ontvangt maatwerk vanuit het werkveld*



## Effectiviteit en leren

### De uitdaging

Uit het onderzoek van de RUG is gebleken dat er nog weinig bekend is over de effectiviteit van de interventies in de Veenkoloniën. Het is daarom belangrijk om te onderzoeken welke (lange termijn) effecten verschillende interventies hebben en op welke problematiek. Omdat één interventie niet het hele probleem van generatiearmoede kan oplossen, is het nodig om per interventie de samenhang en samenwerking met andere interventies en beleidsprogramma's te evalueren.

Het is daarnaast een uitdaging dat professionals uit verschillende sectoren een meer gemeenschappelijk begrip, taal en handelingsperspectief ontwikkelen waardoor de lokale samenwerking en leren ook veel effectiever wordt. Een gemeenschappelijk begrip, taal en handelingsperspectief ontbreekt op dit moment.

### De aanpak

We innoveren en leren in de praktijk. We kijken goed naar hoe je daarbij samen kunt leren en ontwikkelen. Onze dynamische leeromgeving -met daarin diverse trainingen en scholingen- sluit hierop aan en gaat uit van flexibel maatwerk op verschillende niveaus. Daarbij ontstaat een aanbod voor de diverse beroepsgroepen, geschikt voor verschillende niveaus. Onze visie op leren bevat door twee invalshoeken:

1. Mensen leren altijd en overal. Zij leren op verschillende manieren en langs verschillende wegen. Leren en ontwikkelen sluit aan bij deze inzichten, zodat de kans op gewenste resultaten groter is;
2. Het gaat erom dat je morgen daadwerkelijk iets anders doet dan vandaag.

We monitoren lokale interventies (in dorpen, wijken en buurten) aan de hand van de hierop volgende operationele doelstellingen. Monitoring van lokale interventies helpt ons om lokale interventies te evalueren, te verbeteren en werkzame elementen met andere organisaties in een lerend netwerk te delen.

### Strategische doelstelling

*We leren van elkaar en we weten wat effectief is*

# Operationele doelen

De drie strategische doelen zijn verder opgesplitst in operationele doelen.

Via de operationele doelen zetten we concrete stappen om onze strategische doelen te bereiken.

## De Doelgroep

- Huishoudens (kinderen, jongeren en volwassenen) zijn vroegtijdig in beeld zodat zij op het juiste moment de juiste ondersteuning kunnen krijgen;
- kinderen, jongeren en volwassenen die hulp en ondersteuning nodig hebben worden beter bereikt.

### Cultureel kapitaal

- Jongeren zijn tevreden over hun mogelijkheden om een opleiding te volgen die bij hen past;
- huishoudens voelen zich prettig in hun wijk/omgeving.

### Economisch kapitaal

- Huishoudens zijn tevreden over hun arbeidsmarktpositie.

### Sociaal kapitaal

- Huishoudens ervaren dat ze terug kunnen vallen op informele hulp in de omgeving.

### Pedagogisch kapitaal

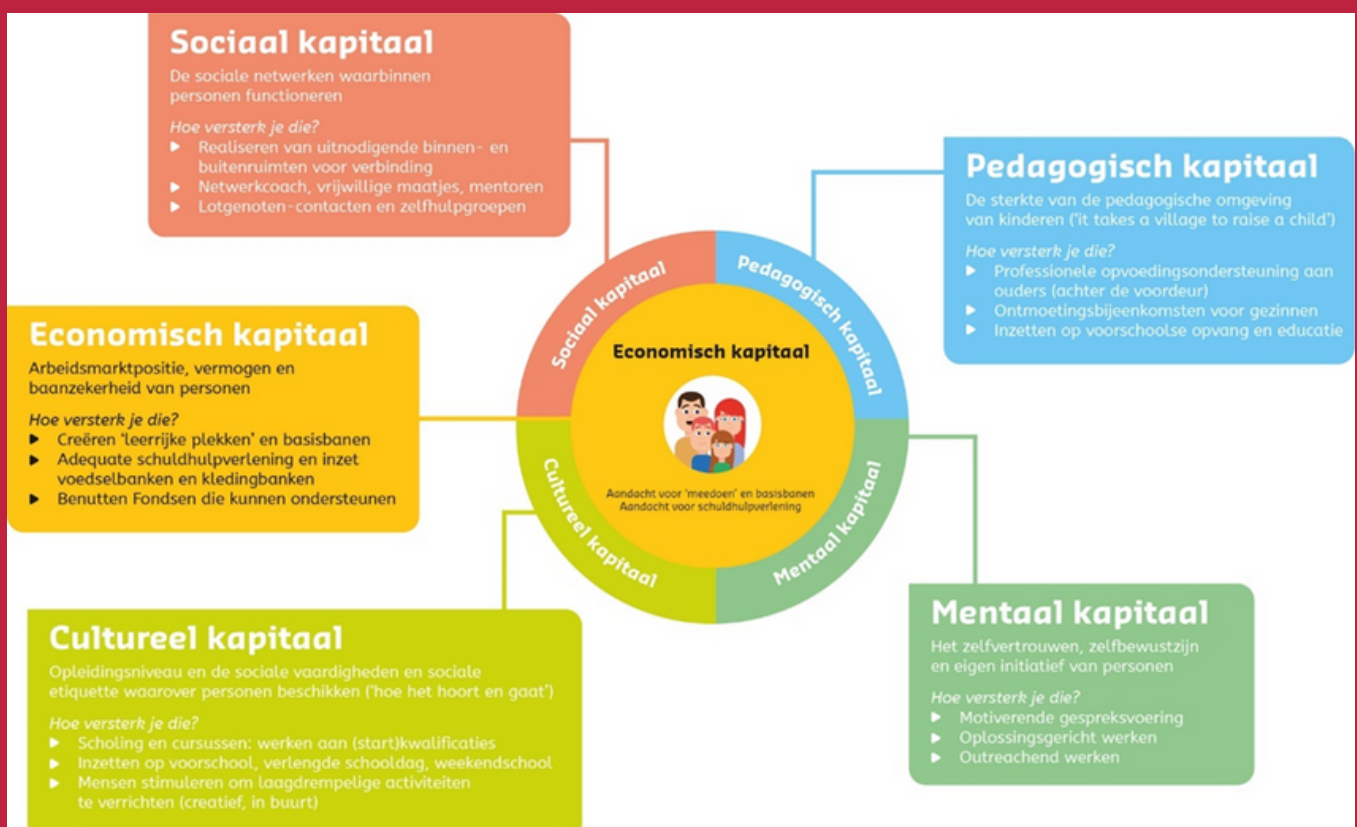
- Ouders ervaren dat ze hun kinderen een veilige en stimulerende pedagogische omgeving kunnen bieden.

### Mentaal kapitaal

- Kinderen, jongeren en volwassenen hebben vertrouwen in zichzelf.

### Strategische doelstelling

*Huishoudens ervaren een kansrijk toekomst perspectief*





## Het Werkveld

In de uitvoering streven we naar de verwezenlijking van de zes randvoorwaarden voor maatwerk genoemd in hoofdstuk 2. Hieronder staat per randvoorwaarde een meetbaar doel waarbij we kijken of betrokkenen die randvoorwaarde ook zo ervaren.

### Samenhang

- Gezinnen ervaren dat vanuit hun eigen perspectief de samenhang tussen problemen wordt verkend;
- gezinnen ervaren dat zij zelf bepalen welke problemen prioriteit hebben.

### Samenwerking

- Verwezenlijken van de randvoorwaarde 'samenwerking' voor maatwerk.

### Meer tijd en ruimte voor professionals

- Professionals ervaren dat zij meer tijd en ruimte hebben voor het leveren van maatwerk.

### Duurzame relaties

- Verwezenlijken van de randvoorwaarde 'duurzame relaties' voor maatwerk;
- in 2043 heeft elk huishouden dat ondersteuning ontvangt één ondersteunings-/hulpverleningsplan en één vaste contactpersoon

### Lange termijn en continuïteit

- Verwezenlijken van langdurige inzet;
- verwezenlijken van continuïteit in beleid en uitvoering.

### Strategische doelstelling

*Het kind, de jongere of volwassene ontvangt maatwerk vanuit het werkveld*

## Effectiviteit en Leren

### We weten wat effectief is

- We hebben lerend evalueren sessies met organisaties en ervaringsdeskundigen uitgevoerd;
- gezinnen ervaren een effectievere dienstverlening;
- we weten welke methodieken werkend zijn;
- per jaar een rapportage o.b.v. monitoring en evaluatie.

### We leren van elkaar

- Jaarlijks zijn twee leeragenda's opgesteld;
- professionals zijn geschoold in bejegening;
- verwezenlijken van grotere conferenties;
- verwezenlijken van regionale en landelijke kennisdeling;
- professionals zetten bestaande kennis vanuit onderzoek/praktijk/ervaringsdeskundigen in;
- partners verwezenlijken een eigen kennisontwikkellijn.

### Strategische doelstelling

*We leren van elkaar en we weten wat effectief is*

# 4. Inspanningen en activiteiten

In het vorige hoofdstuk hebben we de programmadoelen omschreven. Deze doelen worden in de komende periode samen met onze partners en inwoners vertaald naar concrete inspanningen (projecten en activiteiten) per programmathema. Samen bepalen we welke 'cocktail' van interventies nodig zijn om de gewenste doelen te behalen.

## Lokale experimenten

De inzet van de interventies is per situatie verschillend. We werken in wijk, dorp of buurt en de lokale opgaven/vraagstukken staan daarbij centraal. Omdat we nu nog niet weten waar we de lokale experimenten in buurt, dorp of wijk gaan uitvoeren, weten we ook (nog) niet welke inzet van interventies daar nodig is om de doelen te behalen.



## Koers houden

Elk jaar nodigen we alle partners en inwoners uit op een *eiland van reflectie*. Daar bespreken we hoe de projecten lopen en of de inspanningen die we hebben afgesproken ook daadwerkelijk bijdragen aan onze doelen. Hoe we dat evalueren lees je in hoofdstuk 6 Monitoring en programmasturing. Op basis van de uitkomsten van het eiland van reflectie passen we zo nodig onze doelstellingen en inspanningen aan in het plan voor de volgende fase.



## Fasering

### Fase 1

Februari-maart 2023

- Verkrijgen mandaat voor het programma;
- bepalen nut/noodzaak programma-aanpak;
- contouren programma schetsen in een programmaplan;
- alle 42 partners betrekken bij het programma en commitment krijgen op het programmaplan.

### Fase 2

April-juni 2023

- Gezamenlijk concretiseren strategie en aanpak (doelen, streefaantallen, inspanningen, middelen) en 'cocktail' van interventies;
- vormgeven besluitvorming, besturing, organisatie en samenwerking;
- creëren randvoorwaarden: mensen, middelen, programmaruimte, etc;
- inrichten van een centrale ondersteuningsstructuur die we voor elke opgave per wijk/dorp/ buurt op maat aanbieden;
- maken van een 1e faseplan van een jaar.

### Fase 3

Juli 2023-juli 2024

- Uitvoeren inspanningen (projecten en activiteiten), opleveren resultaten, dichterbij brengen doelen;
- besturen, monitoren, beslissen, (her)programmeren, samenwerken, (re)organiseren;
- gezamenlijk ontwikkelen van communicatiestrategie;
- eiland van reflectie.

## Prioritaire inspanningen

We kiezen voor prioritering i.p.v. alles tegelijk oppakken. We hebben veel inspanningen die we in 20 jaar willen verwezenlijken. Zie hiervoor ook de bijlagen met daarin de uitgewerkte Doelen-inspanningen-netwerken. Als we focus willen houden, lukt dat niet allemaal tegelijkertijd. We willen het tempo erin houden, maar niet alles tegelijkertijd oppakken. We kijken daarbij in de prioritering naar wat logisch op elkaar volgt en we voegen dingen bij elkaar die met elkaar te maken hebben. We willen aansluiten bij wat er leeft in het gebied. Daarom kijken we elk jaar -op het eiland van reflectie- wat logisch voelt om op te pakken voor het volgende jaar.

## JAARLIJKSE ACTUALISATIE INSPANNINGEN

Jaarlijks vindt actualisatie plaats van de inspanningen die worden verwerkt in een jaarplan voor de volgende fase en die aansluiting vinden bij de reguliere monitoring en programmasturing. De opbouw van deze jaarlijkse actualisatie en de verbinding met de monitoring is in hoofdstuk 6 verder uitgewerkt.

**Meer informatie over de inspanningen staan opgenomen in het faseplan.**

## Structurele activiteiten gedurende het programma

Een aantal inspanningen is in de hele periode van het programma van belang. We denken daarbij aan de volgende inspanningen. (1) Het aanjagen van de betrokkenheid van ervaringsdeskundigen is essentieel om van hen te leren en te betrekken bij alle keuzes en/of inspanningen. (2) Monitoring van het programma draagt bij aan de kennis over armoedeproblematiek en daarbinnen de intergenerationele armoedeproblematiek. (3) Communicatie over het programma en de uitkomsten van de inspanningen helpt bij de bewustwording van ieders rol en wat werkt en wat niet werkt in de aanpak van intergenerationele armoede. (4) Het leren van elkaar en weten wat effectief is, is een structureel onderdeel van het programma.





# 5. Veranderaanpak

Het vraagstuk van het duurzaam doorbreken van generatiearmoede is een regionaal systeemvraagstuk. Armoede is niet slechts het domein van één partij, maar van diverse inwoners, maatschappelijke organisaties, ondernemers en de overheid (hierna: partijen) die zich gezamenlijk richten op het bevorderen van een kansrijker toekomst perspectief voor de mensen om wie het gaat. Dat is niet iets wat je in een organisatie erbij doet, maar wat je juist tussen partijen organiseert. Niet losse organisaties veranderen, maar het systeem moet gaan 'dansen'. (bronvermelding Marco de Witte) Dat vraagt om het fundamenteel herzien van de manier van organiseren, maar ook die van veranderen. Een spannende en uitdagende opgave. In deze veranderopgave (transitie) staan de samenwerkende partijen niet onder hetzelfde 'hiërarchische' gezag. Veranderen zonder een duidelijk aanwijsbaar machtscentrum waarbij partijen worden verleid en verbonden om gezamenlijk het systeem in beweging te brengen. Daar gaan we voor!



## We staan schouder aan schouder

Transitie is niet een individuele maar een gezamenlijke opgave, waarbij het spel, de spelers en de regels veranderen. En waarbij je de betrokkenen vraagt om voorbij de belangen en grenzen van de huidige partijen en organisaties te denken. Regie is een illusie, veranderen wordt een kwestie van co-creatie. Partijen slaan de handen ineen en gaan samen aan de slag. Er worden geen projecten ontwikkeld of oplossingen bedacht buiten de doelgroep om. De stem van families in armoede en andere ervaringsdeskundigen weegt zwaar.

## We werken in wijk, dorp of buurt

Om echt effectief te zijn, geven we de aanpak juist heel kleinschalig vorm tot op het individuele niveau aan toe. De lokale opgaven/vraagstukken in een wijk/dorp/ buurt staan centraal. We experimenteren integraal op kleinere schaal en starten vanuit het leven van mensen zelf. Waarbij we de samenwerking in wijk, dorp of buurt opnieuw vormgeven met alle betrokken partijen die wonen of werkzaam zijn in de betreffende wijk, dorp of buurt.

## We ondersteunen en faciliteren

Omdat de gevraagde verandering een spannende en uitdagende opgave is, ontlasten we de betrokken partijen zoveel mogelijk bij de randvoorwaarden voor een effectieve aanpak van armoede. Zie hiervoor ook het beschreven model in hoofdstuk 2. Daarvoor richten we een centrale ondersteuningsstructuur in die we voor elke opgave per wijk/dorp/ buurt op maat aanbieden. In deze centrale ondersteuningsstructuur zit bijvoorbeeld een uitwerking van methodieken zoals oplossingsgericht werken en/of de doorbraak methode. Maar daar wordt ook de inkoop van lange termijnen en continuïteit, meer tijd en ruimte voor professionals, het evalueren van effectiviteit/kennis en expertise uitwisseling en de inzet op duurzame relaties ingeregeld.



## Centrale Ondersteuningsstructuur

Onze ondersteuningsstructuur bevat o.a.:

- Een interventie team voor de veenkoloniën (gebaseerd op en aangehaakt bij het doorbraak netwerk Groningen);
- praktijkverbinders en ambassadeurs van de Doorbraakmethode van het Instituut Publieke Waarden in de organisaties betrokken bij de AVK;
- manieren van lerend experimenteren in de keten;
- een link naar Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek.

# 6. Monitoring en programmasturing

**Om zicht te krijgen of we onze doelen halen, meten/monitoren we gedurende de looptijd onze inspanningen en activiteiten. Op deze manier kunnen we beoordelen of de inspanningen en activiteiten daadwerkelijk bijdragen aan onze ambitie én kunnen we daar waar nodig tussentijds onze doelstellingen en/of projecten bijsturen.**

De Alliantie van Kracht bestaat uit verschillende netwerkpartners, die allemaal verschillende informatie vastleggen in verschillende registratiesystemen. Dit maakt dat we gezamenlijk als netwerk over zeer veel data beschikken. Om grip te krijgen op deze grote hoeveelheid data en analyse mogelijk te maken, is het belangrijk om duidelijk te maken wat we precies willen meten/monitoren.

Daarbij gaan we uit van kwantitatieve monitoring. Halen we onze programmadoelen uit hoofdstuk 3 waaraan proces- en effectindicatoren zijn gekoppeld? Op *het eiland van reflectie* wordt o.a. kwantitatief gemonitord en waar nodig bijgestuurd. De bedoeling daarbij is niet om elkaar af te rekenen, maar om van onszelf te leren en de kwaliteit van onze dienstverlening te verbeteren\*. Daarbij vragen we onszelf af of onze inspanningen onze gezamenlijke ambitie en missie dichterbij brengt. Wat is de impact van onze inspanningen? De impact maken we niet alleen zichtbaar met kwantitatieve data, maar vooral ook door middel van het delen van ervaringen, casuïstiek en werkzame elementen in een lerend netwerk. Daarvoor gebruiken we verdiepend onderzoek.

In onderstaande figuur maken we inzichtelijk wat we precies gaan meten/monitoren. Daarbij is het belangrijk om de projecten en daarbij horende professionals die bijdragen aan onze ambitie en missie in kaart te brengen. Om zicht te krijgen op de werkbare elementen van de lokale projecten is verdiepend onderzoek nodig. Het verdiepend onderzoek vindt op twee manieren plaats:

1. De impact van enkele lokale projecten wordt door studenten van de Hanzehogeschool inzichtelijk gemaakt. Zij doen onderzoek naar de ervaringen met lokale projecten en eventuele verbeterpunten (procesevaluatie) en de ervaren werkzaamheid (interventie-evaluatie).
2. In een lerend netwerk van professionals die participeren in de lokale projecten wordt kennis en ervaring uitgewisseld. Samen wordt, aan de hand van de operationele doelstellingen, gemeten wat precies in welk project werkt en waarom.

\*<https://www.movisie.nl/artikel/datagedreven-werken-kan-impact-aantonen-kwaliteit-verbeteren>

## Verandertheorie AvK

**Maatschappelijk probleem**  
*(Generatie)armoede komt bovengemiddeld vaak voor in De Veenkoloniën*



**Missie**  
*Het duurzaam doorbreken van (generatie)armoede in De Veenkoloniën*

## Wat gaan we meten/monitoren?

- Een overzicht van de inspanningen van partners in de AvK die bijdragen aan het behalen van de strategische doelen, ambitie en missie

- Proces- en effectindicatoren over maatwerk
- Proces- en effectindicatoren over het toekomstperspectief
- Proces- en effectindicatoren over kennisuitwisseling en effectiviteit

- Levert het werkveld maatwerk?
- Ervaren meer huishoudens een beter toekomstperspectief?
- Leren partners in de AvK van elkaar en weten ze wat effectief is?

## Verdiepend onderzoek

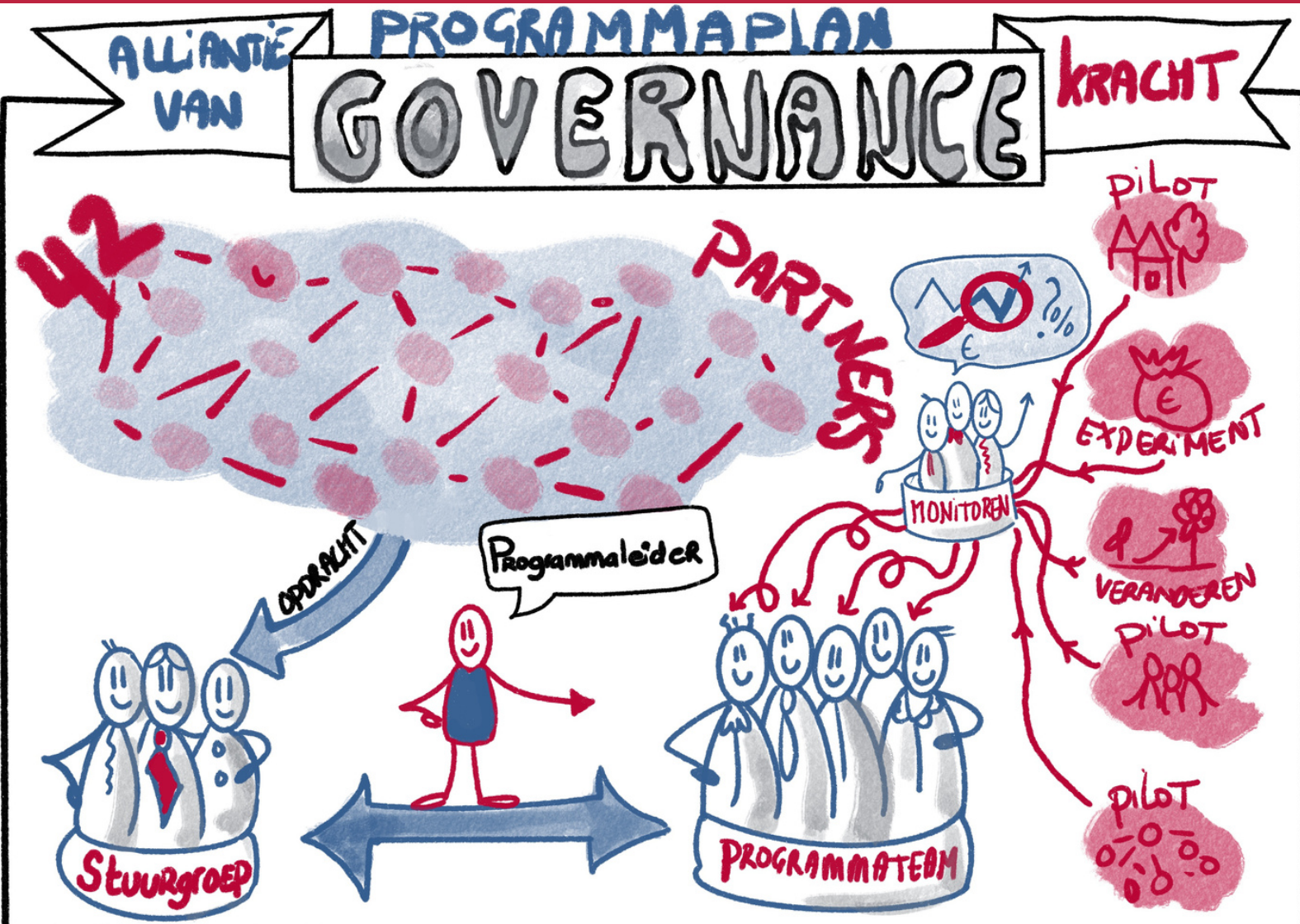
- Inzet van studenten in innovatielabs
- Inzicht in de *ervaarde* effecten van deelnemende huishoudens en partners
- Wat bereiken de lokale experimenten?

- Lerend evalueren; kennis uitwisselen en het volgen van een leeragenda



# 7. Governance

De governance gaat over de besluitvorming, maar ook over de verschillende rollen en bevoegdheden binnen ons programma.



In bovenstaande figuur maken we inzichtelijk hoe we de Governance van het programma voor ons zien.

Zoals eerder aangegeven, bestaat de Alliantie van Kracht uit 42 partners. Samen vormen zij een netwerk. Vanuit deze partners zijn een vijftal bestuurders aangewezen als het Dagelijks Bestuur van het netwerk. Het netwerk committeert zich aan de doelen van het programma en gaat gezamenlijk aan de slag om generatiearmoede duurzaam te doorbreken.

Het programma heeft een programmaleider. Het Dagelijks Bestuur stuurt de programmaleider aan. Samen stemmen het Dagelijks Bestuur en de programmaleider af wat de ontwikkelingen zijn van het netwerk en het programma en of het nodig is om bij te sturen. De programmaleider is verantwoordelijk voor realisatie van programmadoelen en projectresultaten. Daarnaast zorgt de programmaleider samen met de leden van het programmateam en de partners voor samenhang in de activiteiten van het programma. Daarbij houdt de programmaleider in de gaten of dat wat we doen voldoende bijdraagt aan het doorbreken van de generatiearmoede in de Veenkoloniën. De gekozen sturingsvorm van het programma is een regievorm. De programmaleider wordt ondersteund door een lichte ondersteuningsstructuur met daarin basisrollen van programmasecretaris, programmacontroller en communicatieleider.

Vanuit de 42 partners zijn er diverse afgevaardigden die plaats nemen in het programmateam. Het programmateam voert het programma samen met partners en inwoners uit. Gezamenlijk ontwikkelen, starten en evalueren zij diverse pilots, experimenten en projecten.



# 8. Communicatie

In dit hoofdstuk staan we stil bij hoe onze communicatiestrategie bijdraagt aan de verwezenlijking van de missie, ambitie en doelen van het programma.

## Communiceren doen we samen

Het programma is van partners en inwoners samen. Daarom vinden we het logisch om ook samen met onze partners en inwoners een communicatiestrategie te ontwikkelen. De programmaleider vervult in dit programma een regisserende en faciliterende rol, ook in de communicatie.

We sluiten met onze communicatiestrategie goed aan bij ons strategische doel 'we leren van elkaar en we weten wat effectief is'. Waarbinnen communicatie een essentieel onderdeel is.



Communicatie gaat uit van het bieden van relevante informatie. De informatie voor partners is een andere dan die voor inwoners. En een andere dan voor landelijke partijen. Voor partners gaat het om de samenwerking. Wat van hen gevraagd wordt en wat geleerd wordt binnen het hele programma en van de afzonderlijke inspanningen. Communicatie met inwoners zal veel meer gaan over de afzonderlijke inspanningen en de experimenten in hun buurt, wijk of dorp. En voor landelijke partijen willen we ervoor zorgen dat de kennis die we hebben (landelijk) breed beschikbaar is, waarbij we Groningen zien als voorbeeld voor andere regio's in het land.

Via de website [www.alliantievankracht.nl](http://www.alliantievankracht.nl) en de sociale mediakanalen van de Alliantie van Kracht zetten we actief in om zowel professionals als inwoners goed op de hoogte te houden van het programma. We willen gezamenlijk een cultuur vormen van trots en beweging. Daar waar iets werkt, laten we het zien.

Ons doel hierbij is om informatie te delen en verkrijgen, ervaringen uit te wisselen en initiatieven te delen. Om zo de onderlinge samenwerking tussen betrokken partijen te bevorderen en betrokkenheid bij het tegengaan van generatiearmoede te vergroten.



# 9. Samenhang programma's

**Als Alliantie van Kracht staan we niet alleen in het duurzaam doorbreken van generatiearmoede in de Veenkoloniën.**

Lokale overheden en (maatschappelijke) organisaties zijn zich bewust van de armoede problematiek in de regio en zijn op zoek naar een effectieve aanpak, innovatie en verbinding. Doordat een complex probleem zoals generatiearmoede niet vanuit één perspectief en organisatie opgelost kan worden, zijn er in de regio meerdere (alliantie-) projecten en (actie)programma's ontstaan. Een groot deel van deze projecten worden gestimuleerd en gesubsidieerd vanuit de Provincie Groningen en Provincie Drenthe. Voorbeelden hiervan zijn de Regio Deals Oost-Groningen en Zuid- en Oost- Drenthe, waarbinnen lokale overheden samen met (maatschappelijke) organisaties initiatieven ontwikkelen om de brede welvaart in de regio te verbeteren.

Het landelijke Actieprogramma Kansrijke Start zet zich via lokale coalities in om kinderen een zo goed mogelijke start te bieden om zo kansen te creëren voor het verdere leven.

Naast programma's zijn er ook verschillende overleggen in de regio met als doel om samenwerking en kennisdeling tussen (maatschappelijke) organisaties te bevorderen. Een voorbeeld hiervan is het Preventie Overleg Groning (POG), waarbij de link gelegd wordt tussen armoede en gezondheid. Een ander voorbeeld zijn de programma's K@ns en Sterk uit Armoede. Met hulp van deze programma's laten wij ervaringsdeskundigen meedenken in de aanpak van generatiearmoede.

Als Alliantie van Kracht willen we niet opnieuw het wiel uitvinden en maken we gebruik van bestaande kennis en (alliantie-) projecten. Andersom nodigen we bestaande (alliantie-) projecten uit om gebruik te maken van onze kennis. In onderstaande figuur is een greep uit de (alliantie-) projecten te vinden die bijdragen aan ons missie: *'Het duurzaam doorbreken van generatiearmoede in de Veenkoloniën.'*





# BIJLAGEN

IN DE ONDERSTAANDE BIJLAGEN STAAN ALLE UITGEWERKEN DOELEN-INSpanNINGEN-NETWERKEN VAN HET PROGRAMMA.





## Economisch kapitaal

Visie

Onze ambitie is dat geen enkel kind, jongere of volwassene in ons werkgebied langdurig in armoede leeft.

Strategische doelstelling

Huishoudens ervaren een kansrijk toekomstperspectief

Operationele doelstellingen

Huishoudens zijn tevreden over hun arbeidsmarktpositie

Inspanningen

1. Naar behoefte banen creëren voor kwetsbare groepen

2. Experimenteren met werkende methodieken om talenten te ontdekken en te ontwikkelen (bv. ervaring opdoen bij Cosis, WIZ ontwikkelcentra)

3. Project Ervaringsdeskundigheid en werk

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

## Sociaal kapitaal

Visie

Onze ambitie is dat geen enkel kind, jongere of volwassene in ons werkgebied langdurig in armoede leeft.

Strategische doelstelling

Huishoudens ervaren een kansrijk toekomstperspectief

Operationele doelstellingen

Huishoudens ervaren dat ze terug kunnen vallen op informele hulp in de omgeving.

Inspanningen

1. Zorgen dat informele organisaties hun initiatieven kunnen ontplooiën en voortzetten door middel van subsidiëring en ondersteuning.

2. Inzicht krijgen in het aanbod van en de tevredenheid met informele hulp in de omgeving.

3. De procedure verfijnen van het signaleren van sociaal-maatschappelijke hulpvragen tijdens de zwangerschap

4. Scholingsaanbod op maat organiseren voor informele organisaties

5. Stimuleren van uitnodigende ontmoetingspunten in de buurt voor verbinding

6. Stimuleren van betekenisvolle relaties (meester-gezel mentorschap in het werk, steungezinnen)

7.

8.



## Pedagogisch kapitaal

Visie

Onze ambitie is dat geen enkel kind, jongere of volwassene in ons werkgebied langdurig in armoede leeft.

Strategische doelstelling

Huishoudens ervaren een kansrijk toekomstperspectief

Operationele doelstellingen

Ouders ervaren dat ze hun kinderen een veilige en stimulerende pedagogische omgeving kunnen bieden

Inspanningen

1. Experimenteren met werkende methodieken om een veilige en stimulerende pedagogische omgeving te bevorderen (bv. steungezinnen, strippenkaart, gratis kinderopvang)

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

## Mentaal kapitaal

Visie

Onze ambitie is dat geen enkel kind, jongere of volwassene in ons werkgebied langdurig in armoede leeft.

Strategische doelstelling

Huishoudens ervaren een kansrijk toekomstperspectief

Operationele doelstellingen

Kinderen, jongeren en volwassenen hebben vertrouwen in zichzelf

Inspanningen

1. Kennis verspreiden bij partners over het belang van mentale gezondheid

2. Verspreiden van methodieken die bijdragen aan het zelfvertrouwen (bv. motiverende gespreksvoering)

3. Experimenteren met werkende methodieken om zelfvertrouwen te bevorderen (bv. training/scholing van jongs af aan en welzijn op recept)

4.

5.

6.

7.

8.

9.

## Algemeen

Visie

Onze ambitie is dat geen enkel kind, jongere of volwassene in ons werkgebied langdurig in armoede leeft.

Strategische doelstelling

Huishoudens ervaren een kansrijk toekomstperspectief

Operationele doelstellingen

Huishoudens zijn vroegtijdig in beeld zodat zij op het juiste moment de juiste ondersteuning kunnen krijgen

Kinderen, jongeren en volwassenen die hulp en ondersteuning nodig hebben worden beter bereikt

Inspanningen

1.  
Inzetten op  
vroegsignalering

2.  
Experimenteren  
met langdurig  
aanwezig zijn,  
zichtbaar en  
toegankelijk blijven

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

## Samenhang

Visie

Onze ambitie is dat geen enkel kind, jongere of volwassene in ons werkgebied langdurig in armoede leeft.

Strategische doelstelling

Het kind de jongere of volwassene ontvangt maatwerk vanuit het werkveld

Operationele doelstellingen

Gezinnen ervaren dat vanuit hun eigen perspectief de samenhang tussen problemen wordt verkend

Gezinnen ervaren dat zij zelf bepalen welke problemen prioriteit hebben

Inspanningen

1.  
Breder kijken  
dan alleen  
financiële  
problematiek

2.  
Experimenteren  
met verschillende  
manieren om de  
samenhang van  
problemen te  
verkennen en  
prioriteit te bepalen

3.  
Delen van kennis  
over het stellen  
van de juiste  
prioritering

4.  
Het netwerk van  
de AvK uitbreiden  
met partners om  
het hele  
spectrum in  
beeld te krijgen

5.  
Stimuleren dat vanuit de  
samenhang de juiste  
doorverwijzingen  
worden gerealiseerd

6.

7.

8.

9.

## Samenwerking

Visie

Onze ambitie is dat geen enkel kind, jongere of volwassene in ons werkgebied langdurig in armoede leeft.

Strategische doelstelling

Het kind de jongere of volwassene ontvangt maatwerk vanuit het werkveld

Operationele doelstellingen

Verwezenlijken van de randvoorwaarden **SAMENWERKING** voor maatwerk

Inspanningen

1. Alle hulporganisaties (formeel en informeel) in beeld en gelijkwaardig om de tafel krijgen

2. Speeddates organiseren zodat ondersteuners elkaars competenties kennen

3. Meer tijd organiseren voor kennismaking nazorg en warme overdrachten

4. Bijeenkomsten organiseren om de samenwerking vorm te geven en te blijven evalueren

5. Verkennen van mogelijkheden om binnen de AVG gegevens uit te wisselen en samen te werken

6.

7.

8.

9.

## Meer tijd en ruimte voor professionals

Visie

Onze ambitie is dat geen enkel kind, jongere of volwassene in ons werkgebied langdurig in armoede leeft.

Strategische doelstelling

Het kind de jongere of volwassene ontvangt maatwerk vanuit het werkveld

Operationele doelstellingen

Professionals ervaren dat zij **MEER TIJD EN RUIMTE** hebben voor het leveren van maatwerk

Inspanningen

1. Meer tijd organiseren voor kennismaking nazorg en warme overdrachten

2. Experimenteren of er lagere caseload voor professionals moet komen of dat er meer geld beschikbaar moet worden gesteld

3. Luisteren naar en leren van wat professionals zelf aangeven nodig te hebben

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

## Duurzame relaties

Visie

Onze ambitie is dat geen enkel kind, jongere of volwassene in ons werkgebied langdurig in armoede leeft.

Strategische doelstelling

Het kind de jongere of volwassene ontvangt maatwerk vanuit het werkveld

Operationele doelstellingen

Verwezenlijken van de randvoorwaarden **DUURZAME RELATIES** voor maatwerk

In 2043 heeft elk huishouden dat ondersteuning ontvangt één ondersteunings-/hulpverleningsplan en één vaste contactpersoon

Inspanningen

1. Terugdringen van het gemiddelde aantal professionals dat actief is in een gezin
2. Investeren in één ondersteuningsplan en één vast contactpersoon per gezin
3. Terugdringen van het verloop in personeel dat werkt met mensen in armoede
4. Het vergroten van de rol en verduidelijken van de positie van ervaringsdeskundigen in het contact met de doelgroep
5. Speeddates organiseren zodat ondersteuners elkaars competenties kennen
6. Verkennen van mogelijkheden om binnen de AVG gegevens uit te wisselen en samen te werken
- 7.
- 8.

## Lange termijn en continuïteit

Visie

Onze ambitie is dat geen enkel kind, jongere of volwassene in ons werkgebied langdurig in armoede leeft.

Strategische doelstelling

Het kind de jongere of volwassene ontvangt maatwerk vanuit het werkveld

Operationele doelstellingen

Verwezenlijken van langdurige inzet

Verwezenlijken van continuïteit in beleid en uitvoering

Inspanningen

1. De partners spreken commitment uit voor lange termijn
2. Garanderen dat een ondersteuningstraject goed afgerond wordt en dat er nazorg geboden wordt
3. Via lerend evalueren bekijken hoe we de continuïteit in beleid en uitvoering het beste kunnen waarborgen
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.



## Effectiviteit

Visie

Onze ambitie is dat geen enkel kind, jongere of volwassene in ons werkgebied langdurig in armoede leeft.

Strategische doelstelling

We weten wat effectief is.

Operationele doelstellingen

We hebben lerend evalueren sessies met organisaties en ervaringsdeskundigen uitgevoerd

Gezinnen ervaren een effectievere dienstverlening

We weten welke methodieken werkend zijn

Per jaar een rapportage o.b.v. monitoring en evaluatie

Inspanningen

1. Aanjagen van experimenten voor werkende methodieken
2. Organiseren, uitvoeren en analyseren van lerend evalueren sessies met samenwerkingspartners (bv. casuïstiekbespreking)
3. Inzicht krijgen in de ervaringen van gezinnen met de dienstverlening binnen de experimenten (i.s.m. Hanze-studenten, innovatielabs)
4. Rapporten opstellen en publiceren over de monitoring en evaluaties
5. Good practices in het netwerk in kaart brengen en verspreiden van de uitkomsten
6. Monitoren van maatschappelijke trends gedurende de looptijd van het programma
- 7.
- 8.
- 9.

## Leren

Visie

Onze ambitie is dat geen enkel kind, jongere of volwassene in ons werkgebied langdurig in armoede leeft.

Strategische doelstelling

We leren van elkaar.

Operationele doelstellingen

Jaarlijks 2 leeragenda's opgesteld

Verwezenlijken van grotere conferenties

Professionals zetten bestaande kennis vanuit onderzoek/praktijk/ervaringsdeskundigen in

Verwezenlijken van regionale en landelijke kennisdeling

Inspanningen

1. Organiseren van workshops door (opgeleide) ervaringsdeskundigen (bv. Over multiculturele verschillen)
2. We maken en verspreiden podcasts met ervaringskennis in samenwerking met Sterke Verhalen
3. Organiseren van trainingen (bv. Over het signaleren van armoede)
4. Organiseren van lerend evalueren sessies met samenwerkingspartners (bv. casuïstiekbespreking)
5. Organiseren van netwerkcafés en netwerkborels
6. Organiseren van workshops door informele hulpverleners
- 7.
- 8.
- 9.

# Alliantie van **Kracht**



[www.alliantievankracht.nl](http://www.alliantievankracht.nl)  
[info@alliantievankracht.nl](mailto:info@alliantievankracht.nl)

**Programmameider Saskia Duursma**  
**+31 (0)6 124 13941**

**Social media:**  
[LinkedIn](#) [Twitter](#)

**Redactie:**  
**Saskia Duursma**  
**Liset Bijsterbosch**

## **Met dank aan:**

- **Nel kruit** - Directeur Tinten
- **Evert Offereins** - wethouder Midden-Groningen
- **Tim Heeringa** - afdelingshoofd Gemeente Veendam
- **Annelies Kassenberg** - lector Hanzehogeschool
- **Erik Meij** - onderzoeker RUG
- **Maud Diemer** - adviseur CMO STAMM
- **Els Beukeveld** - manager Domesta

En vele andere betrokkenen vanuit de AVK:  
diverse ervaringsdeskundigen (Lineke, Annemaria, Henk, Manna, Rene, Tamara, Nynke, Marga, Nico), Noorderpoort, Leger des Heils, Tinten, Cosis, Zorg Innovatie Forum, gemeente Emmen, gemeente Westerwolde, gemeente stadskanaal, gemeente Veendam, de GKB, GGD Drenthe, Hanzehogeschool, Wedeka, Afeer, Sociaal Werk Oldambt, VNN, Zorgplein Noord, Sterk uit Armoede, Accare, Lentis, Kredietbank Midden-Groningen, SWW, Domesta, en CMO STAMM.