

# “Eentje die het begrijpt”

---

De werkwijze van gezinscoaches en ITB-er binnen de integrale aanpak van transgeneratieve problematiek bij multiprobleemgezinnen in Aalsmeer



ONDERDEEL VAN  
**PROJECT V**  
[ VERBONDENHEID ]

**Opdrachtgever**  
Gemeente Aalsmeer

**Auteur(s)**  
Jan Dirk de Jong, Jeroen van den Broek en Paula Vrij  
m.m.v. Hendrien Kaal, Tobias Stubbe en Ismay Heijerman

**Datum**  
Augustus 2017

# “Eentje die het begrijpt”

De werkwijze van gezinscoaches met ITB-er binnen de integrale aanpak van transgeneratieve problematiek bij multiprobleemgezinnen in Aalsmeer

**Opdrachtgever:**

Gemeente Aalsmeer  
Afdeling Jeugd en Samenleving

**Auteurs:**

Jan Dirk de Jong, Jeroen van den Broek en Paula Vrij  
m.m.v. Hendrien Kaal, Tobias Stubbe en Ismay Heijerman

**Datum:**

September 2017

# Inhoud

<b>Managementsamenvatting</b> .....	<b>6</b>
<b>1. De aanpak van jeugd- en gezinsproblematiek in Aalsmeer</b> .....	<b>9</b>
1.1 Inleiding.....	9
Transgeneratieve (LVB-)problematiek bij multiprobleemgezinnen.....	10
Een nieuwe zorgaanpak met twee gezinscoaches en een ITB-er.....	10
Onderzoek naar de werkwijze van de ITB-er en gezinscoaches.....	11
1.2 Onderzoeksopzet.....	12
Deel 1: De integrale aanpak tot nu toe .....	12
Deel 2: Onderzoeken huidige aanpak: wat werkt en wíe werkt? .....	12
Deel 3: Organisatorische randvoorwaarden .....	13
1.3 Leeswijzer .....	14
<b>2. Onderzoeksmethoden</b> .....	<b>15</b>
2.1 Interviews, observaties en andere bronnen .....	15
2.2 Selectie van respondenten .....	15
2.3 Analyse van gegevens.....	17
2.4 Planning en afspraken .....	17
<b>3. Een integrale aanpak van transgeneratieve problematiek</b> .....	<b>18</b>
3.1 Multiprobleemgezinnen in Aalsmeer.....	18
3.2 Wat is transgeneratieve problematiek?.....	18
Overdracht van problematiek en risicofactoren tussen generaties.....	19
3.3 Over een integrale aanpak van multiprobleemgezinnen .....	21
<b>4. De nieuwe zorgaanpak met passie en lef</b> .....	<b>23</b>
4.1 De komst van de gezinscoaches (2015-2016) .....	23
De nieuwe functie van gezinscoach .....	23
Het zoeken van gezinscoaches .....	24
De intensief trajectbegeleider (ITB-er).....	25
4.2 De nieuwe aanpak op hoofdlijnen .....	25
Aandachtspunten in de nieuwe aanpak.....	26
4.3 Aan de slag .....	27
<b>5. Wat werkt en wie werkt in de nieuwe zorgaanpak?</b> .....	<b>28</b>
5.1 Inleiding .....	28
Werkzaam bestanddeel voor gezinscoach of ITB-er? .....	28
5.2 Gepland en van belang .....	29

Wat werkt: vakmanschap in de nieuwe zorgaanpak.....	29
Wie werkt: persoonsgebonden competenties.....	31
5.3 Niet expliciet gepland, maar wel belangrijk.....	33
Wat en wie werkt nog meer?.....	33
5.4 Wel expliciet gepland, maar niet nadrukkelijk tegengekomen .....	36
Transgeneratieve problematiek.....	36
Licht Verstandelijke Beperking.....	36
5.5 Wat zeggen de werkzame bestanddelen over de nieuwe aanpak? .....	42
<b>6. Organisatorische randvoorwaarden .....</b>	<b>43</b>
6.1 Bekende organisatorische randvoorwaarden .....	43
Gemeentelijke regie en competenties en bevoegdheden regisseur .....	43
Heldere, gedeelde visie en opdracht.....	44
Sterke informatiepositie.....	45
Multidisciplinair team en goede samenwerking tussen alle betrokken partners.....	45
Cliëntparticipatie en betrokken ambtenaren.....	46
Follow up, langdurige monitoring en evaluatie .....	47
Structurele financiering.....	47
Politieke en bestuurlijke commitment.....	48
6.2 Bijzondere organisatorische randvoorwaarden .....	48
Vrijheid professionals.....	48
Vertrouwen .....	49
6.3 Knelpunten .....	49
Verantwoording vs. Vrijheid.....	49
De werkweek.....	50
Broosheid.....	50
Lering trekken.....	51
<b>7. Professionele competenties en persoonlijk vakmanschap .....</b>	<b>52</b>
7.1 Algemene succesfactoren van de integrale zorgaanpak in Aalsmeer .....	52
7.2 Conclusies: bijzondere werkzame bestanddelen .....	53
Integraal werken blijft een uitdaging .....	53
Twee stappen vooruit, een stap terug .....	53
Probleemgericht en vraaggericht werken loont .....	54
Persoonlijke professionaliteit is waardevol.....	54
Persoonlijke professionaliteit maakt de aanpak kwetsbaar .....	54
7.3 Aanbevelingen voor de zorgaanpak met gezinscoaches.....	55
Integrale aanpak aandacht blijven geven.....	55

Langdurig monitoren van de vooruitgang.....	56
Blijf probleemgericht en vraaggericht werken.....	56
Waardeer persoonlijke professionaliteit.....	56
Ondervang kwetsbare kanten van persoonlijke professionaliteit .....	57
<b>Bijlage 1. Concept Aanpak transgeneratieve problematiek in Aalsmeer. ....</b>	<b>58</b>
<b>Bijlage 2. Vacature gezinscoaches juli 2015 .....</b>	<b>65</b>

# Managementsamenvatting

## Een nieuwe zorgaanpak in de gemeente Aalsmeer

De gemeente Aalsmeer heeft in de afgelopen jaren te maken gehad met veel en steeds toenemende overlast van jeugd. Dreigende escalatie van deze problematiek is voor de gemeente aanleiding geweest de dialoog aan te gaan met kwetsbare jeugd en de gezinnen waaruit zij voortkomen. In de zoektocht naar een duurzame oplossing heeft het college van burgemeester en wethouders aangedrongen op een nieuwe zorgaanpak in relatie tot jeugdproblematiek in Aalsmeer. De gezinnen van de kwetsbare jeugd staan bekend als multiprobleemgezinnen waarin sprake is van transgeneratieve problematiek en in relatief veel gevallen ook van Licht Verstandelijke Beperking (LVB). Om deze meervoudige, complexe en intergenerationele problematiek bij de Aalsmeerse op langere termijn het hoofd te bieden, is een nieuwe zorgaanpak ontwikkeld op basis van de inzet van gezinscoaches in combinatie met een individuele trajectbegeleider (ITB-er). In het nieuwe plan gaat men ervan uit dat een duurzame verandering binnen multiprobleemgezinnen met transgeneratieve problematiek vraagt om een jarenlange inzet van de gezinscoaches (wel 10 tot 20 jaar minimaal), in het bijzonder als ook sprake is van LVB-problematiek.

## Onderzoek naar gezinscoaches en individuele trajectbegeleiding

Met ondersteuning van het Ministerie van Justitie heeft de gemeente Aalsmeer aan Hogeschool Leiden gevraagd onderzoek te doen naar de werkwijze van de gezinscoaches en ITB-er grondiger om gewenste effecten beter te kunnen borgen. Daarbij kijken de onderzoekers in het bijzonder naar welke elementen uit de nieuwe aanpak met gezinscoaches en ITB-er het beoogde effect sorteren binnen de integrale aanpak gebaseerd op de eerste ervaringen van professionals en partners in de aanpak, maar ook van de gezinsleden waar het uiteindelijk om gaat. Naast onderzoeksliteratuur en rapportages heeft vooral het kwalitatieve onderzoek (interviews en observaties) materiaal opgeleverd over de belevingen van gezinscoaches, ITB-er, cliënten en samenwerkingspartners, waarmee inzicht is verkregen in:

- De totstandkoming van de nieuwe zorgaanpak
- Werkzame bestanddelen in die aanpak (wat werkt en wie werkt?)
- Organisatorische randvoorwaarden voor een succes en duurzaamheid

De inzichten in werkzame bestanddelen en organisatorische randvoorwaarden leiden tot conclusies en aanbevelingen, onder meer ten aanzien van de professionele competenties en het persoonlijk vakmanschap dat nodig is om de nieuwe zorgaanpak tot een succes te maken.

## Conclusies

In algemene zin is van belang voor een integrale aanpak van kwetsbare jeugd (en hun gezinnen) dat het plan voldoet aan bewezen succesfactoren: een stevige gemeentelijke regie, een gedegen informatiepositie binnen de gemeenschap en een goede samenwerking van partnerorganisaties in de juiste samenhang. Ook zal naar randvoorwaarden moeten worden gekeken (focus binnen betrokken organisaties en vereiste capaciteit) en is procesmatige afstemming noodzakelijk. In Aalsmeer voldoet de nieuwe zorgaanpak in grote lijnen aan deze voorwaarden, waarbij opvallend is dat sprake is van: (1) een stevige wethouder voor de benodigde inzet en steun, (2) waarborging van integrale samenwerking door inhoudelijke intervisie van ervaren beleidsmedewerkers, en (3) toezegging van structurele financiering voor de komende jaren door voltallige college van burgemeester en wethouders. Deze situatie heeft bijgedragen aan de eerste signalen over de opbrengst van de nieuwe aanpak met twee gezinscoaches en een ITB-er:

- Successen in de lokale samenwerking van partners
- Het voorkomen van ingrijpende uithuisplaatsingen en de inzet van politie
- Het organiseren van een taakstraf bij werkgevers en de inzet van ITB in plaats van kostbare detentie
- Aanzienlijke besparingen in kosten per probleemgezin (ten bate van diverse partners in de aanpak)
- Een daling van overlast met 67%
- Een daling van het risico op recidive

De beantwoording van de vraag naar werkzame bestanddelen van de nieuwe zorgaanpak (wat werkt en wie werkt?) en organisatorische randvoorwaarden, levert vijf belangrijke conclusies op.

1. Integraal werken blijft een uitdaging waarbij zaken als ‘verschotting’ en ‘verkokering’ nog barrières opwerpen, de vereiste samenwerking nog niet altijd vanzelfsprekend is, en passie en lef vereist zijn om te doen wat nodig is ondanks verordeningen of protocollen.
2. In de opmerkelijk complexe, meervoudige en transgeneratieve problematiek van multiprobleemgezinnen zal mondjesmaat winst worden behaald, maar naar verwachting zullen de uiteindelijke besparing en de behaalde winst aanzienlijk zijn in vergelijking met de oude manier van werken.
3. De eerste signalen ten aanzien van het succes van de nieuwe zorgaanpak is te danken aan probleemgericht en vraaggericht werken op basis van concrete werk- en levenservaring van lokale professionals en hulpbehoevende gezinnen.
4. De keuze voor de huidige professionals (gezinscoaches en ITB-er) lijkt kansrijk en hun opgebouwde kennis en ervaring binnen de gemeenschap (in het bijzonder ook door de ITB-er) is zeer waardevol. Zij beschikken over een bijzonder persoonlijk vakmanschap naast hun professionele competenties.

5. De benodigde persoonlijke professionaliteit maakt de nieuwe zorgaanpak kwetsbaar voor uitval omdat de benodigde kennis en ervaring (in het bijzonder ook opgebouwde relaties en gewonnen vertrouwen) niet vanzelfsprekend en niet van de ene op de andere dag zijn te vervangen door andere hulpverleners met soortgelijke professionele en persoonsgebonden competenties.

## Aanbevelingen

De vijf conclusies over de werkzame bestanddelen van de nieuwe zorgaanpak (en de organisatorische randvoorwaarden), leiden tot de volgende vijf aanbevelingen.

1. Het integraal werken binnen de nieuwe zorgaanpak in Aalsmeer zal aandacht blijven vragen waardoor de aanwezigheid van een stevige wethouder en inhoudelijke intervisie door een ervaren regisseur in samenwerking met gezinscoaches voorlopig van groot belang is.
2. Aangezien vooruitgang binnen de complexe problematiek van multiprobleemgezinnen langzaam gaat en de winst deels pas bij een volgende generatie zal worden geboekt, is het noodzakelijk om deze ontwikkeling langdurig en nauwkeurig te blijven monitoren met onderzoek.
3. Een van de belangrijke zaken die dient te worden gemonitord is probleemgericht en vraaggericht blijven werken. Door zowel de partners van de gezinscoaches en ITB-er(s) als de gezinnen het gevoel te geven dat ze betrokken zijn bij de verdere ontwikkeling van de nieuwe aanpak, is de kans het grootst dat het aanvankelijke succes doorzet.
4. Gezien het belang van de persoonsgebonden competenties van de huidige gezinscoaches, ITB-er en regisseur voor de benodigde kwaliteiten in deze fase van de nieuwe zorgaanpak, is het aan te bevelen om behoedzaam met deze arbeidskrachten om te gaan.
5. Om de broosheid in de aanpak te ondervangen die het gevolg is van persoonsgebonden kwaliteiten, is een laatste aanbeveling om in de toekomst te gaan werken in duo's (twee soortgelijke professionals naast elkaar) en/of met de inzet van stagiaires (hulpverleners in opleiding). Op die manier begint men niet op nul als de oorspronkelijke hulpverlener uitvalt en is reeds een basis van relationeel vertrouwen aanwezig waarop een ander kan doorpakken. Ook ontstaan in zo'n constructie meer mogelijkheden om bijzondere lessen omtrent hulpverlening bij transgeneratieve problematiek in multiprobleemgezinnen over te dragen op andere professionals en een nieuwe generatie arbeidskrachten die hierdoor het benodigde persoonlijke vakmanschap op eigenzinnige wijze beter leren ontwikkelen.



# 1. De aanpak van jeugd- en gezinsproblematiek in Aalsmeer

## 1.1 Inleiding

Jeugdcriminaliteit en overlast van jeugdgroepen zijn in de laatste tien jaar landelijk sterk gedaald.<sup>1</sup> Jongeren veroorzaken minder problemen in de publieke ruimte en het aantal strafbare feiten is meer dan gehalveerd. Ook zouden bewoners gemiddeld opmerkelijk minder overlast ervaren dan voorheen.<sup>2</sup> Het afgelopen decennium lijken de ontwikkelingen in de gemeente Aalsmeer af te wijken van dat landelijke beeld. Al een aantal jaren is daar sprake van veel en steeds toenemende overlast van jeugd. In de loop van 2013 dreigt de situatie te escaleren; het signaal wordt opgevangen dat wijkbewoners voor eigen rechter willen gaan spelen richting overlastgevende jeugd. De oorspronkelijke reactie op de overlast bestaat vooral uit repressie: extra politie-inzet waaronder het posten in burger om de pakkans te vergroten (onder meer bij de terugkerende Luilak-incidenten). In die periode wordt de jeugd strak in de gaten gehouden. Wekelijks vinden belronden plaats tussen gemeente, politie en het jongerenwerk over de stand van zaken. Maar de dreigende escalatie en de signalen over eigenrichting zijn voor de gemeente aanleiding om een hoofdzakelijk repressieve aanpak te stoppen en de dialoog aan te gaan met de jeugd en de gezinnen waaruit zij voortkomen. Met het oog op de langere termijn dringt het college van burgemeester en wethouders dan ook aan op een duurzame *integrale aanpak* van de jeugdproblematiek in Aalsmeer.

### **De integrale aanpak: repressie én preventie**

De meest effectieve aanpak van problematische jeugd en jeugdgroepen is een integrale meersporenaanpak: een combinatie van straf én zorg gericht op persoons-, groeps- en gebiedsniveau. Uit de evaluatie van de aanpak van criminele jeugdgroepen door het Wetenschappelijk Onderzoeks- en Documentatiecentrum (WODC) blijkt een combinatie van strafrechtelijke en bestuurlijke maatregelen op deze drie niveaus het beste te werken (op individueel niveau nog verder aangevuld met civielrechtelijke maatregelen). Preventieve maatregelen hebben betrekking op het verhelpen en vroegtijdig signaleren van problematiek op verschillende leefgebieden, zoals gezins- en woonsituatie, sociale omgeving, scholing, werk of dagbesteding, inkomen en schulden, vrije tijd, hulp en zorg.

Bron: *Baseline: de aanpak van problematische jeugdgroepen* (Ministerie van Veiligheid en Justitie, portefeuille Integrale aanpak Kindermishandeling en Jeugdgroepen, 2016)

<sup>1</sup> Donker, A.G., Roks, R.A., Rovers, B., Schuilenburg, M.B., Smit, M. & Snel, M. (red.) (2017) *Dalende jeugdcriminaliteit*. Justitiële Verkenningen, 43 (WODC/Boom Juridisch).

<sup>2</sup> Ham, T. van & H. Ferwerda (2016). *Van cijfers naar interpretatie. Een duiding van de kwantitatieve ontwikkelingen van de jeugdcriminaliteit*. Arnhem: Bureau Beke.

## Transgeneratieve (LVB-)problematiek bij multiprobleemgezinnen

Een integrale aanpak van problematische jeugd in de gemeente Aalsmeer zal moeten worden afgestemd op een bijzondere lokale situatie. Binnen deze gemeente woont namelijk een aantal autochtone *multiprobleemgezinnen*<sup>3</sup> dicht op elkaar in een relatief besloten en gesloten gemeenschap. Naast meervoudige problematiek is in relatief veel van deze gezinnen sprake is *transgeneratieve problematiek*.<sup>4</sup> Op basis van de jeugdmonitor van de GGD signaleert de gemeente dat een *licht verstandelijke beperking* veelvuldig voorkomt bij jongeren (en bij ouders).<sup>5</sup> Die bijzondere situatie vraagt om meer dan een eenmalige, intensieve en hoofdzakelijk repressieve aanpak van een groep problematische jongeren en hun gezinnen. Om die reden geeft het college opdracht om als onderdeel van de integrale aanpak een zorgaanpak te ontwikkelen die de transgeneratieve problematiek bij deze multiprobleemgezinnen in Aalsmeer op langere termijn het hoofd kan bieden.

## Een nieuwe zorgaanpak met twee gezinscoaches en een ITB-er

In dit kader is de gemeente Aalsmeer in 2015 gestart met een nieuwe zorgaanpak met als uitgangspunten: (1) het bieden van laagdrempelige, praktische ondersteuning aan de gezinnen, (2) in nauwe samenwerking tussen de benodigde partners van veiligheid en zorg binnen de integrale aanpak, (3) en onder stevige regie van de gemeente.<sup>6</sup> Centraal onderdeel van deze aanpak is de inzet van twee gezinscoaches als nieuwe functie samen met de reeds aanwezige individuele trajectbegeleider (ITB-er). De ITB-er in Aalsmeer vervult een a-typische rol die niet overeenkomt met de gelijknamige functie binnen de jeugdreclassering.<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> Een multiprobleemgezin is een gezin van minimaal één ouder en één kind dat langdurig kampt met een combinatie van sociaaleconomische en psychosociale problemen. Het gaat om gezinnen waarin naast problemen met de kinderen ook andere problemen spelen waarvoor hulp nodig is. Bovendien hebben deze gezinnen juist problemen met de hulpverlening, bijvoorbeeld omdat ze hulp afwijzen of voortijdig afbreken, of omdat ze weigeren mee te werken. Kenmerkend voor multiprobleemgezinnen is dat ze zowel problemen hebben in het gezin als problemen met de hulpverlening (bron: Nederlands Jeugdinstituut).

<sup>4</sup> Met transgeneratieve problematiek bedoelen we de overdracht van problemen tussen generaties. Bij transgeneratieve overdracht van problematiek denken we dan in de eerste plaats vaak aan een vorm van mishandeling (fysiek, seksueel of verwaarlozing). Maar ook armoede, risicovol gedrag en criminaliteit zijn problemen die tussen generaties kunnen worden overgedragen (bron: Nederlands Jeugdinstituut)

<sup>5</sup> Mensen met een licht verstandelijke beperking (LVB) zijn significant beperkt in hun cognitieve functioneren (IQ) en ook in hun adaptieve gedrag (conceptuele, sociale en praktische vaardigheden). Een beperking in adaptief gedrag kan betekenen dat deze mensen meer dan gemiddeld moeite hebben met bijvoorbeeld communicatie, zelfstandig functioneren en sociale contacten. Bij een IQ onder de 70 wordt doorgaans gesproken van een verstandelijke beperking. In Nederland worden mensen met een IQ tussen 70 en 85 ook tot de groepering met een verstandelijke beperking gerekend, mits tevens sprake is van ernstige problemen in het adaptief gedrag. Ook deze mensen redden het vaak niet zonder ondersteuning. Zie: Moonen, X. M. H. (2014). Visie op ondersteuning. In: J. de Bruijn, W. Buntinx, & B. Twint (red.). *Verstandelijke beperking: definitie en context*. Amsterdam: SWP; Kaal, H.L. (2016). *Screening & Zorgtoeleiding voor (ex)gedetineerde Rotterdammers met een (licht) verstandelijke beperking*. Leiden: Expertisecentrum Jeugd Hogeschool Leiden.

<sup>6</sup> Schuster, D. (2016). *Lef, creativiteit en ondernemerschap. De aanpak van transgeneratieve LVB-problematiek en de rol van de gemeente Aalsmeer*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam, Faculteit der Rechtsgeleerdheid (masterthesis Criminologie).

<sup>7</sup> In Aalsmeer is de rol van ITB-er ontstaan omdat een jeugdhulpverlener compenserend gedrag moest gaan vertonen aangezien de Raad van de Kinderbescherming en de (jeugd-)reclassering tekort schoten. In officiële termen is een Individuele Traject Begeleiding (ITB) iets anders, namelijk een intensieve vorm van (jeugd)reclassering die vaak wordt opgelegd als alternatief voor een (deel van een) detentie. Een ITB betekent feitelijk dat de straf thuis wordt uitgezeten, waarbij een jongere alleen naar school, werk en sport mag. De

Deze nieuwe zorgvoorziening (de combinatie van gezinscoaches en ITB-er) is opgezet om structureel van aard te zijn vanwege de lange termijn die nodig is voor verbetering. De inschatting is dat duurzame verandering binnen transgeneratieve problematiek bij multiprobleemgezinnen vraagt om een jarenlange inzet van de gezinscoaches (wel 10 tot 20 jaar minimaal), in het bijzonder als ook sprake is van LVB-problematiek. Wellicht is zelfs een levenslange inzet wenselijk (met wisselende intensiviteit).

Binnen de gemeente zijn inmiddels signalen opgevangen dat de gezinscoaches en de ITB-er waardevolle eerste resultaten boeken met betrekking tot de bekende multiprobleemgezinnen. Een benodigde vertrouwensrelatie met gezinsleden (jongeren én ouders) lijkt tot stand te zijn gekomen en werkzaamheden sluiten meer aan bij vragen en behoeften van de betrokken gezinsleden. Daarnaast lijkt de werkwijze van de gezinscoaches en de ITB-er ook te functioneren binnen het integrale samenwerkingsverband van veiligheids- en zorgpartners in Aalsmeer. Deze bemoedigende signalen komen voort uit inventarisaties van leidinggevendenden, tussentijdse evaluaties en informele gesprekken. Verder is een voorlopige inschatting gemaakt van de gemeentelijke kosten op basis van een bekende casus van een risicjongere uit een lokaal probleemgezin. Op de oude manier zou dit gezin bijna het dubbele kosten dan nu het geval is.<sup>8</sup> In de doorberekening is de verwachting opgetekend dat de nieuwe werkwijze met gezinscoaches en ITB-er de kosten in de komende twee jaren nogmaals zal halveren.

### Onderzoek naar de werkwijze van de ITB-er en gezinscoaches

De positieve indicaties omtrent de nieuwe zorgaanpak voeden de urgentie binnen de gemeente Aalsmeer om de werkwijze van de gezinscoaches en ITB-er grondiger te onderzoeken om de gewenste effecten beter te kunnen borgen. De gemeente heeft de lectoraten Aanpak Jeugdcriminaliteit en Lichtverstandelijke Beperking en Jeugdcriminaliteit van Hogeschool Leiden de opdracht gegeven om onderzoek te doen naar de integrale aanpak van transgeneratieve problematiek in Aalsmeer. Het Ministerie van Veiligheid en Justitie levert daarbij financiële en inhoudelijke steun.

In de eerste plaats wil de gemeente Aalsmeer weten welke elementen uit de nieuwe aanpak met gezinscoaches en ITB-er het beoogde effect sorteren binnen de integrale aanpak. Men is benieuwd naar werkzame bestanddelen in hun werkwijze, zoals die worden ervaren door de doelgroep (jongeren en ouders in de problematische gezinnen). Ook wil men de ervaringen ophalen van de professionele partners met wie zij nauw samenwerken in de aanpak (gemeenteambtenaren van veiligheid en sociaal domein, politie, en jeugdhulpverlening). Op basis van de belevingen van cliënten en samenwerkingspartners hoopt men te achterhalen wat maakt dat het werken met de ITB-er en de gezinscoaches zal

---

jongere die meedoet aan ITB is verplicht zich te houden aan strenge regels. Een aantal van deze regels zijn: verplicht naar school of werk, verplichte vrijetijdsbesteding (sport), geen middelengebruik (urinecontroles), altijd bereikbaar zijn en op afgesproken tijden thuis zijn. Als een jongere zich niet aan afspraken houdt, dan riskeert hij of zij terugkeer naar de jeugdgevangenis om de detentie uit te zitten. Zie: Bijl, B., Beenker, L.G.M., Baardewijk, Y. van (2015). *Individuele Traject Begeleiding op papier en in de praktijk. Een onderzoek naar de programmatheorie en de -uitvoering van de ITB harde kern en ITB-CRIEM*. Den Haag/Duivendrecht: WODC/PI Research.

<sup>8</sup> Door medewerkers van het Ministerie van Veiligheid en Justitie is inmiddels bevestigd dat volgens hun berekeningen de traditionele wijze van hulpverlening aan multiprobleemgezinnen gemiddeld € 100.000,- per jaar kost. De rapportage waarin deze berekening inzichtelijk is gemaakt, is nog niet openbaar.

leiden tot de gewenste verbeteringen binnen de transgeneratieve problematiek bij multiprobleemgezinnen op de lange termijn. Aanvullend wil de gemeente ook leren in hoeverre de veelvoorkomende LVB-problematiek binnen die aanpak nog bijzondere aandacht vraagt en wat daarvan de gevolgen zijn voor de betrokken professionals (in het bijzonder de ITB-er en de gezinscoaches). En ten slotte is het zaak om te bepalen aan welke voorwaarden moet worden voldaan binnen de integrale aanpak om de werkwijze van de ITB-er en de gezinscoaches te faciliteren en te borgen voor de lange termijn.

## 1.2 Onderzoeksopzet

Het onderzoek is opgezet in drie delen om voldoende inzicht te kunnen bieden in (1) de totstandkoming van de nieuwe zorgaanpak, (2) werkzame bestanddelen in die aanpak, en (3) organisatorische randvoorwaarden voor een succes en duurzaamheid.

### Deel 1: De integrale aanpak tot nu toe

Een integrale aanpak waarin gescheiden domeinen (veiligheid en zorg), verschillende instanties en uiteenlopende professionals dienen samen te werken, is per definitie ingewikkeld en impliceert het leveren van lokaal maatwerk. Om straks te begrijpen hoe de nieuwe zorgaanpak van de gemeente Aalsmeer in de praktijk werkt, is het belangrijk om meer te weten van de problematiek en van hoe de aanpak zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld. Hieruit wordt duidelijk hoe de huidige aanpak is opgezet en wie daarbinnen welke rol zou moeten spelen. De nadruk komt te liggen op de rol die voor gezinscoaches en de ITB-er is weggelegd. Om de ontwikkeling van de huidige aanpak in kaart te brengen, zijn de volgende vragen aan de orde gesteld:

- Op welke wijze pakt de gemeente Aalsmeer (ernstig) overlastgevende jeugd aan en transgeneratieve problematiek in multiprobleemgezinnen waaruit zij voortkomen?
- Hoe heeft deze aanpak zich in de loop der jaren ontwikkeld?
- Hoe verloopt die aanpak tot nu toe en de integrale samenwerking daarbinnen?
- Welke rol hebben de gezinscoaches en ITB-er gekregen binnen een nieuwe zorgaanpak als onderdeel van de integrale aanpak?
- Wat is het beoogde doel van de inzet van de gezinscoaches en ITB-er in die nieuwe aanpak?

### Deel 2: Onderzoeken huidige aanpak: wat werkt en wíe werkt?

Het tweede deel van het onderzoek gaat over de werkzame bestanddelen die een rol spelen in de nieuwe zorgaanpak. Dit deel biedt inzicht in de ervaringen die inmiddels zijn opgedaan met de inzet van de gezinscoaches en de ITB-er, zowel door de doelgroep als door professionals (waaronder gezinscoaches en ITB-er zelf). Uit informatie vanuit de gemeente is gebleken dat jongeren en ouders uit de doelgroep langere tijd teleurgesteld zijn geweest in zorg en hulpverlening. Hierdoor zijn gezinssystemen slecht blijven functioneren ondanks de getroffen maatregelen. Sinds de inzet van de ITB-er en de gezinscoaches vangt de gemeente echter signalen op over meer vertrouwen in de hulpverlening, een grotere tevredenheid

over hulpverleners en ook een verbetering van gezinssystemen. In dit deel van het onderzoek wordt nagegaan of deze voorlopige indrukken ook structureel terugkomen uit de lezing van betrokkenen (doelgroep én professionals). De volgende vragen komen daarbij aan bod:

- Welke effecten nemen jongeren, ouders en professionals waar ten aanzien van de inzet van de ITB-er en de gezinscoaches?
- Welke 'werkzame bestanddelen' onderscheiden zij in de persoonlijke werkwijze van deze ITB-er en gezinscoaches?
- In hoeverre ervaart de doelgroep nu meer tevredenheid over de hulpverlening? En hoe was dit voorheen?
- Draagt de inzet van de ITB-er en de gezinscoaches volgens jongeren, ouders en professionals ook bij aan het functioneren van het gezinssysteem op de langere termijn?

#### De rol van LVB in de nieuwe zorgaanpak

In het onderzoek gaat aanvullende aandacht uit naar de jongeren met een licht verstandelijke beperking (LVB) en hun ouders (waarvan een aantal kampt met dezelfde beperking). De gemeente Aalsmeer vermoedt dat een deel van de probleemgezinnen kampt met LVB-problematiek. Tegelijkertijd zouden tijdige signalering en diagnostisering van LVB-problematiek te wensen over laten. Daarom wil de gemeente kennis over de invloed van een licht verstandelijke beperking binnen multiprobleemgezinnen, meenemen in de doorontwikkeling van haar nieuwe aanpak. Men wil onder meer weten op welke manier de problematiek hierdoor verschilt van problematische niet-LVB-gezinnen. LVB'ers kunnen op sommige punten een andere aanpak vereisen. De gemeente wil graag weten hoe binnen hun aanpak dient te worden omgegaan met de mogelijkheid dat een jongere licht verstandelijk beperkt is (en wellicht de ouders ook). Vragen over de rol van licht verstandelijke beperkingen die worden meegenomen in de analyse zijn:

- In hoeverre verschillen de behoeften van de LVB-doelgroep ten opzichte van de niet-LVB-doelgroep volgens de doelgroep zelf en de betrokken professionals?
- Is LVB-problematiek in de ogen van professionals een specialisme dat bijzondere aandacht verdient in de nieuwe zorgaanpak? Of zijn zij van mening dat elke werknemer daarmee overweg kan mits goed geïnstrueerd?

#### Deel 3: Organisatorische randvoorwaarden

Voor het slagen van de integrale aanpak van transgeneratieve problematiek bij multiprobleemgezinnen op langere termijn, lijkt het van doorslaggevend belang dat de gemeente Aalsmeer voldoet aan een aantal organisatorische randvoorwaarden. Deze randvoorwaarden zijn de organisatievereisten om het gewenste veranderproces te kunnen laten plaatsvinden. Die condities geven grenzen aan die men niet mag overschrijden tijdens de ontwikkeling van de nieuwe aanpak. Ze vormen een kader waarbinnen de inzet van de ITB-er en gezinscoaches zich dient te voltrekken. Organisatorische randvoorwaarden zijn van groot belang vanwege de lange termijn die nodig is om duurzame effecten te sorteren bij transgeneratieve problematiek bij multiprobleemgezinnen. Het huidige traject rondom de

gezinscoaches en ITB-er lijkt nog broos en kent mogelijk zwakke plekken. Klassieke knelpunten van een integrale aanpak vormen altijd een risico voor de toekomstbestendigheid van positieve eerste resultaten. Maar ook zaken die meer onder de waterlinie spelen kunnen belemmeringen opwerpen, zoals verantwoordingsdrang, handelingsverlegenheid en concurrentie. In het derde deel wordt verslag gedaan van de beleving van deze aandachtspunten door partners binnen de integrale aanpak in Aalsmeer. De vragen die daarbij centraal staan zijn:

- Zijn de juiste maatregelen getroffen binnen de integrale aanpak van de gemeente Aalsmeer om de inzet van ITB-er en gezinscoaches te ondersteunen?
- Welke organisatorische randvoorwaarden die niet uit de literatuur naar voren komen, blijken belangrijk binnen de aanpak van de gemeente Aalsmeer?
- Openbaren zich gemiste kansen of knelpunten ten aanzien van de inzet van de ITB-er en de gezinscoaches die nu buiten de focus van de integrale aanpak liggen maar een risico vormen voor de lange termijn?

### 1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 behandelt de methoden van onderzoek met aandacht voor de respondenten, de verzameling en analyse van data en de planning van het onderzoek. In hoofdstuk 3 vindt u een beschrijving van de integrale aanpak van transgeneratieve problematiek die overvloedig in de bijzondere aanpak die de gemeente Aalsmeer op dit gebied hanteert. In hoofdstuk 4 wordt de opzet van deze werkwijze beschreven. In hoofdstuk 5 vergelijken we het oorspronkelijke plan van aanpak met wat is gevonden over de eerste praktijkervaringen ten aanzien van werkzame bestanddelen (wat werkt) en persoonsgebonden kwaliteiten (wie werkt). Hoofdstuk 6 behandelt de organisatorische randvoorwaarden waaraan de aanpak van de gemeente in de beleving van de betrokkenen lijkt te voldoen. Tevens worden in dit hoofdstuk belangrijke knelpunten ten aanzien van de aanpak benoemd. In hoofdstuk 7 treft u de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek aan.

## 2. Onderzoeksmethoden

### 2.1 Interviews, observaties en andere bronnen

Het onderzoek is uitgevoerd op basis van verschillende bronnen. In de eerste plaats is recente onderzoeksliteratuur gebruikt met een focus op de huidige kennis van risicojeugd, transgeneratieve problematiek en een doelgroep met een lichtverstandelijke beperking. Ook zijn beleidsmatige onderzoeksrapporten bestudeerd met recente kennis over de lokale, integrale aanpak van bovengenoemde problematiek. Daarnaast is een aantal documenten meegenomen dat inzicht biedt in het bestuurlijke speelveld waarbinnen deze ontwikkelingen zich afspelen in Aalsmeer en de bijzondere landelijke veranderingen van de laatste jaren (transformatie van de Jeugdzorg, ontwikkeling van de Nationale Politie, bezuinigingen bij het Openbaar Ministerie en diverse andere partnerorganisaties, veranderingen van werkprocessen, prioriteiten en automatiseringssystemen). Door de verzameling van deze gedocumenteerde kennis ontstaat een globaal beeld van de transgeneratieve problematiek bij multiprobleemgezinnen en de integrale aanpak daarvan tot nu toe. Al deze schriftelijke bronnen vormen een basis voor het onderzoek en helpen bij de indeling van de kwesties die aan bod dienen te komen met betrekking tot de problematiek in Aalsmeer en de aanpak hiervan.

De belangrijkste informatie aan de hand waarvan de onderzoeksvragen zijn beantwoord, komt voort uit de interviews met professionals en gezinnen die zijn afgenomen in de periode tussen oktober 2016 en mei 2017 (waarover hieronder meer details volgen). Aanvullend zijn inzichten vergaard over de werkwijze van gezinscoaches en ITB-er (vooral de manier waarop zij met de doelgroep omgaan) doordat zij meerdere malen aansloten bij gesprekken met jongeren en gezinnen. Van die bevindingen zijn aantekeningen gemaakt in veldwerkverslagen die eveneens een belangrijke rol hebben gespeeld bij de analyse van ons materiaal. Ten slotte is buiten de interviews om nog een aantal informele gesprekken gevoerd met professionals (voornamelijk met de gezinscoaches en ITB-er) en met de ouders van gezinnen uit de doelgroep.

### 2.2 Selectie van respondenten

Voor het onderzoek zijn zowel professionals als gezinnen uit de doelgroep geïnterviewd. De selectie van de professionals is tot stand gekomen in overleg met de gemeente. De gemeente Aalsmeer heeft een lijst met relevante professionals opgesteld, waaruit opdrachtnemer op basis van inhoudelijke afwegingen een selectie heeft gemaakt. Vervolgens zijn daar meer sleutelfiguren aan toegevoegd door middel van de sneeuwbal methode en op basis van voortschrijdend inzicht. De uitgebreide interviews vormen het voornaamste onderzoeksmateriaal (aangevuld met diverse informele gesprekspartners). Om de ontwikkeling van de afgelopen jaren én de integrale aanpak die nu van de grond komt kritisch tegen het licht te kunnen houden, zijn zoveel mogelijk relevante professionals uit de ketenaanpak geïnterviewd (sommigen meer dan één keer). Zo is onder meer gesproken met vertegenwoordigers van de politie, de gemeente en de GGD. Uiteraard is hierbij speciale aandacht uitgegaan naar de gezinscoaches en de ITB-er, omdat zij een

belangrijke positie innemen binnen het onderzoek (en binnen de aanpak). Zij zijn meerdere keren, zowel individueel als gezamenlijk, bevestigd. Verder is intensief gesproken met de gemeentelijke ambtenaren die de integrale aanpak als geheel overzien.

Bij de selectie van de gezinnen hebben de gezinscoaches en de ITB-er een belangrijke rol gespeeld. Aangezien we te maken hebben met een uiterst kwetsbare doelgroep, hebben wij hun gevraagd gezinnen aan te dragen voor het onderzoek die zich hier in hun ogen voor leenden. Deze gezinnen dienden in de eerste plaats mee te willen werken aan het onderzoek en de gezinscoaches en ITB-er maakten de afweging dat hun situatie dit ook toeliet. De gezinscoaches en ITB-er polsten de bereidheid van de gezinnen, verzorgden het eerste contact en waren meerdere malen ook aanwezig tijdens de daadwerkelijke interviews. Professionals en gezinsleden samen genomen, zijn in totaal 25 respondenten uitgebreid geïnterviewd. De interviews leveren een beschrijving op van de integrale aanpak als geheel, de rol die de gezinscoaches en ITB-er daar in hebben en met name van de waarde die deze vertegenwoordigt voor de gezinnen in Aalsmeer. Binnen de interviews zijn de huidige ervaringen maar ook de oude situatie besproken, zodat veranderingen in de aanpak en de beleving van effecten daarvan inzichtelijk worden.

De geïnterviewde partijen zijn allen bevestigd op basis van een vooropgezette topiclijst. De volgorde van de vragen verschilt daarbij al naar gelang het gesprek zich ontwikkelt en de onderwerpen worden aangepast aan de expertise van de respondent. Op die manier ontstaat een meer natuurlijk gesprek dan wanneer wordt gewerkt met een vaste vragenlijst en een strikte volgorde. De onderzoeker acht deze interviewtechniek (die in de literatuur bekend staat als het 'vrije attitude interview') in het bijzonder van belang om twee redenen: de gevoelige aard van sommige onderwerpen en de sterke wij-zij verhoudingen die een rol spelen in het interviewer-effect bij sommige respondenten (de invloed die de interviewer als buitenstaander heeft op de persoon). Als achterliggend conceptueel model voor de aanpak van de lokale jeugdproblematiek is vooral gebruik gemaakt van de meest recente inzichten ten aanzien van de integrale groepsaanpak die uiteenvalt in gebiedsgerichte, groepsgerichte en persoonsgerichte maatregelen. Daarvoor wordt kennis ontleend aan het ministerie van Veiligheid en Justitie, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid.

#### [Uitgelicht: respondenten met een LVB](#)

Het is moeilijker geweest dan verwacht om gezinnen met LVB-problematiek te vinden voor dit onderzoek. Bij een aantal jongeren bestaan vermoedens van een LVB, maar blijkt geen sprake te zijn van een diagnose. Binnen de populatie van respondenten zijn drie gezinnen (jongeren en ouders) geïnterviewd waar sprake was van een verstandelijke beperking. Onder de geïnterviewde hulpverleners – met name de gezinscoaches – is tevens minder kennis aanwezig van een specialistische aanpak bij een LVB, dan van te voren is ingeschat. Ook blijkt onder de professionals sprake van enige weerstand tegen het label LVB. Het label wordt als ondermijnd ervaren omdat het weinig zegt over de daadwerkelijke potentie van jongeren. Daarnaast staan de cognitieve vermogens eveneens in verband met een hoeveelheid traumatische ervaringen en andere aanwezige sociaal-emotionele problematiek. Daardoor zou een beperking soms onterecht 'hard' worden gemaakt vanwege het label LVB.



## 2.3 Analyse van gegevens

De verzamelde gegevens zijn gecodeerd aan de hand van thema's die voortvloeien uit de onderzoeksvragen. Voorbeelden daarvan zijn de benodigde maatregelen binnen de integrale zorgaanpak voor duurzame resultaten (vanuit het perspectief van de respondent), noodzakelijke voorwaarden voor een goede uitvoering en samenwerking in de integrale aanpak (idem), en aandacht voor (onbenutte) kansen en (onbesproken) knelpunten. Per relevante bron is bekeken welke bevindingen kritische en opbouwende inzichten bieden in de problematiek, waarbij de achtergrond en functie van de respondent is meegenomen.

Feitelijk zijn op deze wijze diverse perspectieven en persoonlijke belevingen verzameld van enerzijds uitvoerende professionals en beleidsmakers, en anderzijds ouders en jongeren uit multiprobleemgezinnen waarin sprake is van transgeneratieve problematiek (en waarvan minimaal drie met LVB-problematiek). Deze belevingen zijn uiteraard nadrukkelijk persoonsgebonden en sommige perspectieven staan haaks op elkaar. Bij het interpreteren van deze gegevens en het zoeken naar een antwoord op de onderzoeksvragen is het van belang om de sociologische wijsheid in het achterhoofd te houden die bekend staat als het Thomas Theorema: "if people define situations as real, they are real in their consequences". Alle betrokken partijen in de gezamenlijke aanpak van het jeugdprobleem zullen handelen naar wat zij beleven als hún werkelijkheid. Omdat zij gaan handelen naar die beleving maken zij die beleefde werkelijkheid ook meer een daadwerkelijke realiteit.

Deze fundamentele aanname is van invloed op de richting waarin straks ook de aanbevelingen zullen worden gedaan. Voor een integrale aanpak lijkt het in de eerste plaats van belang die verschillende (professionele) belevingen van 'de werkelijkheid achter de papieren afspraken', dichter bij elkaar te brengen in de vorm van een gedeelde visie op die aanpak en een gemeenschappelijk doel. Naar verwachting zullen meer partners dan in de praktijk gaan handelen naar wat inhoudelijk nodig is (althans volgens de gevestigde theorie over wat zou moeten werken in de aanpak). Daarmee geven ze op termijn hopelijk gestalte aan een werkelijkheid met meer duurzame resultaten.

Om te toetsen of de weergave van de analyse en de aanbevelingen uit dit onderzoek een dergelijke synergie ondersteunen, is in de aanloop naar de definitieve oplevering een contactmoment met de opdrachtgever georganiseerd. Aan de hand van de feedback van de opdrachtgever op de voorlopige versie van het verslag is kort daarop een definitieve versie opgeleverd.

## 2.4 Planning en afspraken

Het veldwerk (oriënterende fase, interviews en observaties, uitwerken fieldnotes) is begonnen in de maand september 2016. De interviews liepen door tot mei 2017. Medio mei is al een eerste versie van de rapportage opgeleverd op basis van de gegevensverzameling tot dat moment. Na verwerking van het commentaar van de opdrachtgever en een aantal aanvullende gesprekken met respondenten verschijnt in juli 2017 een eindversie van het verslag verschenen. Begin juni hebben de onderzoekers hun bevindingen gepresenteerd aan opdrachtgevers en betrokken partners. Ook zijn inzichten meegegeven voor een bijeenkomst van het Ministerie van Veiligheid en Justitie die later die maand plaatsvond. Voor oplevering van de eindversie is reeds een presentatie van de bevindingen gegeven voor een gezelschap dat wordt samengesteld door de opdrachtgever. Eind juli wordt de eindrapportage opgeleverd. Na het laatste commentaar zal de definitieve versie in augustus klaar zijn.

## 3. Een integrale aanpak van transgeneratieve problematiek

### 3.1 Multiprobleemgezinnen in Aalsmeer

Voorafgaand aan de aanloop naar de nieuwe zorgaanpak in Aalsmeer, voldoet de lokale situatie aan een aantal algemene kenmerken die worden toegeschreven aan problematiek rondom multiprobleemgezinnen:<sup>9</sup>

- De problemen zijn veelvuldig en spelen op meerdere levensterreinen
- De gezinsleden (h)erkennen de complexe problematiek niet of onvoldoende
- De problemen op de verschillende leefgebieden hangen samen en versterken elkaar
- De hulpverlening aan het gezin is onvoldoende op elkaar afgestemd en niet passend
- De gezinnen accepteren en vermijden hulpverlening wanneer het uitkomt
- De problematiek is chronisch van aard en wordt van generatie op generatie doorgegeven (tenzij adequaat wordt ingegrepen)

Dit laatste punt behoeft enige toelichting. In dit hoofdstuk zullen we eerst uitleggen wat wordt bedoeld met het doorgeven van problematiek van generatie op generatie. Uit die achtergrondkennis zal vervolgens naar voren komen dat een integrale aanpak onontbeerlijk is om adequaat te kunnen ingrijpen. Nadat de theoretische vormgeving van zo'n aanpak kort is toegelicht, wordt in het volgende hoofdstuk de bijzondere ontwikkeling van de lokale aanpak in Aalsmeer besproken.

### 3.2 Wat is transgeneratieve problematiek?

Met transgeneratieve problematiek bedoelen we de overdracht van problemen tussen generaties.<sup>10</sup> Bij die intergenerationele overdracht van problematiek denken we in de eerste plaats vaak aan een vorm van mishandeling (fysiek, seksueel of verwaarlozing). Maar ook armoede, risicovol gedrag en criminaliteit zijn problemen die kunnen worden overgedragen tussen generaties. Die overdracht kan op verschillende manieren tot uiting komen.<sup>11</sup> Vaak komt het wangedrag op een soortgelijke manier tot uiting. Een ouder die als kind is mishandeld gaat in dat geval bijvoorbeeld zijn of haar eigen kinderen ook mishandelen. Wangedrag kan ook op een andere manier tot uiting komen. Een ouder die als kind fysiek is mishandeld, gaat zijn of haar eigen kind dan bijvoorbeeld eerder verwaarlozen in plaats van mishandelen. In zo'n situatie wordt niet het specifieke wangedrag gereproduceerd, maar is

---

<sup>9</sup> Bakker, I., Van der Gaag, R. & Roeleveld, W. (2012). *Ernstig overlastgevende gezinnen aangepakt. Een onderzoek naar de aanpak ernstig overlastgevende gezinnen met politie- en justitiecontacten van de gemeente Utrecht*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

<sup>10</sup> Nederlands Jeugdinstituut. (2012). *Kenmerken van risicofactoren van multiprobleemgezinnen*. Verkregen op 21 maart, 2017, van [http://www.onderwijsjeugdzorg.nl/nl/Download-NJi/Risicofactoren\\_Multiprobleemgezinnen.pdf](http://www.onderwijsjeugdzorg.nl/nl/Download-NJi/Risicofactoren_Multiprobleemgezinnen.pdf).

<sup>11</sup> Baas, N.J. (2001). *Probleemouders, probleemkinderen? Een literatuurstudie van transgeneratieve overdracht van problemen die tot kindbeschermingsmaatregelen (kunnen) leiden*. Verkregen op 21 maart, 2017, van [https://www.wodc.nl/binaries/on2001-6-volledige-tekst\\_tcm28-79008.pdf](https://www.wodc.nl/binaries/on2001-6-volledige-tekst_tcm28-79008.pdf).

wel sprake van transgeneratieve overdracht van wangedrag op het kind als gevolg van de oorspronkelijke problematiek bij de ouder.

### Overdracht van problematiek en risicofactoren tussen generaties

Het proces waarin problemen van generatie op generatie worden overgedragen, kan verschillende vormen aannemen.<sup>12</sup> Zo kan het doorgeven van een *genetische kwetsbaarheid* voor problemen zorgen bij de volgende lichting. Via de genen kan een ouder problematiek 'direct' doorgeven aan kinderen, zoals een licht verstandelijke beperking of een psychiatrische stoornis. In hoeverre dit feitelijk gebeurt is moeilijk vast te stellen in verband met de invloed van omgevingsinteractie op genen en epigenetische factoren (zoals voeding, beweging en stress). Het is ook mogelijk dat ouders problematiek 'indirect' doorgeven in de vorm van een verhoogde vatbaarheid voor (alcohol)verslaving of een licht verstandelijke beperking.

De biologische transmissie van de belaste genen tussen ouders en kinderen kan tot uiting komen in het uiterlijk, de persoonlijkheid en het gedrag van een kind. Daarnaast beïnvloeden ouders het *socialisatieproces* van hun kinderen waarin zij leren om hun gedrag op hun omgeving af te stemmen. Dit betekent dat kinderen zich de waarden en normen eigen maken die in hun gezin belangrijk worden gevonden. Tijdens het socialisatieproces kan het risicogedrag van ouders grote invloed hebben ("voorbeeld doet volgen"). De fase waarin ouders de meeste invloed uitoefenen, is de kindertijd. Vooral in de cruciale levensfasen voorafgaand aan de adolescentie zijn de kinderen erg gericht op hun ouders en oefenen deze nog veel invloed uit op de sociale vorming. Naarmate het kind in de adolescentie komt, neemt de invloed van de ouders af en wordt de invloed van leeftijdsgenoten veel groter.

Ten slotte is *sociale reproductie* binnen het gezin van belang voor de overdracht van problematiek tussen generaties. Dit begrip verwijst naar de overdracht van ouderlijke hulpbronnen op sociaal, economisch of cultureel niveau. Kunnen ouders bijvoorbeeld voldoende hulp bieden bij huiswerk, het kind financieel bijstaan of geschikte culturele bagage overbrengen? Als deze hulpbronnen beperkt zijn waardoor bepaalde problematiek speelt, dan is de kans groter dat de volgende generatie ook deze problematiek zal kennen en schaarste qua hulpbronnen zal ervaren.

### Fysieke of seksuele mishandeling en verwaarlozing

Transgeneratieve problematiek binnen een gezin kan verschillende verschijningsvormen aannemen. Het opgroeien in een conflictueus gezin met veel agressie en geweld vergroot bijvoorbeeld het risico om als volwassene zelf ook geweld te plegen in intieme relaties en tegen kinderen of juist opnieuw slachtoffer te worden van dergelijk geweld.<sup>13</sup> Als fysieke mishandeling standhoudt in drie opeenvolgende generaties, spreekt men over een 'cycle of violence'. Naar schatting gebruikt één derde van de kinderen die zijn opgegroeid in een

<sup>12</sup> Lut, A., van Gaalen, R. & Latten, J. (2010). *Voltijds werkende nieuwe moeders: vooral laag en middelbaar opgeleide vrouwen beïnvloed door hun (schoon)moeder*. Verkregen op 22 maart, 2017, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2010/48/voltijds-werkende-nieuwe-moeders-vooral-laag-en-middelbaar-opgeleide-vrouwen-woorden-beïnvloed-door-hun--schoon--moeder>.

<sup>13</sup> Steketee, M., Römkens, R., Pels, T., Lünemann, K., Smits van Waesberghe, E., Mak, J., Mejdoubi, J. & Harthoorn, H. (2016). *Preventie van intergenerationeel geweld Nederland en EU: verkenning van wat werkt*. Verkregen op 21 maart, 2017, van [http://www.verwey-jonker.nl/doc/2016/5218\\_Preventie\\_intergenerationeel\\_geweld\\_Nederland\\_EU.pdf](http://www.verwey-jonker.nl/doc/2016/5218_Preventie_intergenerationeel_geweld_Nederland_EU.pdf).

agressieve en gewelddadige omgeving, later geweld tegen zijn/haar eigen kinderen. Tweede derde van deze populatie weet de geweldsspiraal te doorbreken. Sommige onderzoekers vinden dergelijke verbanden niet terug in hun gegevens en plaatsen een kritische noot bij dit beeld van de transgeneratieve overdracht van fysieke mishandeling.<sup>14</sup> Onderzoekresultaten ten aanzien van de transgeneratieve overdracht van mishandeling lopen dus uiteen. Toch lijken professionals het erover eens dat kinderen die vroeger zijn mishandeld op latere leeftijd een verhoogd risico hebben om hun eigen kind te mishandelen. Dit verhoogde risico heeft naast geweldpleging ook betrekking op andere vormen van mishandeling, zoals verwaarlozing of seksueel misbruik.

### Armoede

Naast vormen van mishandeling kan ook armoede van generatie op generatie worden doorgegeven. Wanneer iemand in een ouderlijk huis is opgegroeid met weinig geld zou de kans om later in armoede te leven maar liefst twee keer zo groot zijn.<sup>15</sup> Langdurige, transgeneratieve armoede gaat vaak gepaard met opvoedingsproblemen. Over de oorzaken daarvan lopen de opvattingen uiteen.<sup>16</sup> Sommige onderzoekers spreken over een 'cultuur van armoede' binnen families waar al enige generaties sprake is van sociaal-economische problematiek. In die families ontstaat een cultuur van lage verwachtingen, fysieke vormen van disciplineren, hard of inconsistent straffen en weinig vertrouwen in eigen kracht of invloed. Deze families hebben niet zozeer meer geld nodig, maar juist verandering in hun houding en de opvoedstijl van de ouders. Andere onderzoekers leggen de nadruk meer op aanwezige risicofactoren, in het bijzonder de hoge mate van stress die de gezinnen kenmerkt. Volgens hen ligt het transgeneratieve karakter van de gezinsproblemen niet zozeer bij armoede, maar zorgt juist die stress voor 'overerving' van problemen.<sup>17</sup>

### Risicovolgedrag

Verder kunnen diverse vormen van risicovol gedrag tussen generaties worden overgedragen. Onder risicovol gedrag verstaan we bijvoorbeeld roken, overmatig of ongezond eten, en problematisch alcohol- of drugsgebruik. Indien ouders in de kritieke kindertijd bijvoorbeeld roken, slecht eten of veel alcohol nuttigen, is de kans groot dat het kind dit kopieert. Dit ongezonde risicogedrag is dan de norm binnen het gezin. Doordat volwassenen het risicogedrag vertonen zonder het duidelijk af te keuren vanwege de slechte kanten ervan, wordt het als normaal gezien. Als ouders elke dag fastfood eten als normaal beschouwen, zullen kinderen dit ook als normaal gaan zien. Dit vergroot de kans dat zij later hun nageslacht ook te vaak ongezond eten zullen aanbieden als een normale maaltijd. Als die

---

<sup>14</sup> Widom, C.S., Czaja, S.J. & DuMont, K.A. (2015). Intergenerational transmission of child abuse and neglect: Real or detection bias? *Science*, 347(6229), 1480-1485.

<sup>15</sup> Guiaux, M., Roest, A. & Iedema, J. (2011). *Voorbestemd tot achterstand? Armoede en sociale uitsluiting in de kindertijd en 25 jaar later*. Verkregen op 24 maart, 2017, van [https://www.scp.nl/Publicaties/Alle\\_publicaties/Publicaties\\_2011/Voorbestemd\\_tot\\_achterstand](https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2011/Voorbestemd_tot_achterstand).

<sup>16</sup> Vanhee, L. (2007). *Weerbaar en broos: mensen in armoede over ouderschap: een verkennend kwalitatieve studie in psychologisch perspectief*. Verkregen op 24 maart, 2017, van <https://lirias.kuleuven.be/handle/1979/1032>.

<sup>17</sup> Nederlandse Jeugdinstituut. (2015). *Opgroeien en opvoeden in armoede*. Verkregen op 24 maart, 2017, van <http://www.nji.nl/nl/Download-NJi/Opgroeien-en-opvoeden-in-armoede.pdf>.

overtuiging is verinnerlijkt in de cruciale periode van de kindertijd, dan is *normalisatie* van het risicogedrag opgetreden.<sup>18</sup>

### Crimineel gedrag

Ten slotte kan crimineel gedrag intergenerationeel worden overdragen. Ook dit gebeurt in de vorm van normalisatie van deviant gedrag binnen gezinnen. In die gezinnen zijn sommige familieleden crimineel en andere familieleden lijken dit gedrag ogenschijnlijk te gedogen of zelfs te waarderen (“We gingen op vakantie van het geld van Ome Jan”, Willeke Alberti). Hierdoor leren jonge kinderen dat criminaliteit een normale of acceptabele manier is om aan geld te komen. Tevens kunnen kinderen criminele technieken en kennis aanleren in zo’n sociale omgeving: hoe pleeg je een delict, welke gereedschappen of vaardigheden gebruik je daarbij en hoe zorg je dat je de pakkans vermindert? Daarbij kunnen ook legitimeringen voor het criminele gedrag worden aangeleerd: zorg voor en loyaliteit aan de eigen familie is belangrijker dan maatschappelijke regels of het wetboek van strafrecht. Kinderen van vaders die criminele activiteiten uitvoeren, hebben nadrukkelijk een hogere kans om zelf ook het criminele pad op te gaan door de overdracht van zulke criminele overtuigingen.<sup>19</sup>

## 3.3 Over een integrale aanpak van multiprobleemgezinnen

De complexe en meervoudige (transgeneratieve) problematiek in multiprobleemgezinnen maakt dat zij bij uitstek gebaat zijn bij een integrale aanpak waarin de betrokken hulpverleningsorganisaties nauw samenwerken in een goede samenhang. Om in dergelijke gezinnen een duurzame gedragsverandering teweeg te brengen, is het niet voldoende om vanuit een ingekocht aanbod aan maatregelen en interventies slechts één of enkele problemen van individuele gezinsleden aan te pakken. Een toekomstbestendige verandering komt pas tot stand vanuit een breed opgezet hulpverleningstraject waarin vraaggericht én (gezins)systeemgericht op meerdere leefgebieden hulp en ondersteuning plaatsvindt.

In de praktijk zijn vanuit die gedachte een groot aantal instanties met uiteenlopende expertises betrokken geraakt bij één gezin en verdeeld over de individuele gezinsleden. Effectiviteit en efficiëntie in een integrale aanpak komt echter niet van de grond zonder de benodigde samenwerking. De toename van organisaties heeft onder meer geresulteerd in ongewenste resultaten, zoals botsende belangen, tegenstrijdige adviezen, gebrekkige coördinatie en afstemming, en ook overlap in hulpverlening. Daarnaast gaat veel geld op aan de bureaucratische organisatie van al die instellingen binnen één aanpak (een derde van het zorgbudget vóórdat middelen via indicaties zijn toegewezen). In een recent onderzoek naar de verspilling bij hulpverlening onder 250 multiprobleemgezinnen wordt geconcludeerd dat elk jaar sprake is van 2,5 miljard euro aan weggegooid geld.<sup>20</sup> Tevens zou de helft van de

---

<sup>18</sup> Cate, A. ten., Huijts, T. & Kraaykamp, G. (2013). *Transgeneratieve overdracht van risicogedrag. Rookgedrag, alcoholgebruik en ongezonde eetgewoonten van ouders en hun volwassen kinderen*. Mens & Maatschappij, 88, 2, 150-176.

<sup>19</sup> Rakt, M.G.A. van de. (2011). *Two generations of crime: the intergenerational transmission of criminal convictions over de life course*. Verkregen op 23 maart, 2017, van <https://www.mariekevanderakt.nl/wp-content/uploads/2011/07/Two-Generations-of-Crime.pdf>.

<sup>20</sup> Cuyvers, P. (2012). *Onderzoek naar verspilling bij hulpverlening aan probleemgezinnen*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

onderzochte gezinnen beter af zijn geweest met de helft van de hulpverlening. Blijkbaar zijn de betrokken zorg-, onderwijs- en justitiepartners nog onvoldoende in staat om gezamenlijk tot één doeltreffend plan van aanpak te komen voor alle individuele gezinsleden en het gezinssysteem als geheel.

De gemeente Aalsmeer heeft de afgelopen jaren soortgelijke ervaringen opgedaan rondom de integrale aanpak, en in het bijzonder ten aanzien van kostbare hulpverlening aan probleemgezinnen. Om de samenwerking binnen de integrale aanpak te verbeteren zijn landelijk onder meer Zorg- en Adviesteams (ZAT) opgericht, teams die werken vanuit Centra voor Jeugd en Gezin (CJG) en lokale Veiligheidshuizen (die samen een landelijk dekkend netwerk moeten vormen). Een nieuwe '1 gezin, 1 plan'-aanpak fungeert daarbij als basis voor betere coöperatie en afstemming tussen de betrokken partners in deze samenwerkingsverbanden (ZAT's, CJG's en VH's) en dient het uitgangspunt te vormen binnen het transitieproces van de jeugdzorg. De gemeente Aalsmeer heeft echter bewust gekozen om het CJG op te heffen. In Aalsmeer is een unieke ontwikkeling op gang gekomen waarbij men op geheel eigen wijze met de ITB-er en gezinscoaches een praktijkgerichte invulling geeft aan de achterliggende gedachte van '1 gezin, 1 plan, (en 1 regisseur)'. In het volgende hoofdstuk wordt de opzet van deze werkwijze beschreven. In hoofdstuk 6 vergelijken we het oorspronkelijke plan van aanpak met wat is gevonden over de eerste praktijkervaringen ten aanzien van werkzame bestanddelen (wat werkt) en persoonsgebonden kwaliteiten (wie werkt).

## 4. De nieuwe zorgaanpak met passie en lef

### 4.1 De komst van de gezinscoaches (2015-2016)

Bij de opzet van de vernieuwde zorgaanpak in de gemeente Aalsmeer is de bestaande zorg en hulpverlening op de schop gegaan. In de toekomst zal alleen nog worden gewerkt met één professional die een gezin ondersteunt: een gezinscoach. De gezinscoach is een geheel nieuwe functie die in 2015 ontstaat, geïnspireerd door de opbrengsten van de Denktank en mede bepaald door uitkomsten van gesprekken met de beoogde gezinnen. Met deze nieuwe aanpak wil de gemeente Aalsmeer in eerste instantie bereiken dat met (kleinschalige) zorg en hulpverlening de schade bij een crisissituatie in multiprobleemgezinnen kan worden beperkt. Met het oog op de lange termijn wil men echter ook hulpverlening bieden wanneer nog geen sprake is van een crisissituatie.

Om een vicieuze cirkel van transgeneratieve leef- en opvoedingsproblemen te doorbreken is het zaak bij startende gezinnen alvast vroeg te beginnen met ondersteuning. Deze jonge mensen dienen in kleine, overzichtelijke stapjes te leren om zelfstandig andere keuzes te maken dan hun ouders. Zo leert het toekomstige gezin zelf al beter bepaalde problemen op te lossen. Tegelijkertijd kunnen de gezinsleden ook nog op tijd hulp inschakelen wanneer dat nog niet lukt. De gemeente Aalsmeer schat in dat bij een aantal van de multiprobleemgezinnen – in het bijzonder wanneer ook sprake is van LVB-problematiek – een vorm van continue ondersteuning nodig zal blijven. Bij de andere gezinnen zou het mogelijk zijn de ondersteuning geleidelijk te verminderen, als het op termijn voldoende lukt om transgeneratieve patronen te doorbreken.

Op basis van bestaande casuïstiek is een inschatting gemaakt van de maatschappelijke kosten (van crisisinterventies). Op termijn zouden de kosten van de oude werkwijze veel hoger uitkomen dan een jarenlange inzet van een gezinscoach en ITB-er. Om te bepalen welke gezinnen in aanmerking komen voor een intensieve en langlopende aanpak met de inzet van gezinscoaches, is een aantal criteria opgesteld. Daar bij moet men denken aan:

- De aard en ernst van de multiproblematiek
- Het ontbreken van steunende netwerken, eigen kracht of oplossend vermogen
- Een negatieve opvoedcultuur
- Indicaties in de dossiers dat sprake is van intergenerationele overdracht van problemen door (groot)ouders

#### De nieuwe functie van gezinscoach

Het idee van de gezinscoach is ontstaan uit inzichten van een Denktank en vooral op basis van praktijkkennis van eerdere ervaringen binnen de multiprobleemgezinnen: “aardige mensen die hulpverleners, maar ze doen niks.” De rol van de gezinscoach is mede tot stand gekomen omdat aan deze gezinnen is gevraagd wat voor type mens zij nodig hebben als hulpverlener. De gezinscoach dient te voorzien in hun behoefte aan een professional die de gezinnen intensief aandacht geeft. Het gaat om iemand met passie en lef die vooral de verbinding zoekt met ouders, vertrouwen schenkt aan de cliënten en hen het gevoel geeft

van 'samen doen'. In de langdurige of chronische hulp aan huidige en toekomstige multiprobleemgezinnen zal de werkrelatie met de gezinscoach dan ook centraal komen te staan. Waar nodig wordt deze aangevuld met een ITB-er die eveneens werkt vanuit bevlogenheid, betrokkenheid en doorzettingsvermogen.

Vanuit die vertrouwensrelatie met het gezin houden de gezinscoaches (en mogelijk ook een ITB-er) zich bezig met diverse vormen van gezinsproblematiek, zowel praktisch als relationeel, emotioneel of psychosomatisch. Het opbouwen van het benodigde vertrouwen vergt een afgestemde professionele houding van de hulpverlener naar de gezinsleden. Vanuit de benodigde responsiviteit reageert de hulpverlener op een passende en stabiele wijze op signalen van cliënten, rekening houdend met de specifieke situatie waarin zij zich bevinden. Zo ondersteunt de professional bij het kiezen, plannen, uitvoeren en evalueren van activiteiten. De hulpverlener geeft ruimte aan eigen initiatieven en wensen van de cliënten en stemt het aanbod daarop af, waarbij de eigen doelstellingen qua zorg en hulpverlening op de achtergrond worden meegenomen. Het doel van deze responsieve aanpak is om vanuit een werkrelatie gebaseerd op vertrouwen de cliënten bewust te maken van zijn of haar mogelijkheden en beperkingen op een positieve manier. Vanuit vertrouwen werken de gezinscoaches zo aan een grotere oplossingskracht binnen de gezinnen zelf ten bate van de jongere, ouders en andere gezinsleden.

### Het zoeken van gezinscoaches

In 2015 zijn sollicitatierondes gehouden op basis van een vacature voor twee gezinscoaches met daarin een duidelijk profiel van de benodigde professionele competenties (zie bijlage 2). De toenmalige procesbegeleider MPG-aanpak (nu adviseur Jeugd en Gezin) heeft samen met de beleidsadviseur Sociaal Domein/Jeugd de vacature van gezinscoach ingevuld op basis van competenties die nodig lijken te zijn om in die behoefte te voorzien. Mede op basis van de gesprekken met gezinnen is bepaald dat de professional sterk zou moeten zijn in het opbouwen van de (werk)relatie, verbinden, aansluiten, samen met de cliënten stappen zetten, en relaties opbouwen met partnerorganisaties binnen de integrale aanpak. Door met twee gezinscoaches te beginnen kiest men ervoor om de nieuwe aanpak kleinschalig op te starten.

Van de ongeveer 100 sollicitanten is uiteindelijk een groep van 10 geïnterviewd. Naast hun professionele kwaliteiten hecht de gemeente belang aan persoonsgebonden eigenschappen (in het bijzonder ook het eigen socialisatieproces van de sollicitanten). De sollicitanten moeten laten zien dat ze zicht hebben op hoe zij zelf binnen hun gezin groot zijn geworden met alle intermenselijke dynamiek, verhoudingen en emoties die daarbij horen. Zelf problemen hebben ervaren in de jeugd maakt een sollicitant daarbij niet per definitie geschikter. Ook in een niet-problematisch gezin doet men ervaringen op vanuit welke iemand zich kan inleven in situaties in meer problematische gezinnen. Inlevingsvermogen is in dat opzicht veel belangrijker voor de benodigde responsiviteit. Of sollicitanten de noodzakelijke competenties in huis hebben, is getoetst door hen bestaande casuïstiek uit de Aalsmeerse multiprobleemgezinnen voor te leggen. De sollicitatiecommissie let daarbij scherp op dat een beoogde professional niet louter vanuit zijn of haar autoriteit als hulpverlener gaat handelen wanneer zich lastige situaties voordoen. Dat 'autoriteitshandelen' zijn deze gezinnen al jaren gewend en blijkt niet te werken. Met die strategie wordt het benodigde vertrouwen voor de werkrelatie ondermijnd en raken hulpverleners deze cliënten eerder kwijt.



Gedurende de sollicitatierondes springen twee kandidaten eruit. Zij worden in eerste instantie per 1 januari 2016 voor de periode van een jaar aangenomen (met uitzicht op verlenging als de nieuwe aanpak succes lijkt te boeken).<sup>21</sup> De nieuwe gezinscoaches komen direct in dienst van de gemeente Aalsmeer. Samen met de extern ingehuurde ITB-er gaan zij de drie-eenheid vormen in het veld die vormgeeft aan de benodigde, langdurige één-op-één vertrouwensrelaties tussen hulpbehoevenden (jongeren én ouders) en hulpverleners in de systeemgerichte aanpak van de transgeneratieve problematiek bij multiprobleemgezinnen.

### De intensief trajectbegeleider (ITB-er)

Een Intensief Traject Begeleider begeleidt jongeren binnen de gezinnen waar de gezinscoaches actief zijn als dat nodig is. Ook jeugdhulpverleners kunnen de ITB-er inzetten. In de gemeente Aalsmeer is de functie van de ITB-er al in mei 2014 in het leven geroepen (beschreven in hoofdstuk 3). Een ITB-er heeft oorspronkelijk als doel om recidive te voorkomen door te werken aan sociale integratie en het verbeteren van de persoonlijke vaardigheden van individuele, delinquente jongeren.<sup>22</sup> In die rol bouwt een ITB-er vertrouwensrelaties op met jongeren, ziet toe op de voortgang van ingezette trajecten en monitort hun ontwikkeling.

Het is de taak van de ITB-er om jongeren te ondersteunen en hen weer te verbinden met hun ouders (ook als de jongere in het proces opnieuw een misstap begaat). De ITB-er praat met professionele partners over de jongeren, maar vooral mét de jongeren zelf. Hij betreft ze zoveel mogelijk bij hun eigen zorg- en hulptraject. De ITB-er probeert daarbij zijn opgebouwde netwerk ten volste te benutten. Onderdeel van die inzet is intensieve en persoonlijke ondersteuning in de weg naar opleiding, werk en/of zelfstandig wonen. Maar het houdt ook in dat de ITB-er soms meegaat naar een therapie sessie of andere specialistische afspraken bijwoont, zoals met de schuldhulpverlening. Verder onderhoudt de ITB-er nauwe banden met de politie. Als jongeren opnieuw dreigen af te glijden of grenzen dreigen te overschrijden, is de ITB-er onderdeel van de interventie om te voorkomen dat meer intensieve politiecontacten nodig zijn. Daarnaast bespreekt de ITB-er ook met de politie dat zij jongeren meer ontzien wanneer het goed met ze gaat en zo sprake blijft van een gepaste bejegening.

In het nieuwe plan is ITB getypeerd als een aanvullend onderdeel van de systeemgerichte aanpak van een probleemgezin (op verzoek van de gezinscoaches of jeugdhulpverlening). De gezinscoaches richten zich hoofdzakelijk op het gezin en zijn in eerste instantie niet specifiek bezig met jeugddelinquentie.

## 4.2 De nieuwe aanpak op hoofdlijnen

Om in het volgende hoofdstuk te kunnen analyseren welke professionele competenties en persoonsgebonden kwaliteiten een rol spelen in de ervaringen van professionals en cliënten,

---

<sup>21</sup> In dit eerste jaar is een pilot gedraaid die niet zozeer gericht was op de successen, maar vooral op het bepalen van de maximale omvang van de caseload per gezinscoach en op het inschatten van het aantal gezinnen dat in aanmerking zou komen voor gezinscoaching.

<sup>22</sup> Bijl, B., Beenker, L.G.M. & Baardewijk, Y. van (2005). *Individuele Traject Begeleiding op papier en in de praktijk. Een onderzoek naar de programmatheorie en de -uitvoering van de ITB harde kern en ITB-CRIEM*. Den Haag: Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum, Ministerie van Veiligheid en Justitie.

is het zaak eerst op hoofdlijnen een overzicht te geven van de belangrijkste kwaliteitseisen van de nieuwe aanpak. De gemeente Aalsmeer acht het in de eerste plaats van belang om continuïteit te waarborgen in de zorg en hulpverlening aan multiprobleemgezinnen waarin transgeneratieve problematiek een rol speelt.

- Die benodigde *continuïteit* betekent niet alleen regelmatig contact met dezelfde hulpverlener wanneer problemen moeten worden opgelost. De continuïteit bestaat vooral ook uit regelmatig contact in tijden dat geen acute problemen spelen (gedurende de gehele levensloop van de kinderen).
- Belangrijk hierbij is dat ouders en jongeren *één aanspreekpunt* hebben gedurende al hun tijd in de zorg en hulpverlening. Die professional (gezinscoach en ITB-er) dient het vertrouwen te krijgen van zijn of haar cliënten.
- Dit vertrouwen zou vervolgens overdraagbaar moeten zijn op een *achterliggend ondersteuningsteam* van gespecialiseerde professionals. Die specialisaties kunnen worden ingezet al naar gelang specifieke hulpvragen binnen de gezinnen dit vereisen.
- In die dynamiek waarborgt gezinscoach of ITB-er dat een plan van aanpak in de beleving van de gezinsleden niet achter hun rug tot stand komt maar met het ondersteuningsteam. Het plan van aanpak ontwikkelt zich zo in samenspraak en met hun goedkeuring waardoor het gezin het *gevoel van regie* ervaart.

Kwaliteitseisen als continuïteit en één aanspreekpunt roepen ook spanning op. Het is zaak dat de hulpverlener een unieke vertrouwensrelatie met een cliënt opbouwt, maar tegelijkertijd moet deze professional waken dat de relatie niet té exclusief wordt. Anders zou een andere professional niet meer kunnen instappen als de oorspronkelijke hulpverlener onverhoopt uitvalt of vervangen moet worden. Deels wordt dit probleem ondervangen doordat de gezinscoaches en de ITB-er intensief samenwerken. Het is de bedoeling dat zij regelmatig onderling over hun casuïstiek communiceren, gegevens en contacten uitwisselen, en ook geïnformeerd blijven over de ontwikkelingen van elkaars jongeren en gezinnen.

### Aandachtspunten in de nieuwe aanpak

In de nieuwe aanpak zal bijzondere aandacht uitgaan naar de gezinnen waarin *LVB-problematiek* een rol speelt. Dat betekent aanvullende interventies op het gebied van school, werk en zinvolle vrijetijdsbesteding. Ook komt een nadruk te liggen op het zoeken en inzetten van positieve rolmodellen en vervangende netwerken voor kwetsbare jongeren die deze gedragsvoorbeelden ontberen in een zwak of negatief sociaal netwerk. Bij deze groep is het tevens zaak om veel laagdrempelige, praktische hulp te gaan bieden. Die hulp is niet alleen nodig bij het oplossen van voor deze doelgroep te ingewikkelde problemen. Het gaat ook om ondersteuning bij cruciale momenten die gevoelig liggen bij de hulpbehoevende, zoals bijvoorbeeld afspraken op school, een sollicitatie, een bezoek aan de rechtbank of een therapie sessie.

De gemeente Aalsmeer koestert nog een aantal duidelijke verwachtingen binnen de nieuwe zorgaanpak. Zo hamert de gemeente op het belang van *diversiteit in de hulpverlening*. Daarbij wordt nadrukkelijk gevraagd om voldoende mannen en benodigde straatcultuursensitiviteit. Binnen de samenwerking met de gezinscoaches en het werken met de gezinnen is onderlinge bejegening (o.a. taalgebruik, benaderingswijze en houding) ook

een nadrukkelijk punt van aandacht. Met intervisie zal de ontwikkeling van die *bejegening* structureel aandacht moeten krijgen.

Bejegening en vooral *intervisie* zijn ook relevant in andere veranderingen die worden doorgevoerd binnen de nieuwe zorgaanpak. Het doel is om averechtse patronen te doorbreken in vaste werkprocedures. Daarbij moet men denken aan handelingswijzen die uitgaan van producten waaraan een organisatie vastzit, termijnen waaraan professionals gebonden zijn of storende protocollen en methodieken. Met de juiste intervisie zouden zij meer naar eigen inzicht kunnen handelen en ook doen wat nodig is om de adequate hulp te bieden waar een gezin om vraagt. Deze ambitie vergt toewijding (commitment) van organisaties die betrokken zijn bij de integrale aanpak en een stevige invloed van de gemeente in de rol van regisseur.

### 4.3 Aan de slag

Met deze kwaliteitseisen en aandachtspunten verwacht de gemeente Aalsmeer het duurzame maatwerk te kunnen leveren dat nodig blijkt te zijn op basis van voortschrijdend inzicht in de transgeneratieve problematiek. Op 1 januari 2016 gingen de nieuwe gezinscoaches samen met de reeds werkzame ITB-er aan de slag. Gezamenlijk hebben zij de nieuwe zorgaanpak binnen de gemeente Aalsmeer in de praktijk gebracht. In het komende empirische hoofdstuk staan de eerste ervaringen opgetekend omtrent hun werkwijze vanaf het begin van 2016 tot nu. Daarbij komen eerst de werkzame bestanddelen in hun werkwijze (wat werkt) aan bod, gevolgd door de persoonsgebonden kenmerken van de professionals (wie werkt). In het hoofdstuk daarna volgen de organisatorische randvoorwaarden die van belang zijn voor de nieuwe zorgaanpak. Uit de analyse van die bevindingen zal moeten blijken of men in staat zal zijn op lange termijn betere resultaten te boeken met deze nieuwe aanpak van de transgeneratieve (LVB-)problematiek binnen de multiprobleemgezinnen in Aalsmeer. Ook zal duidelijk worden welke condities men daarbij in acht zou moeten nemen om de werkzame bestanddelen en persoonsgebonden kenmerken blijvend te borgen in de aanpak.

## 5. Wat werkt en wie werkt in de nieuwe zorgaanpak?

### 5.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is het plan beschreven voor de nieuwe aanpak. Dit hoofdstuk biedt een overzicht van de eerste ervaringen van cliënten en professionals met betrekking tot de inzet van gezinscoaches samen met de ITB-er. De focus ligt daarbij op de bestanddelen die door gezinnen, jongeren, professionele partners, leidinggevenden en collega's worden ervaren als werkzaam voor een effectievere en efficiëntere hulpverlening (en die mogelijk ook doorslaggevend kunnen zijn bij het doorbreken van de vicieuze cirkel van intergenerationale overdracht binnen multiprobleemgezinnen). In de bespreking is een driedeling gemaakt op basis van de volgende vragen. Wat is van tevoren gepland als werkzaam bestanddeel in de nieuwe aanpak en komt zo ook terug in de bevindingen? Welke aanvullende bestanddelen zijn minder expliciet gepland vooraf, maar komen nadrukkelijk terug als werkzaam in de bevindingen? En ten slotte, welke elementen zijn in het plan van aanpak wel expliciet benoemd als belangrijke onderdelen in de nieuwe aanpak, maar komen niet terug in de bevindingen?

Bij het bespreken van de eerste vraag (over de geplande werkzame bestanddelen die uit het materiaal naar voren komen), wordt een onderscheid gemaakt tussen bestanddelen die betrekking hebben op 'wat werkt' (onderdelen die vooral gaan over het algemene vakmanschap) en 'wie werkt' (competenties en kwaliteiten die meer persoonsgebonden lijken te zijn). De werkzame bestanddelen die zijn geoordeeld als 'gepland' zijn ontleend aan het plan van aanpak voor transgeneratieve problematiek van de gemeente Aalsmeer waarin alle voornemens voor verandering zijn opgenomen (bijlage 1). De geplande werkzame bestanddelen die specifiek betrekking hebben op competenties van de beoogde hulpverleners zijn deels uit dat document gehaald. Die lijst met competenties is aangevuld met vereisten die zijn beschreven in de vacaturetekst voor de gezinscoaches waarin een aantal punten is opgenomen die niet in de oorspronkelijke plannen voorkomen (bijlage 2).

### Werkzaam bestanddeel voor gezinscoach of ITB-er?

Voorafgaand aan de presentatie van de bevindingen past het om een opmerking te maken ten aanzien van de inzet van de nieuwe gezinscoaches in combinatie met de reeds werkzame ITB-er. De geplande en ongeplande werkzame bestanddelen van de nieuwe aanpak staan hieronder weergegeven. Daarbij wordt niet steeds een strikt onderscheid gemaakt tussen welke van deze bestanddelen gelden voor de gezinscoaches en welke voor de ITB-er. Bovendien wordt zeer intensief samengewerkt door de gezinscoaches en de ITB-er waardoor de heldere scheidslijn in de oorspronkelijk opzet nog niet zo duidelijk in de praktijk is terug te vinden. Feitelijk doet de ITB-er in een aantal gezinnen ook wat de gezinscoaches doen en omgekeerd.

Een aanvullende reden om een strikt onderscheid tussen gezinscoaches en ITB-er los te laten in de bespreking van werkzame bestanddelen in de nieuwe aanpak, is dat we met enige stelligheid mogen zeggen dat bijna alle werkzame bestanddelen, zoals die naar voren zijn gekomen uit het materiaal in dit onderzoek naar de nieuwe aanpak, gelden voor de werkwijze van de ITB-er (die sinds 2011 actief is in Aalsmeer en onder meer aan de wieg

heeft bestaan van de Denktank). Omwille van de leesbaarheid zullen we in de onderstaande tekst dan ook hoofdzakelijk nog spreken van ‘gezinscoaches’ en ‘hulpverleners’. Waar dat specifiek betrekking zou hebben op de begeleiding van een delinquente jongere, kan men daar zelf ‘ITB-er’ invullen ten aanzien van de toekomstige situatie waarin het onderscheid duidelijker zal zijn doorgevoerd in de praktijk.

## 5.2 Gepland en van belang

Wat is van tevoren gepland als werkzaam bestanddeel in de nieuwe aanpak en komt zo ook terug in de bevindingen? Het hoofddoel in het plan van aanpak is langdurige en soms chronische zorg bieden aan multiprobleemgezinnen met transgeneratieve problematiek. Continuïteit in de ondersteuning geldt daarbij als centraal uitgangspunt. Vandaar dat één vaste gezinscoach als contactpersoon een integraal onderdeel dient te worden van het sociale netwerk rondom het gezin al dan niet in samenwerking met één vaste ITB-er. De geplande effecten daarvan en de wijze waarop die effecten bereikt worden, komen als volgt naar voren uit de verzamelde gegevens.

### Wat werkt: vakmanschap in de nieuwe zorgaanpak

De gegevens laten in eerste instantie zien dat de gezinscoaches het doel van continuïteit in de zorg en hulpverlening, proberen te bereiken door de *werkrelatie centraal* te stellen. Dit betekent over een langere tijd *rustig contact opbouwen* en *regelmatig onderhouden*. Het werken aan de relatie tussen hulpverlener en het gezin gaat geleidelijk. De gezinscoaches leggen in hun eerste gesprekken vooral de nadruk op ontmoeting en kennismaken. Naast concrete hulp die zij zullen aanbieden, betekent het verder ontwikkelen van de relatie ook dat ze zonder directe aanleiding af en toe even op huisbezoek gaan, en tussendoor een keer bellen, appen of ergens afspreken voor koffie (dus niet als er iets aan de hand is of een officiële afspraak staat). Bij die contactmomenten vragen ze eenvoudigweg hoe het gaat, hoe een bepaalde ervaring of gebeurtenis is geweest en wat ze nu aan het doen zijn. Die betrokkenheid wordt beleefd als een prettige, oprechte interesse door de gezinsleden.

In de werkrelatie die zo ontstaat stelt de gezinscoach uiteindelijk samen met het gezin een *eigen plan van aanpak* op. Ze doen dat nadrukkelijk niet met een achterliggend team van professionals óver het gezin. In dat ‘gezinseigen’ plan staan de concrete doelen om ongewenste leef – en opvoedpatronen te doorbreken in kleine stappen. Dat kan gaan over water drinken in plaats van limonade met te veel suiker of leren om niet gelijk primair te reageren in alledaagse conflictsituaties binnen het gezin. Uit de gesprekken blijkt dat de gezinscoaches duidelijk voor ogen houden dat *elk gezin weer anders* is.

Het tempo waarin de relaties vorm krijgen en het vraaggerichte maatwerk worden duidelijk gewaardeerd door de gezinnen. Gezinsleden lijken zich hierdoor vertrouwd genoeg te voelen met de gezinscoaches om contact mee op te nemen als ze even tegen iemand willen aanpraten, maar ook om op tijd aan de bel te trekken als een gezinssituatie onverhoopt verslechtert. Gekoppeld aan die bijzondere werkrelatie is de vraag in hoeverre eveneens beter praktische hulp kan worden geboden met de inzet van de gezinscoaches.

### Praktische hulp op urgente momenten

Uit de gegevens blijkt dat gezinnen de gezinscoaches als helpend ervaren bij diverse praktische problemen. Zo zijn er voorbeelden van *kleinschalige hulp* met boodschappen doen, kinderen ophalen, contact onderhouden met een ex-partner of kinderen die elders wonen en het opbouwen van nieuwe persoonlijke relaties (via datingsites). Daarnaast bieden gezinscoaches meer *grootschalige hulp* bij financiële zaken (waaronder schulden) en de woonsituatie (het vinden van tijdelijke opvang of een nieuwe woning). De praktische ondersteuning lijkt vooral van groot belang op *urgente momenten*. Dat kan een conflictsituatie zijn die om bemiddeling vraagt binnen het gezin. Maar in overleg met hun cliënten gaan de hulpverleners ook mee naar spannende afspraken buitenshuis: een gesprek op school of een zitting in de rechtszaal, maar ook naar sollicitatiegesprekken of therapiesessies (waarbij het gesprek of de therapie meer oplevert door de invloed van de aanwezige hulpverlener op de cliënt).

Uit de praktische hulpverlening en de momenten waarop deze wordt verleend, blijkt dat de gezinscoaches veel verder gaan dan de standaard hulpverlening: niet alleen in hun medeleven, maar ook in het samen dingen regelen. Soms vinden de hulpverleners het daarbij ook noodzakelijk om gezinnen even te 'ontzorgen'. Dan nemen zij zaken tijdelijk in overleg wat meer over, maar niet teveel en nooit te lang. Gezinnen moeten vooral de verantwoordelijkheid blijven voelen en zoveel mogelijk eigen keuzes kunnen maken, ook om nog steeds *de regie* te ervaren.

### Systemische aanpak

De gezinscoaches hanteren een *gezinssystemische aanpak*. Dit betekent dat alle gezinsleden bij de aanpak betrokken zijn en het gezin als geheel wordt geholpen (om ongewenste patronen te doorbreken en intergenerationele oorzaken van problemen te verminderen). Als individuele jongeren soms meer aparte aandacht nodig hebben (omdat ze ernstig delinquent gedrag vertonen), zorgen de gezinscoaches dat zij apart nog iemand voor zichzelf krijgen. In de huidige opzet is dat de vaste ITB-er. Door de nauwe manier van samenwerken tussen de gezinscoaches en de ITB-er, wordt iedereen in het gezin dan voldoende bediend en blijft het gezin geholpen worden als integraal geheel (in plaats van een los-vaste verzameling van aparte hulptrajecten met bijbehorende hulpverleners).

Daarnaast gebruiken de gezinscoaches ook een *brede systemische aanpak*. Onderdeel van de hulpverlening op lange termijn is het samen met de gezinsleden bouwen aan vervangende sociale netwerken voor benodigde ondersteuning. Dit betekent dat ze werken aan positieve sociale relatievorming met familieleden (of 'extended family'), vrienden, kennissen of potentiële liefdespartners. Maar het houdt ook in dat hulp wordt geboden met contacten in een professioneel netwerk van werkgevers of hulpverlenende instanties. De gezinscoach draagt in die situaties zijn of haar vertrouwen over door samen in contact te treden met een potentiële werkgever of een nieuwe hulpverlener wiens specialisatie van belang is.

### Integrale samenwerking

De gezinscoaches werken samen met diverse betrokken organisaties binnen de integrale aanpak van jeugd- en gezinsproblematiek. Dit betekent dat die organisaties bereid moeten zijn om samen met de gemeente Aalsmeer te investeren in een goede samenwerking binnen

de juiste samenhang. Aangezien dit niet van de ene op de andere dag is geregeld, hebben de gezinscoaches nog regelmatig last van averechtse patronen in de werkprocedures van hun eigen organisatie (de gemeente) en in die van hun partners. Om goed integraal te kunnen werken ondanks deze hindernissen, denken de gezinscoaches buiten de bestaande kaders. Ook hebben zij bijzondere vrijheden binnen hun opdracht die maken dat zij ook buiten die kaders kunnen handelen en zich kunnen verantwoorden naar hun leidinggevendenden (waaronder een vrij te besteden hulp-budget van € 50,- waarmee snelle oplossingen kunnen worden gefinancierd voor kleine, praktische zaken).

Wat vooral opvalt is dat de gezinscoaches allerhande 'privacy-issues' leren omzeilen vanwege sterke vertrouwensrelaties met betrokken gezinsleden, tussen de gezinscoaches, ITB-er en leidinggevendenden onderling, en met belangrijke professionele partners binnen het werkveld. Die nieuwe tools om sommige zaken anders of beter aan te kunnen pakken buiten de bestaande kaders, wisselen de gezinscoaches ook onderling uit. Een van hen drukt het uit als: *"adequate hulpverlening is ook goed weten hoe je de systemen omzeilt."*

### Unieke werkrelatie, maar niet (te) exclusief

De werkrelatie die een gezinscoach opbouwt met het gezin kent een aantal unieke elementen als gevolg van een eigenzinnige invulling van persoonsgebonden competenties (waarover hieronder meer bij 'wie werkt'). Het zou echter tegendraadse werkingen kunnen hebben als een werkrelatie daardoor ook exclusief wordt. Dit is een kwetsbaar punt: de Achilleshiel van de werkzame bestanddelen die de continuïteit moeten waarborgen. Het vakmanschap van de gezinscoach behelst ook het beheersen van een werkmethode die de balans bewaakt tussen nabijheid en distantie. De gezinscoaches lijken daarin redelijk goed te slagen doordat ze als dichtbij en betrokken worden ervaren, zonder dat ze veel over hun eigen privéleven weggeven. Aan de andere kant geven sommige cliënten aan hun gezinscoach te zien als een vriend(in) of zelfs als een grote broer of tweede moeder. Zo zegt één van hen ook over de ITB-er: *"Ik zie hem niet meer als begeleider meer als vriend."*

Los van die beleving van zo'n persoonlijke band die een mate van exclusiviteit in de hand werkt, kan ook een persoonlijke werkwijze of karaktertrek iets zijn wat de cliënt waardeert in een gezinscoach. Als gezinsleden desgevraagd aangeven wat ze zouden missen aan de gezinscoach als deze niet meer tot hun beschikking stond, lopen de antwoorden uiteen van een iemands 'zienswijze' of 'manier van denken en in het leven staan', naar meer specifiek 'de wijze waarop iemand het gevoel overbrengt dat je het waard bent om voor te knokken', en een bijzonder probleemoplossend vermogen door het helpen 'onderkennen van kwetsbaarheden en tegelijkertijd versterken waar je goed in bent'. Gecombineerd met uitspraken over het zien van de gezinscoach als vriend(in) of surrogaat familielid, lijken persoonsgebonden competenties van gezinscoaches exclusiviteit in de werkrelatie wel tot op zekere hoogte te stimuleren. Welke geplande persoonsgebonden competenties daarvan onderdeel uitmaken zijn, komt nu aan bod.

### Wie werkt: persoonsgebonden competenties

Het oorspronkelijke plan van de nieuwe aanpak (bijlage 1) en de vacaturetekst voor de beoogde gezinscoaches (bijlage 2) bieden een breed overzicht van de persoonsgebonden competenties waar men van tevoren naar heeft gezocht. Veel competenties komen voor in beide documenten. Enkele competenties komen echter wel voor in het plan van aanpak,

maar niet terug in de latere vacaturetekst (of zijn bewerkt). En weer anderen zijn wel opgenomen in de vacature maar zijn niet te herleiden op het oorspronkelijke plan van aanpak. In het onderzoek zijn alle vooraf bedachte competenties van de gezinscoach die getypeerd kunnen worden als persoonsgeboden, samengepakt en vergeleken met de bevindingen uit de interviews. In de onderstaande tekst staat een overzicht van de competenties waarover vooraf is nagedacht en die ook duidelijk uit het materiaal naar voren komen. Verderop in het hoofdstuk wordt daar nog een aantal ongeplande competenties aan toegevoegd.

Op basis van 'wat werkt' spreekt het voor zichzelf dat de persoon die gezinscoach is het vak beheerst. Competenties die betrekking hebben op het meer algemene vakmanschap, zoals kennis over multiprobleemgezinnen (gezins)systemisch werken, planmatig werken, een probleemanalyse kunnen maken en vraaggericht hulp kunnen bieden (met kennis van de sociale kaart en relevante wet- en regelgeving), laten we dan ook hier nu buiten beschouwing. Competenties die meer afhankelijk zijn van een persoonlijke invulling en duidelijk spreken uit de verzamelde gegevens zijn de volgende persoonsgebonden kwaliteiten:

- De gezinscoaches blijken ieder op hun eigen wijze om te kunnen gaan met *stress* en *werkdruk* (binnen een caseload van maximaal 7 gezinnen bij een 32-urige werkweek)
- De gezinscoaches kennen zichzelf en geven op tijd en duidelijk hun *grenzen* aan
- Ondanks die werkdruk en de beperkingen die ze daarbij zelf hanteren om het vol te houden, organiseren ze het contact zo dat ze ervaren worden als bijna altijd *bereikbaar* en vooral ook *buiten de kantooruren*
- De gezinscoaches komen over als *flexibel* en *initiatiefrijk*: ze kunnen snel schakelen en kunnen ook omgaan met onverwachte situaties waarbij ze niet gelijk in standaardprogramma's lijken te denken
- De gezinscoaches zijn mensen die goed kunnen *luisteren*, meervoudig partijdig kunnen zijn in de betekenis van *niet oordelen*, maar ook oplossingsgericht *handelen* in goed vertrouwen en overleg (ook qua informatiedeling)
- Ieder op hun eigen wijze worden de gezinscoaches ervaren als *enthousiaste* en *bevlogen persoonlijkheden* (als inspirerende motivator of vooral als goede luisteraar met een groot hart) die dicht bij zichzelf blijven (zich niet anders voordoen dan ze zijn als mens)

Naast de persoonsgebonden kwaliteiten die maken dat deze gezinscoaches daadwerkelijk als cliënt- en resultaatgezicht worden ervaren door gezinnen, is nog een aantal competenties opgevallen die maken dat deze krachten inhoudelijk wellicht meer te bieden hebben dan een standaard hulpverlener. Uit de onderzoeksbevindingen komt ook naar voren dat juist deze gezinscoaches:

- Een opmerkelijk persoonlijk *netwerk* hebben opgebouwd waarbij ook een aantal ogenschijnlijk onbereikbare gezinnen is bereikt
- Persoonlijk *inzicht* hebben verzameld ten aanzien van het bestaande hulpaanbod, hulpverleningsmethodieken en diagnostische instrumenten (al ontbreekt in hun werkveld de officiële vroegsignalering en diagnostisering van LVB)



- Persoonlijk *talent* wordt toegeschreven om zorgwekkende signalen te herkennen en risicofactoren in te schatten (waarbij soms onbewust bekwaam is omgegaan met bijvoorbeeld die niet-gediagnostiseerde LVB-problematiek)
- Veel *kennis* en *ervaring* hebben met juridische wet- en regelgeving dan men op basis van hun vak zou verwachten, ook herkenbaar in de wijze van optreden in de rechtszaal (waarvan rechters expliciet aangeven daardoor zeer geholpen te zijn)
- Beschikken over bijzondere *communicatieve vaardigheden* die nodig zijn om vertrouwen te winnen binnen een gemeenschap die zeer selectief is in wie ze vertrouwt.
- Beschikken over *bemiddelingsvaardigheden* die nodig zijn om in te grijpen in heftige conflictsituaties en voor het overbruggen van botsende belangen (niet alleen binnen de gezinnen en ook specifiek met jongeren, maar ook in gespannen verhoudingen tussen professionele partners)
- De *durf* en *standvastigheid* hebben om kalm te blijven wanneer ze geconfronteerd worden met weerspannig, agressief of grensoverschrijdend gedrag
- De indruk wekken dat ze er echt voor gaan en zich inzetten op een manier waaruit nadrukkelijk *toewijding* spreekt

### 5.3 Niet expliciet gepland, maar wel belangrijk

Veel werkzame bestanddelen ten aanzien van ‘wat werkt’ en ‘wie werkt’ die naar voren komen in het materiaal, vertonen sterke overeenkomsten met de kwaliteiten van vakmanschap en persoonsgebonden competenties die van tevoren zijn bedacht. Dat is ook niet vreemd als men kijkt naar de indrukwekkende werkervaring in de zorg en hulpverlening van de betrokkenen die deze lijst hebben opgesteld. Toch is ook een aantal bestanddelen in de gegevens terug te vinden die niet of minder expliciet vooraf zijn vastgesteld. Deze aanvullende punten lopen we hieronder na om een vollediger beeld te schetsen.

#### Wat en wie werkt nog meer?

In de beleving van de betrokkenen zijn de volgende zaken van (groot) belang voor een succesvolle inzet van gezinscoaches en voor verbetering van effectiviteit en efficiëntie in de langdurige hulpverlening aan multiprobleemgezinnen.

#### Onderlinge samenwerking van de gezinscoaches

In de eerste plaats is het belang van de *onderlinge samenwerking* in meer detail naar voren wordt gebracht dan de technische beschrijving in de oorspronkelijke plannen. Zo blijkt de onderlinge samenwerking van de gezinscoaches (en de ITB-er) en de gemeente in sterke mate gebaseerd op een diepgeworteld *vertrouwen*. De gezinscoaches zijn tevreden over de mate van *vrijheid in hun werk* en de beperkte verantwoording die zij hoeven af te leggen. Dat maakt soms ook onzeker. Dit wordt ondervangen door de *ondersteuning* die wordt geboden vanuit de gemeente Aalsmeer. Vooral de inhoudelijk-begeleidende rol van de gemeente Aalsmeer is daarbij van wezenlijk belang, maar ook het feit dat hun leidinggevenden bij de gemeente altijd *bereikbaar* zijn (en klaarstaan om over heftige en plotselinge ontwikkelingen te sparren). In die zin geldt voor de begeleiding van de

gezinscoaches door de gemeente hetzelfde als de begeleiding die de gezinscoaches aan hun gezinnen bieden: met veel commitment (toewijding) betrokken zijn ook buiten kantooruren. Die *intervisie* lijkt een essentieel bestandsdeel, waarbij iemand met voldoende praktijkervaring rondom zorg en hulpverlening binnen de gemeente Aalsmeer moet kunnen bijsturen op een vriendelijke wijze en met een goede, inhoudelijke argumentatie.

Het aspect van een goede onderlinge samenwerking heeft ook betrekking op de gezinscoaches (en de ITB-er) onderling. Dit krijgt in de praktijk vooral vorm als een *informele samenwerking* waarbij de professionals elkaar op eigen initiatief opzoeken en intensief communiceren over hun casuïstiek. Daarbij is eveneens weer sprake van opmerkelijk veel *vertrouwen* in elkaars handelen en integriteit (niet in de laatste plaats omwille van de privacy-gevoelige aard van de inhoudelijke uitwisseling). Samenwerking met partners buiten het verband van gezinscoaches (ITB-er) en gemeente is uiteraard ook nodig, maar lijkt minder vanzelfsprekend te zijn. Die samenwerking vindt plaats *op basis van casuïstiek*. Wanneer een gezin of een jongere hulp nodig heeft op een bepaald domein (school, werk, lichamelijke of psychische gezondheid of andere zorg en hulpverlening), dan komt deze samenwerking met andere partners tot stand. Die verbinding wordt dan gemaakt door gezinscoach op basis van veel eigen initiatief en persoonlijk netwerk. Omdat de gezinscoaches binnen die werkwijze vaak hun eigen agenda opofferen of anderszins meer inzet tonen dan gebruikelijk, zijn de betrokken partners eerder bereid datzelfde te doen om sneller te kunnen handelen (buiten kantooruren of belemmerende procedures omzeilen). In die gevallen werkt de toewijding van de gezinscoaches enigszins *besmettelijk*.

#### Inverdieneffecten binnen de integrale aanpak

Over de samenwerking van de gezinscoaches in relatie tot de gezinnen zijn nog enkele opmerkelijke zaken geconstateerd. Zo is een aantal werkzame bestanddelen te bestempelen als inverdieneffecten van de nieuwe werkwijze. Het gaat om extra opbrengsten die maken dat de inzet van gezinscoaches zich sterker terugverdient. Een van de duidelijkste effecten is de overdracht van het vertrouwen dat de gezinscoach heeft opgebouwd op de *effectiviteit van andere professionals* (docenten, politieagenten of andere zorg- of hulpverleners). Vooral het bijstaan van gezinsleden bij therapie sessies springt daarbij in het oog als sprekend voorbeeld. Een respondent drukt het als volgt uit: *“De begeleider heeft de link met de straat, omdat hij vanuit het jongerenwerk komt. Hij kan voor LVB-jongeren een connectie leggen tussen gebeurtenissen op straat en de vragen van de therapeut. Hij is een soort tolk.”* Door die intensieve begeleiding van de gezinscoach deelt het gezinlid niet alleen meer in de sessie (wat anders niet boven water komt) en staat meer open voor wat de therapeut bedoelt. Ook kan de gezinscoach de rest van het gezin weer begeleiden in hoe die therapie sessie mogelijk heftige naweën oproept bij de betrokkene. Zo kan begrip worden gekweekt binnen het gezin en kunnen escalaties worden voorkomen, hetgeen het effect van de sessie tegemoet komt.

Nog een inverdieneffect bestaat uit de *sterke informatiepositie* die een gezinscoach opbouwt ten aanzien van het gezin (en in het geval van Aalsmeer ook ten aanzien van andere probleemgezinnen in de relatief hechte gemeenschap). Andere partners binnen de integrale aanpak hebben daar profijt van doordat zij hierdoor beter op de hoogte kunnen worden gebracht van wat er speelt binnen de gemeenschap, in de gezinnen en met specifieke individuen. Ook treden de gezinscoaches daarbij als ‘tolk’ op door het gedrag van de cliënten – in het bijzonder ook de jeugd – te vertalen op een manier dat hun handelen

meer begrijpelijk wordt voor mensen die minder affiniteit hebben met de leefwereld van jongeren (met LVB-problematiek) afkomstig uit multiprobleemgezinnen.

### De 'klik' met het gezin

Enigszins strijdig met het werkzame bestanddeel van nabijheid en distantie (waken voor een unieke relatie) is de bevinding dat wel sprake moet zijn van een 'klik' tussen de gezinscoach en het gezin. Uit het materiaal spreekt duidelijk dat de gezinsleden eerst met argusogen hebben gekeken naar de professionals. Een bepaalde 'klik' is doorslaggevend geweest om uiteindelijk de gezinscoach te gaan vertrouwen. Zeker binnen het deel van de gemeenschap dat zeer selectief is in wie zij hun vertrouwen schenken, spreken respondenten van unieke karaktertrekken die uiteindelijk de doorslag hebben gegeven. Een respondent uit een van de gezinnen geeft zelfs aan dat haar gezinscoach de enige is die ze écht vertrouwt. Als het vertrouwen dat eenmaal is gewonnen bij een gezinslid – mede op basis van die 'klik' – dan vertrouwt de rest van het gezin de gezinscoach doorgaans ook sneller (wat ook geldt voor relevante mensen in de omgeving, zoals andere jongeren in de vriendengroep).

Die 'klik' kan voor verschillende gezinnen en gezinsleden weer in andere eigenschappen zitten. Een gezinscoach wordt vooral zeer gewaardeerd om de wijze waarop hij zich inleeft, iemand probeert te begrijpen en zichzelf in diegene probeert te verplaatsen, zonder daarbij al te veel in te vullen en door steeds vragen te blijven stellen. Dit maakt dat de vader van een gezin tot de conclusie is gekomen dat er een 'klik' is: *"We hebben er eentje die het begrijpt. Die het voelt. En die uiteindelijk ook weet waar 'ie naartoe wilt."* Deze coach wordt vanaf dat moment echt gezien als iemand die voor het gezin vecht, terwijl hij naast ze staat. Wat verder zou hebben geholpen bij die 'klik', zijn ook ogenschijnlijk futielere zaken als haardracht, een stoere auto en het feit dat hij de straat(taal) kent. Dit maakt hem in de ogen van de jongere gezinsleden meer een rolmodel. Maar het feit dat deze gezinscoach je het gevoel geeft dat je bijzonder bent en ertoe doet, lijkt het belangrijkste te zijn voor de 'klik'. *"Je weet ook dat je voor hem geen nummertje bent,"* zegt een respondent hierover. Uiteraard wordt die 'klik' aangevuld met het waarmaken van bepaalde beeldvorming door goed de verbinding te blijven maken, bereikbaar te zijn en te komen wanneer dat nodig is, en oplossingen te zoeken die niet altijd volgens de regels zijn.

Een andere gezinscoach heeft weer andere kwaliteiten die volgens haar cliënten van belang zijn voor de 'klik'. Ook zij leeft zich in, probeert de gezinsleden te begrijpen en stelt vooral vragen zonder al te veel aannames. Maar zij zou vooral goed zijn vanwege haar bijzondere flexibiliteit en het direct oppakken van zaken, terwijl ze rekening houdt met de wensen van het gezin en niet te bemoeierig overkomt. De gezinsleden voelen zich gesteund en hebben niet het gevoel dat ze er alleen voorstaan, terwijl een gevoel van regie sterk op de voorgrond blijft. Een moeder geeft hierover aan: *"Zij komt niet met het vingertje wijzen."* Opmerkelijk aan deze gezinscoach is dat zij deze klik en beleving van intense betrokkenheid in haar werkwijze oproept zonder dat ze erg persoonlijk wordt over zichzelf. Desgevraagd weten de gezinsleden weinig over haar te vertellen en toch beschouwen ze haar als een naaste of zelfs dierbare vriendin.

Een 'klik' kan ook een keer ontbreken. Als dat duidelijk wordt binnen een gezinssituatie is het zaak om een andere coach naar voren te schuiven met wie die 'klik' mogelijk wel tot stand komt. In een casus binnen het onderzoeksmateriaal blijkt het voorkomen en de bejegening van een gezinscoach bepaalde vooroordelen op te roepen bij een gezinslid, waardoor deze samenwerking in een vroegtijdig stadium is stopgezet. Met een

andere gezinscoach is de benodigde 'klik' vervolgens wel tot stand gekomen. Dit betekent echter wel dat die eerste gezinscoach moeilijk de andere zou kunnen vervangen in het geval van uitval voor vakantie of ziekte.

#### 5.4 Wel expliciet gepland, maar niet nadrukkelijk tegengekomen

Ten slotte is een aantal elementen wel expliciet benoemd als belangrijke onderdelen in het oorspronkelijke plan van aanpak, maar komen deze eigenlijk niet of nauwelijks terug in de bevindingen. Dit kan betekenen dat ze onvoldoende ter sprake zijn gekomen tijdens de interviews en daarmee een blinde vlek vormen in dit onderzoek. Het is ook mogelijk dat de betrokken gezinnen en professionals deze onderdelen niet zeer belangrijk achten als het gaat om de werkzame bestanddelen van de nieuwe aanpak. Nog een mogelijkheid is dat deze onderdelen weliswaar deel hebben uitgemaakt van de aanvankelijke plannen, maar (nog) niet zijn geconcretiseerd in de praktijk. Om zo volledig mogelijk te zijn is het wel zaak te noemen wat mist in onze dataverzameling. Daarbij gaat het om de volgende onderdelen.

#### Transgeneratieve problematiek

Bij de selectie van de multiprobleemgezinnen is onduidelijk gebleken in hoeverre men echt strikt rekening heeft gehouden met de vooraf bedachte criteria. Vooral het criterium van 'harde' indicaties in dossiers dat sprake is van intergenerationele overdracht van problemen door (groot)ouders, is niet zozeer terug te vinden. Met uitzondering van een paar duidelijke gevallen waarvan de overdracht bekend is (omdat de gezinnen al generaties bekend staan in Aalsmeer), lijkt men in een aantal gevallen eerder te veronderstellen dat hoogstwaarschijnlijk sprake zal zijn van transgeneratieve problematiek simpelweg omdat het een multiprobleemgezin betreft. In ieder geval gaat men uit van een groot risico dat de huidige problematiek aan een volgende generatie zal worden doorgegeven op basis van wat bekend is uit onderzoek (zie paragraaf 3.2 vanaf pagina 18).

#### Licht Verstandelijke Beperking

Bij de selectie van de multiprobleemgezinnen is ook niet helder in hoeverre sprake is van LVB-problematiek omdat in veel gevallen de officiële diagnostiek nog ontbreekt. In de oorspronkelijke plannen is men wel uitgegaan van een grote prevalentie van gezinnen waarin LVB-problematiek een rol speelt. Aan het gedrag en de houding van jongeren signaleert de gemeente zelf dat zij beperkingen hebben. Van een officiële indicatiestelling is geen sprake, vaak omdat ouders en/of de basisschool niet willen meewerken. Het is de bedoeling dat de LVB-gezinnen extra aandacht krijgen, onder meer in het kader van passend onderwijs. In de plannen staat vermeld dat gezamenlijk aan maatregelen wordt gewerkt om met ouders en gezinscoaches een traject op te zetten voor kinderen met LVB dat afgestemd is op hun mogelijkheden en beperkingen. Voorafgaand zouden ouders nadrukkelijk een belangrijke rol moeten krijgen in het delen van zorgen over het kind en signalen van gedragingen die mogelijk een indicatie zijn van een beperking. Het plan van aanpak behelst dan ook een investering van kennis over die signalen (ook bij ouders) en over het werken met gezinnen waarbij sprake is van LVB-problematiek (in de hulpverlening, op school en in

relatie tot een werkgever). Vooralsnog is onduidelijk gebleven in hoeverre deze expliciete voornemens al van de grond zijn gekomen. Daar is wel specifiek naar gevraagd. Wel hebben de interviews met hulpverleners geresulteerd in enkele aanbevelingen met betrekking tot het werken met deze gezinnen. Deze staan in de kolommen op de volgende pagina's uitgewerkt.

## Wat werkt bij LVB?

- **Voorzichtig benaderen en zelfbeeld versterken**

Jongeren en gezinnen die kampen met LVB-problematiek lijken door een grotere mate van over- en ondervraging en overbelasting, een groter aantal faalervaringen, een groter aantal confrontaties met de omgeving en een hogere mate van afwijzing door en onbegrip uit de omgeving, meer kwetsbaar voor het ontwikkelen van een laag zelfbeeld. Ook lijken deze jongeren en gezinnen minder moeite te doen onveilige situaties uit de weg te gaan. Zo zei één van de geïnterviewde hulpverleners bij deze doelgroep vaker de volgende reactie te zien: “Ja, so? Als ik morgen dood ben, boeit het me toch niet”. De interviews wijzen verder uit dat deze jongeren en gezinnen nog minder benaderbaar zijn voor hulpverlening en meer geneigd de omgeving te overtuigen van het feit geen hulp nodig te hebben. Ook lijkt bij hen vaker sprake van weerstand en woede-uitingen. Voorzichtigheid in de benadering speelt bij hen daarom een nog belangrijkere rol dan bij de normaalbegaafde doelgroep. Het lijkt raadzaam de tijd te nemen en een stuk erkenning te bieden voor de problemen die de jongeren en gezinnen zelf ervaren, voorafgaand aan de aanpak van praktische zaken en het voeren van gesprekken over aanwezige problematiek. Ook is de bevinding dat het versterken van het zelfbeeld van jongeren en gezinnen met een LVB een essentiële taak is voor hulpverleners in het werken met de doelgroep.

- **Praktische hulp bieden**

De interviews wijzen verder uit dat gezinnen die kampen met LVB-problematiek vaker een geringe zelfredzaamheid laten zien en sneller tegen praktische problemen aanlopen. Met name als er sprake is van een LVB bij de ouders dienen hulpverleners alert te zijn op praktische zaken die door het gezin zelf over het hoofd kunnen worden gezien. Ook de jongeren geven aan minder behoefte te hebben aan gesprekken en vooral praktische hulp te willen, bijvoorbeeld bij het vinden van passende dagbesteding. Deze jongeren hebben daar meer moeite mee, onder meer doordat zij hogere eisen stellen aan werkgevers door hun grotere behoefte aan begeleiding, herhaling en ruimte om fouten te maken. Ook heeft de doelgroep meer behoefte aan ondersteuning op het gebied van het beheer van de financiën. Uit interviews met ouders komt naar voren dat jongeren met een LVB bijvoorbeeld vaker moeite hebben met het rekening houden met vaste lasten en toekomstige uitgaven. Ook neigen zij meer tot het doen van impulsieve aankopen.

- **Netwerk betrekken**

Iets anders wat we hoorden gedurende dit onderzoek is dat wanneer het gaat om gezinnen die kampen met LVB-problematiek de betrokkenheid van het netwerk meer bepalend is voor het succes van de aanpak van problemen dan bij de normaalbegaafde doelgroep. Door het netwerk te betrekken kunnen positieve veranderingen immers in meerdere lagen van het netwerk worden doorgevoerd, wat niet alleen ten goede komt aan het gezinsfunctioneren maar ook ondersteuning biedt aan het functioneren van individuele gezinsleden, niet in de laatste plaats in tijden van terugval. Doordat voor jongeren met een LVB geldt dat er altijd een onvermogen zal blijven bestaan om aan de bredere norm van de samenleving te kunnen voldoen – een kwetsbaarheid die je als hulpverlener niet kunt opheffen – is het cruciaal een vangnet te creëren voor als dingen toch mislopen of de jongere te maken krijgt met een terugval in probleemgedrag. Een problematisch netwerk en veel negatieve ervaringen met hulpverlening worden overigens juist gezien als een extra reden om iedereen aan tafel te krijgen en verhaal te laten doen.

- **Uitleggen en aansluiten**

De interviews wijzen uit dat het werken met jongeren en gezinnen met een LVB extra aandacht vraagt voor de manier van communiceren. Doordat de doelgroep meer moeite heeft met denken in oorzaak en gevolg lijkt het niet alleen nodig vaker te achterhalen of de boodschap wel is aangekomen, maar ook om gebeurtenissen en situaties samen te vatten, te vertalen en samen te analyseren: “Oké, dus je hebt dit gezien, daarom heb je dat gedaan en dat heeft je dit opgeleverd”. Bovendien verschilt het referentiekader van jongeren en gezinnen met een LVB vaak van die van normaalbegaafde jongeren en gezinnen. Het lijkt daarom meer van belang de juiste aansluiting te vinden bij hun belevingswereld, om tastbare voorbeelden uit hun eigen leefomgeving te gebruiken en de taal te ontdekken die bij hen het meest tot de verbeelding spreekt. De bevinding is dat het aanpassen van de communicatie ertoe leidt dat het daadwerkelijke begrip bij de doelgroep toeneemt en ook meer complexe zaken kunnen worden overgebracht.

- **Vroeg hulp bieden**

De interviews suggereren ook dat bij jongeren met een LVB vaak al problemen aanwezig zijn vanaf de prille jeugd. De stress die ouders kunnen ervaren tijdens de opvoeding van een kind met een verstandelijke beperking kan ertoe leiden dat het hen niet altijd lukt vanuit de begripvolle houding op hun kind te reageren. De bevinding is dat ouders een gevoel van ongeduld kunnen ontwikkelen dat kan resulteren in frustratie, boosheid en overvraging ten opzichte van hun kind. Wanneer het kind daarop reageert, ontstaat een strijd die kan bestendigen en resulteren in een vicieuze cirkel. De negatieve sfeer in huis kan vervolgens zo hoog oplopen dat ouders dingen gaan zeggen die er diep inhakken bij het kind en allerminst bevorderlijk zijn voor de ouder-kind relatie: “Donder dan maar op het huis uit!”. De reactie van het kind kan dan zijn: “Oké, als het toch allemaal niks meer uitmaakt, boeit het mij ook niet meer”. Dit kan uitmonden in een gedragsescalatie buitenshuis, doordat het kind tijdelijk in zijn of haar lage zelfbeeld is bevestigd. De impulsiviteit die je meer tegenkomt bij kinderen en jongeren met een LVB kan dan zorgen voor een baksteen door een raam. Voor hulpverleners is het enerzijds zaak zich als pleitbezorger op te stellen voor het kind en ouders uit te leggen dat zij gedrag niet persoonlijk moeten aantrekken en het beter is met begrip te reageren dan verwijt. Anderzijds dienen hulpverleners al vanaf een heel vroeg stadium ouders een hart onder de riem te steken en praktische hulp te

## Wie werkt bij LVB?

- **Hulpverleners die hulp aanbieden**

Uit de interviews komt naar voren dat wanneer het aankomt op jongeren en gezinnen met LVB-problematiek, hulpverleners hun hulp nog meer dienen aan te bieden in plaats van op te dringen. Het grotere aantal negatieve ervaringen met hulpverlening leidt ertoe dat deze jongeren en gezinnen sneller weerstand tonen – hulpverlening is voor hen vaker dan bij normaalbegaafde gezinnen een versturende, ondermijnende factor of extra overbelasting geweest. Hulpverleners moeten bij deze gezinnen vaker van heel ver komen – niet alleen om ‘binnen te komen’ maar ook om ‘binnen te blijven’, terwijl dat tegelijkertijd de voorwaarde is om verschil te maken en daadwerkelijk hulp te kunnen verlenen. De bevinding is dat in het meest ideale geval jongeren en gezinnen tijdens en na het eerste gesprek de mogelijkheid krijgen aan te geven of de betrokken hulpverlener inderdaad iemand is waar zij behoefte aan hebben.

- **Hulpverleners die verbinden en begrip creëren**

Een andere bevinding is dat werken met jongeren en gezinnen die kampen met LVB-problematiek ook van hulpverleners vragen een sleutelfiguur te zijn in het nader tot elkaar brengen van de leefwereld van de doelgroep en die van de omgeving – werelden die vaak haaks op elkaar staan en makkelijker met elkaar in botsing kunnen komen. We zien dat hulpverleners het vermogen dienen te hebben als tolk op te treden, wederzijds begrip te creëren en de verbindende schakel te zijn – enerzijds tussen jongeren en gezinnen en instanties, loketten, scholen, werkgevers en andere ketenpartners, en anderzijds tussen jongeren en ouders zelf. Ouders met een LVB kunnen door het vuur gaan voor hun kind tegenover de buitenwereld maar tegelijkertijd binnen de gezinssfeer de grootste ondermijnende factor vormen voor zijn of haar zelfvertrouwen en eigenwaarde.

- **Hulpverleners die vertrouwen winnen**

De interviews wijzen verder uit dat ouders in gezinnen die kampen met LVB-problematiek een cruciale rol spelen in stresssituaties – door hun reactie op de situatie kunnen zij de stress enorm verergeren of de situatie zelfs doen escaleren. Om dit te voorkomen, behelpen of verdere escalatie te voorkomen is het aan hulpverleners om zodanig het vertrouwen van ouders te winnen dat zij zich veilig genoeg voelen om de hulpverlener als gids op te laten treden in dergelijke situaties. Van hulpverleners vraagt dit een vermogen om een sfeer neer te zetten waarin ouders om hulp durven te vragen en durven te vertrouwen op de kennis en kunde van de hulpverlener, zodat zijn of haar aanwezigheid er op zich al voor zorgt dat er een last van de schouders van ouders valt – “Oké, als jij het zegt, dan is het goed” – en de hulpverlener bovendien actief benaderd wordt ter informatieoverdracht en voorkomen van eventuele (verdere) escalaties.

- **Hulpverleners die om kunnen gaan met dreiging van conflict**

De bevinding is ook dat om te kunnen werken met jongeren en gezinnen met LVB-problematiek, hulpverleners meer om dienen te kunnen gaan met een constante dreiging van conflict. De interviews suggereren dat de kans dat jongeren en gezinnen met een LVB zich onbegrepen voelen en met weerstand en zelfs agressie reageren groter is dan wanneer er geen sprake is van een verstandelijke beperking. Of een situatie daadwerkelijk de-escalateert ligt bij deze doelgroep bijvoorbeeld vaker aan de competenties van de hulpverlener dan bij normaalbegaafde jongeren en gezinnen. De bevinding is ook dat hulpverleners zich niet af dienen te laten schrikken door uitingen van agressie en dat zij vaker zouden moeten bemiddelen in situaties waar personen of organisaties betrokken zijn die door het gedrag van jongeren of gezinnen met een LVB kunnen worden afgeschrikt. Nog meer worden in het werken met deze doelgroep het uithoudings- en incasseringsvermogen en de veerkracht van de hulpverlener op de proef gesteld.

- **Hulpverleners die naast de jongere gaan staan**

De interviews wijzen ook uit dat er vaker en sneller sprake is van conflict tussen jongeren met een LVB en hun omgeving en dat deze conflicten bovendien vaker en sneller hoog oplopen. We zien dat dit te maken heeft met het gebrek aan begrip van heersende normen bij de doelgroep waardoor de omgeving vaker als onveilig wordt ervaren, maar ook met het gebrek aan geduld dat de omgeving vaak heeft met jongeren die minder goed meekomen. De motivatie voor het gedrag van deze jongeren wordt vaker negatief ingevuld en uitgelegd: “Hij weet het dondersgoed en ik heb het al zo vaak gezegd, hij loopt gewoon een spelletje te spelen!”. Omdat die negatieve benadering niet alleen vaak onterecht is, maar ook ondermijnd voor iemands herstel en vertrouwen – onder andere in de hulpverlening – gaat voor hulpverleners meer tijd zitten in het in bescherming nemen van jongeren met een LVB tegenover zijn of haar omgeving, zowel ‘op straat’ als in contact met families en organisaties. Uit de interviews komt naar voren dat hulpverleners zich kunnen richten op gedrag en dat dat best wat kan opleveren, maar het jongeren niet uit de onveilige situatie haalt waardoor oude verdedigingsmechanismen in stand blijven. In plaats van: “Waar komt jouw agressiviteit vandaan?” zouden hulpverleners zich af moeten vragen: “Wat is er in de omgeving dat niet veilig genoeg is waardoor jij je zo gedraagt?”. In het werken met de doelgroep is het voor hulpverleners van belang in te zien dat je op een gezamenlijke missie bent. Soms betekent dat de jongere in kwestie bij de hand nemen en zeggen: “Oké, ik ken die mensen ook niet, we gaan daar gewoon samen naartoe en kijken wat ze voor jou kunnen betekenen”.

### Ondersteunend sociaal netwerk voor LVB-gezinnen

Nog een voornemen dat is gekoppeld aan de prevalentie van LVB-gezinnen binnen populatie van multiprobleemgezinnen, betreft het werken aan ondersteunende sociale netwerken voor specifiek deze gezinnen. Het uitgangspunt is dat in het geval van verminderde intelligentie deze gezinsleden met meervoudige problematiek het extra moeilijk vinden om kritisch naar zichzelf te kijken en zichzelf bij te sturen. Deze gezinsleden – zowel kinderen als ouders – zouden gebaat zijn bij stevige, positieve rolmodellen in hun omgeving die hen daarin ondersteuning bieden. Omdat dergelijke rolmodellen nu nog weinig voorkomen in de omgeving van deze gezinnen, is het voornemen in het oorspronkelijke plan van aanpak om dit meer te stimuleren en organiseren (bijvoorbeeld met een team van welwillende opa's en oma's). In het materiaal is wel gevonden dat de gezinscoaches zich bezig houden met de relaties van hun cliënten en hen stimuleren zich daarin positief te ontwikkelen. Een uitwerking van de plannen voor een specifiek ondersteunend sociaal netwerk voor LVB-gezinnen ontbreekt echter.

### Ondersteuningsteam van professionals

Wat betreft de ondersteuning zou volgens de plannen ook per gezin een ondersteuningsteam worden geformeerd dat wisselend van samenstelling is al naar gelang de vraag van de ouders. Dit team zou vergelijkbaar moeten zijn met een FACT-team<sup>23</sup> waarvan alle leden het vertrouwen van het gezin genieten. Dit ondersteuningsteam zou als een aparte entiteit vormen, als een soort special force. Over dit geplande 'A-Team' van hulpverleners is niets teruggekomen in de data, al zou men kunnen zeggen dat de combinatie van de gezinscoaches en de ITB-er tot op zekere hoogte al de lading dekt. Binnen het vorm geven aan de oorspronkelijke plannen is de gemeente aangelopen tegen het probleem van 'verkokering' en het vasthouden aan vaste verordeningen of processen.

### Loket Vroegsignalering

Nog een voornemen uit het plan voor de nieuwe aanpak dat niet in de gegevens is terug te vinden, is een speciaal loket ter bevordering van vroegsignalering (onder meer van LVB-problematiek). Per 1 januari 2015 is dit loket wegbezuinigd. Men dacht dat het team jeugdhulpverlening dit wel kon oppakken, maar dat is tot heden niet gebeurd. Het oorspronkelijk geplande Loket Vroegsignalering zou de vorm hebben moeten krijgen van het soortgelijke Loket Vroeghulp. Vroeghulp Amstelland & de Meerlanden is het lokale loket van Integrale Vroeghulp voor Aalsmeer. In het loket bieden veel verschillende organisaties (zoals MEE, kinderrevalidatie en kinderdagcentra) gezamenlijk ondersteuning aan gezinnen met jonge kinderen met een ontwikkelingsachterstand of gedragsproblemen. Als men zich zorgen maakt over kinderen kan men zich melden voor advies en mogelijk hulp. Over de toekomstige ontwikkeling van een dergelijk loket is inmiddels bekend dat een nieuw plan van aanpak voor vroegsignalering gereed is en men klaar is om daarmee alsnog te starten.

---

<sup>23</sup> FACT staat voor *Flexible Assertive Community Treatment*. FACT-teams behandelen, begeleiden en ondersteunen mensen die een ernstige psychiatrische aandoening hebben in combinatie met problemen op andere levenssterreinen (wonen, werken, sociale contacten, financiën etc.). Deze behandeling, begeleiding en ondersteuning vindt plaats in de eigen omgeving van de cliënt (thuis, op straat, in de wijk). En de zorg wordt actief en outreachend aangeboden ('bemoeizorg'). De hulpverleners trekken er dus op uit.



## Sturing gericht op professionals

Ten slotte ontbreken een aantal voornemens uit het plan van nieuwe zorgaanpak in de bevindingen die betrekking hebben op de aansturing van de professionals in de zorg en hulpverlening.

## Diversiteit

De gemeente Aalsmeer vindt diversiteit binnen de zorg en hulpverlening belangrijk. Over het algemeen zijn vrouwen vaak in de meerderheid binnen dit werkveld, maar de rol van mannen is ook van essentieel belang. Naast sekse hecht de gemeente ook waarde aan culturele diversiteit en aan bepaalde specialismen (waaronder kennis en kunde ten aanzien van moderne straatcultuur en social media). Deels bij toeval is binnen het team van gezinscoaches en ITB-er sprake van de gewenste diversiteit. Daarmee wordt bedoeld dat ondanks dat dit punt nadrukkelijk naar voren is gebracht in de plannen voor de nieuwe zorgaanpak, *geen directe sturing* op dit gebied is terug te vinden in het onderzoeksmateriaal. Zoals gezegd is het huidige team van de gezinscoaches en ITB-er divers te noemen qua sekse, maar ook qua culturele achtergrond en kennis van straatcultuur.

## Attitude

De gemeente is van mening dat de attitude (o.a. taalgebruik, benaderingswijze, houding) van hulpverleners vaak onderbelicht blijven in de aanpak als een belangrijk werkzaam bestanddeel. Een juiste bejegening wordt van groot belang geacht als grondhouding binnen de nieuwe zorgaanpak en het voornemen is daar structureel aandacht aan te geven. Over het idee van een visiestuk dat inzicht moet gaan geven in die werkwijze of de geplande intervisiegroep die moet toezien op attitudeontwikkeling onder professionals in zorg en hulpverlening, is echter (nog) niks gevonden.

## Afrekencultuur

Om in zorg en hulpverlening aan de multiprobleemgezinnen in Aalsmeer te kunnen doen wat nodig is, zouden hulpverleners zich vrijer dienen te voelen om naar eigen inzicht te handelen. In een huidige 'afrekencultuur' is die vrijheidsbeleving beperkt. Handelen in het belang van de cliënt, kan in sommige gevallen nog de belangen van een werkgever schaden en negatieve repercussies hebben voor de hulpverlener. Het voornemen van de gemeente in de nieuwe zorgaanpak is om meer ruimte te creëren voor hulpverleners zodat zij buiten de protocollen durven treden en adequate hulp kunnen bieden. Binnen het team van de gezinscoaches en de ITB-er lijkt de gemeente daarin te zijn geslaagd. Daarnaast zou echter een intervisiegroep worden opgericht die de ruimte om de grenzen op te zoeken verder zou verkennen. Het ontmantelen van de 'afrekencultuur' zou zo meer protocollair worden vastgelegd in een nieuwe werkwijze voor hulpverleners. Voor zover duidelijk moet deze intervisiegroep nog vorm krijgen.

## 5.5 Wat zeggen de werkzame bestanddelen over de nieuwe aanpak?

Op basis van het verzamelde materiaal is in het voorgaande een zo volledig mogelijk overzicht gegeven van de ervaringen van betrokken gezinsleden en professionals (waaronder partners, leidinggevendenden en de gezinscoaches en ITB-er zelf). Het overzicht is ingedeeld naar werkzame bestanddelen die van tevoren zijn bedacht, die niet expliciet vooraf zijn bedacht en die wel zijn bedacht maar niet zijn gevonden. De werkzame bestanddelen zoals die naar voren komen in de beleving van de betrokkenen roepen de nodige vragen op ten aanzien van hoe het nu verder kan gaan met de inzet van gezinscoaches in samenhang met een ITB-er. Enerzijds kunnen we ons afvragen wat blijkbaar goed gaat of wat nog beter zou kunnen. Anderzijds is het de vraag wat we van het experiment in Aalsmeer kunnen leren met betrekking tot de aanpak van (transgeneratieve) multiprobleemgezinnen in andere gemeenten.

Voordat conclusies kunnen worden getrokken uit de beschrijving van 'wat werkt' en 'wie werkt' in de nieuwe zorgaanpak, is het zaak ook te kijken naar de omgeving waarin professioneel vakmanschap en persoonsgebonden competenties al dan niet gedijen. Wordt in die omgeving voldaan aan de organisatorische randvoorwaarden, in de betekenis van organisatievereisten om het gewenste veranderproces te kunnen laten plaatsvinden? Of grenzen zijn overschreden met betrekking tot die condities tijdens de ontwikkeling van de nieuwe aanpak, zal moeten blijken uit de beschrijvingen in het volgende hoofdstuk. Nadat daaruit naar voren is gekomen of en met welke organisatorische randvoorwaarden al rekening is gehouden en welke nog aandacht behoeven, kan in het slothoofdstuk een aantal conclusies worden getrokken die leiden tot aanbevelingen voor de verdere toekomst van de nieuwe zorgaanpak met gezinscoaches.

## 6. Organisatorische randvoorwaarden

Voor een succesvolle integrale aanpak is het van belang dat aan een aantal – inmiddels uit de literatuur bekende<sup>24</sup> – organisatorische randvoorwaarden wordt voldaan. In het onderzoek hebben we bekeken in hoeverre de aanpak van de gemeente Aalsmeer in de beleving van de respondenten voldoet aan deze voorwaarden en zodoende de werkwijze van de ITB'er en de gezinscoaches faciliteert en borgt voor de lange termijn. Ook komen organisatorische randvoorwaarden aan bod die niet uit de literatuur blijken, maar in de beleving van de respondenten wel een belangrijke rol spelen binnen de aanpak in Aalsmeer. Hiernaast hebben we onderzocht in hoeverre door de betrokkenen nadrukkelijke knelpunten voor een succesvolle integrale aanpak worden ervaren.

### 6.1 Bekende organisatorische randvoorwaarden

Uit onderzoeken naar de integrale aanpak van multiprobleemgezinnen komen een aantal organisatorische randvoorwaarden naar voren. In het onderstaande wordt besproken in hoeverre de aanpak van de gemeente Aalsmeer in de beleving van de betrokkenen voldoet aan deze voorwaarden.

#### Gemeentelijke regie en competenties en bevoegdheden regisseur

Het beeld dat met betrekking tot de gemeentelijke regie uit het onderzoek naar voren komt is tweeledig. In de eerste plaats wordt de gemeentelijke regie over de professionals die direct voor de gemeente werken zeker ervaren. De regisseur coördineert de aanpak en heeft volgens de betrokkenen 'de touwtjes stevig in handen'. Alle casuïstiek passeert de regisseur, die te allen tijde het laatste woord heeft in de beslissingen die worden genomen. Van zowel de gezinscoaches als de ITB'er zijn in het onderzoek voorbeelden naar voren gekomen waarin de beslissing van de regisseur de handwijze in een bepaalde casus met 180 graden deed draaien. Er is binnen dit proces ruimte voor discussie, maar de professionals geven aan de uiteindelijke beslissing van de regisseur altijd te accepteren. Deze regisserende rol (en het feit dat deze wordt gerespecteerd door de professionals) gaat hand in hand met verantwoordelijkheid voor de beslissingen die worden genomen. De regisseur draagt te allen tijde de verantwoordelijkheid en de professionals hebben ook echt het gevoel dat hij 'pal achter hen staat'. Dit gevoel wordt versterkt doordat de regisseur niet schroomt op te schakelen wanneer een van de professionals een probleem op de werkvloer ervaart. Uit het onderzoek kwamen voorbeelden naar voren waarin een van de gezinscoaches in een casus vastliep als gevolg van een conflict met een andere organisatie, waarna de regisseur de casus

---

<sup>24</sup> Deze organisatorische randvoorwaarden voor een integrale aanpak van multiprobleemgezinnen zijn ontleend aan *Sociale wijkteams en de lessons learned* (verkrijgbaar via: <https://www.movisie.nl/sites/default/files/Sociale-wijkteams-en-de-lessons-learned.pdf>), *Aan de slag achter de voordeur* (verkrijgbaar via: <http://www.lpbl.nl/wp-content/uploads/2016/03/e-boek-aan-de-slag-achter-de-voordeur-van-signaleren-naar-samenwerken.pdf>) en *Baseline integrale aanpak jeugdgroepen* (verkrijgbaar via: [http://www.wegwijzerjeugdneveiligheid.nl/fileadmin/w/wegwijzerjeugdneveiligheid\\_nl/Jeugdgroepen/Baseline\\_-\\_Integrale\\_Aanpak\\_Jeugdgroepen.pdf](http://www.wegwijzerjeugdneveiligheid.nl/fileadmin/w/wegwijzerjeugdneveiligheid_nl/Jeugdgroepen/Baseline_-_Integrale_Aanpak_Jeugdgroepen.pdf)).

opschakelde richting de directeur van de betreffende instantie. Het conflict werd aan de hand hiervan op een hoger niveau opgelost.

De invloed die de regisseur in de hierboven benoemde casus kon uitoefenen, blijkt niet vanzelfsprekend. Tegenover de regie op professionals die direct voor de gemeente werken, staat het gebrek aan regie binnen de keten als geheel. In de woorden van een van de respondenten: 'de functie van ketenregisseur is zonder mandaat een papieren tijger'. Doordat onduidelijk blijft wat precies onder regie wordt verstaan – omdat dit nergens staat beschreven – blijkt in de praktijk iedereen 'kapitein op zijn eigen schip' te blijven. Deze bevindingen staan haaks op recent onderzoek van Schuster<sup>25</sup> waaruit blijkt dat de gemeente Aalsmeer wel degelijk regie voert op de gehele aanpak (p. 56).

Over de competenties en bevoegdheden van de regisseur wordt door de respondenten met veel lof gesproken. Zoals eerder werd besproken heeft de regisseur in de eerste plaats gezag over de professionals die voor de gemeente werken. De gezinscoaches en ITB'er respecteren de visie en beslissingen van de regisseur en voelen zich tegelijkertijd gesteund in hun werk. Zij weten dat de regisseur te allen tijde zijn verantwoordelijkheid neemt en pal achter 'zijn werkers' staat. De veertig jaar ervaring in de zorg waarover de regisseur beschikt spelen hierbij een belangrijke rol. In de beleving van verschillende respondenten maakt deze ervaring dat hij goede afwegingen kan maken, de sociale kaart goed in beeld heeft en weet wanneer welke aanpak gevraagd wordt. Ook de politiek-bestuurlijke sensitiviteit van de regisseur wordt geroemd. In de ervaring van de betrokkenen weet de regisseur goed hoe het er in het werkveld aan toe gaat, maar ook hoe dit vertaald dient te worden naar de hogere regionen binnen de gemeente. Deze politiek-bestuurlijke sensitiviteit is belangrijk omdat de regisseur soms intervenueert op bestuurlijk niveau, zoals hierboven kort werd besproken. Tot slot werd ook de kritische houding van de regisseur benoemd als belangrijke competentie. De gezinscoaches en ITB'er genieten binnen de aanpak veel vrijheid, maar de regisseur is daarbinnen goed in het stellen van grenzen. Uit het onderzoek van Schuster bleken ook het verbindende karakter en de people's skills van de regisseur als belangrijke competenties. De respondenten uit zijn onderzoek gaven aan het knap te vinden hoe hij verschillende partijen bij elkaar brengt om samen te werken (p. 47).

Verschillende betrokkenen bij het onderzoek geven aan dat de begeleidende rol van de gemeente voor de gezinscoaches belangrijk is en de regisseur zelf betoogt dat intervisie een van de werkzame bestanddelen van de aanpak behelst. Tegelijk geven de gezinscoaches aan te weinig tijd te hebben voor intervisie, zowel onderling als met de regisseur. Ook andere partners binnen de aanpak benoemen dit aandachtspunt. De uren die de gezinscoaches hebben binnen hun contract gaan op aan de gezinnen en zaken als intervisie blijven hierdoor achter.

### Heldere, gedeelde visie en opdracht

De uitkomsten van de Denktank (zie paragraaf 4.2) zijn door de gemeente verwerkt tot een document waarin de huidige aanpak wordt beschreven. In deze beschrijving van de aanpak valt te lezen vanuit welke visie te werk zal worden gegaan en welke opdracht dit met zich meebrengt. Het feit dat de Denktank een product was van de verschillende partners, maakt dat er overeenstemming bestaat over wat bereikt dient te worden en op welke manier. Uit

---

<sup>25</sup> David Schuster heeft in 2016 in het kader van zijn masterscriptie 'Lef, creativiteit en ondernemerschap: de aanpak van transgeneratieve LVB-problematiek en de rol van de gemeente Aalsmeer' onderzoek gedaan naar de aanpak in Aalsmeer en de rol van de gemeente binnen deze aanpak.

het document komt heel duidelijk naar voren dat de gezinnen centraal dienen te staan binnen de aanpak. Deze focus op gezinnen is in lijn met de bevindingen van Schuster (2016: 49).

Het feit dat de hulpvraag van gezinnen leidend is, maakt dat elke casus om maatwerk vraagt. De heldere opdracht zoals die is beschreven, laat daarom ook juist ruimte om te leren en experimenteren. Met name de gezinscoaches en ITB'ers krijgen het mandaat om wanneer nodig buiten de gebaande paden te treden om een zaak adequaat te kunnen oplossen. Volgens een van hen wordt hun dit zelfs expliciet gevraagd. De gezinscoaches koppelen dit uiteraard wel altijd terug aan de regisseur, die een belangrijke rol speelt omdat hij 'tot het uiterste gaat' om hen intern rugdekking te geven (en die waar nodig kan corrigeren of terugfluiten). De gezinscoaches durven hun mandaat te pakken omdat zij zich door de reactie van de regisseur ('goed dat je het zo gedaan hebt') gesteund voelen.

### Sterke informatiepositie

Over het algemeen blijkt de gemeente in de beleving van de betrokkenen een sterke informatiepositie te hebben. De gezinscoaches komen veel in de gezinnen, er vinden structureel casuïstiekoverleggen plaats en de informatie-uitwisseling tussen verschillende professionals functioneert naar behoren. Vanuit verschillende hoeken worden echter wat zorgen geuit over het feit dat de geplande casuïstiekoverleggen nog niet altijd doorgang vinden. Het feit dat deze periodieke overlegmomenten soms komen te vervallen, zou ten koste gaan van de informatiepositie van verschillende professionals en zou de informatiedeling in de weg staan. Andere kanttekening bij de sterke informatiepositie is dat een van de professionals binnen de aanpak voor een groot gedeelte verantwoordelijk is voor de straatinformatie<sup>26</sup>. Deze straatinformatie levert de gezinscoaches veel voordeel op binnen hun werk, omdat het inzicht geeft in relaties, netwerken, gedrag of andere context over de doelgroep. Het feit dat een groot gedeelte van deze informatie op dit moment bij één professional vandaan komt, creëert afhankelijkheid en maakt de aanpak zodoende kwetsbaar.

### Multidisciplinair team en goede samenwerking tussen alle betrokken partners

Binnen de aanpak van transgeneratieve problematiek in Aalsmeer is min of meer toevalligerwijs sprake van een multidisciplinair team (zie paragraaf 6.4) waarin met name de drie-eenheid tussen de gezinscoaches en ITB'er goed lijkt te werken. De noodzaak van diversiteit wordt door de gezinscoaches zelf ook ervaren. Een van hen geeft aan dat je 'verschillende type professionals nodig hebt' en 'dat het floreert wanneer je ruimte biedt voor al deze vormen'.

Door de gezinscoaches wordt aangegeven dat er binnen de samenwerking sprake is van een grote mate van vertrouwen (zie ook paragraaf 6.3). Vanuit dit vertrouwen wordt onderling informatie gedeeld en kunnen privacy-issues worden vermeden. De gezinscoaches communiceren naar eigen zeggen onderling intensief over lopende casussen. De samenwerking laat zich in de ogen van de betrokken kenmerken als informeel en de werksfeer wordt omschreven als 'open'. Er bestaat ruimte om plannen uit te proberen,

---

<sup>26</sup> Straatinformatie komt niet per se van de straat, maar behelst informatie die niet binnen de systemen te vinden is; 'extra' informatie (over de doelgroep) die in het hoofd van een professional aanwezig is.

zoals duidelijk werd bij de organisatie van de Denktank. Ook de samenwerking met de regisseur wordt als belangrijk benoemd, vanwege de vrijheid én ondersteuning die hij hun biedt. Een van de betrokkenen stempelt hierbij ook dat de samenwerking tussen Zorg en Veiligheid als positief. Er bestaat voldoende informatie-uitwisseling, vooral doordat onderling wordt aangesloten bij elkaars casusoverleggen. De terugkoppeling buiten deze overleggen is naar mening van een van de respondenten nog voor verbetering vatbaar.

Binnen de aanpak bestaan ook bijzondere samenwerkingen met partners van buiten de gemeente. Ook hier blijkt vertrouwen een belangrijk bestanddeel. Zo stemmen de gezinscoaches met de politie af welke inzet nodig is op bepaalde jongeren, waarbij de politie de informatie die aangedragen wordt door de gezinscoaches ook daadwerkelijk meeweegt. Ook kwamen uit het onderzoek voorbeelden naar voren van samenwerking tussen de gezinscoaches en behandelaars van cliënten. In sommige gevallen is de gezinscoach zelfs aanwezig bij de behandelsessies, iets dat hoogst ongebruikelijk is. Vanuit vertrouwen blijkt ook in de samenwerking met bijvoorbeeld de huisarts meer informatie gedeeld te kunnen worden dan op voorhand mogelijk lijkt. Met name een van de gezinscoaches heeft binnen het onderzoek talloze mooie voorbeelden geschetst waarin het persoonlijke vertrouwen tussen partners onderling leidde tot creatieve en effectieve oplossingen. Een van de partners gaf hierbij aan dat de ITB'er 'daadwerkelijk iets toevoegt in het geheel' omdat 'deze namelijk gezinnen of jongeren vindt die een hulpverlener niet kan vinden of die niet op de radar komen'.

Waar de samenwerking tussen het overgrote deel van de partners dus prettig en effectief verloopt, blijkt dit nog niet voor alle partijen het geval. Binnen het onderzoek kwam een aantal keer naar voren dat de samenwerking tussen de gezinscoaches en het jongerenwerk niet optimaal is. Ook de samenwerking met scholen kan in de beleving van de respondenten beter. De scholen hebben volgens een van de betrokkenen aangegeven dat het moeilijk is om de link met de hulpverlening en gezinscoaches mogelijk te maken. Een van de gezinscoaches gaf aan dat partners de functie van gezinscoach mogelijk nog niet goed genoeg kennen, wat in de praktijk nog wel eens voor problemen kan zorgen.

### Cliëntparticipatie en betrokken ambtenaren

De huidige aanpak van de gemeente Aalsmeer scoort hoog op cliëntparticipatie. Vanuit de literatuur wordt aangevoerd dat 'een werkelijke herziening van het sociale domein alleen lukt wanneer de gemeente samen met bewoners, cliënten én partners formuleert voor welke maatschappelijke opgave ze staat en hoe men daar in de gemeente aan wil werken'. De gemeente Aalsmeer heeft hier invulling aan gegeven in de vorm van de Denktank. Zowel professionals als gezinnen hebben binnen deze Denktank ruim baan gehad om input te leveren en in samenspraak tot een geschikte aanpak te komen. Ook in het onderzoek van Schuster komt naar voren dat de gemeente andere partijen betreft bij het bepalen van de doelen van de aanpak en daarbij stuurt op aansluiting en afstemming (p. 56).

Wat betreft het betrekken van ambtenaren is het beeld minder eenduidig. Enerzijds besteedt de gemeente veel aandacht aan het creëren van draagvlak binnen de eigen organisatie. Zo gaan de gezinscoaches in gesprek met de teamleiders van verschillende afdelingen om uit te leggen wat zij doen en zodoende knelpunten uit te praten. Ook worden presentaties verzorgd voor collega-ambtenaren waarin de werkwijze van de gezinscoaches wordt toegelicht. Hoewel de gemeente dus veel aandacht besteedt aan het betrekken van ambtenaren, blijkt onder een deel van hen nog steeds sprake van onwetendheid en in

sommige gevallen jaloezie. Dit laatste heeft met name betrekking op de vrijheid en het 'vrije' budget van de gezinscoaches. Uit het onderzoek bleek dit nadrukkelijk naar voren te komen tijdens een van de presentaties van de gezinscoaches voor collega's. Toen ter sprake kwam dat een van de gezinscoaches uit zijn werkbudget een printer van 50 euro had gekocht voor een van de cliënten, volgden enkele verontwaardigde reacties uit de zaal. Collega's vonden dit budget een manier om cliënten om te kopen en betoogden dat het met een dergelijk budget makkelijk werken (en praten) is. Hoewel er door de gemeente dus serieus aandacht wordt besteed aan het betrekken van ambtenaren, valt er op dit punt nog winst te behalen.

### Follow up, langdurige monitoring en evaluatie

In de beschreven aanpak van de gemeente Aalsmeer staat te lezen dat er ingezet wordt op een aanpak voor de lange termijn. Deze lange termijnaanpak houdt in dat er langdurig contact wordt onderhouden met gezinnen binnen de doelgroep. Dit betekent dat er regelmatig contact is – ook in de vorm van huisbezoeken – ook als er op dat moment niets aan de hand is. Het contact onderhouden in tijden dat het goed gaat zorgt niet alleen voor een continuering en versterking van het contact, maar voorkomt ook dat verslechterde situaties te lang onopgemerkt blijven. Uit het onderzoek blijkt deze voorgenomen lange termijnaanpak ook daadwerkelijk in praktijk te worden gebracht. Meerdere gezinnen binnen het onderzoek gaven aan al langere tijd ondersteund te worden, waarbij sommige jongeren aangaven zelfs al 5 jaar contact te hebben met de ITB'er. De frequentie van de ondersteuning verschilde per gezin, maar uit het onderzoek bleken de gezinscoaches inderdaad ook (en soms juist) op momenten dat dit niet nodig was contact te zoeken met de gezinnen. Opvallend was hierbij dat sommige cliënten de betekenis die de gezinscoaches voor hen hadden bagatelliseerden, terwijl uit het onderzoek bleek (soms uit hun eigen woorden) dat zij wel degelijk veel waarde hechtten aan de ondersteuning. Juist de momenten waarop zij contact hadden met de gezinscoaches wanneer het niet nodig was, bleken voor hen waardevol. Zo betoogde een van de vaders uit een gezin dat de gezinscoach daar vooral voor zijn vrouw was, terwijl uit gesprekken met de betreffende gezinscoach duidelijk werd dat de vader in kwestie haar vaak belde om 'zomaar even te kletsen'. Een andere ouder benadrukte tijdens het gesprek constant dat de hulp die zij ontving enkel praktisch was; zij ontving alleen hulp bij haar administratie. Later in het gesprek vertelde ze dat ze haar gezinscoach ook wel eens belde om bepaalde emoties van zich af te praten.

Het voornemen bestaat om de gezinscoaches voor 10 tot 20 jaar in de gezinnen te laten blijven, om het transgeneratieve karakter van de problematiek te kunnen doorbreken. Op basis van dit (korte) onderzoek kunnen wij nog geen uitspraken doen over of dit daadwerkelijk gaat lukken.

### Structurele financiering

Om de langdurige aanpak van transgeneratieve problematiek bestendig te maken is het belangrijk dat er structurele financiering beschikbaar komt. Alleen met deze structurele financiering kunnen de gezinscoaches voor langere tijd in de gezinnen blijven en kunnen de deze zodoende de aandacht krijgen die nodig is om de negatieve spiraal te doorbreken. Indien het de gemeente lukt voldoende financiering te regelen, vermijdt ze het risico dat werkzame persoonlijke professionaliteit (ervaring, knowhow en specifieke kennis van de doelgroep) verloren gaan voor de aanpak. De gemeentelijk regisseur heeft aangegeven dat

de structurele financiering voor de komende jaren ( 10 tot 20 jaar) reeds is geregeld. Tevens heeft de gemeenteraad medio 2017 besloten om de uren voor gezinscoaching en ITB verder uit te breiden in de wetenschap dat hiervoor in de komende jaren nog meer uren nodig zullen zijn.

### Politieke en bestuurlijke commitment

Zowel de gemeentelijk regisseur als de beleidsadviseur van de gemeente lijken zich op basis van het onderzoek bewust van de politieke en bestuurlijke commitment die nodig is om de aanpak binnen Aalsmeer tot een succes te maken. In hun eigen woorden is 'de aanpak kwetsbaar als je anderen er niet in meeneemt'. Vooral het contact met de wethouder is hierbij van essentieel belang, aangezien de aanpak zonder zijn betrokkenheid en ondersteuning niet kan (voort)bestaan. De regisseur en beleidsadviseur onderhouden nauw contact met de wethouder en zorgen dat laatstgenoemde op de hoogte is van de ontwikkelingen binnen de aanpak ('we nemen hem mee in het verhaal'). Dit doen zij niet door hem ellenlange verslagen te sturen, maar door bijvoorbeeld af en toe onder het genot van een kop koffie te vertellen welke stappen worden gezet en welke afwegingen daaraan ten grondslag liggen. Juist deze informele methode blijkt volgens de betrokkenen succes te hebben. Ook wanneer onenigheid met andere afdelingen binnen de gemeente dreigt (bijvoorbeeld doordat de huidige aanpak niet altijd strookt met de algehele werkwijze binnen de gemeente), biedt de kop koffie vaak uitkomst. In plaats van de kwestie meteen hogerop te spelen, kiest de regisseur ervoor eerst op informele wijze het gesprek te zoeken. Door binnen de gemeente alle neuzen dezelfde kant op te krijgen, wordt getracht draagvlak te creëren voor de aanpak.

Ook in het onderzoek van Schuster speelt politiek-bestuurlijke commitment een belangrijke rol. Respondenten waarderen het dat de wethouder 'verder kijkt dan de lokale verkiezingen van 2018' en 'ervoor heeft gekozen over zijn graf te regeren' (p. 40). Uit dit onderzoek komt tevens het belang van de politieke partijen die zich achter de aanpak hebben geschaard naar voren: "Ook als er straks een wissel van de politieke wacht is kan deze aanpak gewoon door gaan. Dan staat dat niet op de tocht, dat iemand zegt: 'Dat staat mij niet aan, dat is het paradepaardje van mijn voorganger. Ik sluit dit project'. Dus het kan voorlopig gewoon doorgaan." (p. 40).

## 6.2 Bijzondere organisatorische randvoorwaarden

Tijdens het veldwerk zijn tevens enkele aanvullende randvoorwaarden naar voren gekomen die in de praktijk belangrijk blijken, maar niet in de literatuur worden beschreven.

### Vrijheid professionals

Uit het onderzoek bleek duidelijk dat de bewegingsruimte van de gezinscoaches als belangrijke organisatorische randvoorwaarde wordt ervaren voor het werk dat zij doen. In de eerste plaats ervaren de gezinscoaches zelf deze bewegingsruimte, doordat zij door de regisseur worden gestimuleerd om buiten de gebaande paden te treden. Zij hebben een budget om 'vrij' uit te geven, de discretionaire bevoegdheid om zelf beslissingen te nemen



(en de rugdekking wanneer het misgaat) en kunnen binnen de gemeente zelf – vaak aan de hand van de regisseur – creatieve oplossingen bewerkstelligen. Naast de professionals zelf, geven ook de gezinnen aan dat zij voelen dat de gezinscoaches meer voor elkaar kunnen krijgen (en ‘minder aan regeltjes zijn gebonden’) dan andere partijen. De gezinnen hebben het gevoel dat er maatwerk wordt geleverd en dat strookt met de insteek die de gemeente met de aanpak heeft betracht. Deze bevindingen zijn volledig in lijn met het onderzoek van Schuster, waarin de ruimte die de gezinscoaches binnen de aanpak genieten als belangrijk voordeel wordt genoemd (p. 45). Hij wijst echter ook op de spanningen die deze vrije manier van werken met zich meebrengt, omdat er in de praktijk ook zaken of situaties de kop kunnen opsteken waar nog geen beleidsvisie voor bestaat (p. 46). Hoewel de manier van werken binnen de gemeente Aalsmeer nu al vernieuwend te noemen is, geeft de gemeente zelf aan nog verder te willen gaan in het ontschotten van budgetten en het bieden van maatwerk.

## Vertrouwen

Als tweede bijzondere organisatorische randvoorwaarde geldt het vertrouwen dat binnen de aanpak onderling geldt. Dit vertrouwen kwam in de bekende organisatorische randvoorwaarden reeds een aantal keer naar voren, maar is onze ogen noemenswaardig als zelfstandige organisatorische randvoorwaarde. Het vertrouwen binnen de aanpak wordt door de betrokkenen genoemd als belangrijk element. Dit vertrouwen is echter zeker niet vanzelfsprekend en daarom moeilijk te kopiëren naar andere gemeenten. Wel zou het interessant zijn te bekijken op welke manier binnen de gemeente Aalsmeer dit vertrouwen tot stand is gekomen en hoe andere gemeenten hier van kunnen leren.

## 6.3 Knelpunten

Tijdens het veldwerk zijn naast organisatorische randvoorwaarden (die in de beleving van de betrokkenen in meer of mindere mate aanwezig waren) nadrukkelijke knelpunten naar voren gekomen die in de praktijk worden ervaren.

### Verantwoording vs. Vrijheid

Door de gezinscoaches wordt aangegeven dat zij weinig hoeven te verantwoorden en dat veel op basis van vertrouwen gebeurt. Dit wordt ook zo ervaren door de gezinnen, die aangeven ‘het gevoel te hebben dat de gezinscoaches minder aan regeltjes zijn gebonden dan andere partijen’. Hoe vrij zij hierdoor ook kunnen werken, en hoe goed dit ook door de doelgroep wordt aanvoeld en gewaardeerd, geeft een van de gezinscoaches aan dat dit ook onzekerheid kan opwekken. De verantwoording kan namelijk ook door andere partijen worden opgevraagd. Ondanks het feit dat er vanuit de gemeente weinig druk bestaat op verantwoording, zorgen de gezinscoaches er daarom op eigen initiatief voor dat zij regelmatig verantwoordingsdocumenten bijhouden. Zij krijgen naar eigen zeggen echter weinig sturing bij de kwaliteit van de rapportages en vragen zich soms af of deze wel voldoende zijn. Dit gevoel wordt versterkt doordat gezinnen de verslagen kunnen opvragen, bijvoorbeeld voor juridische doeleinden.

Het feit dat alle partijen elkaar vertrouwen neemt niet weg dat er ook verantwoording dient plaats te vinden, bijvoorbeeld voor als gezinnen zelf om een verslag vragen of voor wanneer er écht iets fout gaat (en er bijvoorbeeld gevraagd wordt naar rapportages). Zeker wanneer de aanpak van Aalsmeer moet gaan dienen als voorbeeld voor andere gemeenten, dient deze verantwoording in orde te zijn, omdat het vertrouwen dat dit nu ondervangt niet verondersteld kan worden binnen andere gemeenten.

Er dient een goede balans gevonden te worden gevonden tussen verantwoording en vrijheid (en vertrouwen), aangezien het feit dat de gezinscoaches en ITB-er nu geen ellenlange rapportages hoeven op te leveren, wel degelijk meerwaarde oplevert voor de aanpak (en ook als prettig beleefd wordt door de doelgroep).

### De werkweek

Er doet zich een knelpunt voor met betrekking tot de contracten van de gezinscoaches. De gemeente is van mening dat de functie van gezinscoach dusdanig intensief is, dat deze niet voor meer dan 24 uur per week door dezelfde persoon kan worden ingevuld. In de eerste plaats levert dit problemen op met de werkdruk: gezinscoaches geven aan dat zij met grote regelmaat deze 24 werkuren overschrijden, omdat de functie veel meer van hen vraagt. In de tweede plaats blijken de 24 uur per week ook financieel gezien niet altijd toereikend. Sommige gezinscoaches geven aan meer uren te willen maken om (beter) rond te kunnen komen. De functie van gezinscoach vraagt echter om flexibiliteit, waardoor zij niet zo gemakkelijk voor een aantal uur per week een andere baan kunnen nemen. Een van de gezinscoaches schetst dat de gemeente het accepteert als hij of zij een andere baan ernaast neemt, maar dat hij of zij zelf graag op deze manier blijft werken (en liever geen concessies doet aan de flexibiliteit). De gezinscoach krijgt op basis van deze situatie het gevoel dat de gemeente tevreden is over de manier waarop hij of zij werkt, maar geen water bij de wijn wil doen om de situatie ook voor hem of haar werkbaar te houden.

### Broosheid

De aanpak van Aalsmeer lijkt broos. In de eerste plaats wordt deze broosheid veroorzaakt door het feit dat de aanpak door veel betrokkenen als persoonsafhankelijk wordt ervaren. Zowel de specifieke kwaliteiten van de regisseur als die van enkele van de gezinscoaches lijken moeilijk inwisselbaar. Hiernaast zal zowel de ervaring van de verschillende professionals als het netwerk dat zij in de loop der jaren hebben opgebouwd bij vervangers waarschijnlijk niet (meteen) aanwezig zijn. Bovendien zorgt het feit dat één gezinscoach wordt gekoppeld aan één gezin ervoor dat de vertrouwensband die tussen beide ontstaat moeilijk overdraagbaar is. Door een van de respondenten wordt met betrekking hiertoe geopperd om meerdere gezinscoaches per casus in te zetten; 'op die manier is er een vertrouwelijk gezicht mocht er een overdracht komen'.

In de tweede plaats wordt de aanpak van Aalsmeer als broos ervaren omdat een groot gedeelte van de samenwerking gebeurt op basis van vertrouwen en verantwoording een minder prominente rol lijkt te spelen. Uiteraard vindt er wel verantwoording plaats en wordt onder andere elk halfjaar het plan van aanpak (waarin concrete doelen staan genoemd) geëvalueerd, maar van de gezinscoaches wordt niet verwacht dat zij zich meer dan een aantal uur per week bezighouden met het schrijven van verantwoordingsdocumenten. Hoewel dit grote voordelen met zich meebrengt voor de

vrijheid van professionals en de beleving van gezinnen, maakt het de aanpak moeilijk overdraagbaar naar andere gemeenten en kwetsbaar wanneer er iets misgaat. De betrokkenen geven zelf aan zich bewust te zijn van deze kwetsbaarheid. De regisseur toont zich bewust van deze kwetsbaarheid en geeft aan dat 'als er één incident plaatsvindt dat de krantenkoppen haalt, iedereen in de reflex van verantwoording schiet'. Om deze kwetsbaarheid te ondervangen is bestuurlijke commitment van wezenlijk belang: 'de aanpak is kwetsbaar als je mensen niet meeneemt'. Met name de wethouder is hierbij een belangrijke pion. De regisseur zorgt naar eigen zeggen dat hij hem constant op de hoogte houdt van de stappen die gezet worden, de redenen hiervoor en de afwegingen die hierbij worden gemaakt.

### Lering trekken

In de ervaring van de respondenten binnen het onderzoek is er onvoldoende gebeurd met de aanbevelingen die volgden uit de Denktank. Met name de aanbevelingen die te maken hadden met het faciliteren van de hulpverleners zijn in de ogen van de betrokkenen onvoldoende waargemaakt. Een van hen stelt dat de Denktank bol stond van de aanbevelingen van alle partners over wat hulpverleners eigenlijk nodig hebben. Men was het erover eens dat om patronen van transgeneratieve problematiek te doorbreken, ook veel aandacht dient te bestaan voor de gesteldheid van de gezinscoaches: 'anders brandt de hulpverlening af voor je resultaat boekt'. Dat in de ogen van de betrokkenen onvoldoende is gebeurd met de aanbevelingen uit de Denktank wordt in dit rapport onder andere duidelijk met betrekking tot het ondersteuningsteam van professionals (paragraaf 6.4), intervisie (paragraaf 5.2 en 7.1) en de werkweek (paragraaf 7.3). Wanneer deze zaken niet goed worden geregeld, bestaat het risico dat de huidige hulpverleners uitvallen of vertrekken, en daarmee de knowhow, kennis en kwaliteiten die zij bezitten.

## 7. Professionele competenties en persoonlijk vakmanschap

### 7.1 Algemene succesfactoren van de integrale zorgaanpak in Aalsmeer

In dit slothoofdstuk worden de onderzoeksresultaten bondig samengevat ten aanzien van de werkzame bestanddelen en organisatorische randvoorwaarden. Op basis daarvan volgt een aantal concrete aanbevelingen voor de doorontwikkeling van de nieuwe zorgaanpak in de gemeente Aalsmeer. In algemene zin is van belang voor een integrale aanpak van kwetsbare jeugd (en hun gezinnen) dat het plan voldoet aan bewezen succesfactoren. Zo dient in de uitwerking de nadruk te liggen op (1) een stevige gemeentelijke regie, (2) een gedegen informatiepositie binnen de gemeenschap en (3) een goede samenwerking van partnerorganisaties in de juiste samenhang. Daarbij zal tevens naar randvoorwaarden moeten worden gekeken, zoals de benodigde focus binnen de betrokken organisaties en het vrijmaken van de vereiste capaciteit. Verder is het ook zaak het plan voor de integrale aanpak procesmatig af te stemmen: welke gezamenlijke stappen hebben betrekking op de korte, midden- of lange termijn? Ten slotte is het belangrijk dat de partners overeenstemming bereiken over de mate van repressie en preventie (inclusief toekomstperspectief) in hun gezamenlijke aanpak van jongeren, ouders en mogelijk de rest van een gezin.

In de nieuwe aanpak met gezinscoaches en ITB-er is in grote lijnen aan deze algemene succesfactoren voldaan. Wat opvalt is dat sprake is van een stevige wethouder die zich volledig inzet voor het programma en de benodigde ondersteuning. De interne en externe samenwerking met collega's en partners is verder gewaarborgd door de intervisie van enkele ambtenaren die niet schromen om af te wijken van het protocol en in te grijpen als ergens iets vastloopt binnen de integrale samenhang. Een derde ankerpunt is de structurele financiering van de nieuwe zorgaanpak voor de komende jaren als gevolg van een accordering door het voltallige college van burgemeester en wethouders. Deze algemene succesfactoren hebben ertoe bijgedragen dat deze lokale aanpak vruchten lijkt af te werpen. In het bijzonder heeft de gemeente signalen opgevangen die wijzen op:

- Successen in de lokale samenwerking van partners
- Het voorkomen van ingrijpende uithuisplaatsingen en de inzet van politie
- Het organiseren van een taakstraf bij werkgevers en de inzet van ITB in plaats van kostbare detentie
- Aanzienlijke besparingen in kosten per probleemgezin (ten bate van diverse partners in de aanpak)
- Een daling van overlast met 67%
- Een daling van het risico op recidive

Als men de aanwezige succesfactoren en bemoedigende signalen in ogenschouw neemt, kan men concluderen dat een nieuwe, integrale zorgaanpak lokaal kan slagen bij een goede aanpak die op een juiste manier wordt uitgevoerd. Achter deze conclusie schuilt echter de onderzoeksvraag naar de werkzame bestanddelen die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen. Het antwoord op die vraag leidt tot conclusies die een verfijnder beeld geven van de kracht én de kwetsbaarheid van deze lokale, integrale zorgaanpak.

## 7.2 Conclusies: bijzondere werkzame bestanddelen

Uit het onderzoek naar de ervaringen van professionals en cliënten ten aanzien van de werkzame bestanddelen van de nieuwe zorgaanpak (wat werkt en wie werkt?) en de organisatorische randvoorwaarden, worden vijf belangrijke conclusies getrokken.

### Integraal werken blijft een uitdaging

In de eerste plaats kan men stellen dat binnen een integrale aanpak samenwerking altijd uitdagend zal blijven. Vooral zaken als ‘verschotting’ en ‘verkokering’ binnen de gemeente spelen daarbij parten. De vereiste samenwerking waardoor de gezinscoaches en ITB-er kunnen doen wat nodig is voor een jongere en/of gezin is afhankelijk van collega’s bij andere afdelingen (Huisvesting, Werk en Inkomen) of partners bij andere organisaties (Schuldhelpverlening, Verslavingszorg). Binnen de afdelingen of instellingen is de vraag of betrokkenen zich teveel aan een verordening of protocol houden, waardoor gezinscoaches nog veel moeite moeten doen voor bijvoorbeeld een woonvergunning of een interventietraject. Of een ambtenaar of collega-hulpverlener het lef heeft om de regels wat op te rekken of een uitzondering te maken voor de gezinscoach (vanwege diens zware casuïstiek), is mede afhankelijk van de steun van de manager van die professional. In dat proces moeten nu de leidinggevendenden van de gezinscoaches vaak nog actief optreden om een doorbraak te verzorgen. Als het werk van de gezinscoaches meer een geaccepteerd gegeven is geworden (alsmede de aanzienlijke besparingen voor alle betrokken afdelingen en organisaties), zal deze samenwerking wellicht soepeler verlopen.

### Twee stappen vooruit, een stap terug

Een tweede conclusie is dat de vooruitgang die de gezinscoaches en ITB-er boeken plaatsvindt in een langzaam proces. In de opmerkelijk complexe, meervoudige en transgeneratieve problematiek van multiprobleemgezinnen zal mondjesmaat winst worden behaald. Lange tijd bestaat nog een groot risico op (tijdelijke) terugval. Naast maatwerk is de intensieve inzet van de gezinscoaches en ITB-er ook te bestempelen als millimeterwerk. Dit heeft ook gevolgen voor de draagkracht van deze professionals. Bij een grote caseload van zo’n 30 gezinnen kan men slechts regie voeren en monitoren. Het benodigde millimetermaatwerk is dan niet mogelijk. Een gezin met transgeneratieve multiproblematiek zal pas voldoende aandacht kunnen krijgen als een gezinscoach maximaal 7 of 8 gezinnen bedient bij een maximale werkweek van 32 uur (en dan is het nog zaak dat ze niet allemaal tegelijk in een crisissituatie verkeren)<sup>27</sup>. Zoals gezegd, zal het succes binnen die gezinnen in kleine

---

<sup>27</sup> Bij deze stelling past een opmerking ten aanzien van het arbeidscontract van de gezinscoaches (en hulpverleners in soortgelijke posities). Het betreft zwaar en intensief werk dat zeer belastend kan zijn voor de professional, afhankelijk van de casuïstiek. Een parttime contract voor een 32-urige werkweek doet wellicht geen recht aan de daadwerkelijke inzet die deze professionals plegen. In de eerste plaats maken de professionals werkuren op momenten die in andere banen dubbel zouden worden uitbetaald (in de weekenden, ’s avonds laat en soms zelfs ’s nachts). Ten tweede maken zij op gezette tijden meer uren dan op papier staan (wanneer zij acuut nodig zijn in geval van crisis of omdat zij niet op hun klokje kijken in hun rol van een gezinscoach die sterk op de relatie zit). En ten slotte zijn uren die zij niet officieel werken soms ook te beschouwen als onderdeel van de werkzaamheden: ze verwerken de heftige gebeurtenissen en plegen noodzakelijk onderhoud in de vorm van zelfzorg om hun intensieve begeleiding vol te kunnen houden. De

stappen plaatsvinden en soms met stapjes terug. Vandaar dat geen volledig zicht is te krijgen op de totale winst van de aanpak over 5 of 10 jaar. Wel kan men een inschatting maken ten aanzien van de duurzame verbetering in de problematiek (onder meer in een doorberekening van de inmiddels uitgespaarde kosten die waarschijnlijk ook minder zullen zijn bij de nieuwe generatie en hun aankomende kroost). Zo kan men dan de totale besparing aan kosten inschatten afgezet tegen de oude manier van werken. De verwachting is dat deze besparing aanzienlijk zal zijn.

### Probleemgericht en vraaggericht werken loont

Ten derde is gebleken dat de opbrengsten van de Denktank en het bevragen van beoogde probleemgezinnen zeer waardevol zijn geweest voor inzicht in lokale problemen en hulpvragen. Het direct betrekken van de diverse professionals biedt een veelzijdig inzicht in de aard van de problematiek in Aalsmeer. Hierdoor is men gezamenlijk meer vanuit een gedeelde visie en probleemgericht aan de slag gegaan (gebiedsgericht, groepsgericht en persoonsgericht). Met behulp van de ervaringen die de gezinnen hebben gedeeld, is het mogelijk geworden juiste typen professionals te selecteren wiens persoonlijk vakmanschap het beste zou aansluiten bij deze cliënten. De eerste signalen ten aanzien van het succes van de nieuwe zorgaanpak is deels te danken aan probleemgericht en vraaggericht werken op basis van concrete werk- en levenservaring van lokale professionals en hulpbehoevende gezinnen.

### Persoonlijke professionaliteit is waardevol

Het punt van de selectie van typen professionals brengt ons bij de verhouding tussen meer algemene professionele competenties en bijzonder persoonlijk vakmanschap. Uit het onderzoek komt naar voren dat de drie professionals (twee gezinscoaches en de ITB-er) alle drie zeldzaam waardevolle krachten lijken te zijn. Ze hebben het vertrouwen van hun gezinnen en jongeren weten te winnen en blijken goede relaties te hebben opgebouwd (ook met ogenschijnlijk 'onbereikbare' gezinnen binnen de gemeenschap die zeer selectief zijn in wie zij vertrouwen). Hun werkwijze is te beschrijven als transparant en ze staan bekend als professionals die zich niet terugtrekken als het moeilijk wordt, integendeel. Vanuit die relaties en met het persoonsgebonden maatwerk kan worden gewerkt aan gestage vooruitgang. De keuze voor deze professionals lijkt kansrijk en de kennis en ervaring die is opgebouwd binnen de gemeenschap (in het bijzonder ook door de ITB-er) is waardevol. Wellicht gaat het om zeldzame krachten voor wiens persoonlijk vakmanschap ook geen recept bestaat. Toekomstige professionals zullen in die zin ook steeds met zorg moeten worden geselecteerd op basis van probleem- en vraaggerichte inzichten uit het lokale werkveld.

### Persoonlijke professionaliteit maakt de aanpak kwetsbaar

Dit leidt tot een belangrijke slotconclusie: de nieuwe zorgaanpak is nog broos. De zeldzame krachten die nu werkzaam zijn als gezinscoaches en ITB-er lijken een goede keuze te zijn als

---

dagelijkse realiteit die schuilt achter een parttime contract van 32-uur binnen dit vak, vormt aanleiding om eerder uit te gaan van een daadwerkelijke inzet van 40 uur en daar ook de bezoldiging op aan te passen.

we kijken naar het vertrouwen dat ze genieten, het maatwerk dat ze leveren en hun persoonlijke kennis, ervaring en lokale netwerk. De persoonsgebonden competenties zijn echter zeer afhankelijk van die ene professional waarmee het gezin in verbinding staat. Mogelijk zijn andere professionals aan te trekken die (met een eigenzinnige invulling) over soortgelijke persoonsgebonden competenties beschikken. Toch is het geleverde vakmanschap niet gemakkelijk te vervangen. Los van de benodigde competenties zal nieuwe professional een behoorlijke aanlooptijd nodig hebben om het vertrouwen op te bouwen wat niet vanzelfsprekend is om het gevraagde maatwerk te kunnen leveren. Daarbij geldt dat de waardevolle kennis, ervaring en contacten van de huidige gezinscoaches en ITB-er, ook weer persoonsafhankelijk zijn. Om over die benodigde elementen te kunnen beschikken zal een nieuwkomer ook weer aanlooptijd nodig hebben.

Het persoonsgebonden ‘werkkapitaal’ dat gezinscoaches en ITB-er opbouwen en inzetten, maakt dat men in de huidige vorm van de nieuwe zorgaanpak nog zeer zuinig dient te zijn op de krachten die men in huis heeft gehaald. Als deze professionals om wat voor reden dan ook wegvallen, begint men grotendeels van voren af aan. In de eerste plaats moet men dan opnieuw inzet plegen om de typen professionals aan te trekken die hetzelfde persoonlijke maatwerk kunnen leveren. Ten tweede zullen die professionals – hoe goed zij ook blijken te zijn – weer een aanlooptijd nodig hebben om het vereiste vertrouwen te winnen en de benodigde werkrelaties op te bouwen. Deze huidige realiteit maakt de nieuwe aanpak met gezinscoaches en ITB-er nog opmerkelijk kwetsbaar.

Eenzelfde broosheid speelt overigens aan de beleidsmatige kant en geldt in het bijzonder voor de regie op de nieuwe zorgaanpak. De kennis, ervaring en contacten van de huidige regisseur is eveneens essentieel voor het kunnen functioneren van de gezinscoaches en ITB-er, en ook weer sterk persoonsafhankelijk. Mocht deze regisseur om wat voor reden dan ook vervangen worden, zit men met eenzelfde soort achterstand. Voor die rol is het ook zaak een soortgelijke kracht met persoonsgebonden competenties aan te trekken en tijd in te bouwen voor het opbouwen van vertrouwen en werkrelaties.

### 7.3 Aanbevelingen voor de zorgaanpak met gezinscoaches

Een algemene aanbeveling voor de doorontwikkeling van de aanpak met gezinscoaches en ITB-er is om vooral te blijven doen wat goed gaat. Inhoudelijk betekent dit onder meer een focus op vertrouwen winnen en relaties opbouwen met de gezinnen, naar problematiek van een individueel gezinslid blijven kijken als onderdeel van een problematisch systeem (het hele gezin), en werken aan korte lijnen van gezinscoaches en ITB-er met ketenpartners onder de inhoudelijke supervisie van ervaren ambtenaren met hetzelfde soort passie en lef als hun hulpverleners. De vijf conclusies die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen, leiden daarnaast nog tot een aantal specifieke aanbevelingen.

#### Integrale aanpak aandacht blijven geven

Het integraal werken binnen de nieuwe zorgaanpak in Aalsmeer zal aandacht blijven vragen. Daarom is het van groot belang dat altijd sprake blijft van een stevige bestuurder die zich duidelijk committeert aan de nieuwe aanpak en zich ook actief inzet voor verdere ‘ontschotting’ en ‘ontkokering’ (zowel binnen de gemeente als tussen partnerorganisaties). Om een goede samenwerking in de juiste samenhang verder te stimuleren is het aan te

bevelen dat gezinscoaches, ITB-er(s) en partners (binnen én buiten de gemeente) elkaar in de toekomst nog beter leren kennen. Daar wordt nu al veel aan gewerkt en in het recente verleden ook (onder meer door de Denktank). Maar wellicht kan dat nog beter gaan door meer direct contact, uitwisseling en terugkoppeling, vooral als men ambities heeft om door te pakken op het gebied van vroegsignalering. In die zin is de toekomstige werkrelatie tussen gezinscoaches, ITB-er(s) en partners te vergelijken met het de werkrelatie met de hulpbehoevende gezinnen: tussen de professionals is het eveneens deels een kwestie van kennen en gekend worden. Dan helpt het om soms ook even contact te hebben of een bakje koffie te drinken als er niet direct wat van elkaar nodig hebt.

### Langdurig monitoren van de vooruitgang

Aangezien de vooruitgang binnen de complexe problematiek van de multiprobleemgezinnen langzaam zal gaan en de winst deels pas bij een volgende generatie zal worden geboekt, is het noodzakelijk om deze ontwikkeling langdurig te monitoren. Waar staan we daadwerkelijk over 5 of 10 jaar? Hoeveel effectiever blijkt deze nieuwe aanpak dan te zijn op lange termijn? Welke besparingen heeft het opgeleverd afgezet tegen de oude manier van werken? Welke partners hebben daarvan (mee)geprofiteerd en welke partners dragen hoofdzakelijk de lasten? Blijken de werkzame bestanddelen die uit de eerste ervaringen van professionals en cliënten zijn opgetekend, nog steeds van kracht te zijn? En zijn de aanbevelingen voldoende opgevolgd om de bemoedigde signalen over de eerste successen binnen de aanpak om te zetten in duurzaam resultaat? Het verdient aanbeveling om tijdens het proces van de komende jaren de vinger aan de pols te houden om te kunnen bijsturen wanneer dat nodig blijkt te zijn en de kans op de voorspelde winst van de nieuwe zorgaanpak te vergroten.

### Blijf probleemgericht en vraaggericht werken

Een van de belangrijke zaken die dient te worden gemonitord is probleemgericht en vraaggericht blijven werken. Direct contact, uitwisseling en terugkoppeling tussen de professionals (binnen én buiten de gemeente) moet voeding blijven geven aan een gedeelde visie op de problematiek die de basis vormt voor de gezamenlijke aanpak. De problematiek zal zich lokaal steeds blijven ontwikkelen (naar verwachting op termijn in gunstige zin). Het is van belang dat de betrokken partners hun ideeën over dit verloop blijven delen en hun integrale plan van aanpak daarop aanpassen. Ook is het zinvol om regelmatig de gezinnen te bevragen over hun behoeften ten aanzien van hulpverlening. Daarin kunnen eveneens veranderingen optreden die gevolgen hebben voor de wijze waarop de nadruk op vertrouwen en werkrelaties gewaarborgd blijft. Door zowel de partners van de gezinscoaches en ITB-er(s) als de gezinnen het gevoel te geven dat ze betrokken zijn bij de verdere ontwikkeling van de nieuwe aanpak, is de kans het grootst dat het aanvankelijke succes doorzet.

### Waardeer persoonlijke professionaliteit

Aangezien duidelijk is geworden hoe belangrijk de persoonsgebonden competenties zijn van de huidige gezinscoaches en ITB-er, is het aan te bevelen om voldoende aandacht te



besteden aan de behoeften van de huidige krachten. In deze fase is het zaak om zuinig op ze te zijn en goed te beseffen wie men in huis heeft gehaald. De eerste succes van de nieuwe aanpak zijn voor een belangrijk deel afhankelijk van kennis, ervaring en contacten die zij inbrengen, en niet in de laatste plaats het vertrouwen, de relaties en de straatinformatie die dit heeft opgeleverd. Omdat die benodigde kwaliteiten in deze fase nog sterk afhankelijk lijken te zijn van deze specifieke personen, is het belangrijk behoedzaam met deze arbeidskrachten om te gaan. Zoals eerder aangegeven, geldt dit ook voor de bijzondere beleidsmakers die de regie voeren in deze aanpak.

### Ondervang kwetsbare kanten van persoonlijke professionaliteit

Die sterke afhankelijkheid van slechts drie arbeidskrachten is niet wenselijk en maakt de nieuwe zorgaanpak broos. Een laatste aanbeveling aan de gemeente Aalsmeer is dan ook om die broosheid te ondervangen, bijvoorbeeld met het werken in duo's (twee soortgelijke professionals naast elkaar) of door de inzet van stagiaires (hulpverleners in opleiding). Dit laatste kan betekenen dat vanuit bijvoorbeeld vanuit een praktijkonderwijs in hulpverlening, jeugdzorg en maatschappelijk werk aan een hogeschool, stagiaires worden verbonden aan de gezinscoaches. Onder supervisie van de gezinscoaches zullen de stagiaires de vereiste professionele kennis en ervaring opdoen om te werken met de complexe en meervoudige problematiek binnen deze gezinnen. Daarnaast zullen zij ook gericht leren werken aan hun benodigde persoonsgebonden vaardigheden.

Welke vorm men ook kiest, van belang is dat naast die ene hulpverlener die het centrale aanspreekpunt vormt voor het gezin, ook een ander in de gelegenheid wordt gesteld het vertrouwen van het gezin te winnen en een relatie op te bouwen (zij het in een bescheiden rol). Op die manier begint men niet op nul als de oorspronkelijke hulpverlener uitvalt en is reeds een basis van relationeel vertrouwen aanwezig waarop een ander kan doorpakken. Meer hulpverleners in een positie te brengen van secundant-gezinscoach waarin zij al vertrouwen winnen en relaties opbouwen onder de multiprobleemgezinnen van Aalsmeer, verhelpt niet alleen de huidige broosheid. In die constructie is het ook mogelijk om bijzondere lessen uit het werkveld over te dragen op nieuwe arbeidskrachten: lessen die in de praktijk onder de juiste supervisie (van de huidige gezinscoaches en ITB-er) moeten worden geleerd om het benodigde persoonlijk vakmanschap te ontwikkelen. Voor zulk vakmanschap bestaat geen receptuur. Men leert het vooral door ervaring op te bouwen, de kunst af te kijken, goed te leren luisteren, en met vallen en opstaan.

# Bijlage 1. Concept Aanpak transgeneratieve problematiek in Aalsmeer.

## **1. Aanleiding**

De jarenlange overlast van een groep jongeren in Aalsmeer begon in 2013 steeds meer te escaleren. Het college drong aan op een integrale aanpak van overlast, zorg en welzijn tussen gemeente en de betrokken partijen. Begin 2014 is aansluitend op de aanpak overlast in samenhang een zorgaanpak ontwikkeld die in de loop van 2014 zeer succesvol is gebleken.

In het begin van de vernieuwde zorgaanpak zijn we tegen de zogenaamde transgeneratieve problematiek bij gezinnen aangelopen.

Het college heeft daarom opdracht gegeven een integrale aanpak voor transgeneratieve problematiek bij gezinnen op langere termijn te ontwikkelen. Daarvoor is medio 2014 een kleine denktank (zie bijlage 1: leden denktank) geformeerd die een aanpak moet ontwikkelen gericht op het voorkomen dan wel verminderen van overlast, een effectieve aanpak van zorgproblematiek en het versterken van het welzijn van de gezinnen en hun kinderen op langere termijn en generatieoverstijgend..

## **2. Inleiding**

De denktank heeft in 7 sessies een aanpak ontwikkeld die gebaseerd is op een diepgaande analyse, getoetst bij een aantal gezinnen en de jongeren zelf. De analyse heeft tot een aantal conclusies geleid. Uiteindelijk gaat het om een betrokken gezinsmanager die op basis van zijn houding en competenties het gezin langdurig ondersteunt.

De leden van de denktank hebben een proces doorgemaakt van denken en werken in en met programma's naar "deprogramming van de professional". Het evidence based programma staat niet meer voorop, maar de deskundigheid van de professional. Echter, we kunnen niet alles oplossen. Het blijft mensenwerk.

De ervaring heeft ons geleerd dat de roep om hulp niet altijd opgemerkt is en wordt door professionals. De hulp is in partjes ingezet en afgesloten. De analyse en vooral de gesprekken met gezinnen laten de grote noodzaak zien van een integrale aanpak in een zo vroeg mogelijk stadium.

## **3. De analyse**

In een aantal sessies is een analyse gemaakt van MPG-gezinnen met transgeneratieve problematiek. We zijn gestart met een aantal cases te bespreken. Het delen van deze informatie, de verdere uitwerking hiervan en het besef dat je eigen socialisatieproces van invloed is op hetgeen je denkt en doet, zijn een passende voorbereiding geweest op de gesprekken met een aantal gezinnen. Tevens heeft dit geleid tot een aanpak zoals in paragraaf 5 beschreven staat.

Programma's worden nog steeds aangeboden zonder dat er sprake is van een gezinssystemische benadering.. In 2007 is de problematiek al gesignaleerd en is de hulp alleen gericht geweest op individuen. Pas in 2014 is de gezinssystemische aanpak ingezet.

#### **4. Gesprekken met gezinnen**

Met 8 gezinnen (ouders en jongeren samen) zijn gesprekken gevoerd over hun leven, hun problemen, hun kinderen. De ouders en jongeren hebben aangegeven behoefte te hebben aan:

- Een vaste contactpersoon als aanspreekpunt, voor langere periode en niet steeds wisselende mensen. Iemand die betrouwbaar overkomt en beschikbaar is voor vragen en advies en steun als ouders daar behoefte aan hebben.
- Contacten hebben en onderhouden met andere ouders; een platform voor ouders. De gemeente kan daarin een faciliterende rol pakken en zorgen dat de onderlinge contacten gelegd worden.
- Gemeente kan ook aan de ouders vragen om advies. Daarmee erkennen gemeente en professionals dat ouders het beste voor hebben met hun kinderen. De ouders willen wel horen wat er met hun adviezen is gedaan.
- Het eerder oppakken van problemen die ouders ervaren. Dat geldt bv op de basisschool of consultatiebureau. De vraag is hoe signalen eerder en beter opgevangen kunnen worden door professionals, zeker in de eerste kinderjaren.
- Praktische hulp bieden, soms zaken regelen voor ouders die het moeilijk hebben en overbelast dreigen te raken.
- Het ondersteunen bij het bouwen van vervangende netwerken. De natuurlijke netwerken met familie ontbreekt in vele gezinnen.
- De samenwerking tussen school en hulpverlening moet beter en intensiever. Kortere lijnen zijn nodig. Ouders moeten kunnen deelnemen aan de ZAT-gesprekken.
- Buiten de protocollen en gebaande paden kunnen denken, hulp bieden die nodig is en uitgaan van de vragen van ouders.
- Gelijke behandeling door politie van aangiften / klachten ook als de aangever een bekende van de politie is.
- Politie en reclassering kunnen een hulpbron zijn voor ouders.
- Kunnen beginnen met een schone lei, opnieuw een kans krijgen.
- Jongeren geven aan veel stress te ervaren, voelen zich overvraagd en gaan daardoor middelen gebruiken.
- Het drugsprobleem wordt niet serieus opgepakt. Er is een levendige handel en de jongeren komen gemakkelijk aan drugs.
- Cursus met informatie over drank, drugs en sociale media voor jongeren. Betrek de ouders hierbij.
- Plekken waar jongeren kunnen chillen en niet weggestuurd worden en geef ze daar zelf verantwoordelijkheid voor onderhoud etc.
- Jongeren moeten uitgedaagd worden. Bv. een bootcamp zowel groepsgewijs als individueel.

#### **5. Conclusies**

De analyses in de denktank en de gesprekken met de ouders hebben geleid tot een behoorlijk aantal conclusies met betrekking tot de benadering van ouders en hun kinderen, de (wijze van) analyse, de aanpak en oplossingsrichtingen en de samenwerking tussen professionals.

- Ouders hebben steeds het beste voor met hun kinderen. En als dat niet lukt, geven ze signalen af.
- Ouders worden niet of onvoldoende gehoord door professionals. Ze voelen zich alleen staan.
- De beeldvorming over gezinnen is en blijft negatief. Ouders en jongeren reageren daar eveneens op. Kortom, een stapeling van bevestiging op bevestiging, van elkaars gedrag en

vooroordelen. Professionals gingen er daarbij onvoldoende uit van het feit dat ouders altijd het allerbeste voor hebben met hun kinderen.

- De transformatie van problematiek gaat over van ouder op kind vanwege de geslotenheid en beslotenheid van gezinnen (= sociale controle). Leden uit deze gemeenschap zoeken elkaar op en gaan verder met elkaar.
- De sociale controle heeft ook positieve kanten. Zeker in moeilijke tijden steunen gezinnen, jongeren elkaar.
- Geen of onvoldoende gezinssystemische benadering. De problematiek van jongeren ouder dan 18 jaar werd niet verbonden aan het gezin.
- Denken en handelen vanuit programma's in je eigen backoffice werkt niet.
- De analyse laat zien, dat professionals hun eigen beelden van de werkelijkheid hebben en die onvoldoende delen met elkaar en met de gezinnen.
- Geen continuïteit in de ondersteuning/hulpverlening.
- Professionele inzet wordt gepleegd op incidenten. Gemist wordt een langere termijn aanpak.
- De LVB problematiek in Aalsmeer ligt hoger dan elders in Aalsmeer en is gemiddeld hoger dan in andere omliggende gemeenten.
- Het signaleren van LVB-problematiek in een vroeg stadium gebeurt niet of te laat.
- Deze kinderen gaan niet naar een kinderopvang.(te duur en past niet in hun opvoedingspatroon).
- De geboden hulp is in de meeste gevallen niet succesvol geweest. De rode draad in de hulpverlening wordt niet gemist. De hulpverlening sloot niet aan bij de behoeften van dat gezin.
- Drugs – en drankgebruik is een ernstig probleem. Drugs zijn gemakkelijk verkrijgbaar in Aalsmeer en het gebruik ervan is fors.

## **6. Wat willen we bereiken?**

- 6.1. De schade beperken bij crises in de huidige MPG-gezinnen en hulp bieden waar nodig ook als nog geen sprake van een crisis is.
- 6.2 Bij startende gezinnen vanaf “min 9 maanden” in kleine stappen transgeneratieve leef – en opvoedingspatronen doorbreken. Oftewel de geschiedenis stapje voor stapje doorbreken en andere keuzes maken gericht op zelfstandigheid waardoor het gezin zelf het probleem gaat oplossen, dan wel tijdig hulp inroept.

Wanneer laten we een gezin los? Wanneer vinden we dat de beoogde resultaten behaald zijn?

Als in het gezin eigen kracht ontwikkeld kan worden evenals oplossend vermogen, dat kan de gezinscoach met het gezin en ondersteuningsteam bekijken of de inzet verminderd kan worden. Wij schatten in, dat bij gezinnen met LVB - problematiek continue ondersteuning nodig zal blijven.

Bij andere gezinnen, zeker de toekomstige gezinnen, zal op langere termijn sprake moeten zijn van vermindering van ondersteuning, gezien hetgeen we willen bereiken.

## **7. Wat gaan we daarvoor doen? Aanpak op langere termijn.**

We gaan uit van twee typen gezinnen;

- a. De huidige gezinnen met de jongeren
- b. Toekomstige gezinnen door deze jongeren zelf gesticht.

### *7.1 Huidige gezinnen*

We bieden chronische zorg die blijvend en structurerend is. De gezinnen worden regelmatig bezocht (koffie drinken) door de vaste gezinscoach. Als hun kinderen een gezin stichten, vormen zij een onderdeel van het netwerkwerk rond dat nieuwe gezin. Als grootouders (ook andere familieleden indien mogelijk) worden zij betrokken bij het plan van aanpak dat de gezinscoach maakt met het jonge gezin. Bekeken wordt welk aandeel zij kunnen leveren hierin.

Met de huidige gezinnen bedoelen we ook de gezinnen waar we nog geen contact mee hebben.

### *7.2 Toekomstige gezinnen*

Een aanpak op langere termijn houdt in dat we langdurig contact onderhouden met deze gezinnen. We starten bij de jongeren kennen en die ons vertrouwen. Per gezin wordt een vaste contactpersoon toegewezen die het vertrouwen heeft of krijgt van dat gezin.

Met het gezin wordt een plan van aanpak opgesteld met concrete doelen, gericht op het doorbreken van niet-werkende leef – en opvoedpatronen. Dat zal uiteraard in kleine stappen gebeuren.

### *7.3 Welke gezinnen komen in aanmerking voor deze aanpak*

We hanteren de volgende samenhangende criteria voor de gezinnen die voor een langdurige aanpak in aanmerking komen. De gezinnen moeten voldoen aan ten minste de volgende criteria:

- Bij een of beide ouders is sprake van LVB – problematiek.
- Het ontbreken van natuurlijke sociale netwerken, zoals familie.
- De eigen kracht is onvoldoende ontwikkeld.
- Het oplossend vermogen ontbreekt.
- De opvoedcultuur is negatief.
- De dossiers laten een meervoudige problematiek zien die ook al bij de grootouders en ouders van het betreffende gezin gesignaleerd is.
- De maatschappelijke kosten bij interventies tijdens crises zijn hoger, dan de inzet van een gezinscoach.

Wij willen daarvoor de volgende inzet plegen:

### *Gericht op de gezinnen:*

1. continuïteit in de ondersteuning. We gaan regelmatig op huisbezoek, ook al is er niets aan de hand. Kortom, een steun/vangnet gedurende de levensloop van kinderen. Langere termijn blijven volgen, ook wanneer het goed gaat. Dit om te voorkomen dat verslechterde situaties te lang onopgemerkt blijven (terugvalbasis). Volgen in het natraject geeft ook mogelijkheid om succesfactoren te signaleren.
2. Een gezinscoach als 1 aanspreekpunt voor ouders en jongeren, iemand die zij vertrouwen waarop zij altijd kunnen terugvallen.
3. Per gezin wordt een ondersteuningsteam (vgl. structuur factteam) geformeerd dat wisselend van samenstelling is al naar gelang de vraag van de ouders. De leden van dit team genieten het vertrouwen van het gezin. We zien dit ondersteuningsteam als een aparte entiteit, als een special force.
4. Het plan van aanpak wordt door het ondersteuningsteam ontwikkeld in samenspraak met het gezin.
5. Gezinnen met LVB problematiek krijgen extra aandacht ook in het kader van passend onderwijs.(Basis)school heeft meer kennis nodig over signaleren en werken met LVB en mogelijkheden tot ondersteuning hierin op school en buiten school. De rol, zorgen en signalering van de ouders moeten hier een belangrijke plek in krijgen. Gezamenlijk plan van aanpak maken met ouders en gezinscoach, bijv. een traject voor de hele schoolloopbaan (rol voor SMW-er?).
6. Als er sprake is van verminderde intelligentie bij gezinsleden/LVBers: voor hen is het extra moeilijk om naar zichzelf te kijken. Soms zijn er bij gezinnen met meervoudige problematiek te weinig goede rolmodellen in hun omgeving, dit geldt zowel voor kinderen als ouders. Hoe kunnen we dit stimuleren/organiseren? Genoemd voorbeeld: een team (bv groep opa's en oma's), die je kunt betrekken als adviseurs/tipgevers/rolmodellen.
7. Inzet van coaches die helpen (praktische) problemen op te lossen dmv ondersteuning op urgente momenten (bijvoorbeeld mee de rechtszaal in, mee naar school voor een gesprek dat erg gevoelig ligt, conflictbemiddeling).
8. Een soortgelijk loket als Loket Vroeghulp gewenst. Soortgelijk loket is nodig ter bevordering van vroegsignalering.
9. ITB is een onderdeel van de gezinssysteemische aanpak.

### *Gericht op de professionals:*

1. Diversiteit binnen de hulpverlening is belangrijk. Vrouwen zijn vaak in de meerderheid, rol van mannen is ook belangrijk. Ditzelfde geldt voor culturele diversiteit en diversiteit in specialisme ( bv kennis van/kunnen omgaan met straatcultuur).
2. Attitude (o.a. taalgebruik, benaderingswijze, houding) van de hulpverlener is vaak onderbelicht in de aanpak. Hoe kunnen we hier structureel aandacht aan geven? Intervisiegroep, visie ontwikkeling op werkwijze.
3. Noodzaak om averechtse patronen te doorbreken in onze werkprocedures). Vergaring van nieuwe tools om dit beter te doen (tips uitwisselen).
4. Gezinnen ondersteunen in het bouwen van vervangende netwerken.
5. Hulpverleners voelen zich niet vrij om naar eigen inzicht te handelen (afrekencultuur). Zelfs wanneer het ten bate is van de cliënt, kan dit negatieve repercussies hebben vanuit de werkgever. Hoe creëren we meer ruimte voor hulpverleners om buiten de protocollen te treden en adequate hulp te kunnen bieden?

Ook in intervisiegroep voor desbetreffende hulpverleners, waarin ruimte is om grenzen te exploreren en een nieuwe werkwijze te protocolleren.

6. Unieke relatie met jongeren is prima, mits die niet exclusief wordt.
7. Wij vragen van de betrokken organisaties samen met de gemeente te investeren in deze aanpak.

Deze gezinsmanager en de leden van het ondersteuningsteam beschikken over de volgende competenties:

- meervoudige partijdigheid
- systeemgericht werken
- analyse van het gezin maken
- bevlogen
- betrouwbaar
- stressbestendig
- kunnen luisteren
- het onverwachte kunnen aanpakken
- dicht bij jezelf blijven/houden
- aan kunnen geven wat je nodig hebt voor het gezin
- niet in programma's denken
- er voor gaan
- commitment met .....
- beschikbaar buiten kantooruren
- beperkingen en grenzen kennen
- beheersing van methodisch vraagstuk van nabijheid en distantie

## **8. De uitvoering**

### *8.1 De pilot*

De gemeente Aalsmeer wil een subsidie aanvragen samen met twee andere gemeenten in de regio in het kader van de regionale sociale agenda. Met deze extra gelden willen we de start een extra impuls geven en vooral leren hoeveel en hoe lang welke capaciteit nodig is voor welk gezin.

De capaciteit hangt af van de mate van zelfstandigheid of eigen kracht van het gezin, en of er sprake is van oplossend vermogen in het gezin. Dat willen we onderzoeken.

De afdeling Jeugd en Samenleving zal een projectleider voor deze pilot benoemen.

Indien een provinciale subsidie niet haalbaar is, wordt toch gestart met een pilot. De pilot gaat september 2015 van start en ondersteunt maximaal 10 huidige gezinnen en maximaal 10 nieuwe jonge gezinnen. De duur van de pilot is 1 jaar. We gaan uit van een gemiddelde inzet van 2 uur per week per gezin. Daarnaast zal de gezinscoach specialistische hulp kunnen inzetten vanuit het ondersteuningsteam.

## 8.2 De aanpak na de pilot

Op basis van de ervaringen met de pilot wordt een uitvoeringsplan gemaakt onder de verantwoordelijkheid van de afdeling jeugd en samenleving en wordt een structurele aanpak vastgesteld. Hierin zal o.a. aandacht besteed worden aan:

- het in kaart brengen van het totaal aan gezinnen;
- het beschrijven van de methodiek;
- het formeren van een ondersteuningsteam;
- het benodigde aantal gezinscoaches na de pilot;
- de aard en duur van de inzet van de gezinscoaches;
- de kosten-batenanalyse, oftewel is de inzet van de gezinscoach goedkoper. Wat voorkomen we met de inzet van de gezinscoach?
- Helderheid over de structurele kosten;
- Het formuleren van prestatie-indicatoren.

Uit de evaluatie van het jeugd – en gezinsbeleid komen een aantal aanbevelingen die ondersteunend moeten zijn voor de transgeneratieve aanpak, w.o.

- de verbetering van vroegsignalering, de aanpak van de handelingsverlegenheid en de versterking van de toeleiding;
- de inzet van Schoolmaatschappelijk werk uitbreiden en kwalitatief versterken.
- de kwaliteit van de Zat's moet omhoog;
- de samenwerking en samenhang tussen alle betrokken organisaties moet beter.



## Bijlage 2. Vacature gezinscoaches juli 2015

Voor de afdeling Jeugd en Samenleving zijn we op zoek naar:

### **Twee gezinscoaches**

**20 uur per week**

**HBO werk- en denkniveau**

**Tot 1 januari 2017**

### **Inleiding**

In de gemeente Aalsmeer zoeken we voor gezinnen met meervoudige transgeneratieve problematiek twee gezinscoaches die samen met de gezinnen op basis van een vertrouwensrelatie werken aan een grotere oplossingskracht vanuit die gezinnen zelf. Deze aanpak is als een structurele voorziening opgezet in het besef dat veranderingen in die gezinnen een jarenlange (10 – 20 jaar) inzet vragen van gezinscoaches.

### **Jeugd en Samenleving**

De afdeling Jeugd en Samenleving vormt samen met de afdelingen Werk en Inkomen en Sociale Voorzieningen het Sociaal Domein van de gemeente Amstelveen/Aalsmeer. De afdeling Jeugd en Samenleving richt zich op de uitvoering van maatregelen die tot doel hebben dat de jeugd gezond en veilig opgroeit in de gezinssituatie, dat de jeugd zich maximaal kan ontwikkelen en dat ouders/opvoeders zelfredzaam en zelfstandig zijn. Daarnaast richt de afdeling zich op de uitvoering van maatregelen op het gebied van Welzijn, Sport en Cultuur die bijdragen aan gezonde, zelfredzame en zelfstandige inwoners, sociale samenhang en de versterking van recreatie en economie. De afdeling bestaat uit het team Jeugd (waaronder leerplicht, jongerenwerk en jeugdhulpverlening valt), het team Samenleving (vanaf 1 juni 2015) en vier Sociale teams.

### **Sociale teams**

Vanaf 1 januari 2015 zijn in de gemeenten Aalsmeer en Amstelveen Sociale teams actief. Deze teams zorgen voor een integrale afgestemde aanpak van de meervoudige hulpvragen voor de doelgroep 0 tot 100. Met de Sociale teams wil de gemeente tot een integraal, afgestemd hulpaanbod komen. In een Sociaal team zitten medewerkers van de gemeente en professionals van zorg- en welzijnsinstellingen. Ze helpen bewoners naar de juiste vorm van ondersteuning of hulp toe en hebben ook een signalerende functie.

## **Wat ga je doen?**

Als gezinscoach ben je onderdeel van het sociaal team van Aalsmeer en ga je ter kennismaking op bezoek samen met een professional die door de gezinnen vertrouwd wordt. Je bouwt een vertrouwensrelatie op met het gezin. Vanuit de opgebouwde werkrelatie met het gezin worden samen doelen gesteld die opgenomen worden in het ondersteuningsplan. Dit plan beschrijft in de taal van het gezin wat het gezin gaat ondernemen om de zelfredzaamheid in kleine stappen te herstellen en welke ondersteuning vanuit de professional en andere leden van het te formeren ondersteuningsteam daarvoor nodig is. Hierbij wordt bekeken of het gezin over een netwerk beschikt en of dat actief ingeschakeld kan worden. Het organiseren van eigen oplossingen is geen separaat traject maar een integraal onderdeel van de werkwijze.

Je hebt altijd oog voor veiligheid in het huishouden. Indien onveiligheid aan de orde is, worden in het ondersteuningsplan concrete veiligheidsmaatregelen opgenomen.

Elk huishouden met een ondersteuningsplan heeft zijn eigen gezinscoach als aanspreekpunt en dat ben jij; ook bereikbaar na 17.00 uur en in de weekenden als zich een crisis voordoet. Je monitort samen met de klant en het ondersteuningsteam de resultaten van het plan.

Je werkt nauw samen met de partners die in het gebied die nodig zijn om het ondersteuningsplan uit te voeren.

## **Wat heb je hiervoor nodig?**

- Je hebt minimaal een afgeronde relevante HBO opleiding met ervaring als gezinscoach in gezinnen met meervoudige transgeneratieve problematiek.
- Je hebt kennis van de sociale kaart en eventueel relevante juridische wet- en regelgeving.
- Je hebt kennis van complexe (gezins-)systemen en voorkomende problematiek.
- Je kan gezinssystemisch te werken (Opmerking: waarschijnlijk systeemgericht werken).
- Je kan analyse van het gezin te kunnen maken.
- Je kan aangeven wat je nodig hebt voor het gezin.
- Je hebt inzicht in het hulpaanbod, hulpverleningsmethodieken en diagnostische instrumenten.
- Je kunt signalen herkennen en risicofactoren inschatten.
- Je kent je beperkingen en grenzen.
- Beheerst het methodisch vraagstuk van nabijheid en distantie.
- Je bent een enthousiaste, bevlogen en inspirerende persoonlijkheid .
- Je weet goed om te gaan met stress en werkdruk.
- Je hebt uitstekende sociale en communicatieve vaardigheden die nodig zijn om belangentegenstellingen te overbruggen, anderen te kunnen overtuigen en draagvlak te creëren voor beslissingen in conflictsituaties.
- Je kunt goed luisteren.
- Je kunt omgaan met weerstanden, agressie en grensoverschrijdend gedrag.
- Je bent initiatiefrijk (Opmerking: waarschijnlijk 'niet in programma's denken').
- Je kunt het onverwachte aanpakken.
- Je hebt een planmatige aanpak.
- Je hebt een goed ontwikkeld analytisch vermogen.
- Je hebt een klant- en resultaatgerichte werkhouding.

- Je bent een teamspeler die graag gebruik maakt van de expertise van andere teamleden van het sociaal team en die ook zelf vanuit zijn eigen expertise iets te bieden heeft.
- Tenslotte ben je ook beschikbaar buiten kantooruren.



Lectoraat Aanpak Jeugdcriminaliteit  
Expertisecentrum Jeugd  
Hogeschool Leiden



[facebook.com/lectoraataanpakjeugdcriminaliteit](https://facebook.com/lectoraataanpakjeugdcriminaliteit)



[twitter.com/jdadejong](https://twitter.com/jdadejong)



[linkedin.com/jdadejong](https://linkedin.com/jdadejong)