

Dwars door verbanden

Evaluatie pilot aanpak multiprobleemgezinnen stad Groningen

B. Bieleman

M. Boendermaker

R. Nijkamp

J. Snippe

DWARS DOOR VERBANDEN

Evaluatie pilot aanpak
multiprobleemgezinnen stad Groningen

Oktober 2012

INTRAVAL
Groningen-Rotterdam

COLOFON

© St. INTRAVAL

Postadres:
Postbus 1781
9701 BT Groningen
E-mail info@intraval.nl

www.intraval.nl

Kantoor Groningen:
St. Jansstraat 2C
Telefoon 050 - 313 40 52
Fax 050 - 312 75 26

Kantoor Rotterdam:
Goudsesingel 68
Telefoon 010 - 425 92 12
Fax 010 - 476 83 76

Oktober 2012

Niets uit deze uitgave mag worden veeveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Tekst:	B. Bieleman, M. Boendermaker, R. Nijkamp, J. Snippe
Opmaak:	M. Haaijer
Omslag:	E. Cusiel
Druk:	Copy-Copy
Opdrachtgever:	Gemeente Groningen

ISBN: 978 90 8874 144 9

VOORWOORD

In opdracht van de gemeente Groningen heeft onderzoeks- en adviesbureau INTRAVAL de Pilot Multiprobleemgezinnen in de Groningse krachtwijken geëvalueerd. In dit rapport, 'Dwars door verbanden', wordt verslag gedaan van de bevindingen van onze evaluatie.

De dataverzameling, analyse en rapportage zijn uitgevoerd door de (senior)onderzoekers Marjolein Boendermaker, Rick Nijkamp en Jacco Snippe, bijgestaan door Sasja Biesma en Feija Schaap, onder leiding van Bert Bieleman.

Graag willen wij de leden van de begeleidingscommissie, onder voorzitterschap van prof. dr. Trudy Dehue (Rijksuniversiteit Groningen), bedanken voor hun medewerking aan de totstandkoming van het onderzoek. De commissie bestond verder uit: Jeroen Bolt (provincie Groningen), drs. Harm Brouwer (gemeente Groningen) en dr. Gert Schout (Rijksuniversiteit Groningen). Ook danken we drs. Roos van der Laan (gemeente Groningen) voor haar bijdrage aan het rapport. Daarnaast gaat onze dank uit naar prof. dr. Tom van Yperen (Nederlands Jeugdinstituut/Rijksuniversiteit Groningen) voor zijn deskundig commentaar bij het lezen van de conceptrapportages.

Ook bedanken we de projectleider en de coaches van De Ploeg voor de plezierige en coöperatieve samenwerking en de geïnterviewden van alle betrokken instellingen voor hun positieve medewerking. Ten slotte gaat onze dank uit naar de gezinnen, die zonder uitzondering hebben meegewerkt aan ons onderzoek. Zonder hun uitgebreide en openhartige bijdrage was deze evaluatie niet mogelijk geweest.

Namens INTRAVAL,

Bert Bieleman
Marjolein Boendermaker
Rick Nijkamp
Jacco Snippe

Groningen-Rotterdam
Oktober 2012

INHOUDSOPGAVE

	Pagina
Samenvatting	I
Hoofdstuk 1 Inleiding	1
1.1 Achtergrond	1
1.2 Onderzoek	2
1.3 Onderzoeksopzet	3
1.4 Leeswijzer	6
Hoofdstuk 2 Beleidsveronderstellingen	7
2.1 Probleemsituatie	7
2.2 Doelgroep	12
2.3 Aanpak multiprobleemgezinnen	13
2.4 Randvoorwaarden	20
2.5 Beoogde uitkomsten	21
Hoofdstuk 3 Proces: in- en uitvoering	23
3.1 Geschiedenis: Take 5	23
3.2 Werkplan	26
3.3 Instroom en bereikte doelgroep	30
3.4 Aanmeld- en informatiefase	34
3.5 Uitvoeringsfase	35
3.6 Afronding en nazorg	42
3.7 Team en ondersteuningsstructuur	44
Hoofdstuk 4 Proces: instrumenten	51
4.1 Gezinsplannen	51
4.2 Multidisciplinair overleg (MDO)	54
4.3 Eigen Kracht Conferentie	56
4.4 Mandaat en regie	60
4.5 Dwang en drang	64

	Pagina
Hoofdstuk 5	Context 69
	5.1 Historie 70
	5.2 Organisatorische aspecten 74
	5.3 Professionaliteit 76
	5.4 Samenwerkingsverbanden 81
	5.5 Maatschappelijke verbanden 84
Hoofdstuk 6	Resultaten gezinnen 89
	6.1 Gezamenlijke scores 89
	6.2 Problematiek per leefgebied 93
	6.3 Zelfredzaamheid gezinnen 116
Hoofdstuk 7	Conclusies 121
	7.1 Proces 122
	7.2 Context 128
	7.3 Resultaten gezinnen 131
	7.4 Werkzame mechanismen 134
	7.5 Ten slotte 135
	Literatuur 137
Bijlage 1	Voortgangsnotitie Take 5 143
Bijlage 2	Meetinstrument gezinnen 169
Bijlage 3	Scores gezinnen 173

SAMENVATTING

Op 1 april 2009 is de tweejarige Pilot Multiprobleemgezinnen in de Groningse Korrewegwijk, de Hoogte en Tuinwijk van start gegaan onder de naam Take 5. De doelstelling van deze pilot was het ontwikkelen van een meer effectieve en efficiënte aanpak van gezinnen met complexe problematiek. Gaandeweg de pilot bleek dat de uitvoering ervan niet verliep zoals was beoogd, met name vanwege een stagnerende instroom. Na het formuleren van nieuwe afspraken en voorwaarden is in maart 2011 een doorstart van de Pilot Multiprobleemgezinnen gerealiseerd onder de naam De Ploeg. In opdracht van de gemeente Groningen heeft onderzoeks- en adviesbureau INTRAVAL de pilot geëvalueerd.

Onderzoeksopzet

Binnen het onderzoek zijn drie onderdelen te onderscheiden: een procesevaluatie, een onderzoek naar de context en een resultatenonderzoek bij de gezinnen. Hiervoor zijn op meerdere momenten interviews gehouden met de projectleider, de gezinscoaches en uitvoerende medewerkers en directieleden van de betrokken partijen. Daarnaast is een document- en literatuurstudie uitgevoerd en zijn de onderzoekers regelmatig aanwezig geweest bij de verschillende overleggen en casuïstiekbesprekingen. Ten slotte zijn de eerste 15 ingestroomde gezinnen van De Ploeg uitgebreid geïnterviewd bij aanvang van hun traject en een half jaar later.

Proces

Na een moeizame opstartfase van De Ploeg is het beoogde aantal van tien tot vijftien gezinnen uiteindelijk met 21 ruimschoots gehaald. Ook wordt de beoogde doelgroep bereikt, namelijk gezinnen uit het zwaarste segment met problemen op een groot aantal leefgebieden.

Uitvoering en instrumenten

Allereerst wordt een gezinsplan opgesteld met daarin per gezin de overkoepelende doelstellingen en de (sub)doelen per leefgebied en de daarbij behorende instrumenten en het tijdspad. Alle gezinsleden en betrokken hulpverleners worden in het plan opgenomen. Gedurende een traject wordt door de coach op verschillende momenten een multidisciplinair overleg

(MDO) georganiseerd, waarbij ook het gezin wordt uitgenodigd. De aanwezigheid van het gezin bij een MDO wordt door alle betrokkenen positief ervaren.

De aanpak van De Ploeg kent enkele belangrijke en succesvolle onderdelen. Zo hebben de coaches een vasthoudende, directieve en transparante benadering, waarbij zij aansluiting proberen te zoeken bij de belevingswereld van de gezinnen en de door hen ervaren problemen. Ook is het oppakken van de regierol in de gezinnen een essentieel onderdeel. De coaches leggen verbinding tussen de partijen om gezamenlijk tot een plan te komen. De coaches krijgen daarbij van de betrokken organisaties middels een convenant mandaat om de trajecten uit te voeren conform het gezinsplan. Indien nodig wordt gebruik gemaakt van dwang en drang om de gezinnen ertoe te bewegen mee te werken aan een traject.

Bij vier gezinnen is een Eigen Kracht-conferenties gestart, om zo het netwerk van de gezinnen in te zetten voor het ondersteunen van de gezinnen. Een EKC lijkt niet geschikt voor alle gezinnen uit de doelgroep van De Ploeg. In sommige gevallen is de problematiek (nog) te zwaar en/of het netwerk te zwak of niet aanwezig om een EKC succesvol te laten zijn.

Team en ondersteuningsstructuur

Een gezinscoach dient ervaring te hebben met de aanpak van complexe problematiek bij personen of gezinnen en dient tevens goed te zijn in zijn of haar vak. Van belang is dat de coach overzicht houdt en in staat is de grote lijn vast te houden en niet wordt meegezogen in de elkaar opvolgende crisissituaties in de gezinnen. In de praktijk blijkt het voor de coaches lastig om planmatig en doelgericht te werk te gaan. Het gezinsplan, de casuïstiekbesprekingen met de ondersteuningsstructuur en de caseloadgesprekken met de projectleider vormen hierbij een belangrijk hulpmiddel. De ondersteuningsstructuur is mede hierdoor van essentieel belang gebleken bij de aanpak van De Ploeg.

Context

Tot 2011 komt de samenwerking die voor de aanpak van multiproblematiek als een essentiële succesfactor wordt gezien in de praktijk onvoldoende tot stand. Wanneer er resultaten komen, beginnen de betrokken organisaties en professionals zich positiever op te stellen. Het moeizame verloop van de samenwerking op een werkerterrein met een complexe problematiek heeft een

aantal redenen. Faalfactoren hangen met name samen met landelijke wet- en regelgeving, zoals de financieringswijze die sterk is gestoeld op zorgindicaties, de bureaucratie die daarmee gepaard gaat en de scheiding tussen zorg voor jeugd en volwassenen wat met name een probleem is voor de hulp aan multiprobleemgezinnen. Daarnaast zijn er lokale factoren die een succesvolle aanpak in de weg staan. Daarbij gaat het onder meer om de regierol van de gemeente.

Resultaten gezinnen

Gemiddeld hadden de gezinnen problemen op zeven leefgebieden ten tijde van de 0-meting, terwijl het gemiddelde bij de 1-meting op vijf probleemgebieden per gezin ligt. Bij bijna alle gezinnen is het aantal probleemgebieden afgenomen, maar (nog) geen enkel gezin is ten tijde van de 1-meting geheel vrij van problemen. Op alle leefgebieden is progressie geboekt. Met name de leefgebieden huisvesting en inkomen laten een grote vooruitgang zien, terwijl de minste progressie is geboekt op de leefgebieden vrije tijd en lichamelijke gezondheid.

Er zijn bij de aanpak twee type hefboomen zichtbaar: algemene hefboomen en gezinsspecifieke hefboomen. Algemene hefboomen zijn bij vrijwel alle gezinnen in werking getreden en bestaan uit de aanpak van problemen op de leefgebieden inkomen en huisvesting. Hierdoor ontstaat bij ouders ook de rust om aandacht te besteden aan problematiek op andere leefgebieden. Daarnaast zijn er gezinsspecifieke hefboomen, die per gezin verschillen en onder meer bestaan uit de aanpak van huiselijk geweld of het verdwijnen van lichamelijke gezondheidsproblemen.

Bij 12 van de 15 gezinnen is de zelf- c.q. samenredzaamheid toegenomen, terwijl drie gezinnen op hetzelfde niveau zijn blijven steken. Bij enkele gezinnen is nog wel enige groei mogelijk, maar voor meerdere gezinnen geldt dat een stabilisering van de huidige situatie het hoogst haalbare niveau van zelfredzaamheid zal zijn. Het zelfinzicht en het lerend vermogen van deze gezinnen is beperkt. De kans blijft groot dat bij deze gezinnen zonder hulp in de toekomst de problemen zich weer opstapelen.

Werkzame mechanismen

Op basis van de evaluatie kunnen zes werkzame mechanismen worden gedestilleerd, waarvan er telkens twee een sterke verwantschap hebben.

- *Samenstelling team en ondersteuningsgroep*: Er dient sprake te zijn van een ervaren team van gezinscoaches dat gecomplementeerd wordt met een ondersteuningsgroep. De gezinscoaches zijn als generalist inzetbaar in de gezinnen en gelden als specialist in het team. Verder beschikken zij over voldoende competenties, die kunnen worden aangevuld met de kennis en kunde van de ondersteuningsgroep. In de ondersteuningsgroep is in ieder geval voldoende kennis en ervaring van jeugdhulpverlening, psychiatrie en licht verstandelijk gehandicaptenzorg aanwezig.
- *Dwang en drang en mandaat*: Gezinscoaches krijgen van betrokken organisaties formeel middels een convenant het mandaat om de gezinstrajecten uit te voeren conform het gezinsplan. Het gezinsplan wordt door de gezinscoach in overleg met het gezin en de hulpverlening opgesteld. Hulp weigeren is geen optie. Wanneer gezinnen zich niet aan afspraken houden of bij aanvang al onwillig zijn, worden drang en dwang toegepast.
- *Capaciteit en aanpak gezinssysteem onafhankelijk van financieringsstromen*: De capaciteit van het team is in overeenstemming met het aantal gezinnen. Het aantal gezinnen per gezinscoach is beperkt en de hulpverlening kent een relatief lange doorlooptijd van minimaal een half jaar, met een mogelijkheid tot verlenging wanneer het gezin nog onvoldoende zelfredzaam is, maar er nog wel sprake is van mogelijkheden tot verbetering.

De randvoorwaarden waaraan een aanpak dient te voldoen, zijn: goede samenwerking en informatie-uitwisseling tussen uitvoerders en betrokken partners; een stuurgroep die betrokken partijen kan aanspreken op het niet nakomen van afspraken; zorgen voor inbedding of nazorg, tijdig starten met een nazorgplan voor doorverwijzing naar reguliere hulp(verlening); en inzichtelijk maken van kosten, financiering en resultaten.

Doorontwikkeling

Voor de doorontwikkeling van de aanpak van multiprobleemgezinnen is het van belang in de interventie methoden te implementeren waarvan in de literatuur en ook in deze evaluatie is aangetoond dat die werken. Aanbieders van zorg en dienstverleners dienen een aanbod te ontwikkelen voor de specifieke problemen waarmee multiprobleemgezinnen worstelen. Gedegen monitoring en effectonderzoek is vervolgens nodig om de werking van nieuwe methodieken en hulpaanbod na te gaan en te verbeteren. Hierbij moet er rekening mee worden gehouden dat deze uitbreiding en verbeteringen tijd kosten.

1. INLEIDING

Dit inleidende hoofdstuk geeft allereerst een beknopte schets van de achtergrond van de pilot Multiprobleemgezinnen (MPG) in de Groningse krachtwijken. Vervolgens wordt ingegaan op de evaluatie van deze pilot, waarbij de onderzoeksvragen en de onderzoeksactiviteiten worden besproken.

1.1 Achtergrond

Op 1 april 2009 is de tweejarige Pilot Multiprobleemgezinnen in de Groningse Korrewegwijk, de Hoogte en Tuinwijk van start gegaan onder de naam Take 5. De doelstelling van deze pilot was het ontwikkelen van een meer effectieve en efficiënte aanpak van gezinnen met complexe problematiek. Gaandeweg de pilot bleek dat de uitvoering ervan niet verliep zoals was beoogd, met name vanwege een stagnerende instroom.

Op basis van verschillende bijeenkomsten tussen de bij de pilot betrokken partijen is in de zomer van 2010 vastgesteld dat voor een succesvolle voortzetting van de pilot verschillende veranderingen noodzakelijk waren. Naar aanleiding hiervan heeft op 15 november 2010 overleg plaatsgevonden tussen onder andere de gemeente, de Maatschappelijke en Juridische Dienstverlening (MJD), Elker, Bureau Jeugdzorg (BJZ), Thuiszorg Groningen, de regiopolitie en de GGD.¹ In dit overleg zijn voorstellen gedaan voor een doorstart van de pilot. Daarbij zijn verschillende voorwaarden geformuleerd voor de wijze waarop de pilot in de doorstartfase ingericht zou moeten worden. Het ging hierbij onder meer om een nieuw team, een nieuwe, krachtadigere aanpak en het gebruik van officiële mandaten door de gezinscoaches. Op deze manier zouden alsnog de gestelde doelstellingen van de pilot bereikt kunnen worden.² Begin 2011 is dit voorstel in de gemeenteraad besproken en goedgekeurd. In maart 2011 is de doorstart gerealiseerd onder de naam De Ploeg.

¹ Thuiszorg Groningen en GGD zijn na de doorstart niet meer als partner bij de pilot betrokken.

² Raadsbrief 06-01-2011 en Concept Besluitnota 05-01-2011.

1.2 Onderzoek

Na de oorspronkelijke start van de Pilot Multiprobleemgezinnen is onderzoeks- en adviesbureau INTRAVAL gevraagd het verloop van deze pilot te volgen met een evaluatieonderzoek. Die evaluatie is in augustus 2009 gestart. De oorspronkelijke afspraak was dat in februari 2010 een tussenrapport zou worden opgeleverd, terwijl in oktober 2010 een eindrapportage zou worden opgesteld. Deze rapportages zouden informatie verschaffen op basis waarvan het uitvoeringsproces van de pilot en het eventuele vervolg zou kunnen worden bijgesteld.

Zoals hierboven al duidelijk is geworden, bleek gaandeweg de pilot dat de uitvoering hiervan niet verliep zoals was beoogd, met name vanwege een stagnerende instroom. Gezien deze omstandigheden is gekozen om de tussenrapportage van het onderzoek enige maanden later te laten plaatsvinden, namelijk in augustus 2010. Ook is gekozen deze tussenrapportage een andere invulling te geven dan oorspronkelijk was beoogd: in overleg met de begeleidingscommissie en de opdrachtgever is besloten om in deze rapportage nadrukkelijker aandacht te besteden aan de procesmatige kanten van het project en niet in te gaan op de resultaten bij de betrokken gezinnen (gezien de geringe instroom). De tussenrapportage is in augustus 2010 opgeleverd onder de titel 'Procesevaluatie pilot MPG Krachtwijken. Voortgangsnotitie eerste jaar'. Deze notitie is als bijlage 1 opgenomen in dit rapport.

De oorspronkelijke onderzoeksopdracht aan INTRAVAL bestond uit de zorgvuldige monitoring en evaluatie van de pilot MPG Krachtwijken met als doel na te gaan hoe met dit experiment een methodiek kan worden ontwikkeld die in de toekomst een meer effectieve en efficiënte aanpak van gezinnen met complexe problematiek mogelijk maakt. Deze opdracht is na de doorstart van de pilot grotendeels gehandhaafd. Wel is in het vervolg van het onderzoek, naast het zorgvuldig monitoren van de uitvoering van de pilot, nadrukkelijker aandacht besteed aan het vaststellen van de behaalde resultaten binnen de gezinnen en minder aan het uiteenrafelen en toetsen van de gehanteerde methodiek. Vastgesteld is dat het belangrijker is om na te gaan in hoeverre met de aanpak daadwerkelijk resultaten worden behaald bij de betrokken gezinnen. Daarnaast is opdracht gegeven om de context waarbinnen de uitvoering van de pilot plaatsvindt nader te onderzoeken.

Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen van het evaluatie-onderzoek luiden als volgt:

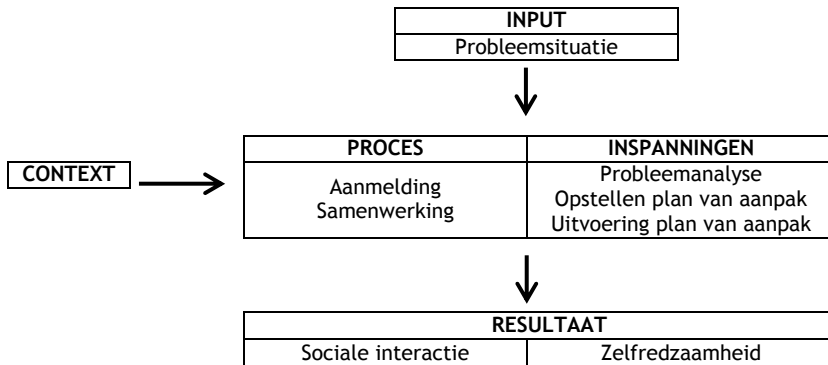
1. Wat zijn de beleidsveronderstellingen bij de Pilot MPG Krachtwijken?
 - a. Wat is de probleempceptie?
 - b. Welke middelen worden ingezet?
 - c. Welke resultaten worden hiervan verwacht en wat zijn de werkzame mechanismen?
2. Hoe is de implementatie en uitvoering van de Pilot MPG Krachtwijken verlopen?
 - a. Wat is goed verlopen en waarom?
 - b. Welke problemen hebben zich voorgedaan en waarom? Hoe zijn deze aangepakt?
 - c. Zijn er bewijzen die de gedachte ondersteunen dat de aanpak leidt tot minder specifieke en specialistische hulp?
 - d. Wat is de (meer)waarde van de ingevoerde instrumenten?
3. In hoeverre zijn er aanwijzingen dat de aanpak Pilot MPG Krachtwijken succesvol is?
 - a. Is de problematiek op de verschillende leefgebieden voor de gezinnen veranderd en is een stabiele situatie tot stand gekomen?
 - b. Is de situatie voor de betrokken kinderen veiliger geworden en zijn de ontwikkelingskansen van de kinderen verbeterd?
 - c. Welke factoren zijn van invloed op een succesvolle aanpak?
4. Welke rol speelt de context waarin de pilot plaatsvindt bij het al dan niet succesvol kunnen implementeren van de aanpak en zijn er veranderingsimplicaties voor de diverse betrokken partijen?

1.3 Onderzoeksopzet

Voor de uitvoering van de oorspronkelijke onderzoeksopdracht is in juni 2009 een onderzoeksopzet opgesteld. Aangezien de onderzoeksopdracht grotendeels gehandhaafd is, is de uitvoering van de destijds geformuleerde onderzoeksopzet voortgezet. Wel is, zoals aangegeven, nadrukkelijker dan aanvankelijk was beoogd aandacht besteed aan het vaststellen van de behaalde resultaten binnen de gezinnen en minder aan het uiteenrafelen en toetsen van de gehanteerde methodiek. Binnen de onderzoeksopzet kan onderscheid worden gemaakt tussen een procesevaluatie en een resultaatmeting. Aanvullend is begin 2011 opdracht gegeven aandacht te

besteden aan een derde thema, namelijk de context waarbinnen het project plaatsvindt. Er zijn binnen het onderzoek met andere woorden drie onderdelen te onderscheiden. Figuur 1.1 toont de onderlinge samenhang tussen deze onderdelen.

Figuur 1.1 Input, context, proces, resultaat pilot MPG Krachtwijken



1. Procesevaluatie

De procesevaluatie bestaat uit verschillende onderdelen. Ten eerste zijn op twee momenten interviews gehouden met de projectleider, de gezinscoaches en de teamleiders van deze coaches bij de betrokken instellingen. Tevens zijn (uitvoerende) medewerkers van betrokken partijen geïnterviewd over hun ervaringen met het project. Het gaat daarbij onder meer om medewerkers van de Sociale Dienst, woningcorporaties, de politie en instellingen voor (gespecialiseerde) hulpverlening. Door het afnemen van deze interviews is kwalitatieve informatie verzameld over de voorbereiding, de invoering, de werkprocessen en de feitelijke uitvoering van de Pilot MPG Krachtwijken.

Daarnaast is de werkwijze van het project bestudeerd en is de beschrijving daarvan geactualiseerd. Op basis van de methodiekbeschrijving zijn cruciale momenten in het traject bepaald, waaronder het vaststellen van het gezinsplan, evaluatiemomenten en multidisciplinaire overleggen. Op deze cruciale momenten in het traject is een onderzoeker daar als toehoorder en observator bij aanwezig geweest. Ook zijn de onderzoekers eens per twee weken aanwezig geweest bij de casuïstiekbespreking van het team. Door het bijwonen van deze overleggen en besprekingen is nagegaan hoe de uitvoering

van de pilot in de praktijk is verlopen of de gemaakte afspraken zijn uitgevoerd en welke knelpunten zich hierbij hebben voorgedaan.

2. Resultaatmeting gezinnen

Zoals gezegd is in het onderzoek nadrukkelijk aandacht besteed aan de resultaten van de pilot bij de deelnemende gezinnen. In de eerdere fase van het onderzoek zou voor het verkrijgen van inzicht in de ervaringen van de gezinnen met de aanpak MPG Krachtwijken gebruik worden gemaakt van de C-toets. Hoewel de C-toets inzicht geeft in de tevredenheid van de cliënten over de toegepaste methodiek, verschaft deze toets onvoldoende informatie voor het vaststellen van behaalde resultaten.

Voor het vaststellen van de resultaten binnen de gezinnen is daarom gebruik gemaakt van het scoreformulier 'zelfredzaamheid gezinnen', mede gebaseerd op de Zelfredzaamheids-Matrix zoals ontwikkeld door de GGD Amsterdam (Lauriks e.a. 2010). Dit scoreformulier bestaat uit 45 items, waarin negen leefgebieden van de gezinnen aan de orde komen (vijf items per leefgebied). Op ieder item wordt op een vijfpuntschaal gescoord wat op het moment van de meting de situatie is van het gezin op dit item. Op basis van de scores op de verschillende items wordt een totaalscore per leefgebied berekend. De scores op de negen leefgebieden resulteren tezamen in een score op zelfredzaamheid. Aan de hand van het scoreformulier is de situatie van de gezinnen op twee momenten vastgelegd, namelijk bij aanvang van het traject (0-meting) en ruim een half jaar later (1-meting). Het scoreformulier 'zelfredzaamheid gezinnen' wordt bovendien per meting twee keer ingevuld, namelijk één keer op basis van het gesprek met het gezin en één keer op basis van het dossier. In bijlage 2 wordt een toelichting gegeven op het formulier en de wijze waarop de metingen hebben plaatsgevonden.

3. Context

In maart 2011 heeft de opdrachtgever aangegeven dat de gemeente in het onderzoek meer aandacht wenst voor de context waarin de pilot plaatsvindt. Uit de ervaringen die in de eerste anderhalf à twee jaar met de pilot MPG Krachtwijken (Take 5) zijn opgedaan, is gebleken dat de context waarin de pilot plaatsvindt een essentiële rol speelt bij het al dan niet succesvol kunnen implementeren van de aanpak. Het gaat daarbij met name om factoren op het gebied van samenwerking tussen de betrokken partijen, zoals draagvlak bij de betrokken organisaties, aansturing en hiërarchische verhoudingen en de maatschappelijke context waarbinnen de pilot wordt uitgevoerd.

De pilot MPG Krachtwijken gaat uit van een integrale aanpak, waarin samenwerking tussen de betrokken instellingen centraal staat. Het werd daarom zinvol geacht in een onderzoek naar de uitvoering van de pilot uitgebreider aandacht te besteden aan de wijze waarop deze samenwerking in de praktijk al dan niet tot stand komt. Voor het onderzoek naar de context van de pilot is allereerst de wijze waarop de samenwerking tot stand is gekomen bestudeerd. Daarnaast zijn alle betrokkenen uitvoerig aan het woord gelaten over hoe zij de pilot ervaren, waarderen en hun rol daarin.

Met de managers/directieleden en teamleiders van de betrokken organisaties is ingegaan op de feitelijke uitvoering, de onderlinge verhoudingen en de betrokkenheid van de bij de Pilot MPG Krachtwijken betrokken instellingen. Het gaat hierbij om Elker, MJD, Bureau Jeugdzorg, dienst OCSW, dienst SoZaWe, GKB en woningcorporaties. Door de extra aandacht voor de context van de pilot zijn de onderzoeksresultaten breder toepasbaar. Ook andere projecten en veranderingstrajecten (in Groningen) waarin sprake dient te zijn van samenwerking tussen partijen, kunnen daardoor hun voordeel doen met de onderzoeksresultaten.

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk twee gaat in op de beleidsveronderstellingen. Hoofdstuk drie bespreekt de wijze waarop de aanpak van multiprobleemgezinnen de afgelopen jaren is uitgevoerd. In hoofdstuk vier wordt ingegaan op de verschillende instrumenten die door De Ploeg worden ingezet en de ervaringen die hiermee in de praktijk zijn opgedaan. In hoofdstuk vijf wordt de context van de pilot besproken. Hoofdstuk zes besteedt aandacht aan de resultaten die de gezinnen hebben geboekt. Afgesloten wordt met hoofdstuk zeven waarin de conclusies worden gepresenteerd.

2. BELEIDSVERONDERSTELLINGEN

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de beleidsveronderstellingen die ten grondslag liggen aan de pilot Aanpak Multiprobleemgezinnen Krachtwijken in Groningen. Door het reconstrueren van de beleidsveronderstellingen wordt zichtbaar gemaakt op welke wijze wordt verondersteld dat het beleid en de daaruit voortvloeiende maatregelen werken (Leeuw 2003; Bieleman en Boendermaker 2010; Snippe e.a. 2012). Het vormt op die manier een beleidsmatig raamwerk en beoordelingskader voor de uitvoering van de pilot Aanpak Multiprobleemgezinnen Krachtwijken in Groningen.

Voor het achterhalen van de beleidsveronderstellingen is literatuur bestudeerd en zijn interviews gehouden met acht beleidsmakers en opstellers van de Aanpak Multiprobleemgezinnen Krachtwijken. Hieronder wordt allereerst ingegaan op de probleemsituatie en de doelgroep (input). Vervolgens komt de aanpak (proces) aan bod, waarbij de uitgangspunten van de pilot Aanpak Multiprobleemgezinnen Krachtwijken worden toegelicht. In paragraaf 2.4 wordt aandacht besteed aan de randvoorwaarden van de pilot. In de laatste paragraaf wordt ingegaan op de beoogde uitkomsten van het beleid. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een schematisch overzicht van de beleidsveronderstellingen.

2.1 Probleemsituatie

Hoewel de term multiprobleemgezin veelvuldig wordt gebruikt, bestaat in de literatuur geen eensluidende definitie. Over het algemeen kan over een multiprobleemgezin worden gezegd dat het een gezin is (minimaal 1 ouder en 1 kind), dat kampt met een chronisch complex van socio-economische en psychosociale problemen, vaak geworteld in voorgaande generaties, waarvan de betrokken hulpverleners vinden dat het weerbarstig is voor hulp.¹ Kenmerkend voor multiprobleemgezinnen is dat de problemen veelvoudig, complex en chronisch van aard zijn (Ghesquière 1993). Deze gezinnen hebben deze problemen bij het uitvoeren van vrijwel alle gezinstaken: het

¹ Kenniscentrum Multiprobleemgezinnen. www.multiprobleemgezinnen.nl.

opvoeden van kinderen; het bevorderen van het individueel welzijn van de gezinsleden afzonderlijk; het voeren van een huishouding; het verwerven en handhaven van een maatschappelijke positie; en het vormgeven van een partnerrelatie. Soms is een (licht) verstandelijke handicap bij de jeugdige en/of de ouders een bijkomende factor in de problematiek (Olijve en Van Nieuwland 2000).

Multiprobleemgezinnen zijn meestal geen onbekenden van de hulpverlening. Vaak hebben deze gezinnen al contact gehad met meerdere hulpverleners, zonder dat dit tot duidelijke resultaten heeft geleid. Deze constatering sluit aan bij Ghesquièrre (1993) die stelt dat er bij multiprobleemgezinnen sprake is van een dubbele thematiek. Enerzijds zijn er problemen in het gezin, anderzijds zijn er problemen in het hulpverleningssysteem. De kern van het fenomeen ‘multiprobleemgezin’ betreft de interactie tussen beide. Deze verstoring in de interactie is onder andere toe te schrijven aan de organisatie van de hulpverlening.

Door verregaande specialisatie binnen de hulpverlening zijn er meestal meerdere hulpverleners op verschillende fronten bij een gezin betrokken, waarbij samenhang in de hulp vaak ontbreekt. Multiprobleemgezinnen hebben al gauw een tiental hulpverleners om zich heen verzameld die zich allemaal bezighouden met een deelgebied, zoals huisvesting, uitkering en schuldhulpverlening, verslaving, psychiatrische problemen, huiselijk geweld en pedagogische problemen (Schout 2008). Dit kan bij een gezin leiden tot wantrouwen, een negatieve beeldvorming rond hulpverlening en soms een vijandige houding tegenover hulpverleners. Het diverse hulpaanbod sluit niet goed aan bij de behoeften van de gezinnen, die daardoor zorgmijndend gedrag kunnen gaan vertonen. Dit gedrag leidt tot moeizame hulpverlening, wat bij de hulpverlener vervolgens zorgverlamming teweeg kan brengen (Van Veldhuizen 1998). Hierdoor stelt het werken met dergelijke complexe problematiek hoge eisen aan de professionaliteit van de hulpverlener. De hulpverlener moet in staat zijn een werkrelatie met een gezin op te bouwen in een sfeer die soms gekenmerkt wordt door vijandigheid en wantrouwen. De interactie tussen enerzijds de problemen van het gezin en anderzijds de problemen in het hulpverleningssysteem maken dat de situatie weerbarstig is voor verandering en dat er gemakkelijk een vicieuze cirkel ontstaat (Baartman e.a. 1989).²

² Kenniscentrum Multiprobleemgezinnen. www.multiprobleemgezinnen.nl.

Risicofactoren

In de literatuur is weinig bekend over factoren voor het ontstaan en voortbestaan van multiprobleemgezinnen (Kalsbeek 2008a). Bij multiprobleemgezinnen lopen oorzaak en gevolg vaak door elkaar. Dat wil zeggen dat bepaalde kenmerken van multiprobleemgezinnen die in de definitie staan, risicofactoren zijn voor het ontstaan van problemen bij de volgende generatie. Voorbeelden van risicofactoren bij ouders zijn psychiatrische problemen en onrealistische verwachtingen van de ouders over het kind. Risicofactoren op gezinsniveau zijn bijvoorbeeld een gezinscultuur die zich kenmerkt door veel conflicten, het verkeren in een sociaal isolement en werkloosheid. Omgevingsfactoren, zoals een woonomgeving met criminaliteit en armoede of waarin geweld wordt geaccepteerd, zijn bronnen van extra stress voor de ouders (Wolzak en Ten Berge 2004). Multiprobleemgezinnen wonen relatief vaak in buurten met zwakke sociale verbanden, criminaliteit, drugsproblematiek, armoede en achterstand. Een aantal van deze risicofactoren wordt juist beschouwd als een kenmerk van een multiprobleemgezin (Kalsbeek 2008a). Het risico op het krijgen van problemen wordt groter als verschillende factoren na elkaar van invloed zijn of als ze zich opstapelen (Meij en Boendermaker 2004).

Opvoeding en gedrag

Een belangrijke risicofactor in multiprobleemgezinnen ligt in de opvoedingsstijl en het gedrag van ouders. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat er een sterk verband bestaat tussen problematische opvoedings-situaties en gedragsproblematiek bij kinderen (Ormel e.a. 2000). Binnen de opvoedingswetenschappen bestaat tegenwoordig een grote mate van consensus over de voorwaarden waaraan een succesvolle opvoeding moet voldoen. Het lijkt kort gezegd te gaan om het vinden van een juiste balans tussen aandacht, affectie en ondersteuning aan de ene kant en het uitvoeren van toezicht aan de andere kant. Het één blijkt niet goed te werken zonder het ander. Problemen in de opvoeding en ontwikkeling ontstaan zowel in affectarme omgevingen waarin de nadruk eenzijdig ligt op controle als in omgevingen waarin weliswaar van kinderen wordt gehouden, maar waarin geen of weinig regels gelden en hen zelden of nooit iets wordt verboden. Een evenwichtige balans tussen steun en toezicht is niet alleen kenmerkend voor een geslaagde opvoeding in een gezin, maar ook voor de opvoeding in meer publieke domeinen, zoals kinderopvang, school, vrije tijd en jeugdzorg (Raad voor de Maatschappelijke Ontwikkeling 2001).

Opvoedingsproblemen gaan in multiprobleemgezinnen nogal eens samen met pedagogisch onvermogen van de ouders.³ Dit betekent dat in deze gezinnen vaker dan in andere kindermishandeling of verwaarlozing voorkomt. Daarom geldt dat risicofactoren die bekend en onderzocht zijn voor kindermishandeling eveneens risicofactoren vormen voor multiprobleemgezinnen. Vaak spelen daarin communicatieproblemen, sociale isolatie en een tekort aan emotionele betrokkenheid en flexibiliteit een rol (Wolzak en Ten Berge 2004). De bredere sociaal-culturele context waarin ouders opvoeden kan ook van invloed zijn: als geweld in een samenleving meer getolereerd wordt komt fysieke mishandeling vaker voor dan wanneer dat niet zo is. Tevens lijkt dat ook alleenstaand ouderschap en gezinsgrootte risicofactoren zijn voor kindermishandeling.

Intergenerationele overdracht

Een belangrijke risicofactor is dat de problemen waarmee multiprobleemgezinnen kampen nogal eens intergenerationeel en langdurig van aard zijn (Van der Steege 2008). Dat wil zeggen dat het complex aan problemen waarmee een gezin te maken heeft, wordt doorgegeven van de ene generatie aan de volgende. Dat geldt bijvoorbeeld voor het patroon van disfunctionele interacties, niet alleen binnen het gezin, maar ook met anderen buiten het gezin. Ook problemen met het opvoeden van de kinderen, zoals verwaarlozing, kunnen worden overgedragen op de volgende generatie. Aangezien de kans op problemen in de ontwikkeling substantieel groter wordt naarmate er meer risicofactoren in het spel zijn, hebben kinderen in een gezin dat kampt met een groot aantal problemen per definitie een slechte uitgangspositie (Hermanns 2001).

Financiële situatie

De ervaring is dat de financiële situatie van multiprobleemgezinnen altijd een groot en ingewikkeld probleem is en vaak de voortgang van hulpverlening op andere gebieden belemmert (Beukeveld 2008). Nagenoeg alle multiprobleemgezinnen komen in aanraking met de sociale dienst vanwege financiële problematiek, schulden en/of uitkeringen (Grisnich 2006). Een groot deel van de multiprobleemgezinnen behoort tot de categorie huishoudens met een verhoogde kans op armoede (Snippe e.a. 2009). Een betrekkelijk grote groep die hieronder valt, zijn gezinnen met minderjarige kinderen. Langdurig in armoede levende gezinnen geven aan vaak moeite te

³ Nederlands Jeugdinstituut, dossier multiprobleemgezinnen. www.nji.nl.

hebben om financieel rond te komen. Deze gezinnen zijn vaak genoopt schulden te maken. In 2007 gaf iets meer dan de helft van de éénoudergezinnen met een laag inkomen aan (zeer) moeilijk rond te kunnen komen (Otten e.a. 2008). Om dit toch te kunnen wordt geld geleend van familie en vrienden of worden spullen op afbetaling aangeschaft.

Protectieve factoren

De laatste jaren wordt er veel gesproken en geschreven over ‘protectieve factoren’: factoren die gezinnen beschermen tegen de desastreuze effecten van risicocumulatie (Hermanns 2005). Uit onderzoek is gebleken dat steunende sociale netwerken een dam opwerpen tegen allerlei problemen (Daly 2007; Egten e.a. 2008). Gezinnen met een steunend sociaal netwerk voeden beter op. Hoe het precies werkt is niet altijd duidelijk. Wel blijkt dat negatief opvoedingsgedrag afneemt en dat positief opvoedingsgedrag toeneemt naarmate ouders een bevredigender ondersteunend netwerk hebben (Hashima en Amato 1994). Niet alleen het gezin, maar ook de publieke domeinen zijn bij de opvoeding van jeugdigen van belang. In het algemeen geldt dat wanneer jeugdigen het gevoel hebben in hun primaire omgevingen (thuis, op school, maar ook in andere verbanden) te worden gewaardeerd, zij aanzienlijk minder kans lopen op psychische problemen, een criminele carrière, verslaving en voortijdige schooluitval (Schuyt 1995; De Winter 2000).

Uit onderzoek blijkt dat er bij ernstig probleemgedrag bij jongeren sprake is van een balanswerking tussen risicofactoren en beschermende factoren (Asscher en Paulussen-Hoogbeem 2005; Van der Laan en Blom 2006). De balans tussen beschermende factoren en risicofactoren blijkt cruciaal, niet alleen voor gedragsproblemen maar ook voor andere problemen in de ontwikkeling. Er blijken drie groepen van beschermende en risicofactoren te onderscheiden die van invloed zijn op de ontwikkeling van kinderen en jongeren: intrapersonlijke factoren (genetische en biologische factoren); factoren in de directe sociale omgeving (gezin, school en peergroup); en factoren in de bredere omgeving (buurt, cultuur en samenleving). Empirische studies laten ook zien dat vermindering van de draaglast (risicofactoren) en versterking van de draagkracht (beschermende factoren) in problematische gezinnen de gezonde ontwikkeling kan bevorderen en een positieve bijdrage kan leveren aan het voorkomen van kinderleed en maatschappelijke overlast (Spanjaard en Berger 1994).

Situatie Groningen

Onder de inwoners van de gemeente Groningen zijn volgens Vosselman e.a. (2005) naar schatting minstens 246 multiprobleemgezinnen. In 2006 is het protocol ketenzorg voor multiprobleemgezinnen in werking getreden. Dit protocol is een onderdeel van het actieprogramma Uit de Goot, waarin de gemeente Groningen aangegeven heeft hoe zij de zorg voor kwetsbare burgers wil organiseren (Gemeente Groningen 2004). Uit de evaluatie van het protocol ketenzorg multiprobleemgezinnen blijkt dat het hulpverleningsaanbod voor multiprobleemgezinnen in Groningen uitgebreid is, maar door gebrek aan regie de afstemming van de hulpverlening te wensen overlaat (Beukeveld 2008). Eén van de aanbevelingen die uit deze evaluatie naar voren is gekomen, is dat de zorg in multiprobleemgezinnen gecoördineerd zal moeten worden door een gezinscoach. Naar aanleiding van deze aanbevelingen is in Groningen het uitvoeringsplan Pilot Aanpak multiprobleemgezinnen Krachtwijken ontwikkeld.

2.2 Doelgroep

De doelgroep waarop interventies voor multiprobleemgezinnen betrekking hebben, zijn gezinnen met problemen op vijf gebieden, hoewel de ernst van de problemen per gebied kan verschillen:⁴

- het voeren van een huishouding, bijvoorbeeld door een gebrek aan regelmaat, hygiëne, financiële armlslag of wooncomfort;
- de maatschappelijke positie van het gezin: problemen met formele en informele contacten;
- de opvoeding, bijvoorbeeld pedagogisch onvermogen, pedagogische verwaarlozing of mishandeling;
- problemen in de individuele ontwikkeling of het welzijn van de gezinsleden, bijvoorbeeld depressies of verslavingen;
- de relatie tussen de (ex)partners: problemen als gevolg van echtscheiding, onderlinge spanningen of wisselende relaties.

Meestal hebben multiprobleemgezinnen op alle bovenstaande gebieden problemen. Daarnaast hebben multiprobleemgezinnen de volgende kenmerken met elkaar gemeen:

⁴ Nederlands Jeugdinstituut, dossier multiprobleemgezinnen. www.nji.nl.

- de problemen zijn veelvuldig en doen zich voor op meerdere levensterreinen;
- de problemen zijn complex: de verschillende probleemgebieden lopen door elkaar heen en beïnvloeden elkaar;
- de gezinnen leven jarenlang in een cyclus van oplopende spanningen, ontladingen en verzoeningen;
- tussen de verschillende generaties bestaan spanningen en conflicten;
- de gezinnen vermijden of verlammen de zorg doordat ze weerstand bieden, medewerking weigeren of weinig gemotiveerd zijn.

Groningen

Zoals gezegd is naar aanleiding van de evaluatie van het protocol ketenzorg multiprobleemgezinnen het Uitvoeringsplan pilot Aanpak Multiprobleemgezinnen Krachtwijken ontwikkeld (GGD Groningen 2009). Voor de probleemgezinnen krachtwijken Groningen bestaat de doelgroep uit een gezin waarin een veelheid van problemen bestaat. Deze gezinnen dienen woonachtig te zijn in de Krachtwijken Groningen: de Korrewegwijk; De Hoogte; en de Tuinwijk. Kenmerken van deze doelgroep zijn onder andere:

- verwaarlozing kinderen en onvermogen in opvoeding;
- gewelddadig gedrag;
- veiligheids-, gezondheids-, en hygiëneproblemen;
- overlastgevend en/of intimiderend gedrag in woonomgeving;
- crimineel gedrag;
- verslaving;
- ontbreken van dagstructuur;
- al jarenlang aangewezen op een uitkering, (dreigende) armoede.

2.3 Aanpak multiprobleemgezinnen

In deze paragraaf wordt beschreven waaruit de pilot Aanpak Multiprobleemgezinnen Krachtwijken bestaat. Daarbij wordt om te beginnen aandacht besteed aan de landelijke kaders van de aanpak van multiprobleemgezinnen en werkzame factoren in de aanpak. Vervolgens wordt uiteengezet wat de uitgangspunten zijn van de pilot Aanpak Multiprobleemgezinnen Krachtwijken Groningen.

Landelijke kaders

Het Nederlandse beleid rond multiprobleemgezinnen is voornamelijk gericht op de coördinatie van zorg, aandacht voor moeilijk bereikbare gezinnen en preventie door het tijdig signaleren van problemen. Risicogezinnen zijn onder andere te herkennen aan het mijden van zorg. Zij reageren niet op oproepen van de jeugdgezondheidszorg of andere instanties. Daardoor is het voor hulpverleners moeilijk om met hen in contact te komen. Mede hierdoor kan het voorkomen dat verschillende hulpverleningsinstanties betrokken zijn bij één gezin en dit niet van elkaar weten.⁵

Coördinatie van zorg

Zorgcoördinatie vormt een essentieel element in de landelijke kaders voor de aanpak van multiprobleemgezinnen. Zorgcoördinatie voorkomt dat beroepskrachten langs elkaar heen werken, zorgt ervoor dat taken onderling op de juiste manier verdeeld zijn en dat verschillende vormen van hulp goed op elkaar afgestemd zijn (Inspectie voor de Gezondheidszorg, Onderwijs, Openbare Orde en Veiligheid, en Jeugdzorg 2007). Als er een indicatie is afgegeven voor jeugdzorg, coördineert Bureau Jeugdzorg de zorg zelf of wijst het een coördinator aan. Als er een gezinsvoogd in het gezin is, heeft deze tot taak de regie te voeren over de hulpverleners in het gezin en één plan te maken voor de hulpverlening (GGD Nederland 2008). Hierdoor ontstaat een vast aanspreekpunt voor het gezin.

Eén gezin, één plan

De minister van Jeugd en Gezin wilde er met het principe 'Eén gezin, één plan' voor zorgen dat de verschillende hulpverleners die bij een kind of een gezin betrokken zijn, samen een plan opstellen (Ministerie van Jeugd en Gezin 2007). Een goede coördinatie van de zorg is nodig om duidelijkheid te scheppen over de verantwoordelijkheden die de betrokken beroepskrachten hebben voor de verschillende onderdelen van de hulp. Daarmee is te voorkomen dat die beroepskrachten langs elkaar heen werken. Gemeenten en provincies hebben voor die coördinatie van zorg elk hun eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Afhankelijk van het indicatiebesluit wordt de coördinatie van zorg toegewezen aan een Bureau Jeugdzorg, een gezinsvoogd of de gemeente. Met de invoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de komst van de Centra voor Jeugd en Gezin zijn gemeenten verantwoordelijk geworden voor de

⁵ Nederlands Jeugdinstituut, dossier multiprobleemgezinnen. www.nji.nl.

zorgcoördinatie zolang er geen indicatiebesluit voor geïndiceerde zorg is genomen en zolang geen sprake is van een maatregel voor jeugdbescherming of jeugdreclassering (Nederlands Jeugdinstituut 2008).

Afspraken met betrokken instanties

Gemeenten en provincies moeten er voor zorgen dat met alle betrokken instanties afspraken worden gemaakt over de manier waarop zij problemen signaleren, hoe de toeleiding naar zorg verloopt en welke bijdrage zij leveren aan de uitvoering van het 'Eén gezin, één plan'-principe (Ministerie van Jeugd en Gezin 2007). Ook moeten zij een model, een werkwijze en een protocollering kiezen en zorgen voor een eenduidige regeling voor het waarborgen van de privacy. Daarnaast moeten gemeenten en provincies erop toezien dat duidelijke afspraken worden gemaakt over de overdracht van de coördinatie van zorg van de aangewezen zorgcoördinatoren op gemeentelijk niveau naar Bureau Jeugdzorg en omgekeerd.

Werkzame factoren aanpak multiprobleemgezinnen

Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat een aantal werkzame factoren te onderscheiden zijn in de aanpak van multiprobleemgezinnen. Deze worden hieronder beschreven.

Protectieve factoren

Zoals eerder is beschreven, bestaan er protectieve factoren die gezinnen beschermen tegen desastreuze effecten van risicocumulatie. Wat opvoedhulp en opgroeihulp wel of niet bijdragen aan het oplossen van problemen in gezinnen is niet altijd duidelijk, omdat het onderzoeksterrein erg complex is (Hermanns 2005). Door (meest buitenlandse) onderzoeksprogramma's is wel meer bekend geworden over de werkzame mechanismen of effectiviteitscriteria van interventies.⁶ De kans dat kinderen, jongeren en ouders iets hebben aan een bepaalde aanbod wordt groter als zij zo concreet en doelgericht mogelijk worden geholpen bij het zelf ontdekken en toepassen van oplossingen voor problemen die ze in hun eigen leven ervaren.

Publieke domeinen zijn bij de opvoeding van jeugdigen eveneens van belang. Wanneer jeugdigen het gevoel hebben dat zij gewaardeerd worden, lopen zij minder kans op psychische problemen, een criminele carrière, verslaving en voortijdige schooluitval. Het tot stand brengen van sociale verbondenheid is

⁶ Nederlands Jeugdinstituut, dossier multiprobleemgezinnen. www.nji.nl.

kortom één van de meest krachtige vormen van preventie (De Winter 2000; Schuyt 1995). Dit is niet alleen een primaire taak voor het gezin, maar voor allen die bij het opvoeden van kinderen betrokken zijn: een gedeelde verantwoordelijkheid van ouders, onderwijs, jeugdwelzijn, jeugdzorg, vrije tijdssector en andere sectoren die een bijdrage leveren aan de ondersteuning van ouders en kinderen.

Systeemaanpak

Om multiprobleemgezinnen te helpen is het van belang om hulp te bieden op meerdere terreinen en aan alle gezinsleden tegelijkertijd (Kalsbeek 2008b). Dat wil zeggen: hulp aan ouders, kinderen en de leefomgeving van het gezin. Wanneer ingezet wordt op verandering in het gehele (gezins)systeem wordt de kans op terugval verkleind (Snippe e.a. 2010). Binnen deze systeemaanpak is ruimte voor individuele (therapeutische) hulp op specifieke problemen van een individueel gezinslid (Lange 2000). Veranderingen in één deel van het gezin zullen gevolgd worden door veranderingen in andere delen van het gezin. Ook om deze reden is het van belang om de hulp op deze verschillende terreinen in te zetten.

Intensieve, praktische hulp

Daarnaast is het belangrijk dat de hulp intensief is, dat er naast therapeutische hulp ook praktische hulp geboden wordt en dat de hulp in de leefomgeving van het gezin wordt aangeboden (Kalsbeek 2008b). Betrokken gezinsleden voelen zich meer geholpen met iemand die hen helpt met het regelen van praktische zaken en dit werkendeweg terug overdraagt. Ervaren dat de hulp praktisch effect heeft, draagt er in belangrijke mate aan bij dat de vertrouwensrelatie met de hulpverlener kan groeien. De hulpverlener zal zo lang als nodig is bij het gezin betrokken blijven. Er is een ruime tijdsinvestering nodig om problemen in een multiprobleemgezin aan te pakken. Zonder een vooraf vastgestelde trajectduur kan er gestart worden met het oplossen van praktische problemen, om in een volgend stadium toe te kunnen werken naar de onderliggende problematiek.

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen leerbare en stabiliseerbare gezinnen (Schaafsma 2005). Leerbare multiprobleemgezinnen kunnen, met hulp, uiteindelijk weer zelf de regie voeren over hun leven. Stabiliseerbare gezinnen zullen nooit zelfstandig, zonder ondersteuning, kunnen functioneren. Het hoogst haalbare doel is dat de situatie op een acceptabel

niveau wordt gestabiliseerd. Voor beide typen gezinnen geldt dat de hulp langdurig zal moeten zijn, wil deze effect sorteren.

Professionaliteit hulpverlener

Voor een hulpverlener in een multiprobleemgezin zijn uiteraard de algemeen werkzame factoren van goed hulpverleners van belang (Kalsbeek 2008b). Dit zijn onder meer: het opbouwen van een goede kwaliteit van de relatie tussen cliënt en behandelaar; zorg dragen voor een goede motivatie van de cliënt; een goede structurering van de interventie; het uitvoeren van de interventie zoals die uitgevoerd dient te worden.

Hoe de hulpverlener zich opstelt in een multiprobleemgezin is nog belangrijker dan bij andere gezinnen. In een multiprobleemgezin is de presentiebenadering van essentieel belang (Van der Laan 2000). Dit betekent dat de hulpverlener betrokkenheid toont, zonder direct de problematische aspecten aan te kaarten. De hulpverlener dient alle gezinsleden respectvol te benaderen en te werken vanuit de mogelijkheden van het gezin.⁷ Daarnaast is een 'outreaching' aanpak nodig om hulp te bieden aan kinderen en jongeren uit multiprobleemgezinnen die hun eigen problemen negeren of niet herkennen. Die aanpak houdt in dat een hulpverlener actief contact zoekt met het gezin en hulp aanbiedt op flexibele tijden. De hulpverlener maakt de problemen inzichtelijk voor de betrokkenen en zoekt een passend hulpaanbod. Het is belangrijk om positieve aanknopingspunten te benoemen en te werken aan haalbare concrete doelen, waarover overeenstemming bestaat tussen het gezin en de hulpverlener (Hermanns 2002). Het behalen van doelen, al zijn dit kleine stappen vooruit, is een positieve ontwikkeling die ook zo door de gezinnen wordt ervaren (Snippe e.a. 2010).

Drang en dwang

Zoals beschreven, kan in multiprobleemgezinnen zorgmijdend gedrag vertoond worden of is een gezin onvoldoende gemotiveerd voor hulp. Om een doorbraak in de hulpverlening te forceren kan gebruik worden gemaakt van drang- en dwangmiddelen. Soms kan het noodzakelijk worden geacht om het toepassen van drang of dwang te scheiden van het hulpaanbod (Kalsbeek 2008b). Wanneer drang of dwang moet worden toegepast, kan dit worden gedaan door een ander dan de gezinswerker. Deze wijze wordt toegepast om de positieve relatie tussen het gezin en de gezinswerker niet te beschadigen.

⁷ Nederlands Jeugdinstituut, dossier multiprobleemgezinnen. www.nji.nl.

Een drangtraject betekent dat enige invloed op het gezin wordt uitgeoefend om hulpverlening te accepteren. Er is dan een stok achter de deur. Invloed kan worden uitgeoefend door:

- uitkeringsverstrekking/sociale zaken;
- woningtoewijzing (geen of juist wel een andere woning);
- leerplicht (proces verbaal of boete bij ongeoorloofd schoolverzuim);
- bemoeienis van de politie;
- melding bij het AMK als er onvoldoende zicht is op resultaat of als de zorg niet geverifieerd kan worden (Grisnich 2006).

Dwang is aan de orde als de hulp zichtbaar onvoldoende resultaat oplevert voor de kinderen, bijvoorbeeld door weigering van ouders om mee te werken of door onvermogen. In zo'n geval kan een melding worden gedaan bij het Bureau Jeugdzorg die zorgdraagt (na toetsing) voor doorgeleiding naar de Raad voor de Kinderbescherming of een daadwerkelijke sanctie van uitkeringsverstrekker (Grisnich 2006; Snippe e.a. 2010).

Aanpak Multiprobleemgezinnen Krachtwijken Groningen

Op basis van het Uitvoeringsplan Pilot Aanpak Multiprobleemgezinnen Krachtwijken en interviews met opstellers en beleidsmakers is nagegaan wat de uitgangspunten zijn voor de Groningse pilot Aanpak Multiprobleemgezinnen.

Gezinsplan

Het uitgangspunt in de Pilot Aanpak Multiprobleemgezinnen Krachtwijken is 'één gezin één plan', zoals vastgesteld door het ministerie van Jeugd en Gezin. Er dient sprake te zijn van één totaalplan per gezin voor alle problemen, met één aanspreekpunt, de gezinscoach, voor het gezin én de betrokken hulpverleners. In het gezinsplan wordt aangegeven hoe de hulp aan de individuele gezinsleden en aan het gezin als geheel eruit moet zien. In zowel het Uitvoeringsplan als in de interviews is naar voren gekomen dat het van belang is dat een gezinscoach de hulpverlening inzet op alle leden van het gezin individueel en het gezin als geheel. De gezinscoach probeert zoveel mogelijk samen met het gezin het gezinsplan te maken, waardoor eenduidigheid en transparantie in de aanpak ontstaat. Enkele beleidsmakers benadrukken dat overeenstemming tussen de gezinscoach en de gezinsleden moet bestaan over de te behalen doelen. Door deze overeenstemming wordt de motivatie binnen gezinnen vergroot om aan deze doelen te werken. De gezinscoach moet een vertrouwensband met het gezin opbouwen en de zorg van de verschillende hulpverleningsinstellingen coördineren.

Betrokkenen

Diverse zorg- en welzijnsinstellingen in Groningen dienen betrokken te zijn bij de pilot Aanpak Multiprobleemgezinnen Krachtwijken. Een aantal van deze organisaties levert een gezinscoach voor de uitvoering van de pilot.

Naast de hulpverlening aan multiprobleemgezinnen in de Krachtwijken is de pilot bedoeld voor het ontwikkelen van een methodiek die in de toekomst een meer effectieve en efficiënte aanpak van gezinnen met complexe problematiek mogelijk moet maken. Voor deze effectieve en efficiënte aanpak zullen afspraken moeten worden gemaakt met de betrokken partijen en uitvoerders. In de interviews is naar voren gekomen dat zowel op bestuurlijk niveau als op de werkvloer consensus over deze afspraken moet bestaan, wil de aanpak daadwerkelijk effectief zijn. Een begeleidingsgroep van directies van de samenwerkingspartners dient de voortgang van de beoogde uitkomsten te begeleiden en te bewaken.

Methodiek

In de pilot wordt een gezin gedurende onbepaalde tijd gecoacht op verschillende leefgebieden. In het uitvoeringsplan is beschreven van welke methodiek gebruik wordt gemaakt in de pilot. De kenmerken van deze methodiek zijn:

- systeemaanpak; het hele gezin is onderworpen aan de aanpak;
- gericht op gedragsbeïnvloeding van de gezinsleden;
- beperking van coördinerende activiteiten door andere hulpverleners dan de gezinscoach;
- terughoudendheid in het inroepen van specialistische hulpverlening;
- hulp gebaseerd op een vertrouwensrelatie tussen de gezinscoach en het gezin;
- gebruik maken van bewezen bestaande structuren;
- netwerkvorming in de directe omgeving van het gezin.

In de uitvoering van de pilot is er sprake van een continue lijn van hulpverlening. Dit betekent dat wanneer in een gezin veel hulpverlening nodig is, dit beschikbaar dient te zijn. Wanneer het beter gaat met het gezin is de hulpverlening minder aanwezig, maar wordt een vinger aan de pols gehouden. Mocht er daarna sprake zijn van terugval of zich nieuwe probleemsituaties voordoen, dan kan de hulpverlening direct opnieuw worden opgestart. In één interview is ter sprake gekomen dat na afronding van het traject laagfrequente nazorg geboden zou moeten worden. Dit hoeft niet door

een gezinscoach zelf te worden uitgevoerd. Er is voorgesteld een sociaal werker contact te laten onderhouden met de gezinnen. Deze sociaal werker kan eventuele problemen signaleren en, indien nodig, de gezinscoach opnieuw inschakelen.

Voor de wijze waarop binnen Take 5 invulling is gegeven aan de hierboven beschreven uitgangspunten, wordt verwezen naar bijlage 1. In hoofdstuk 3 komt aan de orde hoe de uitgangspunten door De Ploeg zijn ingevuld.

2.4 Randvoorwaarden

Voor een goede uitvoering van de pilot Aanpak Multiprobleemgezinnen Krachtwijken Groningen moet aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan. Ten eerste moet er een goede samenwerking bestaan tussen de uitvoerders van de pilot en de betrokken partners. In zowel het uitvoeringsplan als in de interviews is naar voren gekomen dat de gezinscoach in de uitvoering van het traject een volledig mandaat heeft. Dit is door de betrokken partners op leidinggevend niveau afgesproken en ondertekend.

Ten tweede is het van belang dat de door de uitvoerende instellingen aangewezen gezinscoaches zeer kundig en ervaren zijn met de doelgroep. Het is van belang dat deze gezinscoaches met een integrale en overstijgende methodiek kunnen werken. Zij moeten een ondernemende instelling hebben en de hulpverlening onorthodox kunnen inzetten. Dit is in de gesprekken met de beleidsmakers expliciet aan de orde gekomen; de gezinscoaches dienen zeer ervaren te zijn met de doelgroep en moeten overstijgend kunnen werken. Zij moeten daarnaast kunnen inschatten welke zorg nodig is. De gezinscoach zal hierbij tevens als coördinator van deze zorg moeten kunnen optreden.

In het uitvoeringsplan is beschreven dat de hulp aan de gezinnen van onbeperkte duur zou moeten zijn. Dit werd beaamd in de gehouden interviews; het wordt van belang geacht dat het traject langdurig is. In één interview is overigens aangegeven dat in de pilot, in tegenstelling wat gebruikelijk is in de hulpverlening, geen doorlooptijd vastgesteld is, geen prestatie-indicatoren omschreven zijn en dat de cliënten aantallen per gezinscoach niet vastliggen.

Ten slotte zullen er mogelijkheden moeten worden gecreëerd om drang en dwang in te kunnen zetten. Op deze wijze kan een gezinscoach een doorbraak in de hulpverlening forceren. In de interviews is naar voren gekomen dat het kunnen inzetten van drang en dwang tevens een signaalfunctie is voor de gezinnen. Voor het kunnen toepassen van dwang- en drangmaatregelen moeten afspraken met benodigde partners gemaakt worden, zoals SoZaWe en woningbouwcorporaties.

2.5 Beoogde uitkomsten

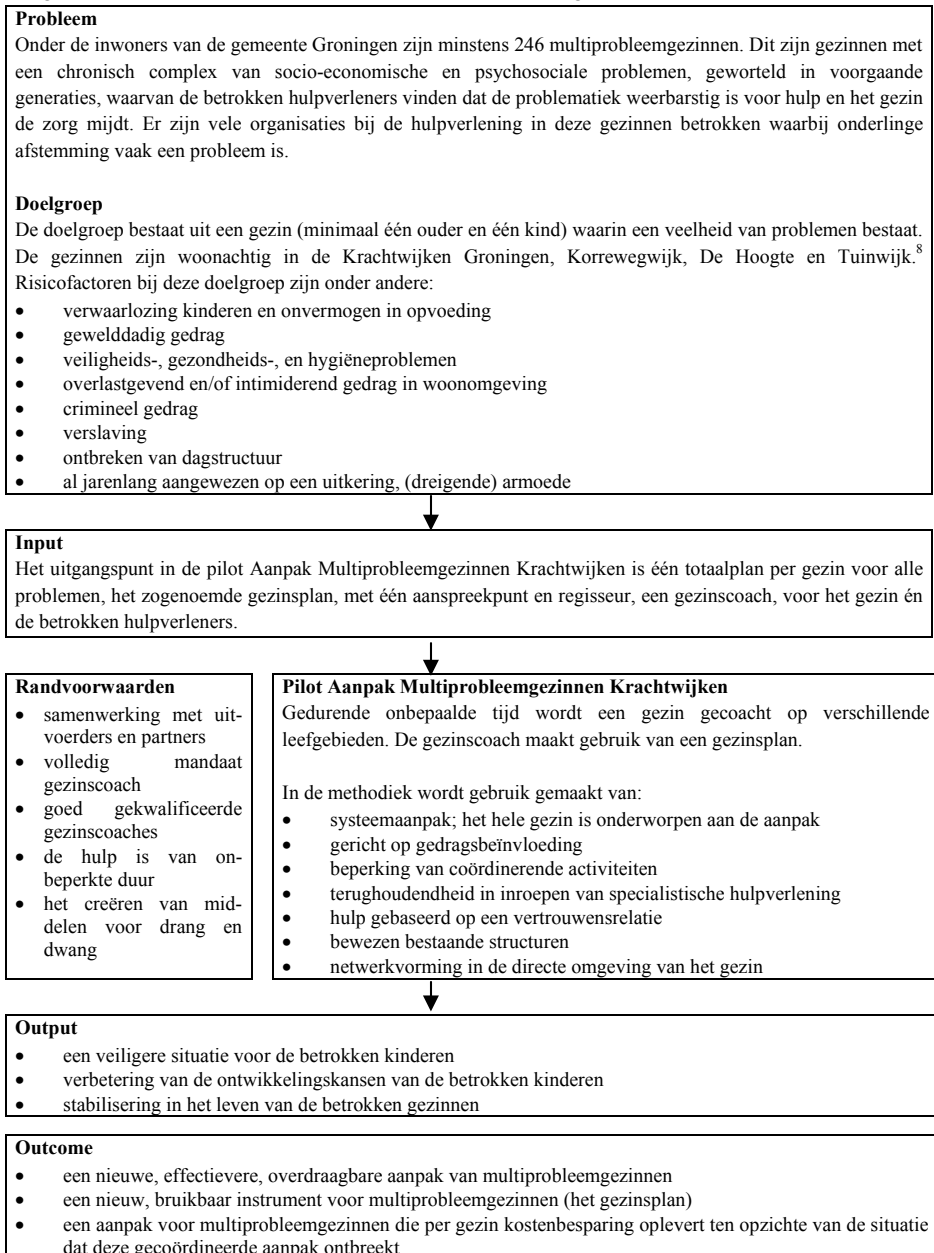
De beoogde uitkomsten van de pilot Aanpak Multiprobleemgezinnen Krachtwijken zijn tweeledig. Enerzijds wordt gewerkt aan doelen binnen multiprobleemgezinnen in de Krachtwijken. Deze doelen zijn als volgt geformuleerd:

- een veiligere situatie voor de betrokken kinderen;
- verbetering van de ontwikkelingskansen van de betrokken kinderen;
- stabilisering in het leven van de betrokken gezinnen.

Daarnaast wordt ingezet op het ontwikkelen van een nieuwe methodiek die ingezet kan worden in de gehele stad Groningen. Dit betekent dat in deze pilot wordt gewerkt naar:

- een nieuwe, effectievere, overdraagbare aanpak van multiprobleemgezinnen;
- een nieuw, bruikbaar instrument voor multiprobleemgezinnen (het gezinsplan);
- een aanpak voor multiprobleemgezinnen die per gezin kostenbesparing oplevert ten opzichte van de situatie dat deze gecoördineerde aanpak ontbreekt.

Figuur 2.1 Schematisch overzicht beleidsveronderstellingen



⁸ Later is vastgesteld dat dit in overleg kan worden aangevuld met gezinnen uit de wijken Selwerd en Paddepoel.

3. PROCES: IN- EN UITVOERING

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop de aanpak van multiprobleemgezinnen de afgelopen jaren is in- en uitgevoerd. Gestart wordt met een korte schets van Take 5, de voorloper van De Ploeg. Take 5 is actief geweest van april 2009 tot december 2010. In maart 2011 is De Ploeg gestart. In deze procesevaluatie volgen we De Ploeg vanaf de start in maart 2011 tot en met juli 2012. In paragraaf 3.2 wordt het werkplan van De Ploeg beschreven, zoals die in de opstartfase van het project is ontwikkeld. In de daaropvolgende paragrafen wordt ingegaan op de uitvoering van het project in de praktijk, de knelpunten die zich daarbij hebben voorgedaan en de belangrijkste ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden. Afgerond wordt met het team en de ondersteuningsstructuur.

3.1 Geschiedenis: Take 5

Voorafgaand aan De Ploeg is met de aanpak van multiprobleemgezinnen ervaring opgedaan met Take 5. In de praktijk heeft Take 5 echter niet gebracht wat er door de gemeente als opdrachtgever van werd verwacht. Voor een uitgebreide beschrijving van de uitvoering en knelpunten die zich met Take 5 hebben voorgedaan wordt verwezen naar bijlage 1. De aanpak van Take 5 is destijds weliswaar niet gelukt, maar ook of wellicht juist van niet geslaagde projecten valt veel te leren. In deze paragraaf wordt kort ingegaan op de belangrijkste conclusies die zijn getrokken uit dit voortraject van De Ploeg en de lessen die hiervan zijn geleerd.

Problemen met instroom

Het aantal gestarte trajecten met multiprobleemgezinnen bij Take 5 bleef sterk achter bij de verwachtingen. In ruim een jaar tijd, van april 2009 tot juni 2010, was bij in totaal acht gezinnen een traject gestart. Verwacht werd echter dat de instroom snel op gang zou komen, omdat er volgens een onderzoek naar de omvang van multiprobleemgezinnen in de gemeente Groningen voldoende multiprobleemgezinnen zouden zijn (Vosselman e.a. 2005). Het aantal werd geschat op 246 multiprobleemgezinnen, waarvan 22 in de buurtcombinatie Indische Buurt/De Hoogte. Een tegenvallende

instroom komt overigens vaak voor bij nieuwe projecten met een moeilijk te identificeren en te bereiken doelgroep, waarvan in dit geval ook sprake was.

Door betrokkenen werd als verklaring voor de stagnerende instroom van gezinnen gewezen op de mogelijkheden voor gezinscoaching die door reguliere hulpverleningsinstellingen in de stad Groningen wordt aangeboden. MJD, Lentis, Accare en Elker bleken al over gezinscoaches of teams voor complexe zorg te beschikken. Medewerkers van deze instellingen werden reeds, op een vergelijkbare wijze als bij Take 5, ingezet bij multiprobleemgezinnen. Door de sterk achterblijvende instroom kon de methodiek, die door Radargroep speciaal voor Take 5 was ontwikkeld, onvoldoende in de praktijk worden toegepast. Van een beoogde doorontwikkeling van de methodiek, een van de opdrachten van de pilot, kon daardoor al helemaal geen sprake zijn.

Ervaren coaches

Ondanks dat in het projectplan van de gemeente Groningen als voorwaarde was gesteld dat de coaches ervaren krachten moesten zijn en tot de besten behoorden in hun vakgebied, waren de gezinscoaches van Take 5 relatief jong en hadden zij weinig ervaring met multiprobleemgezinnen. Daarnaast was hun professionele netwerk relatief beperkt. Mede hierdoor hadden zij weinig ingangen bij de organisaties (MJD, Thuiszorg en Elker) waaruit zij afkomstig waren. De projectleider van Take 5 was uit een geheel ander werkveld afkomstig. Geen van de bij Take 5 betrokkenen professionals beschikte derhalve over een relevant professioneel (informeel) netwerk waaruit multiprobleemgezinnen konden worden geworven.

Ondersteuning

Terwijl in het projectplan sprake was van een coördinatieteam is die in de praktijk nimmer aangesteld, terwijl een begeleidingsgroep al vrij snel na de start van Take 5 niet meer bij elkaar kwam. Hierdoor was er weinig sturing op de pilot. De functies die door het coördinatieteam en de begeleidingsgroep vervuld hadden moeten worden, werden door de projectleider uitgevoerd. Door het ontbreken van dergelijke ondersteuningsstructuren was de betrokkenheid van en het draagvlak bij de partnerorganisaties beperkt. Bovendien ontbrak Bureau Jeugdzorg als een deelnemende partij aan de pilot. Gezien de bemoeienis van voogden in een groot aantal multiprobleemgezinnen was dit een belangrijke omissie.

Aanmelding

Onervarenheid, onzekerheid en stuurloosheid leidden tot een hoge mate van interne gerichtheid bij Take 5. Het contact met aanmelders verliep moeizaam, ook al doordat aanmeldende instanties gegevens dienden aan te leveren waarover zij niet de beschikking hadden. Zij dienden deze informatie op te vragen bij andere instellingen. Hiervoor ontbrak hen vaak de tijd, maar ze waren hiertoe ook niet altijd gerechtigd. Door een gebrek aan communicatie en het onvoldoende geven van een terugkoppeling ontstond er onduidelijkheid en irritatie bij medewerkers van partnerorganisaties over doelgroep, aanmeldingsprocedure en werkwijze van Take 5.

Uitvoering

Alle genoemde factoren – concurrentie van gezinscoaches van de reguliere hulpverlening, een te onervaren team, een projectleider die het werkveld niet kent, een gebrek aan ingangen bij potentiële aanmelders van gezinnen, het ontbreken van ondersteuning en een gecompliceerde aanmeldingsprocedure – zijn verklaringen voor een achterblijvende instroom.

In de uitvoering deden zich tevens knelpunten voor bij de mandatering, waarvan door onwetendheid bij Take 5 in de praktijk geen gebruik is gemaakt, maar ook bij het kunnen en mogen toepassen van dwang en drang en de rol van de gezinscoach in het gezin. Bij de gezinscoaches heerste onduidelijkheid over het meewerken in een gezin of het overnemen van de regie in het gezin. Bij zoveel onduidelijkheid en discussie over elementaire onderdelen van de aanpak is het niet vreemd dat de aanpak van Take 5 niet van de grond is gekomen. In december 2011 is Take 5 ontbonden. In maart 2012 is de doorstart van De Ploeg gerealiseerd.

Voor het begeleiden van de doorstart zijn (tijdelijk) twee externe adviseurs aangesteld. Eén van hen heeft een rol vervuld als kwartiermaakster. Zij heeft geadviseerd bij de samenstelling van het team van De Ploeg. Daarnaast heeft ze het team geadviseerd bij het opstellen van een werkplan en het ontwikkelen van instrumenten. De andere externe adviseur heeft het proces van de doorstart begeleid in de rol van overall supervisor.

De Ploeg

In de volgende paragrafen wordt nagegaan of de ervaringen met Take 5 tot een betere aanpak van De Ploeg hebben geleid. Hierbij gaat het vooral om de aanstelling van ervaren gezinscoaches, het bieden van een duidelijke

structuur ter ondersteuning van het team, het actief promoten van de aanpak bij partnerorganisaties en hun medewerkers om duidelijkheid te geven over doelgroep, werkwijze, mandatering, toepassen van dwang en drang en de aanmeldingsprocedure van gezinnen teneinde de broodnodige instroom van gezinnen op gang te brengen.

3.2 Werkplan

Bij de start van De Ploeg moesten het werkplan en de daarbij behorende instrumenten (waaronder een aanmeldformulier en een format voor een gezinsplan) grotendeels nog worden ontwikkeld. Daarbij is gebruik gemaakt van de ervaringen en instrumenten van vergelijkbare projecten in onder meer Amsterdam en Eindhoven. De werkwijzen en instrumenten van deze vergelijkbare projecten zijn vervolgens, onder begeleiding van de kwartiermaakster, aangepast aan de Groningse situatie. Daarnaast is een aantal uitgangspunten geformuleerd voor de uitvoering van het project. Gezien de ervaringen met Take 5 is besloten geen gebruik te maken van het werkplan en andere formats van Take 5.

Hieronder wordt een korte beschrijving gegeven van de beoogde doelgroep, de fasering in het werkplan en de uitgangspunten van De Ploeg, zoals deze bij de start van het project zijn geformuleerd. In de volgende paragrafen komen de ervaringen die hiermee in de praktijk zijn opgedaan aan de orde en wordt ingegaan op de veranderingen die op basis van deze ervaringen zijn doorgevoerd.

Beoogde doelgroep

In de verschillende documenten van De Ploeg wordt aangegeven dat het project zich richt op gezinnen (ten minste één volwassene en één kind), waarvan de leden te maken hebben met problemen op meerdere leefgebieden die zich tegelijkertijd voordoen. Het gaat daarbij om problemen als armoede, schulden, werkloosheid, overlast, huurachterstand, dreigende ontruiming, verslavingsproblematiek, criminaliteit, opvoedingsproblematiek, relatieproblemen, psychiatrische problemen en/of verstandelijke beperkingen. Om in aanmerking te komen voor De Ploeg dient het gezin woonachtig te zijn in de Korrewegwijk, De Hoogte en de Tuinwijk. In overleg kan dit worden aangevuld met gezinnen uit de wijken Selwerd en Paddepoel.

Uit een nadere omschrijving van de doelgroep blijkt dat het enerzijds gaat om gezinnen die steeds terugkomen in de hulpverlening en waarbij veel hulpverleners betrokken zijn (draaideurgezinnen), maar dat het anderzijds ook juist zorgmijdende gezinnen kunnen zijn. Daarnaast kan er sprake zijn van gezinnen waarin de veiligheid van de kinderen in gevaar is, gezinnen die voortdurende overlast veroorzaken en/of waar sprake is van een acute crisis en/of (dreigende) dwangmaatregelen (bijvoorbeeld een ondertoezichtstellingen (OTS) of een huisuitzetting).

Fasering

In het werkplan worden verschillende fasen en stappen onderscheiden, namelijk de aanmeldingsfase, de informatiefase, het opstellen van het gezinsplan, de uitvoeringsfase, de afrondingsfase en de nazorgfase. Hieronder worden deze fasen kort toegelicht.

Aanmeldingsfase

Alle instanties die te maken hebben met gezinnen die voor de aanpak van De Ploeg in aanmerking komen, kunnen gezinnen aanmelden. De aanmelder dient daarbij gebruik te maken van het hiervoor ontwikkelde aanmeldformulier. De Ploeg voert vervolgens een aantal controles (de zogenoemde *checks*) uit om na te gaan of het gezin daadwerkelijk in aanmerking komt voor de aanpak. Zo wordt specifiek gekeken naar de veiligheid binnen het gezin en wordt nagegaan of het gezin bekend is bij de politie, de Sociale Dienst en/of Bureau Jeugdzorg (BJZ). Indien een gezin bekend is bij BJZ is het van belang dat een eventuele casemanager van BJZ op de hoogte is van de aanmelding bij De Ploeg. Op basis van deze checks wordt binnen twee weken een 'go' of 'no go' gegeven.

Wanneer een 'go' is gegeven, wordt de gezinscoach van De Ploeg door de aanmelder in het gezin geïntroduceerd. Het gezin ontvangt daartoe een overdrachtsbrief, waarin een introductiegesprek wordt aangekondigd. Indien er sprake is van dwang- of drangmaatregelen wordt in de brief ook beschreven wat de consequenties zijn voor het gezin wanneer het niet meewerkt aan het coachtraject van De Ploeg. Vervolgens vindt het introductiegesprek plaats, waarin de coach van De Ploeg door de aanmelder (of, indien van toepassing, door de instantie die de dwang- of drangmaatregel heeft opgelegd) wordt voorgesteld aan het gezin.

Informatiefase

Gedurende de informatiefase van vier weken bezoekt de coach het gezin een aantal malen om goed inzicht te krijgen in de situatie in het gezin. In de informatiefase kan een multidisciplinair overleg (MDO) worden gepland, waarvoor alle betrokken partijen worden uitgenodigd, om op die manier alle informatie over een gezin boven tafel te krijgen. Naast het verzamelen van informatie pakt de coach de meest acute problematiek in het gezin direct aan.

Gezinsplan

De informatiefase resulteert in een (concept-)gezinsplan, dat in samenspraak met het gezin wordt opgesteld. Hierin worden de overkoepelende doelstellingen en de (sub)doelen per leefgebied opgenomen met de daarbij behorende instrumenten en het tijdspad. In het gezinsplan worden alle gezinsleden opgenomen, evenals de inzet van professionals c.q. hulpverleners die bij dat gezinslid betrokken zijn. Ook wordt afgesproken welke acties het gezin zelf zal gaan ondernemen. Vervolgens wordt een (tweede) MDO gepland, waarin het gezinsplan samen met het gezin en de betrokken hulpverleners wordt geconcretiseerd in heldere doelen en afspraken. Het definitieve gezinsplan wordt door het gezin ondertekend.

Uitvoeringsfase, afrondingsfase, nazorgfase

Wanneer het gezinsplan is vastgesteld volgt de uitvoeringsfase, waarin gewerkt wordt aan de uitvoering van de in het gezinsplan gemaakt afspraken. Wanneer de doelstellingen in het plan gehaald zijn en de situatie in het gezin gestabiliseerd is, kan worden toegewerkt naar afronding van de hulp aan het gezin (afrondingsfase) en volgt de nazorgfase. Deze laatste fasen waren in de oorspronkelijke documenten over het werkplan van De Ploeg nog niet nader uitgewerkt. Inmiddels is een formulier ontwikkeld aan de hand waarvan de coach samen met het gezin kan nagaan in hoeverre de situatie in een gezin gestabiliseerd is en op welke wijze de nazorgcontacten met het gezin zijn geborgd.

Uitgangspunten

Naast het opstellen van een werkplan zijn bij de start van het project verschillende uitgangspunten geformuleerd, die dienen als leidraad bij de uitvoering van het project. Ten eerste biedt De Ploeg een integrale aanpak, gericht op alle leefgebieden van het gezin. De coach voert de regie over het gezinsplan en de bij het plan benodigde inzet van instellingen c.q. professionals. Er wordt gericht gekeken naar dat wat een gezin nodig heeft en

waar De Ploeg bij dit gezin het verschil kan maken. De behoefte van het gezin vormt het uitgangspunt, het aanbod van De Ploeg wordt daarop afgestemd (maatwerk).

De aanpak van De Ploeg is niet vrijblijvend. Niet meewerken aan het traject kan gevolgen hebben voor het gezin, bijvoorbeeld in de vorm van een straffkorting, huisuitzetting of een raads melding.

Ook een transparante en directieve benadering vormt één van de uitgangspunten van De Ploeg. Het gezin wordt actief betrokken bij het gezinsplan en is zo mogelijk aanwezig bij de MDO's. Daarnaast dient bij het werken met de gezinnen en het uitvoeren van het gezinsplan zoveel mogelijk te worden uitgegaan van de eigen kracht van de gezinnen, het laten oppakken van de eigen verantwoordelijkheid van de gezinnen en het versterken van het netwerk. Waar mogelijk wordt gebruik gemaakt van een Eigen Kracht Conferentie.¹

Bij bepaalde gezinnen is het voor de coaches niet mogelijk het reguliere werkplan van De Ploeg te volgen. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om zorgmijdende gezinnen, waar de gezinscoach in eerste instantie niet wordt binnengelaten. In deze gevallen maakt De Ploeg gebruik van de Eropaf methodiek. De Eropaf methodiek is een outreachende werkwijze, waarin presentie en het winnen van vertrouwen sleutelbegrippen vormen. Bij deze gezinnen dienen de termijnen zoals vastgesteld in het werkplan soms te worden losgelaten.

Team

Het team van De Ploeg bestaat uit een projectleider, drie gezinscoaches en een ondersteuningsstructuur. De projectleider is afkomstig van de politie, terwijl de coaches gedetacheerd zijn vanuit Elker, de MJD en de Sociale Dienst. De ondersteuningsstructuur bestaat uit een gedragswetenschapper van

¹ Bij een Eigen Kracht Conferentie wordt een bijeenkomst georganiseerd door een onafhankelijke Eigen Kracht-coördinator, waarvoor familie, vrienden en betrokkenen van een gezin worden uitgenodigd. Samen met de aanwezigen wordt een plan gemaakt, waarin afspraken worden vastgelegd over de hulp die het netwerk kan leveren aan het gezin. Ondersteuning van professionals kan deel uitmaken van dit plan (bron: www.eigen-kracht.nl).

Elker en een casemanager van BJZ.² Het team en de ondersteuningsstructuur komen wekelijks bij elkaar voor een casuïstiekbespreking. Daarnaast is, zoals eerder in dit hoofdstuk aan de orde is gekomen, een kwartiermaakster bij het project betrokken, die het project onder meer heeft ondersteund bij het ontwikkelen van de werkprocessen en de daarbij behorende instrumenten.

In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de ervaringen die in de praktijk zijn opgedaan met het hierboven beschreven werkplan. In sommige gevallen heeft het team van De Ploeg, op basis van de opgedane ervaringen, besloten veranderingen aan te brengen in het werkproces. Ook deze veranderingen komen aan de orde.

3.3 Instroom en bereikte doelgroep

In deze paragraaf komt de instroom van gezinnen en de bereikte doelgroep aan de orde. Daarbij wordt om te beginnen ingegaan op de moeizame opstartfase en de verschillende factoren die daarbij een rol hebben gespeeld. Vervolgens wordt beschreven op welke wijze de instroom van gezinnen na deze moeizame start alsnog op gang is gekomen en in hoeverre de beoogde doelgroep is bereikt.

Opstartfase

De opstartfase van De Ploeg heeft veel tijd in beslag genomen: het heeft lang geduurd voordat het beoogde aantal gezinnen was ingestroomd. Verschillende factoren hebben daarbij een rol gespeeld. Voorafgaande aan de start van De Ploeg heeft de gemeente met de verschillende samenwerkingspartners - Elker, Bureau Jeugdzorg (BJZ), Stichting Maatschappelijke en Juridische Dienstverlening (MJD) en politie - afgesproken dat zij gezamenlijk diverse dossiers van gezinnen zouden aanleveren. De Ploeg zou hieruit tien gezinnen selecteren waarmee zij zouden starten. Een deel van deze gezinnen bleek echter bij nadere bestudering niet geschikt voor het project. Ten eerste had een aantal gezinnen een hulpverleningstraject bij Take 5 (de voorloper van De Ploeg) gevolgd, terwijl de afspraak was dat Take 5-gezinnen niet zouden worden aangemeld. Bij één

² Op het moment van schrijven van dit rapport (zomer 2012) is de ondersteuningsstructuur tijdelijk niet actief, hetgeen in september 2012 wel weer het geval zal zijn.

van deze gezinnen is om deze reden besloten om niet van start te gaan met het gezin. Daarnaast was bij enkele gezinnen vooraf geen afstemming geweest tussen de betrokken instanties. Zo werd een gezin aangemeld door Elker, terwijl in dit gezin al een maatregel van BJZ van kracht was. Ook werd een gezin aangemeld dat bij nadere bestudering gezien de geringe problematiek in het gezin niet tot de categorie multiprobleemgezinnen behoorde.

Timing

Ook de overbruggingstijd tussen het aanleveren van de dossiers door de samenwerkingspartners en het moment waarop De Ploeg daadwerkelijk in het gezin kon starten vormde in het begin een probleem bij de aangemelde gezinnen. Een voorbeeld hiervan is een gezin waarvan de kinderen uit huis geplaatst dreigden te worden. Dit gezin leek op het moment van het aanleveren van de dossiers een geschikte casus voor De Ploeg. Toen De Ploeg enkele weken later van start ging en dit dossier nader werd bekeken, bleken de kinderen uit dit gezin echter al uit huis te zijn geplaatst. Ook bij enkele andere gezinnen was de situatie tussentijds veranderd, waardoor het geschikte moment voor introductie van De Ploeg in het gezin voorbij leek te zijn. Hieruit blijkt dat timing een belangrijke factor is bij het opstarten van een traject van De Ploeg in een gezin.

Informatie

Daarnaast waren ook medewerkers van samenwerkingspartners in het begin niet altijd op de hoogte van de aanpak en de doelgroep van De Ploeg, hetgeen de aanmelding van nieuwe gezinnen heeft vertraagd. Ook was er bij sommige medewerkers van betrokken instanties sprake van een zekere terughoudendheid om gezinnen aan te melden bij De Ploeg. Deze terughoudendheid kan mogelijk ten dele worden verklaard door de onbekendheid met het project. Ook gaven enkele aanmelders aan bang te zijn om het zorgvuldig opgebouwde en kwetsbare contact met een gezin te verliezen door het gezin aan te melden bij De Ploeg. Daarnaast merkten enkele geïnterviewden op dat medewerkers van betrokken partijen mogelijk een drempel ervoeren bij het aanmelden van een gezin bij De Ploeg, omdat dit voor hen voelde als falen of als erkennen van het eigen onvermogen.

Om de instroom van gezinnen toch op gang te brengen, is door de projectleider en de coaches veel energie gestoken in het introduceren van het project bij de medewerkers van de samenwerkingspartners (MJD, Elker, BJZ

en de politie) en medewerkers van andere partijen (waaronder Sociale Dienst, voedselbanken, scholen, woningcorporaties en leerplichtambtenaren). Ook hebben de medewerkers van de ondersteuningsstructuur een nadrukkelijker rol gekregen als contactpersoon voor hun moederorganisatie om aanmelding vanuit hun moederorganisatie te verbeteren en te stroomlijnen.

Deze werkwijze heeft zijn vruchten afgeworpen. De bekendheid van het project onder betrokken partijen is na verloop van tijd toegenomen en de aanvankelijke terughoudendheid van aanmeldende partijen is verminderd, waardoor het aantal aanmeldingen is gestegen.

Instream

In totaal zijn 21 gezinnen ingestroomd in het project.³ Daarnaast is een aantal gezinnen aangemeld waarbinnen De Ploeg in overleg met de aanmelder niet is gestart. In de meeste van deze gevallen ging het om gezinnen die niet bleken te voldoen aan de aanmeldingscriteria, bijvoorbeeld omdat het gezin niet woonachtig was in één van de prachtwijken. In enkele gevallen werd de aanmelding door de aanmelder zelf ingetrokken. In het najaar van 2012 is nog geen van de 21 gezinnen uitgestroomd uit het project.

Bij de start van De Ploeg was als doel gesteld om minimaal tien gezinnen in het project op te nemen, met mogelijke uitbreiding naar 15. Met 21 ingestroomde gezinnen is deze doelstelling ruimschoots behaald.

Instreamstop per maart 2012

In overleg met de dienst OCSW van de gemeente Groningen is besloten om vanaf maart 2012 geen nieuwe aanmeldingen meer aan te nemen. Door verschillende geïnterviewden van betrokken partijen wordt opgemerkt dat ze het jammer vinden dat er een instroomstop is, omdat ze geregeld gezinnen in beeld krijgen die in aanmerking zouden komen voor deelname aan De Ploeg. Met name voor de zorgmijdende gezinnen en/of gezinnen zonder indicatie bestaat er geen goed alternatief, zo wordt door deze betrokkenen opgemerkt.

Bereikte doelgroep

Alle gezinnen die bij de Ploeg zijn ingestroomd voldoen aan de gestelde criteria. Wanneer een gezin wordt aangemeld, wordt door de medewerkers

³ In dit evaluatieonderzoek zijn de ontwikkelingen van de eerste 15 ingestroomde gezinnen gevolgd.

van De Ploeg nagegaan of dit gezin daadwerkelijk tot de doelgroep van het project behoort. Er wordt in kaart gebracht welke problematiek er speelt en welke organisaties er al bij dit gezin betrokken zijn. Als blijkt dat een gezin niet binnen de doelgroep valt, bijvoorbeeld omdat er geen sprake is van problemen op meerdere leefgebieden, stroomt een gezin niet in bij De Ploeg.

Een aantal geïnterviewden van de betrokken partijen merkt op dat het project met deze doelgroep inspeelt op een behoefte. Er is volgens hen een groep gezinnen waarbinnen de reguliere hulpverlening geen voet aan de grond krijgt of waarbinnen hulpverleners niet toekomen aan het verlenen van de hulp waarvoor zij zijn ingeschakeld (bijvoorbeeld opvoeding), omdat er urgentere problemen spelen op andere leefgebieden. De combinatie van een niet-vrijblijvende aanpak, het bieden van hulp op alle leefgebieden én het werken zonder indicatie maken dat deze doelgroep door De Ploeg wel bereikt kan worden. Daarnaast hanteert De Ploeg geen specifieke contra-indicaties, zoals verslaving of een laag IQ, waardoor een doelgroep wordt bereikt die binnen de reguliere hulpverlening niet wordt bereikt.

Zwaarte van de problematiek

Als het gaat om de zwaarte van de problematiek van multiprobleemgezinnen, wordt in de literatuur vaak verwezen naar het piramidemodel. De voet van deze piramide wordt gevormd door gezinnen die niet of nauwelijks hulp nodig hebben. Over het algemeen wordt aangenomen dat dit voor circa 80% van de Nederlandse gezinnen geldt. De overige 20% kan worden onderverdeeld in gezinnen die problemen ervaren op één of enkele leefgebieden en hierdoor beperkt zelfredzaam zijn (15%) en gezinnen met complexe problematiek op meerdere leefgebieden, die niet of onvoldoende zelfredzaam zijn (5%). Deze 5% vormt de top van de piramide.

Zoals ook in hoofdstuk 6 zal blijken, geldt voor een groot deel van de gezinnen die bij De Ploeg zijn ingestroomd, dat zij tot het zwaarste segment van de multiprobleemgezinnen behoren, dus tot de top van de piramide. Bij een kleiner deel van de ingestroomde gezinnen is de problematiek minder zwaar. Deze gezinnen hebben problemen op enkele leefgebieden en zijn beperkt zelfredzaam.

Uit interviews met betrokken partijen blijkt dat er verschillende ideeën bestaan over de vraag of De Ploeg zich alleen zou moeten richten op het zwaarste segment van de gezinnen of ook op de 'lichtere' multiprobleem-

gezinnen. Enkele geïnterviewden merken op dat volgens hen in principe alle multiprobleemgezinnen in de krachtwijken in aanmerking komen voor een traject bij De Ploeg, terwijl anderen aangeven dat De Ploeg specifiek bedoeld zou moeten zijn voor de bovenlaag van meest zware gezinnen. Voor de minder zware gezinnen, zo wordt aangegeven, zijn al voldoende andere trajecten beschikbaar.

3.4 Aanmeld- en informatiefase

In deze paragraaf wordt beschreven hoe de aanmeld- en de informatiefase in de praktijk zijn verlopen.

Aanmeldfase

Van de 15 gezinnen die in dit evaluatieonderzoek zijn opgenomen, zijn vier gezinnen aangemeld door een leerplichtambtenaar. Drie gezinnen zijn aangemeld via bureau Woonkans, terwijl twee gezinnen door de politie zijn aangemeld en eveneens twee gezinnen door de MJD. De overige gezinnen zijn aangemeld door BJZ, SoZaWe, MEE en het Centrum voor Jeugd en Gezin.

Het verloop van de aanmeldfase is gaandeweg het project verbeterd. Met name partijen die al langere tijd bij De Ploeg betrokken zijn, geven aan dat het aanmelden van gezinnen goed verloopt. Zowel voor het team van De Ploeg als voor de aanmeldende instanties is na verloop van tijd duidelijk welke route gevolgd dient te worden bij een aanmelding en wanneer een gezin wel of niet in aanmerking komt voor De Ploeg. In de beginfase van De Ploeg werd door enkele aanmeldende partijen opgemerkt dat zij geen terugkoppeling hadden gekregen vanuit De Ploeg over wat er met de aanmelding was gebeurd en of De Ploeg daadwerkelijk in het gezin was gestart. Ook deze terugkoppeling is inmiddels verbeterd.

Informatiefase

Als er een aanmelding binnenkomt bij De Ploeg zijn de medewerkers over het algemeen goed in staat voldoende informatie boven tafel te krijgen om deze aanmelding goed te kunnen beoordelen. De Ploeg heeft korte lijnen met BJZ, de Sociale Dienst, de politie en woningcorporaties, zodat ze relatief snel kunnen nagaan bij welke instanties een gezin in beeld is en welke problemen er spelen (de zogenoemde *checks*). In sommige gevallen levert deze

informatieronde ook relevante informatie op voor de mogelijkheden voor dwang en drang. Wanneer bijvoorbeeld uit een check bij de woningcorporatie blijkt dat er sprake is van een huurachterstand, kan de coach overleggen of de hulpverlening van De Ploeg kan worden opgenomen als voorwaarde voor het voorkomen van ontruiming.

Hoewel de medewerkers van De Ploeg in relatief korte tijd de benodigde informatie kunnen verkrijgen om een aanmelding te kunnen beoordelen, wordt door hen opgemerkt dat de problematiek binnen een gezin vaak pas echt goed zichtbaar wordt op het moment dat een coach langere tijd bij het gezin thuis komt. De problemen blijken dan vaak complexer dan uit de aanmelding is gebleken. Wanneer de meest in het oog springende, urgente problemen zijn gestabiliseerd, worden onderliggende problemen en patronen zichtbaar. Het in kaart brengen van deze onderliggende problematiek vergt volgens de medewerkers van De Ploeg veel tijd en inspanning van de coach.

3.5 Uitvoeringsfase

In deze paragraaf wordt ingegaan op het verloop van de uitvoeringsfase in de praktijk. Daarbij wordt achtereenvolgens aandacht besteed aan de uitvoering van het gezinsplan, belangrijke onderdelen van de werkwijze van De Ploeg, de dossiervorming en de caseload. Ook wordt ingegaan op de problemen die De Ploeg heeft ervaren op het gebied van huisvesting en ICT. Het gebruik van het gezinsplan, het MDO en de EKC worden in hoofdstuk 4 uitgebreider behandeld.

Uitvoering van het gezinsplan

In de uitvoeringsfase wordt gewerkt aan de doelen en actiepunten die in het gezinsplan zijn geformuleerd en in het MDO zijn besproken.⁴ In de praktijk blijkt dat de uitvoeringsfase in eerste instantie voornamelijk bestaat uit het aanpakken van de meest acute problemen en het stabiliseren van de (crisis)situatie. De acute problemen hebben in veel gevallen betrekking op de financiële situatie en de huisvesting van het gezin. Pas wanneer deze situatie gestabiliseerd is, kan aan de slag worden gegaan met de onderliggende problematiek en gedragsverandering binnen de gezinnen.

⁴ In hoofdstuk 6 wordt nader ingegaan op de acties die in de gezinnen zijn uitgevoerd om de gestelde doelen te bereiken.

Bewaken van de grote lijn

In de praktijk blijkt het lastig om bij de aanpak van de problemen op de verschillende leefgebieden planmatig te werk te gaan. In de gezinnen waarin de coaches werken volgen de crises elkaar vaak in snel tempo op, waardoor het risico bestaat dat de coach het grootste deel van de tijd bezig is met het bezweren van deze crises en nauwelijks toekomt aan het aanpakken van de onderliggende problematiek. Door verschillende geïnterviewden wordt dan ook aangegeven dat het van belang is dat de coach overzicht houdt en in staat is de grote lijn vast te houden. Het gezinsplan vormt hierbij een hulpmiddel.

Tijdens de wekelijkse casuïstiekbespreking met de ondersteuningsstructuur en de caseloadgesprekken tussen de individuele coaches en de projectleider worden de coaches geadviseerd over en begeleid in het maken van de juiste keuzes om te voorkomen dat de coach wordt meegezogen in de waan van de dag binnen de gezinnen. De ondersteuningsstructuur en de projectleider benadrukken in deze bijeenkomsten geregeld het belang van het gezinsplan als leidraad voor de coaches. Door dit plan als uitgangspunt te nemen, kan worden voorkomen dat de coaches verzanden in details.

Hefboomwerking

Door planmatig te werken en het gezinsplan als uitgangspunt te nemen, is het de coaches in een groot deel van de gezinnen gelukt de onderliggende problematiek aan de kaak te stellen. Het aanpakken van de acute, meer in het oog springende problemen lijkt daarbij als hefboom te fungeren. Door het oplossen van problemen op het gebied van huisvesting en/of financiën ontstaat rust, ruimte en vertrouwen binnen het gezin, waardoor er meer aandacht en energie is voor de andere leefgebieden. De problemen op deze leefgebieden zullen hierdoor in sommige gevallen deels automatisch verminderen, maar in ieder geval ontstaat er ruimte voor het gezin om samen met de coach aan de problemen op deze leefgebieden te werken.

Daarnaast ontstaat als de (crisis)situatie is gestabiliseerd, ruimte om het gezin te wijzen op hun eigen aandeel in (het oplossen van) de problematiek. De coach spreekt de gezinnen in deze fase steeds nadrukkelijker aan op hun eigen verantwoordelijkheid. Volgens de coaches is er in het traject op een gegeven moment een omslagpunt waarop de ouders in het gezin beseffen dat zij hun verantwoordelijkheid (weer) moeten nemen. Als dat omslagpunt bereikt is, kan langzaam worden gewerkt aan het structureel vergroten van de zelfredzaamheid van de gezinnen.

Er zijn echter ook enkel gezinnen waarbij moeizaam verbetering wordt geboekt en waar het hefboomeffect niet lijkt op te treden. Voorbeelden hiervan zijn gezinnen met hardnekkige psychische problemen of gedragsproblematiek van ouders. In de gezinnen waar deze problematiek een grote rol speelt, blijkt het voor de coaches lastig om, na stabilisatie van de financiën en de woonsituatie, daadwerkelijk (gedrags)verandering te bewerkstelligen. Ook de beperkte cognitieve vermogens en een gebrek aan zelfinzicht van de ouders zijn factoren die dit proces bemoeilijken. In hoofdstuk 6 wordt hierop nader ingegaan.

Samenwerking met Humanitas

Zoals gezegd ondervinden vrijwel alle gezinnen bij De Ploeg op het moment van aanmelding urgente financiële problemen. Om deze problemen het hoofd te bieden, is het voor de coaches van belang zo snel mogelijk overzicht te krijgen in de financiële situatie in een gezin. Vaak is dit een tijdrovend proces. Om die reden heeft De Ploeg ervoor gekozen om hulp in te roepen van het vrijwilligers werk van Humanitas Thuisadministratie. Deze samenwerking is begin maart 2012 gestart.

Humanitas is een vrijwilligersorganisatie die mensen helpt door hen tijdelijk te ondersteunen, zodat ze zichzelf weer zelfstandig kunnen redden. Doorgaans meldt men zich met een hulpvraag rechtstreeks of via een hulpverleningsinstantie bij Humanitas. Hoewel een deel van de cliënten worden aangemeld via hulpverleningsinstellingen, werken vrijwilligers van Humanitas niet in opdracht of onder verantwoordelijkheid van hulpverleningsinstellingen. De vrijwilligers bieden in een direct één op één contact met de hulpvrager de gevraagde ondersteuning. Met De Ploeg is, bij wijze van uitzondering en op experimentele basis, een aantal klanten geholpen met hun thuisadministratie zonder dat er sprake is van een dergelijk persoonlijk contact.

De medewerkers van Humanitas komen niet bij de gezinnen van De Ploeg thuis, maar zijn op gezette tijden aanwezig op het kantoor van De Ploeg om orde aan te brengen in de financiën van de gezinnen. Wanneer de medewerker van Humanitas de financiën op orde heeft gebracht, kan de gezinscoach van De Ploeg het gezin vervolgens ondersteunen om vanaf daar hun financiën (weer) zelf bij te gaan houden, al dan niet met (structurele) hulp. Humanitas heeft, op verzoek, deze werkwijze bij uitzondering toegepast

en tegelijkertijd benut om nieuwe vrijwilligers kennis te laten maken met financiële problematiek zonder direct contact te hebben met cliënten.

Belangrijke elementen van de aanpak

Op basis van de interviews met de medewerkers van De Ploeg en de observaties van de onderzoekers kunnen verschillende elementen in de uitvoering van De Ploeg worden onderscheiden, die van groot belang zijn voor het behalen van resultaten binnen de gezinnen.

Werken zonder indicatie

Het feit dat er voor aanmelding bij De Ploeg geen indicatie vereist is, vormt volgens de coaches en de verschillende geïnterviewde betrokkenen een belangrijke meerwaarde van De Ploeg. Hierdoor is het mogelijk om een brede doelgroep te bereiken en problemen op meerdere leefgebieden aan te pakken. Doordat de coaches niet afhankelijk zijn van geïndiceerde financieringsstromen kunnen de ze daadwerkelijk zorg op maat leveren: ze zijn niet gebonden aan één bepaalde hulpvraag en het daarbij behorende budget en aantal zorguren. Het niet werken op basis van een concrete zorgvraag blijkt overigens ook één van de moeilijke aspecten van de uitvoering van de rol als gezinscoach.

Multidisciplinair team

Ook het werken in een multidisciplinair team, met medewerkers die zijn gedetacheerd vanuit verschillende organisatie, is volgens medewerkers van De Ploeg en verschillende betrokkenen een belangrijk onderdeel van De Ploeg. Door dit multidisciplinaire team is De Ploeg breder inzetbaar dan andere hulpverleningsorganisaties. De coaches en projectleider kijken elk vanuit een eigen invalshoek – die breder is dan hulpverlening alleen - en kunnen elkaar adviseren bij het zoeken naar de juiste aanpak, waardoor het makkelijker wordt om vaste denkpatronen los te laten en overstijgend te werken. Daarnaast zijn er door de multidisciplinaire samenstelling van het team korte lijnen met de verschillende instanties van waaruit de medewerkers zijn gedetacheerd.

Vasthoudendheid

Door de coaches, maar ook door de gezinnen, wordt opgemerkt dat de vasthoudendheid van de coaches een belangrijk element is van de werkwijze van De Ploeg. Ook bij gezinnen die (aanvankelijk) niet openstaan voor hulp, blijven de coaches terugkomen. De coaches blijven zoeken naar een ingang

bij deze gezinnen, zo nodig met behulp van dwang of drang. Door deze vasthoudendheid hebben de coaches bij alle gezinnen die bij De Ploeg zijn aangemeld en die tot de juiste doelgroep behoorden daadwerkelijk een coachingstraject kunnen starten. Ook uit het feit dat bij geen van de 21 ingestroomde gezinnen het traject voortijdig is afgebroken, blijkt dat deze vasthoudende benadering haar vruchten heeft afgeworpen.

Deze vasthoudendheid komt ook tot uiting in de communicatie met betrokken organisaties. Met name door de projectleider is veel tijd geïnvesteerd in het creëren van draagvlak bij en het maken van afspraken met de instellingen waarmee De Ploeg samenwerkt.

Benaderingswijze

Ook de wijze waarop de coaches de gezinnen benaderen wordt door de coaches genoemd als belangrijke factor in de aanpak. In deze benaderingswijze komen verschillende elementen terug uit de presentietheorie van Baart (2004). De coaches proberen aansluiting te zoeken bij de belevingswereld van de gezinnen en de hulpverlening hierop af te stemmen. De gezinnen worden door de coach op voor hen tastbare wijze ondersteund, bijvoorbeeld door met hen mee te gaan naar afspraken met instanties. Een respectvolle benadering, waarin ook nadrukkelijk aandacht is voor de sterke kanten binnen de gezinssituatie, vormt een belangrijke uitgangspunt van de aanpak. Daarnaast zijn ook transparantie en een directieve attitude belangrijke elementen in de benadering van de gezinnen, hetgeen onder meer tot uiting komt in de aanwezigheid van de gezinnen bij de MDO's.

Naast de hier behandelde elementen van de werkwijze van De Ploeg worden ook de toepassing van dwang en drang, het werken met regie en mandaat en de begeleiding van de ondersteuningsstructuur genoemd als essentiële onderdelen van de aanpak. Elders in dit hoofdstuk en in hoofdstuk 4 wordt nader ingegaan op deze onderdelen.

Dossiervorming

In het beginstadium van het project zijn verschillende formulieren opgesteld, die per gezin ingevuld dienen te worden en die tezamen het dossier vormen. Het gaat daarbij onder meer om een schematisch overzicht van de problemen op de verschillende leefgebieden, een overzicht van het tijdspad en het gezinsplan. Ondanks de aanwezigheid van deze formulieren is de vorming

van dossiers pas na enige tijd van de grond gekomen. Op het moment dat de onderzoekers de dossiers wilden inzien om de voortgang na te gaan, bleek bovendien dat de wijze waarop de gezinscoaches hun activiteiten binnen de gezinnen in de dossiers vastlegden nogal varieerde.

In samenspraak met de ondersteuningsstructuur zijn vervolgens heldere en eenduidige afspraken gemaakt over de criteria waaraan de dossiers moeten voldoen. Daarbij is benadrukt dat in de dossiers helder moet terugkomen welke keuzes zijn gemaakt in de hulpverlening aan de gezinnen, welke resultaten zijn behaald en waar de gezinscoach een verschil heeft kunnen maken. Afgesproken is dat in de dossiers de volgende onderdelen moeten worden opgenomen: tijdpad; aanmeldformulier; nulmeting; beschrijving problematiek per leefgebied; gezinsplan; correspondentie met diverse instanties; en weekoverzichten.

Deze afspraken hebben geresulteerd in een verbetering in de kwaliteit van de dossiers. De dossiers kennen nu een meer uniforme structuur en worden met regelmaat geactualiseerd door middel van weekoverzichten. In deze weekoverzichten worden de uitgevoerde activiteiten, gemaakte keuzes en knelpunten per gezin wekelijks gerapporteerd. Wel geldt dat de dossier nog niet in alle gevallen compleet en actueel zijn. Zo is in sommige gevallen de meest actuele versie van het gezinsplan alleen digitaal beschikbaar, terwijl in het papieren dossier een verouderde (concept)versie is opgenomen.

Startsituatie

Eén van de onderdelen van het dossier is de beoordeling van de startsituatie in het gezin door middel van een score per leefgebied (door de coaches aangeduid als nulmeting). Deze beoordeling dient door de coaches te worden ingevuld zodra ze in een gezin zijn gestart. Na enige tijd bleek dat de startsituatie van een gezin door de coaches vaak op verschillende wijzen werd beoordeeld. De coaches leken verschillende ideeën te hebben over de stand van zaken op de leefgebieden en de consequenties hiervan. Naar aanleiding van deze constatering is afgesproken dat de coaches het scoren van de startsituatie in het dossier in het vervolg zouden combineren met de beschrijving van de problematiek per leefgebied. Deze beschrijving van de problematiek vormt daarmee de onderbouwing van de coach voor de score op de nulmeting.

Waarborgen veiligheid kinderen

De wijze waarop de veiligheid van de kinderen binnen de gezinnen gewaarborgd dient te worden, vormt al sinds de beginfase van het project een discussiepunt binnen het team van De Ploeg. Op advies van de ondersteuningsstructuur is afgesproken om bij nieuwe gezinnen de veiligheid van de kinderen in kaart te brengen door middel van een veiligheidscheck aan de hand van observaties. In de praktijk werd dit instrument door de coaches echter vaak niet ingevuld. De coaches gaven aan dat de veiligheid van de kinderen in de gezinnen iets is dat continu aandacht vraagt. Tijdens de wekelijkse casuïstiekbespreking met de ondersteuningsstructuur en de tweewekelijkse caseloadgesprekken met de projectleider is de veiligheid van de kinderen een terugkerend thema. Het invullen van een instrument om de veiligheid in kaart te brengen, heeft volgens de gezinscoaches geen toegevoegde waarde en biedt volgens hen slechts schijnveiligheid. Ook werd het invullen van het veiligheidsinstrument als dubbel werk ervaren, gezien de overlap tussen de items van de veiligheidscheck en de items voor het scoren van de startsituatie in de gezinnen.

In de besprekingen met de ondersteuningsstructuur leidt de zorg om de veiligheid van kinderen en het niet toepassen van de veiligheidscheck vaak tot discussie. De ondersteuningsstructuur is van mening dat wanneer een gezinsplan inzet op veiligheid van de kinderen, dit dan ook in de besprekingen expliciet aan de orde moet komen. De gezinscoaches geven aan dat wanneer er vooruitgang wordt geboekt op andere leefgebieden, ouders hierdoor minder gespannen zijn, waardoor het dan ook veiliger wordt voor de kinderen. De ondersteuningsstructuur wil die verbeteringen graag vastgelegd hebben met behulp van de veiligheidscheck. Zij willen zicht houden op die ontwikkeling. Ook vanuit hun moederorganisaties krijgen zij te horen dat de veiligheid van de kinderen gegarandeerd moet zijn. De gezinscoaches kunnen die garantie echter niet voor 100% geven. Zij zijn immers geen 24 uur per dag in het gezin aanwezig. Zij zijn van mening dat ook een instrument als de veiligheidscheck die garantie niet kan bieden. Excessen zijn altijd mogelijk, al wordt de kans erop door de voortdurende aandacht voor de veiligheid van de kinderen door de coaches als gering ingeschat.

Naar aanleiding van deze discussie zijn begin 2012 afspraken gemaakt binnen het team over de wijze waarop de veiligheid van de kinderen gewaarborgd kan worden, zonder daarbij gebruik te maken van een afzonderlijke veiligheidscheck. Afgesproken is om de veiligheidscheck te

integreren in het formulier voor het scoren van de startsituatie. Bij het invullen van de startsituatie dienen de coaches nadrukkelijk aandacht te besteden aan de veiligheid van de kinderen. Tevens is afgesproken om ook bij het schrijven van de weekoverzichten het thema veiligheid nadrukkelijk aandacht te geven. Ondanks deze afspraken is de wijze waarop de veiligheid van de kinderen in de gezinnen gewaarborgd dient te worden een terugkerend onderwerp van discussie in de casuïstiekbespreking met de ondersteuningsstructuur.

Caseload

Het aantal gezinnen dat door coaches wordt begeleid varieert van vijf tot acht gezinnen per coach. Hiermee is de caseload van de coaches lager dan in de hulpverlening aan gezinnen vanuit reguliere hulpverleningsinstanties gebruikelijk is. Door verschillende geïnterviewden wordt opgemerkt dat een lage caseload noodzakelijk is om daadwerkelijk zorg op maat te kunnen leveren aan deze zware doelgroep. Wel wordt daarbij aangegeven dat de intensiteit van de hulpverlening afhangt van de fase van het traject waarin het gezin zich bevindt. Met name in de informatiefase en het begin van de uitvoeringsfase is de hulpverlening erg intensief. Naarmate meer gezinnen in de uitstroom- of nazorgfase komen en de intensiteit van de zorg rond deze gezinnen afneemt, is een hogere caseload mogelijk.

Huisvesting en ICT

De uitvoering van het project is met name in de opstartfase bemoeilijkt door het ontbreken van geschikte huisvesting en computerfaciliteiten. Het team van De Ploeg beschikte in de beginfase niet over een goede werklocatie, een digitaal netwerk, een printer en een stabiele, beveiligde internetverbinding. Gaandeweg het project heeft het team een pand gekregen in de wijk, waarmee een goede werkplek was gewaarborgd. Het oplossen van de problemen ten aanzien van de computerfaciliteiten en telefoonverbinding, die door de gemeente gefaciliteerd dienden te worden, verliep moeizamer, maar is uiteindelijk wel tot stand gekomen.

3.6 Afronding en nazorg

Zoals aangegeven zijn er op het moment van schrijven (zomer 2012) nog geen gezinnen waarbij het traject van De Ploeg al is afgesloten. Er zijn daarom in de praktijk nog geen ervaringen opgedaan met de afrondingsfase

en het bieden van nazorg. Toch kunnen hierover al wel enkele opmerkingen worden gemaakt.

Ten eerste is er een aantal gezinnen waarbij al enkele maanden wordt gesproken over mogelijke afronding van het traject. In de praktijk blijkt dat het bepalen van een goed moment om daadwerkelijk over te gaan tot afronding lastig is. Om dit proces te bespoedigen en richting te geven is een formulier ontwikkeld aan de hand waarvan de coach samen met het gezin kan nagaan in hoeverre de situatie in een gezin gestabiliseerd is en op welke wijze de nazorgcontacten met het gezin geborgd kunnen worden. Voor enkele gezinnen is dit formulier al (deels) ingevuld, maar geen van deze gezinnen is al daadwerkelijk uitgestroomd.

Het afronden van de hulp is volgens diverse geïnterviewden een knelpunt. Vooraf is geen termijn gesteld hoe lang de hulp wordt geboden. Er zijn wel concrete doelen gesteld, maar die zijn nog in geen enkel gezin alle volledig behaald. Een deel van de doelen is ook dermate ambitieus dat die door deze gezinnen nimmer worden behaald. Sommige gezinnen zullen ook op een lager niveau dan gewenst blijven acteren. Wanneer kan er dan sprake zijn van het beëindigen van de hulp?

In interviews wordt gesteld dat de hulp van de gezinscoaches langzaam dient te worden afgebouwd of tijdig moet worden overgedragen aan andere hulpverlening, bijvoorbeeld het maatschappelijk werk. Het bieden van een langdurig nazorgtraject, waarin de coach nog op regelmatige basis contact heeft met het gezin, is van belang om te zorgen dat de behaalde resultaten bestendigen.

Zoals gezegd geldt voor een deel van de gezinnen uit de doelgroep van De Ploeg dat zij, gezien de aard van hun problematiek, nooit volledig zelfredzaam zullen zijn. De situatie in deze gezinnen kan door inzet van De Ploeg weliswaar gestabiliseerd of verbeterd zijn, maar de kans is groot dat de problemen weer opspelen op het moment dat er veranderingen plaatsvinden binnen de gezinssituatie waarop het gezin niet goed weet te anticiperen. Voor deze gezinnen geldt dat zij mogelijk hun hele leven enige vorm van hulpverlening nodig zullen hebben.

Om na te gaan in hoeverre de behaalde resultaten binnen de gezinnen beklijven, wordt door vrijwel alle betrokkenen opgemerkt dat de 15 gezinnen

die zijn meegenomen in dit evaluatieonderzoek tegen de zomer van 2013 nogmaals dienen te worden geïnterviewd.

3.7 Team en ondersteuningsstructuur

De oorspronkelijke samenstelling van het team - bestaande uit een projectleider van de politie, een coach gedetacheerd vanuit Elker en een coach gedetacheerd vanuit de MJD - weerspiegelde een sterke oriëntatie op jeugd en welzijn. Deze oriëntatie kan leiden tot blinde vlekken, zoals te veel zelf hulpverlening en nog te weinig de zorg organiseren rond het gezin (regie). Deze tekortkoming is door de projectleider en externe adviseurs gesignaleerd. In overleg met een van de externe adviseurs is in augustus 2011 het team versterkt met een gezinscoach afkomstig van de Sociale Dienst en vanaf januari 2012 is het team uitgebreid met een gezinscoach van het ASHG (Advies- en Steunpunt Huiselijk Geweld). Deze laatste voorbereiding was door het voortijdig beëindigen van het contract met deze gezinscoach slechts tijdelijk.

Interne meningsverschillen

Binnen het team zijn in de loop van het traject enkele problemen ontstaan in de onderlinge verhoudingen, met name tussen de projectleider en één van de coaches. Aanleiding voor deze conflicten waren onder meer onderlinge visieverschillen en uiteenlopende verwachtingspatronen. In de beginfase van het traject waren de projectleider en coaches voornamelijk gericht op het gezamenlijk ontwikkelen van de werkprocessen. Deze gezamenlijke aanpak vond plaats in de context van het mislukte project van Take 5. De Ploeg werd in de beginperiode als een vervolg van Take 5 gezien en ook zo door andere partijen behandeld. Hierdoor ontstond bij zowel de projectleider als de gezinscoaches het gevoel dat zij in een vijandige omgeving moesten acteren. Wanneer er kritiek kwam op de achterblijvende instroom en het niet voldoende snel van de grond komen van de aanpak schoten zij in de verdediging, omdat dit nu juist de aanleiding was geweest van het mislukken van Take 5. Deze confrontatie met omstandigheden die niet door hen direct te beïnvloeden waren bond hen samen in de gezamenlijke inspanningen om de instroom te realiseren en de buitenwacht ervan te overtuigen dat de pilot kan werken en een duidelijke meerwaarde biedt voor de aanpak van multiprobleemgezinnen. Door het gezamenlijk optrekken tegen externe partijen lieten zij zich volgens enkele geïnterviewden te veel in een

afhankelijke positie dringen. Aan de andere kan bond hen dit ook samen en smeedde hen tot een team.

Gaandeweg de uitvoering van het project zijn de coaches in de gezinnen gestart en diende de projectleider vanwege stagnatie in de aanpak nadrukkelijker invulling te geven aan haar rol als leidinggevende. Hierin is zij ondersteund door een extern deskundige. De verschuivingen in de rol- en taakverdeling lijken, in combinatie met de afhankelijke positie en het verschil in organisatieculturen waarin de projectleider en de coach gewend waren te werken, een rol te hebben gespeeld bij het ontstaan van onderlinge meningsverschillen. Onder meer deze problemen in de samenwerking hebben er toe geleid dat één van de coaches in 2011 is teruggegaan naar haar moederorganisatie en is vervangen door een andere coach van deze moederorganisatie. Aan de vervanging is intensief overleg met gemeente en externe deskundigen voorafgegaan.

In 2011 trok de instroom fors aan. In 2012 is om alle gezinnen te kunnen bedienen een medewerker van het ASHG als extra gezinscoach aangesteld. Deze persoon heeft slechts een relatief korte periode als gezinscoach gefunctioneerd. Bij zijn aanstelling is bewust gekozen voor een man als gezinscoach. Door de externe adviseurs was in overleg met de projectleider de aanstelling van een man aanbevolen met als doel het doorbreken van de gegroeide cultuur binnen De Ploeg. Bij de adviseurs en enkele overige betrokkenen was de indruk ontstaan dat door de aanwezigheid van alleen vrouwen in het team een cultuur was ontstaan waarin elkaar behagen belangrijker werd gevonden dan het uitspreken van onderlinge irritaties.

De gezinscoaches geven aan dat zij zich niet voldoende veilig voelden in het team. Door het wegsturen van de eerste gezinscoach kregen de overige twee gezinscoaches het idee dat kritiek op de projectleider niet was gewenst en zij waren bang dat zij wanneer er onenigheid zou zijn, zij ook zouden worden weggestuurd. Irritaties bleven onbesproken, stapelden zich op, werden onderhuids door alle teamleden gevoeld, maar geen van de gezinscoaches noch de projectleider was op dat moment bij machte deze irritaties te verwoorden. Ook de ondersteuningsstructuur is dit slechts tot op zekere hoogte gelukt. Met behulp van een extern deskundige is de samenwerking in het team uiteindelijk verbeterd.

Eigenschappen

Aan welke eigenschappen, talenten, vaardigheden en competenties dient een gezinscoach te voldoen om de aanpak van multiprobleemgezinnen uit de zwaarste categorie tot een succes te maken? De ervaring met onder meer Take 5 leert dat een gezinscoach ervaring dient te hebben met de aanpak van complexe problematiek bij personen of gezinnen en goed dient te zijn in zijn of haar vak. Daarnaast dient een coach tenminste te beschikken over basiskennis van de leefgebieden waarop gezinnen de meeste problemen hebben. De gezinscoach is derhalve meer een generalist dan een specialist.

Omdat bij het opstellen en uitvoeren van de gezinsplannen vaak diepgaande kennis is vereist dient het team van gezinscoaches met zorg te worden samengesteld, zodat de belangrijkste specialismen, zoals financiën en huisvesting, maar bijvoorbeeld ook de organisatie van het maatschappelijk werk op buurtniveau in het team zijn vertegenwoordigd. In een interview is dit verwoord als ‘een specialist in het team en een generalist in de gezinnen’.

Uit een analyse van de competenties van generalisten die reeds in sociale teams verspreid door het land werkzaam zijn, waaronder ook een gezinscoach van De Ploeg, blijkt dat er een competentieprofiel van een generalist is op stellen. De Goede en Wijland (2012) hebben op basis van een profiel van tien - negen vrouwen en een man - zeer goed functionerende medewerkers van sociale teams (‘best persons’) een competentieprofiel opgesteld. Alle twaalf in de analyse betrokken competenties blijken belangrijk te zijn. Het hoogste scoort creativiteit, terwijl overtuigingskracht het laagste scoort. Opgemerkt wordt echter dat juist bij de aanpak van multiprobleemgezinnen in de aanvangsfase het beschikken over voldoende overtuigingskracht, zowel gericht op de gezinnen als de overige partijen, wellicht zeer belangrijk is. Overtuigingskracht is dan ook toegevoegd aan de acht competenties die voor het functioneren van een generalist noodzakelijk blijken.

Bij de acht noodzakelijke competenties gaat het naast de al genoemde competenties creativiteit en overtuigingskracht om zelfontwikkeling (vermogen om zelfstandig te kunnen leren), durf (risico’s durven nemen), coachen (anderen begeleiden en motiveren), samenwerken (inzetten op een gezamenlijk te behalen resultaat), netwerken (onderhouden en inschakelen van relevante professionele relaties), aanpassingsvermogen (flexibel weten om te gaan met wijzigende omstandigheden) en innoverend vermogen (nieuwsgierig blijven en onorthodox durven zijn). Potentiele gezinscoaches

hoeven bij aanvang niet over alle benodigde competenties te beschikken, maar wel over het vermogen deze aan te leren en verder te ontwikkelen. De competentie zelfontwikkeling komt derhalve niet zomaar als de op één na belangrijkste competentie naar voren.

Ondersteuningsstructuur

De ondersteuningsstructuur van De Ploeg bestaat uit een gedragswetenschapper van Elker en een casemanager van BJZ. In de werkdocumenten van De Ploeg wordt aangegeven dat de rol van de ondersteuningsstructuur tweeledig is. Ten eerste dienen de medewerkers van de ondersteuningsstructuur het team te ondersteunen en de professionele standaard en de kwaliteit van de interventies te bewaken. Om hieraan invulling te geven zijn de medewerkers van de ondersteuningsstructuur wekelijks aanwezig bij de casuïstiekbespreking. Daarnaast vervullen de medewerkers van de ondersteuningsstructuur een rol als contactpersoon tussen De Ploeg en hun beider moederorganisaties.

Rol

Uit de interviews blijkt dat in de opstartfase van het project geen duidelijkheid bestond over de precieze rol en taakomschrijving van de ondersteuningsstructuur. De start van de ondersteuningsstructuur was dan ook moeizaam. De gezinscoaches en projectleider van De Ploeg vroegen zich hardop af wat hun toegevoegde waarde was. Zij hadden sterk het gevoel dat de ondersteuningsstructuur hen was opgedrongen door de betrokken instellingen, BJZ, Elker en MJD. Deze ambivalente houding van het team heeft geduurd totdat de ondersteuningsstructuur duidelijk haar meerwaarde kon bewijzen.

De medewerkers van de ondersteuningsstructuur hebben een belangrijke rol gespeeld bij de inhaalslag in het opstellen van de gezinsplannen door het belang van deze plannen te benadrukken en de coaches actief te begeleiden bij het schrijven van de plannen. Ze hebben de coaches geholpen bij het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten binnen de gezinnen. De ondersteuningsstructuur fungeerde daarnaast als klankbord en adviseur in de wekelijkse casuïstiekbesprekingen, waarbij één van hen de rol van voorzitter op zich heeft genomen. In deze casuïstiekbesprekingen begeleidden ze de coaches bij het opstellen van de gezinsplannen, het vasthouden van de hoofdlijnen hierin, het stellen van prioriteiten en het nemen van de regierol. Juist in deze complexe gezinnen, waarin het moeilijk is overzicht te houden

en niet te veel betrokken te raken bij de dagelijkse hectiek en problematiek van de gezinnen, bleek de rol van de ondersteuningsstructuur van essentieel belang. De ondersteuningsstructuur heeft de coaches behoeft te worden meegesleurd in de waan van de dag en hen in staat gesteld afstand te bewaren.

De beide medewerkers van de ondersteuningsstructuur geven aan dat het coachen van de gezinscoaches niet zonder slag of stoot is gegaan. Kritiek werd vaak met moeite geaccepteerd. Beide medewerkers merken op dat zij kritische opmerkingen over de aanpak van de gezinscoaches, het niet (tijdig) uitvoeren van onderdelen van het gezinsplan of het niet toepassen van instrumenten met de nodige voorzichtigheid dienden te brengen.

Aandachtspunten

De medewerkers van de ondersteuningsstructuur zijn van mening dat de gezinscoaches het belang van de gezinsplannen nog onvoldoende inzien. Dat lijkt deels een gevolg van de wijze waarop de plannen uiteindelijk tot stand zijn gekomen onder druk van de ondersteuningsstructuur. Omdat het plan op die manier is opgesteld, is het gezinsplan echter onvoldoende van de gezinscoaches zelf. Het is daardoor minder de leidraad van de gezinsaanpak geworden dan het volgens de ondersteuningsstructuur had kunnen zijn. Hoewel er door enkele coaches goed mee wordt gewerkt, ontbreekt het soms in de aanpak van enkele gezinscoaches nog aan een planmatige uitvoering van het gezinsplan. Mede daardoor is tevens geen einddatum verbonden aan de hulp van De Ploeg. In een planmatige opzet worden doelen en beoogde resultaten gekoppeld aan activiteiten en een bijbehorende tijdsplanning. Tijdens de uitvoering kan daarvan worden afwijken maar dan is daar een duidelijke reden voor. Nu ontbreekt dat inzicht, terwijl de datum van uitstroom onbekend is.

Een ander aandachtspunt is de balans tussen regie enerzijds en uitvoerende taken anderzijds. Met name in de beginfase van het traject bestond er binnen het team, de kwartiermakerster en de ondersteuningsstructuur geen eenduidig beeld over de balans tussen deze rollen. Hoewel het kader hiervoor inmiddels helderder is, blijft het voor de coaches vaak lastig een goed evenwicht te vinden tussen het zelf handelen in het gezin en het delegeren van taken aan derden.

In het voorjaar is de ondersteuningsstructuur door het veranderen van baan van een van beide leden gehalveerd. In de zomer van 2012 is ook het overgebleven lid ermee gestopt. In de tussenliggende periode is duidelijk geworden dat de ondersteuningsstructuur uit meerdere personen met verschillende achtergronden moet bestaan om effectief te kunnen opereren. Specialismen die in het team van gezinscoaches onvoldoende zijn vertegenwoordigd en competenties die (nog) onvoldoende zijn ontwikkeld dienen te worden aangevuld door de ondersteuningsstructuur. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om specialismen als kennis en begeleiding van licht verstandelijk gehandicapten en personen met psychiatrische problematiek.

4. PROCES: INSTRUMENTEN

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de verschillende instrumenten die door De Ploeg worden ingezet en de ervaringen die hiermee in de praktijk zijn opgedaan. Achtereenvolgens komen de volgende onderwerpen aan de orde: gezinsplannen; het MDO, de EKC's; mandaat en regie; en dwang en drang.

4.1 Gezinsplannen

Zoals beschreven in hoofdstuk 3 wordt op basis van de verzamelde informatie uit de informatiefase voor ieder gezin bij De Ploeg een gezinsplan opgesteld. Hierin worden de overkoepelende doelstellingen en de (sub)doelen per leefgebied vermeld met de daarbij behorende acties c.q. instrumenten en het tijdspad. Alle gezinsleden en betrokken hulpverleners worden in het plan opgenomen.

In de beginfase van het project nam het opstellen van de gezinsplannen veel tijd in beslag. De periode tussen de aanmelding van het gezin en het daadwerkelijk formuleren van een plan voor een gezin was daardoor lang. Hierbij lijken twee factoren een rol te hebben gespeeld. Ten eerste was het in de startfase van het project lastig het format van het gezinsplan te concretiseren gezien het gebrek aan instroom van gezinnen. Daarnaast bleek het voor de coaches een lastige opgave om uit de veelheid aan informatie die zij over een gezin verzameld hadden, de hoofdlijnen te destilleren, daarin prioriteiten te stellen en doelen te formuleren. Ook leek er bij de coaches sprake te zijn van terughoudendheid in het maken van keuzes.

Gaandeweg het project heeft hierin een inhaalslag plaatsgevonden en is voor alle ingestroomde gezinnen een gezinsplan opgesteld. De medewerkers van de ondersteuningsstructuur hebben hierin een belangrijke rol gespeeld. Zij hebben het belang van een gezinsplan als leidraad voor de coaches nadrukkelijk op de agenda gezet en bovendien een actieve rol op zich genomen in de begeleiding bij het opstellen van deze plannen. Belangrijk leerpunt is dat met het opstellen van een gezinsplan niet hoeft te worden gewacht tot alle informatie over een gezin beschikbaar en helder is. Een

gezinsplan kan al in een vroeg stadium in grote lijnen worden ingevuld en in de loop van het traject nader worden geconcretiseerd en zo nodig worden aangepast.

De coaches geven aan dat het gezinsplan een goed middel is om overzicht te houden en regie te kunnen voeren. In het gezinsplan wordt helder vastgelegd wat de doelen zijn en welke route wordt gekozen om deze doelen te bereiken. Daarnaast fungeert het gezinsplan als leidraad of agenda voor het MDO.

Participatieladder

Voor alle gezinnen geldt dat stijging van het gezin op de participatieladder in het gezinsplan als hoofddoel wordt gezien. De subdoelen zijn daaraan gerelateerd. De participatieladder is een meetinstrument waarmee is vast te stellen in hoeverre een burger meedoet in de samenleving. De ladder is onderverdeeld in zes treden, namelijk geïsoleerd leven, activiteiten buitenshuis, deelname georganiseerde activiteiten, onbetaald werk, betaald werk met ondersteuning en betaald werk zonder ondersteuning.

Gaandeweg het project blijken de coaches in de praktijk nauwelijks gebruik te maken van de participatieladder. Ook nadat er binnen het team afspraken zijn gemaakt om de participatieladder een nadrukkelijker rol te geven in het gezinsplan, is het gebruik van het instrument door de coaches beperkt gebleven. Door de coaches wordt aangegeven dat stijging op de participatieladder met name in de beginfase van het traject in de gezinnen vaak nog niet aan de orde is. Zoals in hoofdstuk 3 is vermeld, wordt door de coach in eerste instanties ingezet op het oplossen van acute problemen ten aanzien van onder meer financiën, huisvesting en veiligheid. Pas wanneer deze problemen zijn gestabiliseerd kan samen met het gezin worden gekeken naar mogelijkheden voor stijging op de ladder.

Het feit dat de score op de participatieladder door de coaches vaak niet expliciet als graadmeter wordt gebruikt, neemt niet weg dat in de uitvoeringspraktijk wel wordt gewerkt aan het stimuleren van maatschappelijke participatie van de gezinsleden. De geplande acties en de behaalde doelen worden weliswaar niet gerelateerd aan stijging op de participatieladder, maar hebben wel degelijk betrekking op de facetten die in de participatieladder worden benoemd. In hoofdstuk 6 wordt hierop nader ingegaan.

1gezin1plan

Bij de start van De Ploeg is gekozen gebruik te maken van het registratiesysteem '1gezin1plan' dat door Molendrift is ontwikkeld. De doelen die in het gezinsplan zijn geformuleerd, dienen in dit registratiesysteem te worden vastgelegd. Het gezin en de verschillende bij het gezin betrokken hulpverleners krijgen toegang tot dit systeem en kunnen hun vorderingen hierin rapporteren.

In de beginfase van De Ploeg werd dit systeem in de praktijk door de coaches niet gebruikt. De Ploeg heeft maandenlang te maken gehad met ICT problemen. Zij hadden op hun werkplek geen toegang tot internet, wat voor het gebruik van het registratiesysteem een voorwaarde is. Pas nadat de ICT problemen door de gemeente waren opgelost, is het instrument alsnog in gebruik genomen. De doelstellingen en actiepunten, zoals geformuleerd in het gezinsplan en afgesproken tijdens de MDO's, zijn door de coaches in het registratiesysteem vastgelegd. De betrokken partijen hebben tijdens de MDO's een toelichting gekregen op het gebruik van het registratiesysteem.

Ervaringen van De Ploeg

De ervaringen met het registratiesysteem '1gezin1plan' zijn wisselend. Met name de coaches die al vanaf de beginfase bij De Ploeg werkzaam zijn geven aan dat de bruikbaarheid van dit instrument in de praktijk volgens hen (nog) beperkt is. Hiervoor worden verschillende redenen genoemd.

Ten eerste wordt opgemerkt dat de gezinnen niet allemaal beschikken over een computer met internetverbinding, waardoor de toegang van gezinnen tot het registratiesysteem in de praktijk niet haalbaar is. Daar komt bij dat het systeem een aantal beperkingen heeft, die het gebruik van het systeem in de praktijk bemoeilijken. Zo was het in '1gezin1plan' niet mogelijk om bij verschillende kinderen uit één gezin verschillende achternamen in te vullen, terwijl in de praktijk vaak meerdere achternamen voorkomen. Daarnaast wordt opgemerkt dat in het systeem slechts een beperkt aantal gezinsleden per gezin kon worden ingevoerd. Molendrift heeft dit inmiddels aangepast.

Ook merken de coaches dat het werken met '1gezin1plan' voor een groot deel overlapt met hun eigen format voor het gezinsplan. Op het moment van het in gebruik nemen van '1gezin1plan' waren de gezinsplannen voor een groot deel van de gezinnen al opgesteld. Het overnemen van de doelen en actiepunten uit het gezinsplan in '1gezin1plan' wordt door hen ervaren als

dubbel werk. De bij de gezinnen betrokken partijen maken volgens deze coaches bovendien nauwelijks gebruik van het systeem, waardoor het invullen van het systeem als zinloos wordt ervaren.

Voor één coach geldt dat zij in een aantal gezinnen is gestart op het moment dat ‘1gezin1plan’ al in gebruik was genomen. Zij heeft vanaf de start van het traject bij deze gezinnen de doelstellingen en actiepunten van deze gezinnen geregistreerd in ‘1gezin1plan’. Zij gebruikt bij deze gezinnen het registratiesysteem ‘1gezin1plan’ als vervanging voor het gezinsplan. Hoewel ook deze coach opmerkt dat het registratiesysteem nog enkele knelpunten kent, is het voor haar op deze manier een goed werkbaar systeem, waar ook de organisaties die bij deze gezinnen betrokken zijn over het algemeen mee uit de voeten kunnen.

Ervaringen betrokken partijen

De meeste geïnterviewden van betrokken partijen geven aan dat zij op de hoogte zijn van het gebruik van ‘1gezin1plan’ door De Ploeg, maar dat zij hier in de praktijk nog niet of nauwelijks gebruik van hebben gemaakt. Enkelen merken op dat het systeem volgens hen wel een nuttig instrument kan zijn voor het coördineren van de zorg rondom multiprobleemgezinnen. Ook de betrokkenheid van het gezin in het systeem wordt positief gewaardeerd.

Over een registratiesysteem als ‘1gezin1plan’ kan over het algemeen worden opgemerkt dat er sprake is van een wisselwerking tussen de wijze waarop het systeem wordt gebruikt en de meerwaarde ervan: wanneer het registratiesysteem door de coaches intensief gebruikt wordt en zij dit vanaf het begin vullen met relevante informatie, zullen de betrokken partijen eerder geneigd zijn het systeem te gebruiken en van informatie voorzien, waardoor de meerwaarde van het registratiesysteem zichtbaar wordt. Andersom geldt dat het systeem voor de coaches pas goed werkbaar is, als de betrokken partijen hun vorderingen in het systeem rapporteren.

4.2 Multidisciplinair overleg (MDO)

Gedurende een traject bij De Ploeg wordt door de coach op verschillende momenten een multidisciplinair overleg (MDO) georganiseerd. Voor het MDO worden alle bij het gezin betrokken partijen uitgenodigd. Ook de

gezinsleden zelf zijn bij het MDO aanwezig. De coach van De Ploeg heeft tijdens het MDO de rol van voorzitter.

Timing van MDO

In de oorspronkelijke beschrijving van het werkplan (zie hoofdstuk 3) wordt ervan uitgegaan dat het eerste MDO plaatsvindt in de informatiefase. In de praktijk is echter gebleken dat het in de informatiefase vaak niet wenselijk is een MDO te organiseren. De informatie over een gezin kan in dit stadium vaak efficiënter verzameld worden door een belronde van de coach naar de betreffende betrokken hulpverleners. Het eerste MDO wordt in de praktijk daarom ook pas gepland na het opstellen van het concept-gezinsplan. In dit eerste MDO wordt het conceptgezinsplan besproken en nader geconcretiseerd in heldere doelen en afspraken.

In de loop van een traject bij De Ploeg wordt opnieuw een MDO georganiseerd om de stand van zaken te bespreken en nieuwe afspraken te maken. Het moment waarop dit tweede MDO georganiseerd wordt, verschilt per gezin en wordt door de coach bepaald. De casuïstiekgesprekken met de ondersteuningsstructuur en de caseloadgesprekken met de projectleider vervullen vaak een adviserende rol bij het bepalen van dit moment.

Ervaringen

De ervaringen van de coaches en de betrokken partijen met de MDO's zijn positief. De aanwezige hulpverleners geven aan dat het verhelderend is om de informatie over een gezin te delen in een plenair overleg en om gezamenlijk afspraken te kunnen maken over de te ondernemen stappen en de taakverdeling daarin. Ook wordt opgemerkt dat het zinvol is dat de verschillende betrokken hulpverleners een totaalbeeld krijgen van de problematiek van het gezin, ook wanneer zij zelf slechts bij één van de gezinsleden of bij de problemen op één leefgebied betrokken zijn. Wel geeft één van de geïnterviewden aan dat het tijdrovend is om als betrokken partij aanwezig te zijn bij een MDO. Normaal gesproken is bij de betreffende instantie geen tijd en geld beschikbaar voor het bijwonen van dergelijke bijeenkomsten, maar in het geval van De Ploeg is een uitzondering gemaakt.

Aanwezigheid gezinnen

In de meeste MDO's zijn één of enkele gezinsleden van het betreffende gezin aanwezig. Hoewel sommige hulpverleners aangeven het enigszins onwennig te vinden om overleg te voeren in bijzijn van het gezin, wordt de transparante

werkwijze van De Ploeg door de betrokkenen gewaardeerd. De aanwezigheid van de gezinnen dwingt ook de betrokken partijen open kaart te spelen naar het gezin. De gezinnen krijgen bovendien de kans zelf mee praten over de doelen, afspraken en acties en krijgen zelf ook taken en verantwoordelijkheden toegewezen. Op deze manier wordt de betrokkenheid van het gezin bij het plan vergroot. Uit observaties van de onderzoekers tijdens verschillende MDO's blijkt dat het voor sommige gezinnen/gezinsleden moeilijk is om in aanwezigheid van alle hulpverleners openlijk over hun problemen te praten en hun eigen ideeën daarover te ventileren. De coaches ondersteunen en stimuleren het gezin hierbij.

Door enkele geïnterviewden wordt opgemerkt dat de aanwezigheid van het gezin bij het MDO ook nadelen kan hebben. Met name partijen die gebaat zijn bij een goede relatie met het gezin, zouden minder openhartig kunnen zijn op het moment dat het gezin aanwezig is en een confrontatie met het gezin uit de weg gaan.

4.3 Eigen Kracht Conferentie

In de beschrijving van het werkplan van De Ploeg wordt aangegeven dat er indien mogelijk gebruik wordt gemaakt van een Eigen Kracht Conferentie (EKC), waarmee het netwerk van de gezinnen ingezet kan worden voor het ondersteunen van de gezinnen.

Werkwijze EKC

Een Eigen Kracht-conferentie is een bijeenkomst van een gezin met familie en bekenden. Tijdens de conferentie bespreken zij met elkaar wat er aan de hand is binnen het gezin en maken zij een plan om de problemen op te lossen. Een onafhankelijke Eigen Kracht-coördinator ondersteunt het gezin bij het organiseren van de conferentie. Daarnaast helpt de Eigen Kracht-coördinator bij praktische zaken, zoals uitnodigingen, een locatie, eten en drinken. Het proces van een EKC bestrijkt drie fasen, namelijk de voorbereiding, de conferentie zelf en de uitvoering van het plan.

Tijdens de voorbereiding heeft de coördinator een eerste gesprek met het gezin. In sommige gevallen is ook de aanmelder bij dit gesprek aanwezig. In dit gesprek wordt nagegaan wat de wensen van het gezin zijn en wie ze graag zouden willen laten aanschuiven bij een conferentie. Vervolgens heeft de

coördinator een gesprek met iedereen die bij de conferentie aanwezig zal zijn. Hij of zij informeert alle betrokkenen over het doel, de werkwijze, de mogelijkheden en ieders verantwoordelijkheden. In de eerste fase wordt tot slot een datum vastgesteld voor de conferentie.

De tweede fase is de conferentie zelf. Deze conferentie bestaat ook weer uit drie delen, namelijk een kennismakingsronde/informatieronde, het besloten deel en de presentatie van het plan. Tijdens de kennismakingsronde is de coördinator aanwezig en vervult vaak de rol van voorzitter. Daarnaast kunnen er professionals aanwezig zijn om informatie te geven die de aanwezigen nodig hebben om een goed plan te kunnen maken. Tijdens het besloten deel trekken de coördinator en de eventuele andere hulpverleners zich terug. Het gezin bespreekt de situatie samen met hun netwerk en maakt een plan om de centrale vraag aan te pakken. De uitkomst van dit gesprek wordt na afloop van dit besloten deel aan de coördinator en, indien aanwezig, de professional gepresenteerd en eventueel nader geconcretiseerd. Ook wordt afgesproken hoe het verloop van de uitvoering in de gaten wordt gehouden en wie waarschuwt als de uitvoering van het plan lijkt te verzanden.

De derde fase is de uitvoering van de gemaakte plannen, waarvoor de deelnemers van de conferentie gezamenlijk verantwoordelijk zijn. Een maand na de conferentie neemt de coördinator contact op met het gezin om te horen hoe het gaat met de uitvoering. Als het niet goed loopt, wordt gekeken wat hieraan gedaan moet worden. Als alles loopt, wordt het contact afgerond.

Ervaringen van De Ploeg¹

In alle 15 gezinnen die in deze evaluatie zijn opgenomen is de optie van een EKC met het gezin besproken. Bij zes van de 15 gezinnen is gestart met het organiseren van een EKC. Bij vier van deze zes gezinnen heeft daadwerkelijk een EKC plaatsgevonden, terwijl bij de andere twee gezinnen het EKC voortijdig is afgeblazen omdat het gezin niet meewerkte of omdat in een vroeg stadium bleek dat het netwerk van dit gezin niet in staat was om het gezin structureel te ondersteunen.

Gezinnen zonder EKC

Bij de overige negen gezinnen is de optie voor een EKC weliswaar met het gezin besproken, maar heeft (nog) geen EKC plaatsgevonden en is ook geen

¹ Hoe de gezinnen de EKC's hebben ervaren wordt beschreven in hoofdstuk 6.

initiatief genomen om een EKC te organiseren. Deze gezinnen waren (nog) niet gemotiveerd voor een EKC. De coaches hebben bij deze gezinnen bovendien niet aangedrongen op een EKC, omdat er volgens hen binnen deze gezinnen (nog) geen ruimte was om een (succesvol) EKC te kunnen organiseren.

Zoals in hoofdstuk 3 aan de orde is gekomen, is er in de beginfase van het traject in de gezinnen sprake van veel acute problematiek, waardoor er onvoldoende rust en ruimte is voor de ouders om te kijken naar hun eigen aandeel in het oplossen van de problematiek. Ouders staan op dat moment vaak ook nog niet open voor het inschakelen van het netwerk. Pas als de situatie voldoende is gestabiliseerd, ontstaat ruimte voor een EKC en kan een EKC ook daadwerkelijk meerwaarde hebben. In sommige van de negen gezinnen waar nog geen EKC heeft plaatsgevonden kan mogelijk in een later stadium alsnog een EKC worden georganiseerd.

Overigens wordt door de coaches opgemerkt dat dit omslagpunt niet in alle gezinnen zal worden bereikt. Volgens hen is de problematiek in sommige gezinnen te zwaar en/of het netwerk te zwak om een EKC succesvol te laten zijn. Per gezin moet daarom worden nagegaan óf een EKC een zinvol instrument kan zijn en zo ja, op welk moment dit moet gebeuren. De coaches van De Ploeg geven aan dat zij hierin nog zoekend zijn: op basis van de opgedane ervaringen moet hierover meer helderheid ontstaan.

Gezinnen met EKC

De ervaringen van de coaches van De Ploeg met de georganiseerde EKC's zijn wisselend. In de gezinnen waar een EKC heeft plaatsgevonden heeft dit over het algemeen geleid tot hernieuwd contact tussen het gezin en verschillende vrienden en familieleden. In deze EKC's zijn afspraken gemaakt met vrienden en familieleden over de manier waarop zij het gezin kunnen ondersteunen. Hoewel deze ervaringen overwegend positief zijn, worden door de medewerkers van De Ploeg verschillende kanttekeningen geplaatst bij het gebruik van een EKC voor de doelgroep van De Ploeg.

Ten eerste zouden de afspraken die in een EKC gemaakt worden volgens de organisatoren van de Eigen Kracht-conferentie leidend moeten zijn. Het gezinsplan dient hierop dus te worden afgestemd. Dat lijkt in strijd met de regierol van de coach en het overkoepelend gezinsplan, waardoor het lastig is de EKC in het traject van De Ploeg in te passen. Door één van de coaches

wordt opgemerkt dat zij hierin een middenweg heeft kunnen vinden door voorafgaand aan de besloten bijeenkomst de kaders te schetsen waarbinnen de afspraken van de EKC moesten passen. Ook heeft de coach invloed kunnen uitoefenen op wie van de familieleden en vrienden aanwezig zouden zijn bij de EKC. Op die manier kon worden voorkomen dat het plan van de EKC in strijd zou zijn met het Gezinsplan van De Ploeg. De vraag welk plan leidend zou moeten zijn is daarmee echter nog niet beantwoord.

Daarnaast is er vaak sprake van weerstand bij de gezinnen wanneer de mogelijkheid van een EKC wordt aangekaart. Zeker in de beginfase van een coachtraject, waarin vaak toch al veel weerstand bij de gezinnen overwonnen moet worden, is het daarom soms niet wenselijk om het gezin ook nog eens voor te stellen een EKC te organiseren en bovendien nog een extra persoon (de Eigen Kracht coördinator) in het gezin te introduceren. In sommige gevallen lukt het desalniettemin om een gezin te motiveren deel te laten nemen aan een EKC. Zo geldt voor twee gezinnen dat een EKC heeft plaatsgevonden (vlak) nadat er een raadmelding was gedaan over dit gezin. Door mee te werken aan een EKC kon het gezin laten zien bereid te zijn zelf verantwoordelijkheid te willen nemen en daarmee het besluit van de Raad mogelijk positief beïnvloeden.

De medewerkers van De Ploeg merken verder op dat de nazorg vanuit de Eigen Kracht Centrale, bestaande uit telefonisch contact na vier weken, erg summier is. Er wordt volgens hen onvoldoende controle uitgeoefend op naleving van de gemaakte afspraken. Hierdoor bestaat het risico dat de aanwezige vrienden en familieleden zich tijdens het overleg weliswaar enthousiast aan het plan committeren, maar dat de uitvoering in de praktijk tegenvalt. Ook de terugkoppeling van het definitieve plan naar de coaches verloopt volgens de coaches (nog) niet goed.

In algemene zin wordt ten slotte betwijfeld of de meerwaarde van een EKC opweegt tegen de kosten ervan. De vraag die bij de medewerkers van De Ploeg rijst is bovendien of het nodig is om een aparte organisatie in te schakelen om het netwerk van de gezinnen te betrekken en of de coach niet zelf een dergelijke bijeenkomst met familieleden en vrienden kan organiseren.

4.4 Mandaat en regie

Eén van de uitgangspunten van de aanpak van multiprobleemgezinnen is dat de coaches de regie nemen over de hulpverlening binnen een gezin. De gezinscoach functioneert niet enkel en alleen als een doorgeefluik naar meer gespecialiseerde hulpverlening. Dat zou immers betekenen dat er slechts een extra zorglaag bij komt. Een gezinscoach gaat ook zelf met het gezin aan de slag. Hij of zij betreft het gezin erbij en spreekt het sociale netwerk aan, verleent zelf zorg, begeleidt, adviseert, brengt structuur aan en coördineert eventuele andere hulpverlening. Wanneer zwaardere hulpverlening nodig is, vervult de gezinscoach een brugfunctie: hij of zij roept ondersteuning in vanuit de tweede lijn. In beide gevallen is er geen apart traject voor indicatiestelling, maar indiceert de gezinscoach dit werkendeweg.

De gezinscoach heeft derhalve een brede taakopvatting met een ruim functioneel mandaat, hetgeen inhoudt dat de coach beschikt over doorzettingsmacht om hulp te forceren. Dit wijkt af van de gezinscoaches die reeds werkzaam zijn in de jeugdhulpverlening, zoals bij Elker, MJD en Accare. Die gezinscoaches beschikken niet over deze ruimte en bevoegdheden. In deze paragraaf wordt daarom om te beginnen ingegaan op het functioneel mandaat. Vervolgens komt de regierol van de coach aan de orde.

Mandaat

Voorafgaand aan de start van De Ploeg is door de samenwerkingspartners (MJD, Elker, politie, BJZ en de gemeente Groningen) een mandaat-overeenkomst ondertekend, waarin afspraken staan over bijdragen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de diverse partijen. Door deze overeenkomst hebben de gezinscoaches van De Ploeg functioneel mandaat: ze krijgen de mogelijkheid om (binnen de wettelijk kaders) beslissingen te nemen op vrijwel alle leefgebieden die relevant zijn om het leven van het gezin weer op orde te brengen en te verbeteren.

De betrokken partijen geven De Ploeg met de mandaatovereenkomst de bevoegdheid om te handelen buiten de gebaande paden en procedures om en indien nodig dit ook van de betrokken partners te vragen. Hierdoor kunnen de coaches snel bij een organisatie binnen komen, omdat zij bijvoorbeeld wachtlijsten kunnen omzeilen. De coaches kunnen tevens een dwingend advies geven aan de betrokken partijen, waar alleen op wettelijk gronden van

afgeweken kan worden. Wanneer een medewerker van een instelling aangeeft geen gevolg te kunnen geven aan het advies van de gezinscoach is opschaling mogelijk. De projectleider van De Ploeg neemt in dat geval contact op met de directie van de instelling om te overleggen over de ontstane situatie of een andere eindverantwoordelijke persoon. Dit heeft onder meer plaatsgevonden bij een kind uit één van de gezinnen, waarvoor geen passend onderwijs beschikbaar was (zie ook paragraaf 6.2). Hierover is uiteindelijk ook met de verantwoordelijke wethouder overleg gevoerd.

Beoordeling

Door de geïnterviewden wordt het belang van deze mandaatovereenkomst verschillend beoordeeld. Met name in de tweede interviewronde wordt door betrokkenen opgemerkt dat door het mandaat gezinscoaches sneller binnenkomen bij instanties en eventuele wachtlijsten kunnen ontwijken. De coaches geven aan dat zij in de uitvoeringspraktijk vlotte medewerking krijgen van alle betrokken partijen, ook van instanties zonder functioneel mandaat. Niet alle partijen waarmee wordt samengewerkt hebben de mandaat overeenkomst ondertekend. Woningcorporaties hebben bijvoorbeeld geen mandaat gegeven, maar werken wel vol overtuiging en zonder terughoudendheid mee. Daarnaast blijken enkele medewerkers van betrokken partijen niet op de hoogte te zijn van het bestaan van de mandaatovereenkomst, maar zijn desondanks bereid hun volledige medewerking aan het project te verlenen en daarvoor af te wijken van bestaande procedures. De gezinscoaches benadrukken dat met name het leggen van persoonlijk contact en het hebben van korte lijnen met de medewerkers van betrokken instanties cruciaal lijkt te zijn voor het verkrijgen van hun medewerking.

Verder vinden de gezinscoaches het een meerwaarde dat ze niet gebonden zijn aan procedures en regels en dat de bij de gezinnen betrokken organisaties hun rol als regiehouder accepteren. De vrijheid die de coaches daarin ervaren heeft echter met name te maken met het feit dat zij niet zijn ingebed in een bestaande organisatie en dus ook niet afhankelijk zijn van daarmee gepaard gaande procedures en financieringsstromen. Het mandaat lijkt daarbij een minder grote rol te spelen.

Risico's

Gewaarschuwd wordt er ook. De coaches moeten oppassen dat de gezinnen hen niet gaan zien als handige tussenpersonen die in staat zijn snel contact te leggen met instanties waar de gezinnen wat van willen. Zij moeten zich niet

voor het karretje van de gezinnen laten spannen. Als voorbeelden worden genoemd de schuldsanering en een woningcorporatie die een andere woning heeft geregeld op voorspraak van de gezinscoach. Zelf lukte het deze gezinnen niet om deze vormen van hulp te krijgen. Door hun vaak minder gesocialiseerde gedrag krijgen ze dit niet voor elkaar. De hulp en ondersteuning van de gezinscoach ervaren ze dan ook als bijzonder handig. Vervolgens trachten ze de getroffen voorziening nog wat op te rekken. De gezinscoach wordt dan bijvoorbeeld gevraagd ook te regelen dat het weekgeld van 50 euro, waarvan ze moeten leven, wordt verhoogd. De gezinscoach wordt zo als een wondermiddel gezien die tegemoet kan komen aan hun wensen en behoeften. De coaches regelen de financiën en de woning omdat dat in hun ogen op dat moment nodig is, maar vaak mede om zo het vertrouwen van de gezinnen te winnen.

Het bieden van dergelijke hulp is wellicht in het beginstadium verstandig om acute problemen op te lossen en het vertrouwen te winnen, maar aan hulp die zonder voorwaarden wordt vertrekt kleven ook risico's. Volgens geïnterviewden wordt het afbouwen van de hulp hierdoor lastig. Het gevaar bestaat immers dat deze gezinnen deze vorm van hulp niet meer kwijt willen. In de interviews met de gezinnen blijkt dat ook vaak het geval te zijn. Met name de moeders zijn zeer tevreden met de ontvangen hulp en zijn van mening dat zij zich zonder de gezinscoach, ook na een jaar hulpverlening, niet alleen staande kunnen houden. Overigens wordt de hulp vaak wel onder voorwaarden verstrekt. Zo moet een gezin voordat zij nieuwe huisraad mogen aanschaffen eerst aantonen dat zij in staat zijn hun huis schoon te houden. Het geld is al beschikbaar voor de gezinscoach, maar zij is pas bereid dit te verstrekken wanneer het gezin aan de gestelde voorwaarden heeft voldaan.

Regie en samenwerking

Hoewel de mandaatovereenkomst in de praktijk niet per se noodzakelijk blijkt te zijn om regie te kunnen voeren en samenwerking tot stand te brengen, blijkt uit de interviews met directieleden van betrokken organisaties dat het een belangrijk document vormt. De overeenkomst staat symbool voor de bereidheid van (het management van) de betrokken organisaties om in het kader van een effectieve aanpak van multiprobleemgezinnen hieraan volledige medewerking te verlenen.

Verschillende geïnterviewden geven aan dat het oppakken van de regierol door de coaches de essentie vormt van de aanpak van De Ploeg. Uit de

interviews komt een aantal aandachtspunten naar voren die van belang lijken te zijn bij het uitvoeren van deze regierol. Zo geven de coaches aan dat de houding van de coach naar de andere partijen in het gezin van groot belang is. De coaches pleiten voor duidelijkheid en heldere afspraken met andere partijen. Hierbij gaat het hen er vooral om hun werk beter te kunnen doen. Enkele geïnterviewden melden hierover als aanvulling op dat regie nemen niet wil zeggen dat een coach zelfstandig bepaalt wat er moet gebeuren in een gezin, maar juist verbinding legt tussen de partijen om zo gezamenlijk tot een plan te komen. Andere professionals moeten ook de kans krijgen hun mening te geven over het gezinsplan. Bij het opstellen ervan dient zoveel mogelijk gebruik te worden gemaakt van elkaars expertise en professionaliteit. Wanneer het een coach lukt om op deze wijze een gezinsplan tot stand te brengen dat door alle betrokken partijen wordt gedragen dan zijn zij in staat de regie te voeren, zo is ook de ervaring van de coaches.

Knelpunten

Er zijn wel enkele situaties voorgekomen waarin het oppakken van de regie door de coaches problemen heeft opgeleverd. Het ging om situaties waarin er in het gezin ook een andere partij aanwezig was die een regierol vervulde, bijvoorbeeld een casemanager van een jeugdhulpverleningsinstelling. Gebleken is dat regievoerders van andere partijen geneigd zijn een coördinerende rol op zich te nemen of acties te ondernemen zonder dat zij dit altijd met de gezinscoach overleggen. Voor de gezinscoach maar ook voor andere partijen die bij het gezin zijn betrokken kan dit vervelende consequenties hebben en er zelfs toe leiden dat zij niet langer welkom zijn in het gezin. Dit is bijvoorbeeld gebeurd in een gezin waar een raadsmelding heeft plaatsgevonden, maar waar vooraf de afspraken niet duidelijk waren. Naderhand zijn afspraken gemaakt over de bevoegdheden en werkzaamheden van zowel de casemanager als de gezinscoach.

Bij de uitvoering van het plan is het verder belangrijk dat de coaches vervolgens de regie houden, maar dat zij onderdelen van de uitvoering uitbesteden aan gespecialiseerde hulpverleners. Volgens enkele geïnterviewden hebben gezinscoaches hierbij de neiging alles in de hand te willen houden. Zij zouden helderder moeten zijn in de taken die ze uitbesteden, de afbakening van die taken en de exacte rol van derden. Volgens deze geïnterviewde personen is er mede daardoor nog te vaak sprake van discussie over de rol en verantwoordelijkheden van overige professionals in het gezin.

Afspraken

Knelpunten en communicatieproblemen als hierboven kunnen volgens de gezinscoaches worden voorkomen wanneer rollen en posities vooraf duidelijk zijn. De gezinscoaches doen vaak een beroep op een andere instantie, omdat het gezin hulp of ondersteuning nodig heeft. Zeker bij aanvang van het traject is de nood hoog bij gezinnen. De schulden zijn hoog, deurwaarders komen regelmatig langs, er dreigt een uithuiszetting vanwege een huurachterstand en de kinderen hebben problemen op school. In zo'n situatie wil de gezinscoach direct de regie nemen en resultaten halen. De gezinscoaches pleiten ervoor dat er met instanties die zij daarbij nodig hebben duidelijke afspraken worden gemaakt over de hulp en ondersteuning die kan worden geboden. Bij voorkeur zien zij dat er per organisatie één contactpersoon komt waarmee zij kunnen overleggen over de vorm en intensiteit van de hulp.

4.5 Dwang en drang

Een deel van de gezinnen is zorgmijndend en niet gemotiveerd om hulp en ondersteuning te aanvaarden. In de hulpverlening worden drang en dwang vaak gezien als middelen die de relatie met de cliënt ondermijnen en daardoor succesvolle hulp onmogelijk maken. Uit voorbeelden elders in het land, zoals Rotterdam en Amsterdam, blijkt dat met dwang en drang wel degelijk resultaten zijn te bereiken (Van Gerwen en De Beer 2009).

De overheersende gedachte onder veel hulpverleners is dat cliënten alleen van hulp profiteren als zij gemotiveerd zijn en zelf om hulp vragen. Dwang zou worden ervaren als straf, de motivatie ondermijnen en de hulpverleningsrelatie dwarsbomen. Dit beeld dat vooral is gebaseerd op mondige cliënten blijkt in veel gevallen niet te kloppen. Het zelfbeschikkingsrecht dat hieraan ten grondslag ligt, leidt er bij een te enge interpretatie toe dat juist de zwakkere cliënten niet meer aan bod komen. De praktijk leert dat niet iedereen kan meekomen met het tempo van de huidige samenleving of kan voldoen aan de relatief hoge eisen die aan zelfstandig functioneren worden gesteld. Bij zelfstandig functioneren wordt er stilzwijgend van uitgegaan dat personen die in de problemen komen zich vrijwillig wenden tot hulpverlening met een duidelijk geformuleerde hulpvraag. Een kenmerk van multiprobleemgezinnen is dat zij hun eigen situatie vaak als uitzichtloos zien, weinig vertrouwen hebben in de hulpverlening en geen mogelijkheden zien hun omstandigheden te

verbeteren. Wanneer de lat van zelfredzaamheid te hoog wordt gelegd, komen veel personen en gezinnen in de problemen waar zij op eigen kracht niet meer uit weten te komen. Deze gezinnen moeten worden gemotiveerd hulp te accepteren, vormen van dwang en drang kunnen hierbij behulpzaam zijn.

Het onderscheid tussen dwang en drang ligt in de mate van keuzevrijheid die het gezin na toepassing nog heeft. De kern van drang en dwang bij multiprobleemgezinnen is dat de ouder(s) tegen haar of zijn wil in wordt genoodzaakt mee te werken aan het accepteren van hulp van een gezinscoach. De rechtvaardiging voor het voorbijgaan aan de autonomie van de ouder(s) is gelegen in het voorkomen van schade aan anderen, met name de kinderen, of zichzelf.

Formele dwang speelt zich af binnen de wettelijke kaders, informele dwang daarbuiten. Drang is een zodanige beïnvloeding van de persoon dat hij minder keuze heeft. Drang is een vorm van manipulatie die in diverse vormen kan worden toegepast, onder meer door beloning en of juist sancties in het vooruitzicht te stellen, informatie achter te houden of in te spelen op gevoelens.

Ervaringen

Veel gezinnen die in aanmerking komen voor hulp vanuit De Ploeg staan niet open voor deze hulpverlening. In samenwerking met de aanmelders probeert De Ploeg daarom manieren te vinden om gebruik te maken van dwang- en drangmogelijkheden. Zo kan een woningcorporatie (in de rol van aanmelder) met een gezin afspreken dat zij gedurende een bepaalde periode (bijvoorbeeld zes maanden) hulp van De Ploeg moeten accepteren om op die manier een huisuitzetting te voorkomen. In deze gevallen wordt hulp van een gezinscoach van De Ploeg opgenomen als voorwaarde in het contract van Woonkans. Deze vorm van dwang is met succes bij meerdere gezinnen toegepast.

Dwang en drang hoeft niet altijd formeel te worden geregeld in een contract. Volgens gezinscoaches komen zij ook binnen door het gezin voor te houden dat wanneer zij de hulp niet accepteren of niet langer willen meewerken, de gezinscoach haar handen van hen aftrekt waardoor zij de kans lopen op straat te worden gezet. Andere mogelijke vormen van dwang en drang kunnen afkomstig zijn van bijvoorbeeld BJZ die kan dreigen met een raadmelding,

de Sociale Dienst die kan korten op een uitkering of een gezin dat de financiële uitgaven maar niet onder controle krijgt voor te stellen dat zij onder bewindvoering komen als zij zo doorgaan. Bij de meeste gezinnen van De Ploeg zijn wel dergelijke vormen van dwang en drang toegepast. Hoewel de gezinscoaches nog wel eens wat ambivalent staat tegenover het toepassen van dwang en drang, zijn zij er wel van overtuigd dat deze toepassing tot resultaten heeft geleid. Zonder dwang en drang zouden ze niet bij alle gezinnen zijn binnengekomen en ook niet de huidige resultaten hebben bereikt.

Daarnaast verbindt de gezinscoach soms dwingende voorwaarden aan een voorziening die aan gezinnen beschikbaar kan worden gesteld. Een voorbeeld is het aanschaffen van nieuw meubilair. De gezinscoach stelt een bedrag beschikbaar voor het aanschaffen ervan, maar stelt als voorwaarde dat het gezin eerst moet laten zien dat het dit waard is. Zij kunnen dat aantonen door de huidige sterk vervuilde huisraad schoon te maken en schoon te houden. Pas wanneer ze dat enige tijd lukt, wordt het geldbedrag aangewend voor nieuwe huisraad.

Raadmelding

De inzet van dwang en drang wordt door BJZ nauwlettend in de gaten gehouden. In een aantal gezinnen heeft De Ploeg geprobeerd gebruik te maken van dwang en drang in de vorm van een dreigende raadmelding als dwangmiddel vanuit BJZ. In de praktijk blijkt dit lastig te realiseren. BJZ hanteert een strikt onderscheid tussen hulpverlening in een vrijwillig kader en in een justitieel kader. Een raadmelding, een verzoek tot onderzoek door de Raad voor de Kinderbescherming, geldt volgens de wet als een zwaar (juridisch) middel dat alleen onder strikte voorwaarden kan worden toegepast. Een raadmelding wordt gedaan wanneer in de thuissituatie van een kind risico's zijn die de ontwikkeling ernstig bedreigen, terwijl de mogelijkheden (lijken te) ontbreken om deze risico's op een andere manier af te wenden dan door overheidsingrijpen. De risico's hoeven niet te worden bewezen, maar moeten aannemelijk worden gemaakt. Kerncriteria voor de melding zijn een ernstig vermoeden dat het fundamentele recht van het kind op een gezonde en evenwichtige ontwikkeling en uitgroei naar zelfstandigheid wordt bedreigd én het ontbreken van mogelijkheden om de bedreigde ontwikkeling met behulp van vrijwillige hulpverlening af te wenden, waardoor overheidsingrijpen noodzakelijk wordt. Een melding bij de Raad voor de Kinderbescherming kan na een raadsonderzoek en een

verzoek aan de rechter leiden tot een maatregel, zoals een ondertoezichtstelling of een uithuisplaatsing. BJZ wordt als uitvoerder van kinderbeschermingsmaatregelen door sommige burgers gezien als de organisatie die verantwoordelijk is voor het uit huis plaatsen van kinderen.

Wanneer de thuissituatie in een gezin niet (meer) aan de beide genoemde criteria voldoet, vervalt de dreiging van de raadmelding en is er dus ook geen stok meer achter de deur om een gezin met dwang aangemeld te krijgen bij De Ploeg. Wanneer dan toch met een raadmelding wordt bedreigd door een gezinscoach, dan is BJZ van mening dat er misbruik wordt gemaakt van een angstbeeld bij burgers over een mogelijke uithuisplaatsing van hun kinderen. Zolang er geen aanleiding is voor een raadmelding is de benadering van BJZ gericht op motivatie en is het dreigen met een raadmelding volgens BJZ geen reële optie.

Aan de hand van een leercasus zijn de mogelijkheden voor dwang en drang vanuit BJZ nader door De Ploeg met BJZ besproken, waarin bovenstaande mogelijkheid om dwang toe te passen op een gezin aan de orde zijn gekomen. Afsproken is om bij een mogelijke nieuwe casus waarin drang en dwang vanuit BJZ een rol zou kunnen spelen tijdig een overleg te plannen tussen De Ploeg en BJZ om te kijken hoe, binnen de wettelijke kaders, mogelijkheden kunnen worden gevonden om De Ploeg onder dreiging van een raadmelding in een gezin te positioneren. Deze afspraak heeft in de praktijk (nog) niet tot een vervolg geleid.

Presentie

Verschillende geïnterviewden geven aan dat de niet-vrijblijvende benadering van De Ploeg een essentieel onderdeel vormt van de aanpak. De niet-vrijblijvende aanpak bestaat volgens een aantal van hen overigens niet alleen uit het toepassen van dwang- of drangmaatregelen, maar ook uit de benaderingswijze en vasthoudendheid van de coaches, zoals beschreven in hoofdstuk 3. Hierbij is onder meer gewezen op de methodische kenmerken van de presentietheorie, waaronder de Er op af-methodiek (dus ook als bewoners niet opendoen toch blijven terugkomen). Bij één van de gezinnen van De Ploeg, een alleenstaande jonge vrouw met vier jonge kinderen, is de gezinscoach door vasthoudend te zijn, zich niet te laten wegsturen en telkens weer aan de deur te staan uiteindelijk bij dit gezin binnengekomen. Daarnaast dient de gezinscoach zich betrouwbaar te tonen, en afspraken na te komen. Voorbeelden hiervan zijn het afleggen van een huisbezoek, ook wanneer een

gezin heeft gebeld om de afspraak af te zeggen of het meegaan met een cliënt naar een afspraak met de verslavingszorg, waardoor de cliënt niet meer onder deze afspraak uit kan. De gezinnen hebben volgens verschillende geïnterviewden vaak al diverse faalervaringen gehad, zodat hun vertrouwen in hulpverlening maar ook in hun relaties vaak gering is.

5. CONTEXT

Uit de ervaringen die de afgelopen jaren met de Pilot Multiprobleemgezinnen Krachtwijken zijn opgedaan, inclusief Take 5, blijkt dat de context waarin de pilot plaatsvindt een belangrijke rol speelt bij het al dan niet succesvol kunnen implementeren van de aanpak. Het gaat daarbij met name om factoren op het gebied van samenwerking tussen de betrokken partijen, zoals draagvlak verkrijgen voor de pilot bij de betrokken organisaties, de interne aansturing van medewerkers, de hiërarchische verhoudingen binnen en tussen organisaties, het gebruik van het mandaat door de medewerkers, een heldere definiëring van en consensus over de beoogde doelgroep, de daadkracht van de pilot, het nakomen van afspraken en de bereidheid van de samenwerkende organisaties tot het inperken van de eigen autonomie. Projecten als de aanpak van multiprobleemgezinnen staan niet los van de omgeving. Die omgeving of context bepaalt in belangrijke mate of een project succesvol kan zijn. De omgeving bestaat niet alleen uit een politieke context, maar ook een historische context die bestaat uit een langdurig voortraject. Daarnaast zijn er nog andere contexten of krachtenvelden rondom De Ploeg die van invloed kunnen zijn op de inhoud, kwaliteit en uitvoering van de pilot.

Deze context van de pilot beschrijven we in dit hoofdstuk en is gebaseerd op een documentenstudie aangevuld met interviews met medewerkers en directieleden van De Ploeg en haar voorloper Take 5, gemeentelijke diensten OCSW, GGD en SoZaWe, politie, woningcorporatie, Bureau Jeugdzorg (BJZ), MJD, Elker en externe deskundigen. De interviews zijn afgenomen in juni en juli 2011 en nogmaals een jaar later in 2012.¹ In de periode tussen beide gesprekken is de instroom op gang gekomen. In juni 2012 begeleidde De Ploeg ruim 21 gezinnen, tegenover tien gezinnen een jaar eerder. Dit plaatst de interviews zelf ook in een context. In de eerste gespreksronde heerste bij de geïnterviewden irritatie en teleurstelling over de moeizame instroom van gezinnen en de trage en weinig doortastende wijze waarop de gezinsaanpak vorm kreeg. In de tweede gespreksronde is de situatie volstrekt anders. De instroom is op orde, er is zelfs een wachtlijst, de aanpak heeft

¹ Interviews voor Take 5 zijn afgenomen na de start in november 2009 en in juni en juli 2010.

duidelijk vorm gekregen en de eerste successen worden door uitvoerenden geclaimd. Omdat het verloop en de voorgeschiedenis van De Ploeg een belangrijke rol lijkt te spelen bij de interpretatie van de invloed die de context op het project heeft, wordt eerst kort ingegaan op de historie. Vervolgens wordt aandacht besteed aan organisatorische aspecten, professionaliteit, samenwerkingsverbanden en maatschappelijke omgeving.

5.1 Historie

De aanpak van de gezinnen door de pilot zou anders moeten dan tot dan toe het geval was geweest. In multiprobleemgezinnen dient een vicieuze cirkel van toenemende problematiek, vaak kortdurende hulptrajecten vanuit diverse organisaties en herhaaldelijke terugval te worden doorbroken. Hoe dat precies moet worden gerealiseerd is bij de start van het project nog niet geheel duidelijk. Een algemene beschrijving van de aanpak van multiprobleemgezinnen - Eén gezin, één plan - is beschikbaar, maar dient in de praktijk door de projecteider en gezinscoaches verder te worden ontwikkeld en ingevuld. Het doorontwikkelen vindt plaats, terwijl de gezinnen ondertussen instromen en moeten worden geholpen. Dat dit geen sinecure is, blijkt uit de langjarige aanlooproute, waarvan in deze paragraaf verslag wordt gedaan.

Voorgeschiedenis

De aanpak van multiproblematiek in gezinnen kent een historie in de stad Groningen van vallen en opstaan en start in feite met het Protocol Ketenzorg MPG.

Protocol

In januari 2006 is het 'Protocol Ketenzorg MPG stad Groningen' van kracht geworden. Dit protocol heeft tot doel hulp te verlenen aan gezinnen met meervoudige problematiek, waarbij zorgen bestaan over de ontwikkeling en/of veiligheid van de betrokken kinderen, en die hulp beter dan voorheen te coördineren en af te stemmen. Deze verbeterde hulpverlening aan een gezin dient te leiden tot een toename aan draagkracht van het gezin en een afname van de draaglast, waardoor de leden van het gezin de problemen beter kunnen hanteren, deze zelf oplossen en vervolgens op eigen kracht verder kunnen in een gezond opvoedingsklimaat. Het Protocol ketenzorg is succesvol wanneer

de veiligheid of de ontwikkeling van het kind niet meer in het geding is en het hulpaanbod tot duidelijke verbeteringen in de leefsituatie heeft geleid.

Uit de evaluatie blijkt dat in twee jaar tijd 23 meldingen van multiprobleemgezinnen zijn gedaan, waarvan in totaal 11 gezinnen in het protocol zijn opgenomen (Beukeveld 2008). De verwachting was dat er op jaarbasis 20 zouden instromen. Verder blijkt samenwerking en coördinatie moeizaam tot stand te komen. Alhoewel een goede onderlinge samenwerking en afstemming door alle betrokkenen als een belangrijke randvoorwaarde voor het succes van het Protocol ketenzorg wordt beschouwd en een ieder zich daarvoor ook onvoorwaardelijk inzet, ontstaan door de omvang van instellingen, werkdruk en personeelwisselingen serieuze knelpunten in de samenwerking en afstemming. Beukeveld stelt verder vast dat naarmate de instelling groter is, er meer regels en procedures zijn en de wachttijden langer, waardoor de gewenste handelingssnelheid ontbreekt. Daarnaast blijken instellingen hun eigen perspectief te hebben op de problematiek van een gezin. De één richt zich volledig op het kind, terwijl de ander zich richt op de ouder(s) en een derde zich richt op het gezinssysteem als geheel. Eén van de aanbevelingen die uit deze evaluatie naar voren is gekomen, is dat de zorg in multiprobleemgezinnen gecoördineerd zal moeten worden door één gezinscoach (Beukeveld 2008).

Bijeenkomst perspectievolle aanpak multiprobleemgezinnen

In maart 2007 vond in de oude raadszaal van het stadhuis in Groningen een bijeenkomst plaats met als onderwerp: Naar een perspectievolle aanpak van MPG en –buurten in de stad Groningen. Er waren onder meer vertegenwoordigers aanwezig van 15 Groningse hulpverleningsorganisaties, drie woningcorporaties, basiseenheden van de politie, reclassering (Leger des Heils en Reclassering Nederland), Raad voor de Kinderbescherming, Jeugdbescherming, AMK, provincie en gemeentelijke ambtenaren van vijf diensten, de burgemeester en drie wethouders. De aanleiding voor deze bijeenkomst was de constatering dat in een buurt in het westen van de stad een concentratie van probleemgezinnen in een klein gebied voorkomt en veel organisaties zich tegelijkertijd met deze gezinnen bezighouden. De burgemeester vroeg zich af of organisaties van elkaar weten wat er wordt geboden en of de gezamenlijke hulpverlening goed genoeg is voor de geconstateerde problematiek. Aan het eind van bijeenkomst stelde de burgemeester vast dat er sprake is van spanning tussen de verticaal en horizontaal georganiseerde zorg rondom gezinnen. Met verticaal worden de

organisaties bedoeld met hun eigen taken, regelgeving en protocollen. Met horizontaal worden de samenwerkingsverbanden bedoeld, onder meer het Ketenprotocol dat de coördinatie en afstemming in de hulpverlening dient te verbeteren. Aan het einde van de bijeenkomst legde de burgemeester de vraag op tafel of er wellicht verder moet worden gegaan dan het reeds ingevoerde Ketenprotocol.

Pilot MPG Krachtwijken: Take 5

Naar aanleiding van de bijeenkomst in maart 2007 en de evaluatie van het Protocol ketenzorg multi-probleemgezinnen is het Uitvoeringsplan pilot MPG Krachtwijken ontwikkeld. Een belangrijk instrument in deze pilot was de zorgcoördinatie door middel van een zogenoemd Gezinsherstelplan (GGD Groningen 2009). Daarin was aangeven hoe de hulp aan de individuele gezinsleden en aan het gezin als geheel eruit moet zien. Een gezinscoach diende zoveel mogelijk samen met het gezin dit Gezinsherstelplan te maken, waardoor eenduidigheid en transparantie in de aanpak zou ontstaan. Het uitgangspunt in de Pilot Multiprobleemgezinnen Krachtwijken was ‘één gezin, één plan’, in navolging van het programma ‘Alle kansen voor alle kinderen’ van het ministerie Jeugd en Gezin. Hierin was sprake van één totaalplan per gezin voor alle problemen, het zogenoemde Gezinsherstelplan, met één aanspreekpunt, de gezinscoach, voor het gezin én de betrokken hulpverleners (Ministerie van Jeugd en Gezin 2007). De gezinscoach diende een vertrouwensband met het gezin op te bouwen en de zorg van de verschillende hulpverleningsinstellingen te coördineren. Aan het gezinsherstelplan was een budget verbonden waarmee de gezinscoach, indien nodig, gespecialiseerde hulp voor het gezin kon inkopen.²

Het realiseren van instroom, het ontwikkelen van een methodiek, het bepalen van de rol en positie van de gezinscoach in de gezinnen, maar ook ten opzichte van de partnerorganisaties en het tegelijkertijd realiseren van resultaten was voor de organisatie van Take 5 een te zware combinatie.³ Take 5 opereerde te veel op een eiland. In de loop van het project trokken de gezinscoaches zich steeds verder terug en isoleerden zij zich van de partnerinstellingen, waardoor samenwerking onvoldoende tot stand kwam. De partnerinstellingen gaven naderhand aan dat zij zich minder betrokken voelden bij de uitvoering, omdat zij niets hoorden over de voortgang en er

² Zie bijlage 1: Voortgangsnotitie, augustus 2010.

³ Idem.

bovendien bij de hulpverlening aan gezinnen geen samenwerking met de medewerkers van de partnerinstellingen tot stand kwam. De partnerinstellingen trokken ook zelf het boetekleed aan: de verantwoordelijkheid voor een goed verloop van de pilot lag nadrukkelijk ook bij hen. In interviews met directieleden erkenden zij dat zij hun verantwoordelijkheid destijds onvoldoende hebben genomen. In hoeverre dit bewust handelen van deze instellingen is geweest is niet duidelijk geworden. Het lijkt eerder een wisselwerking tussen een pilot die zichzelf op te grote afstand plaatste met als gevolg een uit het zicht uit het hart houding en een toenemende desinteresse bij partnerinstellingen, ook al hadden zij bij Take 5 hun eigen medewerkers gedetacheerd. Door gebrek aan instroom en resultaten is eind 2010 Take 5 beëindigd.

Huidige aanpak De Ploeg

In maart 2011 is De Ploeg van start gegaan. De voorgeschiedenis, met name de voortijdige beëindiging van Take 5, en het realiseren van een doorstart voor De Ploeg heeft een wissel getrokken op de dienst OCSW van de gemeente Groningen en de relatie met partnerorganisaties. Bovendien heeft de lokale politiek kritische vragen gesteld over de voortijdige beëindiging en volgt zij de aanpak aandachtig.

Mede door de moeizame voorgeschiedenis zeggen de partners dat zij ervan doordrongen zijn dat de pilot nu dient te slagen. In interviews geven betrokkenen dan ook aan dat zij de pilot tot een succes willen maken. Daarvoor hebben zij naast de angst dat het weer misgaat en dat zij daarop als verantwoordelijke instellingen door de gemeente of wethouder worden aangesproken ook goede inhoudelijke redenen. Hulpverleningsinstellingen erkennen dat de problematiek van sommige gezinnen dermate complex is dat zij die alleen niet kunnen oplossen. Gezinnen waar armoede en schulden, beperkte verstandelijke vermogens, psychische problematiek, schoolverzuim, overlastgevend gedrag en geweld en intimidatie hand in hand gaan en soms al van generatie op generatie spelen, zijn niet door één instelling op het juiste spoor te zetten. Daarvoor is meer zorg en ondersteuning nodig dan zij als instelling kunnen bieden.

In hoofdstuk drie en vier is ingegaan op de aanpak van De Ploeg en in hoofdstuk zes worden de resultaten van die aanpak op gezinsniveau weergegeven. In dit hoofdstuk gaan we nader in op de context waarbinnen De Ploeg is uitgevoerd.

5.2 Organisatorische aspecten

Zorginstellingen leveren zorg op basis van zorgindicaties die wanneer het om jeugd gaat door Bureau Jeugdzorg worden vastgesteld en voor volwassenen door het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ). Met een indicatie hulp kan AWBZ gefinancierde zorg worden verleend. Een jeugdhulpverleningsinstelling als Elker wordt slechts betaald wanneer er een indicatie aan de te leveren zorg ten grondslag ligt. Door de vaak individuele toekenning van hulp leidt dit vaak tot één hulpverlener per problematiek en gezinslid. Bij multiprobleemgezinnen, vaak grotere gezinnen met per definitie meerdere problemen, leidt dat al snel tot een fors aantal hulpverleners die elk hun eigen taken en opdrachten hebben en daarmee volop aan de slag gaan ongeacht wat een andere hulpverlener tegelijkertijd met individuen uit datzelfde gezin doet.

Deze op individuele problematiek gerichte financiering wordt als een belemmering beschouwd in de aanpak van multiprobleemgezinnen. Uit onderzoek blijkt dat een geïntegreerde, effectieve en efficiënte hulpverlening aan gezinnen met multiproblematiek in het gesegmenteerde hulpverleningsaanbod moeilijk organiseerbaar is. Het gaat dan om vragen wie voor welke zorg verantwoordelijk is en ook om het vervolgens zorgen voor een samenhangend hulpaanbod (Nicis 2007; Nicis 2010). Samen met een gebrek aan samenwerking tussen professionals uit verschillende sectoren beperkt dit de ontwikkeling van een aanbod vanuit het principe ‘één gezin, één plan’ aan gezinnen met een geringe sociale zelfredzaamheid en kinderen met chronische problematiek.

Twee systemen

Volgens een geïnterviewde medewerker van een hulpverleningsorganisatie is het in de loop van het project steeds duidelijker geworden dat De Ploeg moet werken met twee verschillende systemen: een kindsysteem (18-) en een ouderensysteem (18+). Beide systemen komen in de praktijk onvoldoende bij elkaar. Organisaties die zich met kinderen en opvoeding bezighouden opereren nog te vaak los van instellingen die zich vooral op de ouders richten. De schotten tussen de verschillende financieringsstromen spelen hierbij een belangrijke rol en zijn niet bevorderlijk voor een integrale gezinsaanpak.

Het systeem van productfinanciering genereert een sterke gerichtheid op het realiseren van de doelen van de eigen organisatie. Gerichtheid op

samenwerking waarin de behoeften van het multiprobleemgezin centraal staan, past niet goed in het huidige financieringsstelsel. Een multiprobleemgezin maakt vaak aanspraak op gelden uit zowel de AWBZ, de geïndiceerde jeugdzorg, als budgetten voor aanpassingen in huis en bijzondere bijstand. Het geld dient beschikbaar te komen via verschillende indicatiebesluiten. Deze besluiten bepalen welke type zorg een gezinslid in welke mate nodig heeft en ontvangt. Bureau Jeugdzorg doet dat voor jeugdigen, de gemeente voor de WMO, Centrum Indicatiestelling (CIZ) voor de AWBZ.

De financiering is derhalve sterk versnipperd. Het huidige financieringsstelsel blijkt te complex. Vooral gezinnen met meervoudige problemen lijken hiervan de dupe te zijn. Bij multiprobleemgezinnen zijn afzonderlijke indicatiebesluiten per gezinslid en gescheiden financieringsstromen een belemmering voor het leveren van integrale zorg. Dit geldt nog sterker voor gezinnen die tot de zwaarste categorie behoren en waarvoor het volgens geïnterviewden belangrijk is dat de zorg en de begeleiding op korte termijn en op meerdere leefgebieden tegelijkertijd beschikbaar dienen te zijn. Wanneer dat niet goed wordt gecoördineerd, komt er geen integrale zorg tot stand.

Bureaucratie

De wijze waarop het recht op zorg in de wet is vastgelegd en de wijze waarop de indicatiestellingen zijn vormgegeven, leidt tot veel bureaucratie en tot vertraging bij het bieden van zorg. Bovendien bepaalt de snelheid van werken van de verschillende organisaties die de zorgindicaties vaststellen welke zorg als eerste wordt uitgevoerd. Dit is niet altijd de zorg die op dat moment ook als eerste dient te worden uitgevoerd. Volgens geïnterviewden is de tijdsvolgorde waarin de vaak complexe en onderling sterk verweven problematiek wordt aangepakt van belang. Opvoedingsondersteuning is bijvoorbeeld niet zinvol wanneer ouders zich zorgen maken over hun schulden of zelf worstelen met psychische of verslavingsproblemen. In deze gezinnen zal eerst de problematiek van de ouders moeten worden aangepakt, voordat de opvoedingsproblemen ter sprake kunnen worden gebracht. Ouders die ernstige schulden hebben waarvan ze 's nachts wakker liggen en waarvoor ze met deurwaarders te maken hebben, hebben hun hoofd niet staan naar opvoedingsvraagstukken hoe belangrijk zij die wellicht ook vinden. De verschillende financierings- en verantwoordingsystemen nodigen niet uit tot een effectieve, samenhangende zorg en duidelijke regie op de hulp aan het

kind en het gezin (Ministerie van Veiligheid en Justitie en Ministerie van VWS 2010). Voor adequate hulp dienen de huidige financieringsstromen te worden ontvlochten of van een alternatieve financiering gebruik te worden gemaakt.

Bij de Groningse aanpak van multiprobleemgezinnen is de centrale gedachte dat er per gezin één zak met geld is, waaruit naar behoefte, uiteraard volgens een gefaseerd gezinsherstelplan, de zorg kan worden betaald. Achteraf kan met indicaties de financiering worden afgehandeld. Dit vraagt om voldoende vertrouwen van uitvoerende instellingen dat de financiering achteraf wordt geregeld. In de praktijk is hiervan echter slechts in beperkte mate gebruik gemaakt. Voor de uitvoering van de pilot zijn extra financiële middelen beschikbaar gesteld. De gezinscoaches worden vanuit het project gefinancierd, terwijl instanties die bij de hulp aan gezinnen zijn ingeschakeld hun activiteiten financieren uit hun reguliere middelen of hun kosten bij De Ploeg kunnen declareren. Zolang De Ploeg projectgefinancierd wordt is dit een goed alternatief, maar wanneer De Ploeg als instrument structureel wordt ingezet, dient de financiering volgens enkele geïnterviewden op een andere wijze te worden geregeld.

5.3 Professionaliteit

Gezinnen met meervoudige problemen zijn een belangrijk deel van de doelgroep van hulpverleningsinstellingen. Bekend is dat ongeveer 1% van de huishoudens kampt met complexe en langdurige problemen door onderlinge verwevenheid waarbij bovendien gesproken kan worden van zorgmijding en marginalisering (Zeijl e.a. 2005). Het percentage gezinnen met een zorgelijke opvoedsituatie is aanzienlijk hoger: 15% van de gezinnen heeft te maken met opvoedproblemen waarvan bij een derde sprake is van zware problematiek.

In de interviews is vaak verwezen naar de Amsterdamse visualisering van een toenemende complexiteit en ernst van de problematiek die omgekeerd evenredig is met het aantal gezinnen. Wanneer dit, zoals in Amsterdam, in de vorm van een piramide wordt weergegeven, staat onderin de grootste groep gezinnen met de minst ernstige problematiek, terwijl de top van de piramide betrekking heeft op de ernstigste groep multiprobleemgezinnen. De mening van de meeste geïnterviewden is dat deze gezinnen een meer gespecialiseerd aanbod nodig hebben. In de eerste gespreksronde was een aantal

geïnterviewden van mening dat hun organisatie dit aanbod al heeft. Zij vragen zich af wat de meerwaarde van De Ploeg kan zijn. In de tweede gespreksronde zijn de geïnterviewden unaniem van mening dat de hulpverlening van De Ploeg wel degelijk meerwaarde heeft. Ook vertegenwoordigers van organisaties die zelf zorg bieden aan multiprobleemgezinnen erkennen dat wat De Ploeg met de gezinnen bereikt hen niet was gelukt. Wel wordt hierbij opgemerkt dat de voorwaarden waaronder De Ploeg kan werken ook gunstiger zijn. Met name de tijd die zij per gezin hebben en het mandaat om door te pakken, waardoor zij meer daadkracht kunnen tonen, zijn hierbij van groot belang.

Vertrouwen

Een effectieve zorg voor multiprobleemgezinnen vraagt om vertrouwen in de deskundigheid van hulpverleners. Doordat het herhaaldelijk is mislukt de zorg rond deze gezinnen in Groningen goed georganiseerd te krijgen heerste er in de eerste gespreksronde argwaan en achterdocht. Geïnterviewde directieleden van instellingen waren in de zomer van 2011 van mening dat met name bij de gemeente argwaan leek te heersen over de kwaliteit van de uitvoering van de zorg die de instellingen leveren. Het vertrouwen in hun deskundigheid wanneer het gaat om de zorg voor gezinnen met complexere problematiek leek op dat moment niet al te groot te zijn. Hierbij wezen zij op het feit dat de gemeente externe adviseurs had ingehuurd die ten behoeve van de doorstart van de pilot gesprekken hebben gevoerd met directies van instellingen. Enkele directieleden waren van mening dat de gemeente weinig vertrouwen in hun organisatie en medewerkers leek te hebben. Zij kregen de indruk dat de gemeente niet overtuigd was dat de instellingen de voorgestane aanpak van multiprobleemgezinnen ook daadwerkelijk op een goede wijze zouden ondersteunen en uitvoeren. In de interviews in 2011 spraken diverse directieleden over een wij-zij verhouding, waarbij de gemeente met externe adviseurs en De Ploeg tegenover de instellingen zouden staan.

De positief verlopen bijeenkomst van de Stuurgroep in september 2011 lijkt de scherpe kantjes van de samenwerking tussen enerzijds De Ploeg en de gemeente en anderzijds de instellingen te hebben afgehaald. Sindsdien is het hele project in een stroomversnelling terechtgekomen. Gezinnen stromen in, gezinsplannen zijn opgesteld, bijeenkomsten met gezinnen en instellingen zijn georganiseerd en de betrokkenheid van de partnerinstellingen bij de pilot is geïntensiveerd. Daaraan heeft ook de ondersteuningsstructuur, bestaande uit een gedragswetenschapper van Elker en een deskundige en ervaren

medewerker van Jeugdzorg, een belangrijke bijdrage geleverd. De hele pilot heeft volgens geïnterviewden in de tweede gespreksronde een structuurverbetering ondergaan en de aanpak is professioneler geworden. Over de verbeterde relaties wordt door de instellingen ook gewezen op de veranderde relatie met de directie van OCSW. Gesprekken over de transitie van de jeugdzorg hebben bijgedragen aan een toenemend begrip voor elkaars belangen en standpunten. Zij voelen zich weer serieuze partners, hetgeen ook tot een meer ontspannen houding ten aanzien van De Ploeg leidt. Het feit dat de instroom en aanpak goed lijken te verlopen zal daar ook zeker aan hebben bijgedragen. Door het ontstane vertrouwen komen ook inhoudelijke thema's weer beter aan bod.

Doelgroepen en werkwijzen

Bij Bureau Jeugdzorg staat veiligheid en bescherming van het kind centraal. Hiervoor heeft Bureau Jeugdzorg gespecialiseerde medewerkers in dienst die werken met protocollen. Zij verzorgen de indicaties en organiseren de hulp. Gedragswetenschappers worden ingeschakeld en evidence-based interventies toegepast. In verband met de veiligheid van kinderen kan weinig aan het toeval worden overgelaten. Grondigheid in de zorg leidt ook tot bureaucratie en een vooral voor buitenstaanders relatief trage afhandeling van cliënten, hetgeen wachtlijsten als gevolg kan hebben.

Complexe problematiek

Elker is een organisatie die zich vooral bezighoudt met problematische ouder-kind relaties bij opgroeien en opvoeden. De jeugd- en opvoedhulp wordt geboden op basis van geïndiceerde zorg. Ook bij Elker staat uiteraard de veiligheid van het kind centraal. Ligt er een accent op veiligheid dan neemt Bureau Jeugdzorg het voortouw, ligt het accent op ouder-kind relatie dan doet Elker dat. De hulp vindt anders dan bij een deel van de jeugdzorgcliënten in een vrijwillig kader plaats.

Bij problematiek op meerdere leefgebieden zijn de mogelijkheden van de indicatiebesluiten op basis waarvan Elker zorg verleent vaak ontoereikend. Gezinnen met een complexere zorgvraag worden doorverwezen naar de MJD of andere welzijnsinstellingen. De MJD is vooral actief op wijk- en buurtniveau en wordt door de andere partijen als een organisatie gezien die dicht(er)bij de wijkbewoners staat. Zij maken bij de interventies die zij plegen vaak gebruik van het buurt- en welzijnswerk. De interventies hebben doorgaans een korte doorlooptijd.

Caseload

Diverse geïnterviewden zijn van mening dat bij de gemeente onvoldoende bekend is over de leefsituatie van multiprobleemcliënten. De caseload is bij hulpverleners die zich met multiprobleemcliënten bezighouden aanzienlijk lager dan bij minder problematische cliënten. Deze medewerkers krijgen in hun dagelijkse werk veel te verwerken. Intervisie en een stevige begeleiding en ondersteuning zijn volgens betrokkenen een voorwaarde om goed en deskundige zorg te kunnen blijven leveren aan multiprobleemgezinnen. In de praktijk betekent dit dat de caseload relatief laag is. De gezinscoaches hebben momenteel (zomer 2012) gemiddeld zes gezinnen in behandeling. Wanneer de werkwijze zich heeft bewezen en de gezinscoaches er meer ervaring mee hebben opgedaan kan dit aantal hoger worden. Een te hoge caseload zal volgens de geïnterviewden tot minder tijd en aandacht voor een gezin leiden en vermoedelijk ten koste gaan van de kwaliteit.

Langdurige zorgbehoefte

Bij de geïnterviewden leeft de breed gedeelde mening dat een onderschatting van de verschillende werkwijzen van organisaties, de visieverschillen die er zijn en de mogelijkheden en onmogelijkheden van interventies voor multiprobleemgezinnen bij de gemeentelijke planvorming heeft geleid tot een te optimistisch tijdspad voor de pilot en te hoge verwachtingen van de resultaten. De resultaten kunnen voor hun gevoel dan ook alleen maar tegenvallen. Wat ontbreekt bij alle organisaties, behalve wellicht bij de MJD, is consequent het gezinssysteem als uitgangspunt nemen. De interventies van de MJD zijn echter vaak onvoldoende intensief en langdurig om structureel het gezinssysteem van multiprobleemgezinnen te kunnen veranderen. De gezinscoach van de MJD heeft per gezin minder tijd beschikbaar, heeft niet de beschikking over een mandaat en kan mede daardoor minder snel terecht bij instanties die bij het bieden van hulp en begeleiding nodig zijn, bijvoorbeeld de Groninger Kredietbank voor schuldhulpverlening of budgetbeheer. Multiprobleemgezinnen hebben vrijwel altijd hoog opgelopen schulden, waarvoor zij zelf vaak geen oplossingen meer zien.

Visiewijziging

Door verschillen in visie, werkwijze en organisatie zijn de partners Bureau Jeugdzorg, Elker en MJD op heel verschillende wijze bij De Ploeg betrokken. Uit de interviews blijkt dat de betrokkenheid van alle drie partijen na de zomermaanden van 2011 groter is geworden. Ze zijn in de loop van de pilotperiode meer en meer overtuigd geraakt van de meerwaarde van De

Ploeg bij de hulp aan multiprobleemgezinnen. Elker heeft hierin het voortouw genomen. De directeur heeft zich periodiek laten informeren over het project. Bureau Jeugdzorg lijkt een enigszins gereserveerde, afstandelijke houding aan te nemen, maar investeert aan de andere kant evenals Elker in de ondersteuningsstructuur.

De houding van Bureau Jeugdzorg lijkt samen te hangen met de mandatering en dwang en drang systematiek waarvan De Ploeg gebruik maakt. Uit de procesevaluatie is al gebleken dat Bureau Jeugdzorg een strikt onderscheid hanteert tussen hulpverlening in een vrijwillig kader en een justitieel kader. Bureau Jeugdzorg vindt het toepassen van dwang een oneigenlijk gebruik wanneer er geen raadmelding is gedaan. Pas wanneer de ouders weigeren mee te werken kan Bureau Jeugdzorg bij de Raad voor de Kinderbescherming een raadmelding doen. Zolang daarvan geen sprake is stelt zij voor toch vooral te investeren in het zoveel mogelijk motiveren van gezinnen om de aangeboden hulp te accepteren.

Meerwaarde De Ploeg

De MJD lijkt aanvankelijk minder dan de andere partners overtuigd van de meerwaarde van De Ploeg. De MJD heeft zelf ook gezinscoaches voor multiprobleemgezinnen in dienst, die vergelijkbaar werk doen als de gezinscoaches van De Ploeg, maar zonder mandaat en met een grotere caseload. De gezinscoaches van De Ploeg hadden het gevoel dat zij zich vooral bij de MJD hebben moeten bewijzen. De MJD zag De Ploeg voorheen als een mogelijke concurrent die op termijn wellicht zelfs zou uitgroeien tot weer een nieuwe hulpverleningsorganisatie in de stad Groningen.

In de loop van 2012 is ook de houding bij de MJD veranderd. In de gesprekken in 2012 geven medewerkers expliciet aan een duidelijke meerwaarde te zien in de aanpak van De Ploeg. Wat De Ploeg met de gezinnen heeft bereikt zou hen niet zijn gelukt. Hierbij wordt wel opgemerkt dat de voorwaarden waaronder de gezinscoaches van De Ploeg kunnen werken aanzienlijk gunstiger zijn dan die van de gezinscoaches van de MJD. Daarnaast erkennen zij dat er door De Ploeg enkele vernieuwingen zijn doorgevoerd die tevens hebben bijgedragen aan de positieve resultaten. Met name het betrekken van de cliënt zelf bij het multidisciplinaire overleg (MDO) over hun gezin en de afspraken die daar worden gemaakt, zien zij als één van de methodische verbeteringen van De Ploeg die navolging verdient.

5.4 Samenwerkingsverbanden

Samenwerking tussen organisaties komt tot stand door interactie tussen medewerkers. In formele samenwerkingsverbanden zijn de organisatiestructuur, functies, taken en bevoegdheden beschreven, maar niet de inhoud, kwaliteit en werking van die relaties. Bovendien zijn in projecten, vanwege het tijdelijke karakter ervan, de basis en omstandigheden voor die relaties wezenlijk anders dan in staande organisaties. Van den Brink en Bruinsma (2011) merken over samenwerking tussen en binnen organisaties op dat die op een aantal punten verschillen. Die verschillen zijn belangrijk om te begrijpen waarom samenwerken tussen professionals met verschillende achtergronden vaak zo moeizaam verloopt.

Voor de aanpak van multiprobleemgezinnen spelen twee kenmerken een rol. In de samenwerking ontbreekt een hiërarchie in de verhoudingen, waardoor het nemen van beslissingen vaak lang duurt. Ook de gemeente als subsidiegever kan geen knopen doorhakken. De gemeente stelt voorwaarden en maakt afspraken op strategisch niveau, maar over de inhoud van de werkzaamheden en hoe die moeten worden uitgevoerd gaan de betrokken organisaties zelf. Het mandaat dat aan de gezinscoaches van De Ploeg is gegeven, tracht hierin op uitvoerend niveau te voorzien. Niet alle partijen hebben echter de mandaatovereenkomst ondertekend. Bovendien is dit een inspanning- en geen resultaatovereenkomst. Geen van de partijen is in staat activiteiten dwingend op te leggen aan andere organisaties.

Daarnaast spelen eigen organisatiebelangen mee. Die belangen vallen deels samen met de gedeelde belangen, maar niet volledig. Hierbij speelt vooral een rol dat enkele organisaties zelf al een multiprobleemgezinnenaanpak hebben. De samenwerking heeft daardoor een ambivalent karakter. Een aantal van de betrokken partijen zijn ook concurrenten van elkaar.

Volgens enkele geïnterviewden is van te voren tevens onvoldoende nagedacht over de samenwerkingsstructuur rond De Ploeg. Daar had naar hun mening vooraf meer tijd voor moeten worden ingeruimd. Tijdens de uitvoering van het project heeft dat alsnog moeten gebeuren, terwijl de gezinnen reeds instromen en er complexe zorg en begeleiding moet worden verleend. Door andere geïnterviewden is opgemerkt dat vooraf niet alle mogelijke knelpunten zijn te voorzien en dat al werkendeweg zaken waar gezinscoaches tegen aan lopen moeten worden opgepakt en opgelost. In de

pilotperiode is dit vooral opgevangen door de ondersteuningsstructuur. De oprichting van de ondersteuningsstructuur wordt door alle betrokkenen positief beoordeeld, maar nog beter was geweest wanneer deze ondersteuning vooraf was voorzien en vanaf de start volledig had gefunctioneerd.

Regie

De gemeente heeft geprobeerd met de pilot in een aanbod voor multiprobleemgezinnen te voorzien. Wat volgens enkele geïnterviewden in de zomer van 2011 ontbrak was een sterke regie op de uitvoering van de pilot. Omdat die traditie in Groningen er ook niet is, is de regie in eerste instantie (bij Take 5) terechtgekomen bij de GGD die daarmee als hulpverleningsdienst nog de meeste ervaring heeft. Dat bleek bij Take 5 niet goed te werken. De dienst OCSW heeft vervolgens de doorstart geforceerd en de uitvoering op zich genomen.

Een duidelijke regisseur ontbreekt echter nog steeds. De pilot opereert volgens sommige geïnterviewden in organisatorisch opzicht in een vacuüm. De rol van regisseur wordt in de praktijk nog het meest gelegd bij de projectleider van De Ploeg, die echter, zo wordt opgemerkt in verschillende interviews, niet in de hiërarchische positie verkeert om die rol ook daadwerkelijk te kunnen invullen. De projectleider krijgt een dubbelrol opgedrongen: zowel het regelen van de organisatorische, strategische kant van het project als de inhoudelijke aansturing van de gezinscoaches.

Samenhang

De gemeentelijke aansturing van projecten en dienstverlening aan doelgroepen van beleid wordt door de geïnterviewden als sterk versnipperd ervaren. Maatschappelijke instellingen hebben veel contacten met beleidsambtenaren en directieleden van verschillende diensten, maar ook met meerdere beleidsambtenaren van dezelfde dienst. Directieleden van hulpverleningsinstellingen hebben binnen gemeentelijke diensten met meerdere ambtenaren te maken, die vooral bezig zijn met beleidsontwikkeling en -uitvoering op hun eigen beleidsterrein. De samenhang tussen de verschillende onderwerpen ontbreekt volgens diverse geïnterviewden nog wel eens.

Dat is ook de ervaring van De Ploeg. Terwijl er al maandenlang wordt geïnvesteerd in het op gang krijgen van de instroom van gezinnen, waarvan ook de dienst OCSW nauwgezet op de hoogte is gehouden, krijgt De Ploeg na ongeveer een half jaar te horen dat een beleidsmedewerker van OCSW

intensief betrokken is bij de invoering van de Centra voor Jeugd en Gezin, hetgeen een belangrijke vindplaats kan zijn voor multiprobleemgezinnen. Daarnaast lukt het maar niet om de gezinscoaches van computers te voorzien, waarmee zij op hun externe werkplek toegang hebben tot het gemeentelijke digitale netwerk. De flexibiliteit van de gemeentelijke afdelingen die zich hiermee hebben beziggehouden lijkt in de praktijk tegen te vallen.

Het eilandenrijk binnen de gemeentelijke diensten en organisaties blijkt tevens uit het plan voor de aanpak van multiprobleemgezinnen dat geen inventarisatie kent van vergelijkbare aanpakken voor verwante doelgroepen, zoals de bemoeizorg van de OGGZ, maar ook niet van de MJD en BJZ, die beide al een multiprobleemgezinnen aanpak hebben. Ook de sociale dienst blijkt zich al langere tijd met multiprobleempersonen bezig te houden en kent overlap met de doelgroep van multiprobleemgezinnen. Daarnaast kent Groningen al een groot aantal overleggen op casusniveau (er circuleert een getal van 18), waarin allerlei probleemgevallen op doelgroepniveau worden besproken.

Visie

Enkele geïnterviewden van de partnerinstellingen erkennen dat ook zij vooral bezig zijn op hun eigen werkterrein, vooral in beslag worden genomen door de waan van de dag, niet over de grenzen van hun eigen organisatie heen kijken en daardoor te weinig oog hebben voor organisatie overstijgende problematiek, zoals de aanpak van multiprobleemgezinnen. Uit de interviews in de zomermaanden van 2011 bleek vaak, zij het impliciet, dat zij toch vooral van de gemeente of bestuurders verwachten dat die het voortouw nemen en een beleidsvisie ontwikkelen waarin is aangegeven op welke wijze dergelijke zaken in de toekomst beter kunnen worden georganiseerd. Zij gaven aan wel graag te willen meedenken en discussiëren over een dergelijke beleidsvisie. Voorwaarde is dat er een veilige omgeving wordt gecreëerd waarin zij hierover kunnen brainstormen zonder dat zij daarmee in een later stadium op negatieve wijze worden geconfronteerd.

De ervaring van de gemeente was daarentegen dat instellingen wel willen meepraten, maar vooral redeneren vanuit hun eigen positie. Instellingen zouden vooral uit zijn op het versterken van hun positie en terugschrikken voor maatregelen die tot structurele wijzigingen leiden in organisaties of tot systeeminnovaties die mogelijk hun positie kunnen ondermijnen.

In de tweede gespreksronde in 2012 is het beeld genuanceerder. Zowel gemeenten als instellingen worstelen met de transitie van de jeugdzorg en de onzekerheden en onduidelijkheden die deze met zich meebrengen. Dit wordt meer en meer als een gemeenschappelijke opgave gezien, waarover op directieniveau regelmatig overleg wordt gevoerd. De samenwerking die bij De Ploeg is ontstaan, die gedeeltelijk ook over dezelfde problematiek gaat, heeft tevens het overleg over de transitie gestimuleerd en omgekeerd. Achteraf wordt door enkele betrokkenen vastgesteld dat de blik te veel gericht is geweest op korte termijn resultaten en te weinig tijd is geïnvesteerd om tot een goede vorm van samenwerking te komen. Plannen moeten een gemeenschappelijk doel hebben. Zolang dat doel niet voor alle partijen duidelijk is en expliciet wordt onderschreven, komt samenwerking onvoldoende tot stand.

Een belangrijke randvoorwaarde voor een innovatief vernieuwend project lijkt naast een helder beleidsplan, dat er op zich wel was, een gangmaker of regisseur te zijn die het strategisch belang van de samenwerking onderkent en uitdraagt. Deze regisseur moet dan wel deze rol gegund krijgen door alle betrokken partijen. De gemeente wordt door de betrokken partijen als regisseur beschouwd, maar zij heeft niet de macht om partijen inhoudelijke zaken dwingend op te leggen. Dit heeft er bijvoorbeeld toe geleid dat berokken partijen bij herhaling niet hun beste gezinscoaches hebben aangeleverd, terwijl dat wel een criterium was in het door de gemeente opgestelde beleidsplan. De ervaring met de aanpak van multiprobleemgezinnen is dat in Groningen de gemeente formeel op bestuursniveau wel de regisseursrol heeft gekregen, maar informeel op uitvoerend niveau veel minder. Pas toen ook de uitvoerders en teamleiders de meerwaarde van De Ploeg inzagen, kwam de instroom en samenwerking eindelijk op gang en begon het project beter te draaien.

5.5 Maatschappelijke verbanden

Volgens diverse geïnterviewden is in de stad Groningen sprake van een sterke verwevenheid tussen politiek, gemeente en maatschappelijke organisaties. Directieleden en hogere ambtenaren zijn meer dan gemiddeld politiek actief. Daarnaast komt het relatief veel voor dat hun partners politiek actief zijn of een invloedrijke positie bekleden binnen maatschappelijke en gemeentelijke organisaties. Door enkele geïnterviewden is opgemerkt dat

vaak gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheid om rechtstreeks contact op te nemen met raadsleden en wethouders, maar ook met directieleden van gemeentelijke diensten om de belangen van hun organisatie onder de aandacht te brengen.

Een dergelijke politiek-maatschappelijke verwevenheid kan voordelen bieden voor afzonderlijke organisaties, maar kan nadelig zijn voor het gevoerde beleid. Sociale netwerken zijn gestoeld op informele relaties tussen mensen, waarin persoonlijke aspecten een belangrijke rol spelen. De kwaliteit van de samenwerking wordt voor een deel bepaald door de informele relaties naast de formele structurering en systematisering van organisaties (Aalbers e.a. 2010). Uit de procesevaluatie is al gebleken dat het leggen van persoonlijk contact en het gebruikmaken van goede relaties cruciaal is voor een vlotte medewerking. Informele contacten kunnen processen versnellen, maar wanneer relaties onder druk staan kan het ook verlamdend werken.

Invloed informele netwerken

Dat er een informeel politiek-maatschappelijk netwerk in Groningen is, wordt door diverse geïnterviewden bevestigd. In hoeverre dit netwerk van invloed is geweest op de moeizame start van de pilot kunnen zij echter niet aangeven. Gewezen wordt op eveneens excentrisch gelegen gemeenten als Leeuwarden en Enschede met een vergelijkbare dominante partijpolitieke cultuur, waar vergelijkbare netwerken zouden bestaan en projecten voor gezinnen met multiproblematiek met succes lijken te worden uitgevoerd. Door enkele geïnterviewden werd in de zomer van 2011 hierover nog wel opgemerkt dat Groningers minder goed zijn in het verkondigen van successen en dat andere gemeenten wel eens erg snel en wellicht voorbarig zijn met het steken van de loftrampet over vaak nog voorlopige resultaten.

Beeldvorming

Belangrijker dan informele netwerken die overal en altijd zullen bestaan, is de beeldvorming die betrokkenen over een project hebben. Een interessante vraag is waardoor die beeldvorming wordt beïnvloed. Hierbij lijken meerdere factoren een rol te spelen. Rond Take 5, de voorloper van De Ploeg, is een negatieve sfeer ontstaan, gevoed door een nagenoeg onzichtbaar en onvoldoende ervaren team. Min of meer geïsoleerd van de partnerinstellingen en ondergebracht bij een gemeentelijke dienst waarvan het onduidelijk was of ze zich verantwoordelijk voelde voor het welslagen van het project was er

geen formeel begeleidingsteam gecreëerd waarop het team voor ondersteuning kon terugvallen.

Mede door een gebrek aan ervaren krachten beschikte het team evenmin over een goed functionerend informeel professioneel netwerk. Toen ook de resultaten uitbleven, leek er bij de betrokken instellingen een collectief gevoel van machteloosheid te ontstaan, waarin geen van de partijen de regie pakte en ook geen van de partijen zich verantwoordelijk leek te voelen voor een goed resultaat. Mede hierdoor werd de negatieve beeldvorming die er over de pilot was ontstaan verder versterkt. Een negatieve beeldvorming is hardnekkig. Take 5 bleek niet in staat de vicieuze cirkel waarin ze waren beland zelfstandig te doorbreken. De Ploeg heeft na de doorstart nog lang last gehad van deze negatieve tendensen.

Formeel versus informeel

De dienst OCSW, de projectleider en de gezinscoaches van De Ploeg hebben veel moeten investeren in het verbeteren van de relaties en samenwerking met de directies van de partnerinstellingen en met medewerkers op uitvoerend niveau. Deze investering heeft er uiteindelijk toe geleid dat de negatieve beeldvorming langzamerhand is omgebogen in een positiever beeld van de pilot. In hoeverre informele sociale netwerken hierbij een rol hebben gespeeld is niet geheel duidelijk, maar de indruk bestaat dat de verbeteringen toch vooral zijn bereikt binnen de formele, professionele samenwerkingsvormen die gedurende het verloop van de pilot zijn opgebouwd. Dat deze samenwerking niet altijd vanzelfsprekend was, is uit het moeizame voortraject wel gebleken.

Het vlot trekken van de pilot lijkt ook veel minder het gevolg te zijn van een sterke verwevenheid tussen politiek, gemeente en maatschappelijke organisaties. Daarnaast hebben de professionele contacten van de gezinscoaches met hun collega's in de instellingen waaruit zij afkomstig zijn een positieve bijdrage geleverd. Door gebruik te maken van deze professionele relaties zijn goede vormen van samenwerking ontstaan. De ervaren gezinscoaches maken hierbij gebruik van hun professionele netwerk, waarin relaties vaak zijn gebaseerd op vertrouwen en onderlinge sympathie.

De grens tussen formeel en informeel is niet altijd scherp te trekken. Gezinscoaches kunnen op basis van de samenwerkingsafspraken die voor de pilot zijn gemaakt een beroep doen op partnerinstellingen. Het contact

verloopt echter soepeler wanneer zij hierbij gebruik maken van bestaande relaties, dat kunnen relaties van henzelf zijn of die van collega's. Deze deels informele relaties zijn niet altijd even goed zichtbaar, maar dragen sterk bij aan een goede kwaliteit van samenwerking en vormen daarmee de ruggengraat van de pilot.

6. RESULTATEN GEZINNEN

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de resultaten die zijn geboekt bij de 15 gezinnen, die binnen ons onderzoek vallen.¹ Hierbij worden allereerst de gezamenlijke scores van de leefgebieden en gezinnen besproken, terwijl in de tweede paragraaf per leefgebied wordt ingegaan op de problemen die de gezinnen ervaren. In de derde paragraaf komt de zelfredzaamheid van de gezinnen aan bod.

De informatie in dit hoofdstuk is gebaseerd op interviews met de 15 gezinnen, bestudering van de dossiers die de gezinscoaches hebben opgesteld en aanvullende gesprekken met de gezinscoaches. In totaal zijn twee metingen verricht. De 0-meting heeft plaatsgevonden bij aanvang van het traject, terwijl de 1-meting ruim een half jaar later heeft plaatsgevonden. Ten tijde van de 1-meting was nog geen enkel hulpverleningstraject afgesloten, wel stonden enkele gezinnen op het punt om op korte termijn uit te stromen uit het project.

Voor het beschrijven van de situatie in de gezinnen op de verschillende leefgebieden en de zelfredzaamheid van de gezinnen wordt gebruik gemaakt van een score tussen 1 en 5. Hierbij geldt: hoe lager de score, hoe groter de problemen van het gezin op het betreffende leefgebied c.q. hoe geringer de zelfredzaamheid. De wijze waarop deze scores tot stand zijn gekomen, wordt toegelicht in bijlage 2.

6.1 Gezamenlijke scores

In alle gezinnen doen zich op meerdere leefgebieden problemen voor. We hebben een onderscheid gemaakt in de volgende leefgebieden: onderwijs en werk; huisvesting; inkomen; opvoedingssituatie; geestelijke gezondheid; lichamelijke gezondheid; sociaal netwerk; vrije tijd; en justitiële veiligheid.

¹ Op het moment van schrijven van dit rapport (zomer 2012) is De Ploeg bij 21 gezinnen gestart. Ten tijde van onze 0-meting waren er 15 gezinnen ingestroomd, terwijl de overige zes gezinnen pas later zijn ingestroomd. Met deze gezinnen hebben dan ook geen interviews plaatsgevonden. Deze gezinnen zijn derhalve niet meegenomen in dit hoofdstuk.

In deze paragraaf worden allereerst de gemiddelde scores van de gezinnen per leefgebied beschreven. Vervolgens komt het aantal problemen per gezin aan bod.

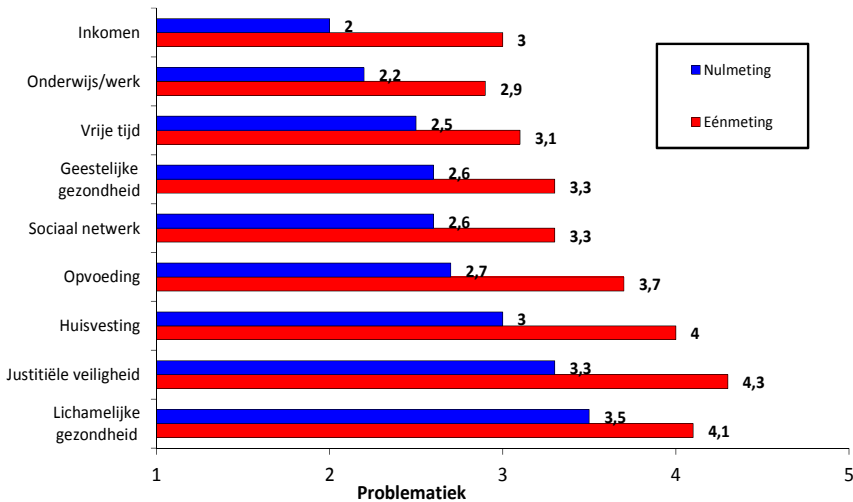
Gemiddelde scores per leefgebied

In figuur 6.1 zijn de gemiddelde scores van alle gezinnen gezamenlijk per leefgebied weergegeven ten tijde van de 0-meting en de 1-meting. De meest voorkomende problemen lagen bij aanvang van de aanpak door De Ploeg op het gebied van onderwijs en werk (2,2) vaak in combinatie met financiële problemen (2,0). Hierbij moet bijvoorbeeld worden gedacht aan het niet hebben van werk of een zinvolle dagbesteding in combinatie met hoge schulden. Bijna alle gezinnen ondervonden problemen op deze twee leefgebieden ten tijde van de 0-meting, waardoor de gemiddelde scores relatief laag (slecht) uitvallen. Verhoudingsgewijs de minste problematiek deed zich ten tijde van de 0-meting voor op het gebied van lichamelijke gezondheid (3,5). In ongeveer de helft van de gezinnen had één gezinslid, vaak de moeder, of hadden enkele gezinsleden problemen met de fysieke gezondheid. Bij de andere gezinnen waren geen of nauwelijks lichamelijke gezondheidsproblemen, waardoor de gemiddelde scores op dit leefgebied relatief hoog (goed) uitvallen.

Figuur 6.1 laat eveneens zien dat op alle leefgebieden progressie is geboekt. Met name de leefgebieden huisvesting en inkomen laten een grote vooruitgang zien. Bij het leefgebied huisvesting heeft dit vaak te maken met verbeterde hygiënische omstandigheden doordat het huis beter schoon wordt gehouden of door de aanwezigheid van nieuw huisraad, zoals een bed of vloerbedekking. Bij het leefgebied inkomen is vooruitgang geboekt doordat de schuldenproblematiek in kaart is gebracht en betalingsregelingen met schuldeisers zijn gemaakt. Ondanks de progressie op het gebied van inkomen is dit leefgebied tijdens de 1-meting bij veel gezinnen nog altijd problematisch. De schuldenproblematiek is weliswaar inzichtelijk gemaakt en heeft tot afspraken met schuldeisers geleid, maar heeft een gebrek aan inkomsten nog niet opgelost. De schulden zijn vaak nog lang niet afgelost. Op het leefgebied onderwijs en werk gaat het ten tijde van de 1-meting verhoudingsgewijs het slechtste. Voordat ouders in staat zijn om zich te begeven op de arbeidsmarkt zijn eerst problemen op andere leefgebieden aangepakt. In vrijwel geen enkel gezin heeft de vader en/of moeder ten tijde van de 1-meting een betaalde baan. Wel is er progressie geboekt doordat ouders zijn gestimuleerd om een re-integratietraject of een opleiding te volgen.

De minste progressie is geboekt op de leefgebieden vrije tijd en lichamelijke gezondheid. De gezinscoaches lijken minder tijd te hebben gestoken in het stimuleren van kinderen en hun ouders bij het vinden van een sport of hobby. Problemen op andere leefgebieden lijken tot nu toe prioriteit te hebben gehad. Bovendien lag de gemiddelde totaalscore op lichamelijke gezondheid ten tijde van de nulmeting verhoudingsgewijs al hoog, waardoor het moeilijker is om progressie te boeken.

Figuur 6.1 Gemiddelde totaalscores gezinnen per leefgebied, 0- en 1-meting



1 = Aanzienlijk probleem, 2= Probleem, 3= Geeft wel wat problemen, 4= Gaat redelijk goed, 5 = Geen enkel probleem

Doelen gezinsplan

In de gezinsplannen is nagegaan in hoeverre de leefgebieden waarover in het gezinsplan doelen zijn geformuleerd ook de leefgebieden zijn waarop vooruitgang is geboekt. Op die manier kan een indruk worden gegeven van de mate waarin de interventies van De Ploeg een factor zijn geweest in het behalen van de gemeten resultaten.

In de gezinsplannen zijn per gezin gemiddeld op zeven à acht leefgebieden doelen geformuleerd, terwijl gemiddeld op vijf à zes van deze leefgebieden enige verbetering is vastgesteld. Op de overige leefgebieden waarop in het gezinsplan doelen en acties zijn geformuleerd is de situatie stabiel gebleven en een enkele keer verslechterd.

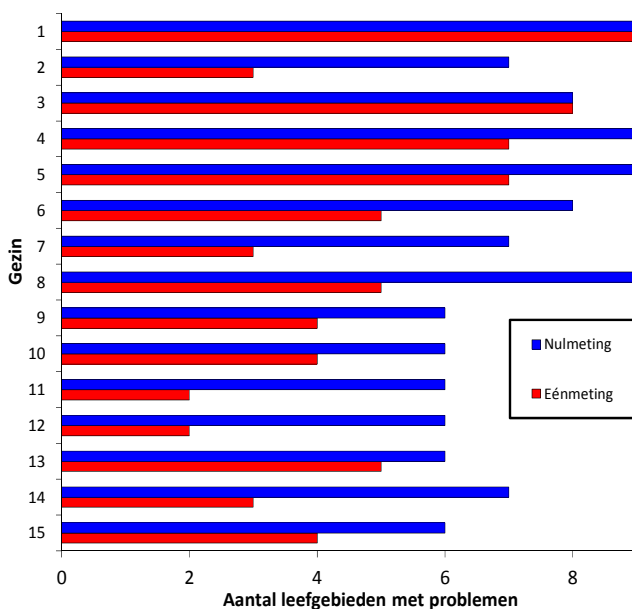
Wanneer in de gezinsplannen doelen zijn geformuleerd op de leefgebieden justitiële veiligheid, inkomen en huisvesting, is op deze leefgebieden relatief vaak daadwerkelijk verbetering opgetreden. De leefgebieden waarop relatief vaak geen progressie is geboekt, terwijl in het gezinsplan wel acties en doelen zijn geformuleerd voor dit leefgebied, zijn de leefgebieden lichamelijk gezondheid en vrije tijd. Zoals eerder opgemerkt lijken de problemen op andere leefgebieden prioriteit te hebben gehad.

Overigens geldt dat in een aantal gevallen een verbetering is vastgesteld op een leefgebied, zonder dat voor dit leefgebied doelen en acties zijn geformuleerd in het gezinsplan. De verbeteringen op deze leefgebieden kunnen worden veroorzaakt door factoren buiten het project, maar kunnen ook een neveneffect zijn van verbetering op andere leefgebieden. Ook komt het voor dat op een leefgebied aanvankelijk geen doelen zijn geformuleerd in het gezinsplan, maar dat gaandeweg het traject duidelijk werd dat er op dit leefgebied wel problemen speelden. Soms zijn deze problemen aangepakt, zonder dat hiervoor in het gezinsplan expliciet doelen zijn vermeld.

Aantal probleemgebieden per gezin

Alle gezinnen voldoen aan de doelgroep van De Ploeg, omdat zij bij aanvang van het traject problemen ondervonden op meerdere leefgebieden. Naast de hoeveelheid van de problemen, is ook de verwevenheid van de problematiek kenmerkend voor deze gezinnen. Gemiddeld hadden de gezinnen problemen op zeven leefgebieden ten tijde van de 0-meting, terwijl het gemiddelde bij de 1-meting op vijf probleemgebieden per gezin ligt. Figuur 4.2 laat zien dat bij bijna alle gezinnen het aantal leefgebieden waarop zich problemen voordoen is afgenomen, terwijl bij twee gezinnen het aantal probleemgebieden gelijk is gebleven. Bij één van de gezinnen nam het aantal leefgebieden met problemen af van negen naar vijf. Uit figuur 6.2 blijkt dat geen enkel gezin ten tijde van de 1-meting geheel vrij is van problemen. Twee gezinnen hebben ten tijde van de 1-meting nog problemen op twee leefgebieden, terwijl de overige 13 gezinnen nog op drie of meer leefgebieden problemen ondervinden.

Figuur 6.2 Aantal leefgebieden waarop de afzonderlijke gezinnen (enige) problemen hebben, 0- en 1-meting



6.2 Problematiek per leefgebied

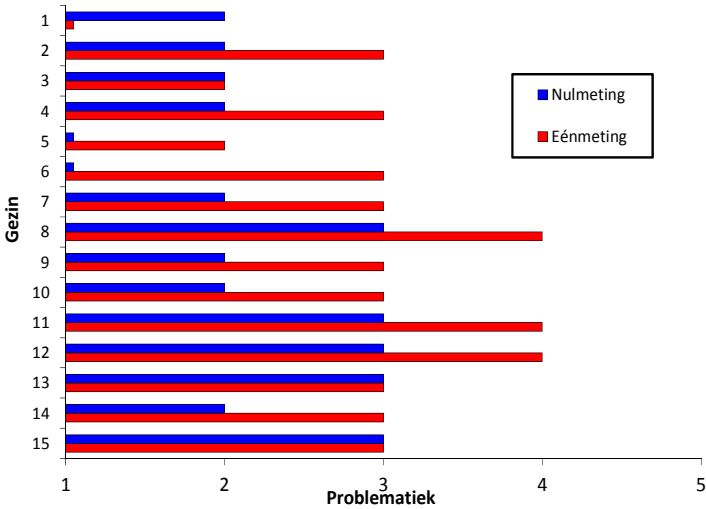
In deze paragraaf wordt per leefgebied nader ingegaan op de problematiek die de gezinnen ervaren.² De volgende leefgebieden komen achtereenvolgens aan bod: onderwijs en werk; huisvesting; inkomen; opvoedingssituatie; geestelijke gezondheid; lichamelijke gezondheid; sociaal netwerk; vrije tijd; en justitiële veiligheid. Aan het slot van elk hoofdstuk wordt in een kader een korte toelichtende casus gepresenteerd.

Onderwijs en werk

Bij dit leefgebied gaat het om de dagbesteding van zowel de kinderen (onderwijs) als de ouders (werk). Vrijwel alle gezinnen ervaren problemen op het leefgebied onderwijs en werk. In figuur 6.3 zijn de scores op dit leefgebied ten tijde van de 0- en de 1-meting weergegeven.

² In bijlage 3 zijn de scores van de 15 gezinnen op alle leefgebieden in één tabel weergegeven.

Figuur 6.3 Problematiek op leefgebied onderwijs en werk per gezin, 0- en 1-meting



1 = Aanzienlijk probleem, 2= Probleem, 3= Geeft wel wat problemen, 4= Gaat redelijk goed, 5 = Geen enkel probleem

0-meting

Tien gezinnen hadden ten tijde van de 0-meting problemen op het gebied van onderwijs en werk, waarvan bij twee gezinnen de problematiek aanzienlijk was (zie figuur 6.3). Ook de overige vijf gezinnen hadden enigszins problemen met werk en onderwijs. Geen van de gezinnen had bijvoorbeeld inkomsten uit werk. Alle gezinnen ontvingen een uitkering. De meeste stonden door een laag opleidingsniveau en weinig tot geen werkervaring op grote afstand tot de arbeidsmarkt. In de gesprekken met de gezinnen vertelden vier gezinnen dat zij op een andere wijze geld verdienden. Zij verrichtten af en toe klusjes tegen betaling. De verdiensten waren gering en werden gebruikt om het weekgeld voor de huishouding enigszins te verhogen.

Het opleidingsniveau van de ouders is meestal laag, terwijl een groot deel van de kinderen leer- en gedragsproblemen heeft. Relatief veel kinderen uit de gezinnen zitten op een school voor speciaal onderwijs. Daarnaast was het schoolverzuim van de kinderen in meerdere gezinnen hoog. Drie gezinnen zijn aangemeld bij De Ploeg door leerplichtambtenaren.

1-meting

In figuur 6.3 is te zien dat ‘onderwijs en werk’ één van de leefgebieden is waarop de problematiek ten tijde van de 1-meting nog hoog is. Bij tien gezinnen is wel progressie geboekt, maar met slechts enkele gezinnen gaat het redelijk goed op het gebied van onderwijs en werk ten tijde van de 1-meting. Voordat ouders in staat zijn zich (weer) te begeven op de arbeidsmarkt dienen allereerst problemen op andere leefgebieden te zijn aangepakt. Ten tijde van de 1-meting heeft een lid van één gezin betaald werk, terwijl in één ander gezin een van de leden vrijwilligerswerk verricht. Dat wil niet zeggen dat er geen enkele vooruitgang is geboekt op dit leefgebied. Bij aanvang van het traject van De Ploeg zeiden veel gezinnen door alle problemen in hun leven te gespannen te zijn om te werken. Omdat zij hulp hebben gekregen om deze problemen aan te pakken, zeggen zij wel meer rust te hebben gekregen om zich weer te oriënteren op de arbeidsmarkt.

Bijna alle gezinnen hebben wel stappen gemaakt op de zogenoemde Participatieladder.³ Ze zijn onder meer gestimuleerd om meer sociale contacten buiten de deur aan te gaan, hetgeen heeft geleid tot meer contacten met burens en familie. Daarnaast zeggen meerdere gezinnen dat ze op korte termijn willen beginnen met vrijwilligerswerk, een opleiding of een reïntegratietraject. De komende tijd zal moeten blijken of zij deze beloften ook nakomen. Bij enkele gezinnen is overigens al duidelijk dat de huidige situatie de hoogst haalbare trede van de Participatieladder is. Voor deze gezinnen geldt dat het bemiddelen naar regulier werk niet haalbaar zal zijn.

De progressie die bij sommige gezinnen op dit leefgebied is geboekt, wordt grotendeels veroorzaakt doordat kinderen minder verzuimen en minder problemen op school ervaren. Doordat contacten met school zijn gelegd door de gezinscoaches worden ook zij geïnformeerd als kinderen niet op school komen opdagen. Ouders krijgen dan van meerdere kanten (school, leerplichtambtenaar en gezinscoach) te horen dat de kinderen naar school moeten, waardoor zij meer op hun verantwoording worden gewezen om kinderen consequent naar school te laten gaan. Bij meerdere ouders lijkt deze boodschap te zijn aangekomen, terwijl er nog steeds enkele ouders zijn die niet kunnen of willen begrijpen dat deze verantwoordelijkheid bij hen ligt en

³ De Participatieladder is een meetinstrument waarmee is vast te stellen in hoeverre een burger meedoet in de samenleving. De ladder is onderverdeeld in zes treden: van sociaal geïsoleerd (1) tot werkend zonder ondersteuning (6).

niet bij hun kinderen of de school. Ondanks de strakke begeleiding door de gezinscoaches op dit gebied komt schoolverzuim bij enkele gezinnen nog wel voor. Deze ouders staan onverschillig tegenover school en zien de dagelijkse schoolgang als een verplichting, opgelegd door de gezinscoach.

Daarnaast zijn problemen die kinderen op school ervaren aangepakt. Zo is onder meer tijd geïnvesteerd in het vinden van een passende onderwijsplek voor kinderen die extra ondersteuning nodig hebben. Een groot deel van de kinderen uit de gezinnen volgt speciaal onderwijs vanwege leer- en gedragsproblemen. In één van de gezinnen is voor een kind geen passend voortgezet onderwijs gevonden na met goed gevolg groep acht van de basisschool te hebben doorlopen. Hij heeft noodgedwongen en om te voorkomen dat hij thuis zat maandenlang in zijn eentje een aangepast programma op zijn oude basisschool gevolgd. Mede door bemiddeling van De Ploeg is dit kind halverwege het schooljaar ingestroomd op een school in het voortgezet onderwijs.⁴

Bij aanvang van het traject van De Ploeg geeft een alleenstaande moeder met twee jonge kinderen aan het niet te zien zitten om te werken. Ze ervaart veel stress door de schuldenproblematiek, terwijl ook Bureau Jeugdzorg bij het gezin betrokken is. Ze zegt wel iets anders aan haar hoofd te hebben dan het vinden van een (betaalde) baan.

Een half jaar later heeft ze nog steeds geen betaalde baan, maar ze zegt hier wel meer open voor te staan. Ze heeft rust gekregen omdat haar schulden in kaart zijn gebracht en langzaam worden afbetaald. Daarnaast heeft ze een traject van opvoedingsondersteuning succesvol afgerond. Ook heeft ze zich aangemeld voor een re-integratieproject. De moeder zegt weer aan het werk te willen als ze dit project heeft afgerond. Als het niet lukt om een betaalde baan te vinden wil ze wel vrijwilligerswerk verrichten.

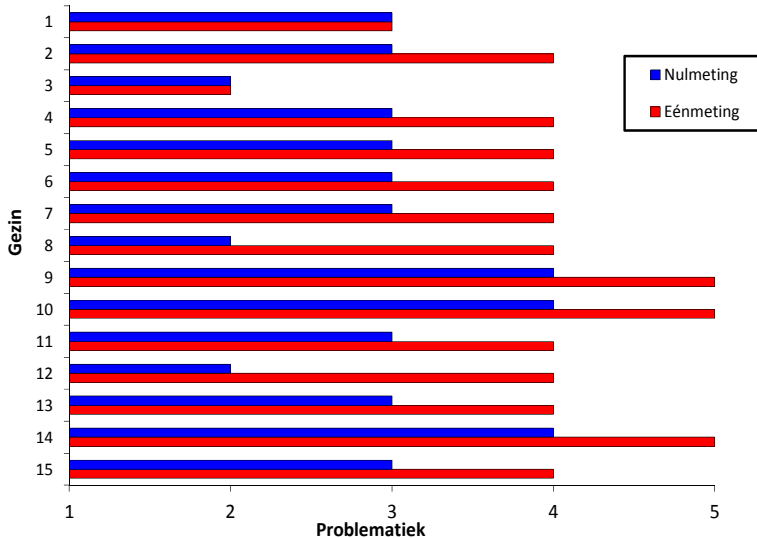
Huisvesting

Meerdere gezinnen ervaren huisvestingsproblemen. Onder problematiek rondom huisvesting worden onder meer dreigende huisuitzettingen,

⁴ Nadat deze casus door De Ploeg aan de kaak is gesteld, is tijdens een gesprek met de wethouder gebleken dat voor meerdere kinderen in de stad Groningen geen passend onderwijs kan worden gevonden. Landelijk gaat het om naar schatting 16.500 thuiszittende kinderen, waarvan ruim 3.000 wegens een zware geestelijke handicap (www.rijksoverheid.nl). In de gemeente Den Haag is met een nieuwe aanpak het aantal kinderen dat in het schooljaar 2011-2012 niet naar school ging gehalveerd van 139 naar 69 leerlingen (www.denhaag.nl).

dreigende afsluiting van gas, water en licht en onhygiënische woonomstandigheden verstaan. In figuur 6.4 zijn de scores van de afzonderlijke gezinnen op dit leefgebied ten tijde van de 0- en de 1-meting weergegeven.

Figuur 6.4 Problematiek op leefgebied huisvesting per gezin, 0- en 1-meting



1 = Aanzienlijk probleem, 2= Probleem, 3= Geeft wel wat problemen, 4= Gaat redelijk goed, 5 = Geen enkel probleem

0-meting

De huisvesting was bij aanvang van het traject van De Ploeg bij drie gezinnen een probleem, terwijl het bij negen gezinnen enige problemen opleverde (figuur 6.4). Hierbij moet worden gedacht aan dreigende uitzetting door achterstallige huur of het veroorzaken van overlast.

Drie van de 15 gezinnen zijn aangemeld door bureau Woonkans.⁵ Daarnaast wisselden enkele gezinnen vaak van energiemaatschappij bij een dreigende

⁵ Bureau Woonkans begeleidt mensen bij het vinden van een huurhuis en coördineert de ondersteuning die deze mensen nodig hebben bij het zelfstandig wonen. Zij zet zich in voor drie verschillende doelgroepen: uitgezette huishoudens die voor overlast hebben gezorgd en/of een huurschuld hebben; zittende huurders die voor overlast zorgen en/of een huurschuld hebben; en kwetsbare personen die om andere redenen problemen hebben om een huis te krijgen en zelfstandig te wonen.

afsluiting van gas en licht wegens het niet betalen van de rekening. Hierdoor was er telkens opnieuw sprake van een dreigende afsluiting van gas en licht.

In sommige gezinnen was het slecht gesteld met de hygiëne. Het schoonhouden van de woning had een lage prioriteit, waardoor er sprake was van schimmel, ongedierte en vaak een ondragelijke stank in huis. Tevens moet bij problematiek op dit leefgebied worden gedacht aan een te kleine behuizing en een gebrek aan huisraad, zoals stoelen, tafels, kasten, maar ook aan het ontbreken van vloerbedekking.

1-meting

Bij 13 van de 15 gezinnen is op dit leefgebied vooruitgang geboekt en gaat het inmiddels redelijk goed (figuur 6.4). Een groot deel van de gezinnen is inmiddels in budgetbeheer of onder bewindvoering. Hierdoor worden de vaste lasten voor hen betaald en is de dreiging van een huisuitzetting of afsluiting van gas en licht van de baan. De gezinnen zeggen minder stress te ervaren doordat de problemen op dit leefgebied zijn aangepakt. Een dak boven je hoofd is één van de belangrijkste levensbehoeften. Als dat wordt bedreigd, brengt dat veel spanning met zich mee.

Enkele gezinnen zeggen de afgelopen jaren veelvuldig contact te hebben gehad met woningcorporaties over huurschulden en overlastklachten. Hierbij werden soms ook advocaten ingezet, omdat zij in de veronderstelling waren dat de overlastklachten, maar soms ook de huurschulden onterecht waren. Vaak was dit zonder het voor hen gewenste resultaat, omdat zij niet in staat lijken om op een rustige manier en in heldere bewoordingen hun problematiek duidelijk te maken aan een medewerker van de woningcorporatie. Daar komt bij dat ze vaak ongelijk hadden. Deze gezinnen (een uitzondering daargelaten) merken nu dat er meer wordt bereikt op dit leefgebied wanneer voor hen wordt bemiddeld door De Ploeg. Hierbij wordt vaak door de gezinnen gezegd dat ze het idee hebben dat medewerkers van organisaties meer kunnen bereiken dan ‘gewone burgers’. Dit geeft hen een onmachtig gevoel.

Verder is bij meerdere gezinnen bijzondere bijstand aangevraagd om huisraad en huishoudelijke apparatuur te kunnen aanschaffen. Gezinnen zijn zo in staat gesteld hun huis leefbaarder te maken. Hierbij moet onder meer worden gedacht aan vloerbedekking, een stapelbed, een eettafel, een televisie, een wasmachine, kindertraphekjes, behang en gordijnen. Bij meerdere gezinnen

heeft het opknappen van de woning ertoe geleid dat hun eigenwaarde is gestegen, terwijl tevens een veiligere situatie voor de kinderen is ontstaan.

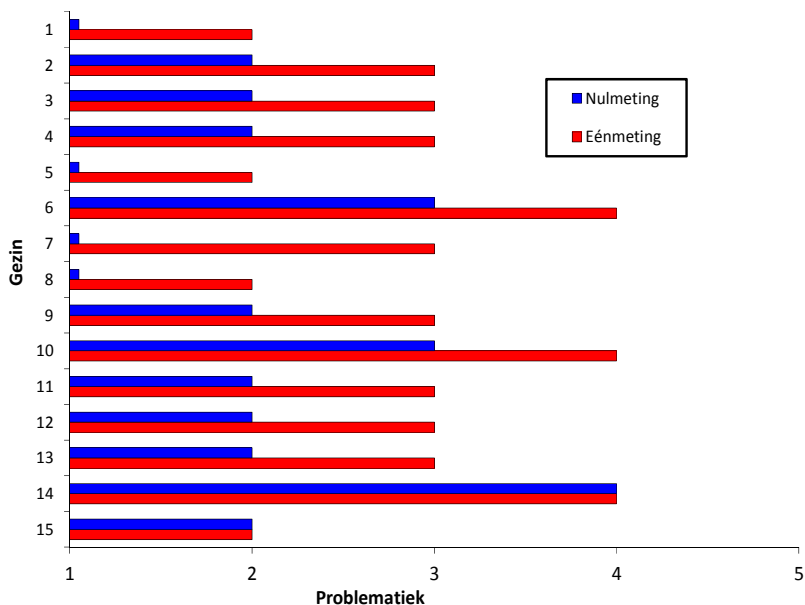
Een alleenstaande moeder met vier jonge kinderen leeft ten tijde van de 0-meting op een betonnen vloer. Ze zegt dat ze zich hiervoor schaamt, waardoor ze geen mensen durft uit te nodigen in haar huis. Ze heeft dan ook weinig sociale contacten en leidt een vrijwel geïsoleerd leven.

Voor dit gezin is bijzondere bijstand aangevraagd. Hiermee is een laminaatvloer gekocht, terwijl ze onder meer kindertraphekjes, rolgordijnen en een wasmachine hebben aangeschaft. Ten tijde van de 1-meting is de moeder zichtbaar trots op haar huis. Problemen op andere leefgebieden zijn echter nog niet allemaal opgelost.

Inkomen

Problemen rondom inkomen en schulden komen het meest voor bij de multiprobleemgezinnen. De gezinnen ervaren schulden vaak als hun meest ernstige (en in hun ogen soms enige) probleem. Figuur 6.5 toont de vooruitgang die de gezinnen hebben geboekt op dit leefgebied.

Figuur 6.5 Problematiek op leefgebied Inkomen per gezin, 0- en 1-meting



1 = Aanzienlijk probleem, 2= Probleem, 3= Geeft wel wat problemen, 4= Gaat redelijk goed, 5 = Geen enkel probleem

0-meting

Bijna alle gezinnen hadden ten tijde van de 0-meting financiële problemen, waarvan bij vier gezinnen de problemen aanzienlijk waren (figuur 6.5). Deze gezinnen leefden vaak langdurig in armoede en zeiden moeite te hebben om de eindjes aan elkaar te knopen. Zij kampten met langdurige en hoog opgelopen schulden. Vaak ging het om schulden bij energiemaatschappijen en huurachterstanden, terwijl ze ook te maken hadden met andere schuldeisers zoals postorbedrijven en telefoonmaatschappijen. De schulden liepen dikwijls verder op door de kosten van incassobureaus en deurwaarders. Een aantal gezinnen zat bij aanvang van het traject van De Ploeg reeds in de schuldsanering, terwijl bij andere gezinnen schuldsanering door De Ploeg is ingezet. Deze gezinnen met meerdere kinderen moeten rondkomen van 50 of 60 euro leefgeld per week.

Enkele gezinnen klaagden dat zij onvoldoende geld hadden om de kinderen dagelijks een warme maaltijd te kunnen geven. Een veelvoorkomend kenmerk van de gezinnen is dat ze niet goed met geld kunnen omgaan. Dat begint al met een gebrekkige of volledig ontbrekende financiële administratie. Daarnaast hebben meerdere gezinnen (enkele) huisdieren ondanks de (zeer) beperkte financiële middelen. Aangetroffen zijn honden, katten, papagaaien, parkieten en schildpadden. Ook viel bij diverse gezinnen op dat in huis dure audioapparatuur, televisies, computers, laptops en een enkele keer een iPad aanwezig waren. Eén gezin hield er, ondanks de beperkte inkomsten en hoge schulden, een auto op na. Niet altijd is duidelijk hoe de gezinnen dit financieren. Enkele gezinnen gaven aan bijverdiensten te hebben.

1-meting

Bij 13 gezinnen is zichtbare progressie geboekt op dit leefgebied, maar bij vrijwel alle gezinnen is dit nog steeds in meer of mindere mate een probleemgebied (figuur 6.5). Deze gezinnen zijn nog steeds in budgetbeheer of onder bewindvoering. Het zal bovendien vaak nog jaren duren voordat zij geheel schuldenvrij zijn. Door de gezinscoaches is veel aandacht geschonken aan het uitgavenpatroon van de gezinnen. Allereerst is de financiële administratie op orde gebracht. Vervolgens hebben de gezinscoaches getracht de gezinnen inzicht te laten krijgen in de zaken waaraan ze geld uitgeven door ze bijvoorbeeld een huishoudboekje te laten bijhouden. Meerdere gezinnen zijn vanwege hun schuldenproblematiek gedwongen om van maximaal 50 euro weekgeld rond te komen, waardoor ze ook niet meer geld

kunnen uitgeven. Dit lukt de meeste gezinnen aardig, maar ze geven aan dit wel moeilijk te vinden. Enkele gezinnen zeggen (naast het weekgeld) af en toe een financiële bijdrage van familie te krijgen of soms een klusje voor kennissen te doen tegen betaling. Overigens zijn personen uit twee gezinnen die met (grote) schulden kampen onlangs op vakantie geweest, bijvoorbeeld vier weken naar Latijns-Amerika, hetgeen betaald zou zijn door familie.

Door De Ploeg zijn meerdere gezinnen aangemeld bij de voedselbank, waardoor ze makkelijker kunnen rondkomen van hun weekgeld. Niet ieder gezin heeft deze hulp overigens geaccepteerd. Deze gezinnen zeggen dat het eten van de voedselbank vaak over datum is, terwijl andere gezinnen juist heel tevreden zijn met het eten van de voedselbank.

Ondanks alle energie die door de gezinscoaches in dit leefgebied is gestoken blijven enkele gezinnen volharden in te veel geld uitgeven, waardoor zij aan het einde van de week niet uitkomen met het huishoudgeld. Bij deze gezinnen is er vaak ook sprake van cognitief onvermogen. Zij hebben onvoldoende inzicht in de consequenties van hun handelen op langere termijn, maar zien slechts de gevolgen op korte termijn.

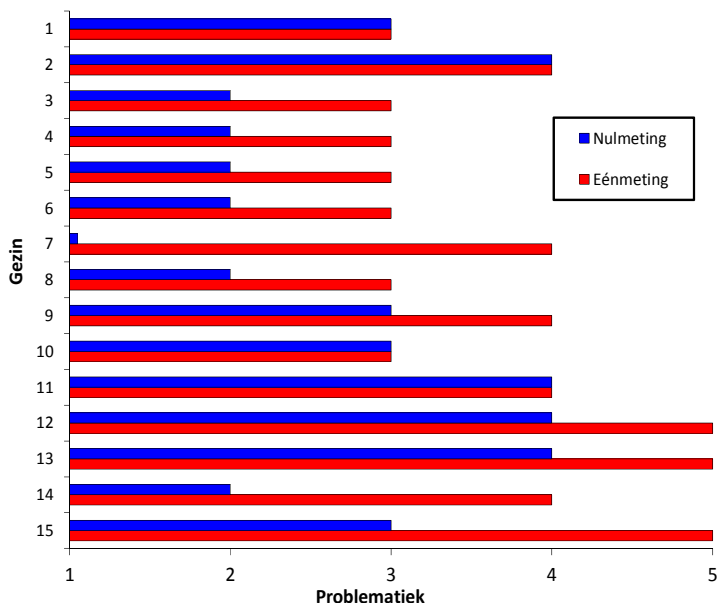
Tijdens de 0-meting kampt één van de gezinnen met een schuld van enkele duizenden euro's bij onder meer verschillende elektriciteitsmaatschappijen en een zorgverzekeraar. De ouders geven aan dat zij hier graag hulp bij willen hebben, omdat ze moeite hebben om de schuldenproblematiek te overzien. Ook zeggen ze niet alles te begrijpen, waardoor de post vaak ongeopend blijft.

Voor het aflossen van de schulden is het gezin inmiddels aangemeld bij de Gemeentelijke Kredietbank. De gezinscoach heeft ook geholpen om de financiële situatie van het gezin in kaart te brengen, terwijl ze hen heeft gestimuleerd om een huishoudboekje bij te houden. Beide ouders hebben het idee dat ze langzaam weer regie krijgen over hun eigen uitgaven. Ze zeggen nog wel moeite te hebben om de kosten in de hand te houden, maar ze kunnen niet meer geld uitgeven dan dat zij aan weekgeld ontvangen.

Opvoeden

Een deel van de gezinnen kampt ook met opvoedingsproblemen. Hiertoe behoren met name de gezinnen met kinderen die al wat ouder zijn, terwijl bij gezinnen met baby's of jonge kinderen in beperkte mate of geen opvoedingsproblemen zichtbaar zijn. Figuur 6.6 laat zien hoeveel progressie de afzonderlijke gezinnen op dit leefgebied hebben geboekt.

Figuur 6.6 Problematiek op leefgebied opvoeding per gezin, 0- en 1-meting



1 = Aanzienlijk probleem, 2= Probleem, 3= Geeft wel wat problemen, 4= Gaat redelijk goed, 5 = Geen enkel probleem

0-meting

Bij 11 gezinnen was er ten tijde van de 0-meting sprake van opvoedingsproblemen (figuur 6.6). Hierbij moet vooral worden gedacht aan een gebrek aan opvoedingsvaardigheden van de ouders. Er was vooral een gebrek aan duidelijke regels en vaste structuren. Vaste eet- en slaaptijden ontbraken veelal of kwamen niet overeen met de leeftijd van de kinderen. Kinderen leken niet te hebben geleerd om te luisteren naar hun ouders, terwijl er regelmatig ruzies waren tussen ouders en kinderen of kinderen onderling. Niet duidelijk is of het problematisch gedrag van kinderen kan worden verklaard door een gebrek aan structuur en het onvermogen van ouders of dat kinderen kampen met psychische aandoeningen. Bij meerdere kinderen is een diagnose gesteld, bijvoorbeeld ADHD of PDD-NOS. Juist deze kinderen hebben veel baat bij duidelijke regels en vaste structuren. In twee gezinnen kampt één van de kinderen met obesitas (ernstig overgewicht).

Diverse ouders gaven aan de opvoeding een zware taak te vinden. Zij waren erg vermoeid en hadden weinig energie om kinderen te corrigeren. Correcties

gingen vaak gepaard met verbaal geweld en soms fysiek geweld. Op de frequentie en de ernst van fysiek geweld hebben we geen zicht gekregen. Er waren echter geen signalen van ernstige fysieke mishandelingen.

1-meting

In 11 gezinnen is op dit leefgebied enige progressie geboekt (figuur 6.6). Bij drie gezinnen is het geen enkel probleem meer. Opvoedingsondersteuners van verschillende instanties zijn ingezet of waren al actief in het gezin. Daarnaast hebben enkele ouders een cursus ‘positief opvoeden’ gevolgd, terwijl ook de gezinscoaches de ouders tips hebben kunnen geven bij de opvoeding van hun kinderen. Bij ruim de helft van deze gezinnen heeft dit ertoe geleid dat het nu redelijk goed gaat op dit leefgebied. Ouders hebben geleerd om duidelijkere regels te stellen, telkens dingen te blijven herhalen en consequent te zijn in naleving van deze regels. Ook hebben sommigen geleerd hoe ze kunnen omgaan met kinderen die gedragsproblemen ervaren, waarbij meer structuur is gecreëerd in de opvoeding en er minder ruzies zijn tussen ouders en kinderen.

Tijdens de huisbezoeken voor het afnemen van de interviews merk(t)en wij dat een aantal ouders negatief gedrag van de kinderen bewust negeert. Dat gaat in een enkel geval zelfs zo ver dat de moeder tijdens het interview aan de haren wordt getrokken door een kind maar doet alsof ze niets merkt en gewoon doorpraat. Tijdens een ander gesprek ligt een kind op de vloer te krijsen. Ook dat gesprek gaat gewoon door. De moeder negeert langdurig het op negatieve wijze aandacht trekken van haar kind.

Op dit moment zijn er zeven gezinnen die nog steeds enige problemen ervaren bij het opvoeden van de kinderen. Hieronder vallen ook enkele gezinnen die waarschijnlijk nooit veel hoger zullen scoren op dit leefgebied. Bij deze ouders ontbreekt vaak het inzicht en het vermogen om oplossingen voor problemen in de opvoedsituaties waar zij tegen aanlopen te veralgemeniseren. Opvoedingsadviezen worden voor specifieke situaties wel opgevolgd, maar zodra zich een nieuwe situatie voordoet weten de ouders niet op een goede manier te reageren.

Volgens een alleenstaande moeder met twee jonge kinderen gaat het redelijk goed met de opvoeding van haar kinderen, maar ze zegt wel soms moeite te hebben om orde te houden. De oudste zoon heeft een aan autisme verwante stoornis (ASS), wat zich uit in taal- en gedragsproblemen. Tevens vertelt de moeder dat hij niet goed alleen kan zijn. Moeder laat het daarom regelmatig toe dat haar zoon 's avonds uit bed komt en bij haar op de bank komt zitten. Ze laat hem dan op de bank in slaap vallen, terwijl ze hem weer naar bed brengt als ze zelf naar bed gaat. Hierdoor komt het vaak voor dat haar zoon 's ochtends niet goed uitgerust is.

Ten tijde van de 1-meting heeft de moeder een traject van opvoedingsondersteuning succesvol afgerond. Ze staat inmiddels haar zoon niet meer toe om 's avonds uit bed te gaan. Verder is ze erg blij met de tips die ze heeft gekregen. Om te voorkomen dat haar zoon te lang speelt op de spelcomputer zet ze bijvoorbeeld een wekkertje, waardoor ze beter in staat zegt te zijn om een grens aan te geven. Ook geeft de moeder aan vaker tot tien te tellen als ze geïrriteerd is over het gedrag van haar zoon. Als ze moe is vindt ze het nog steeds moeilijk om positief te blijven.

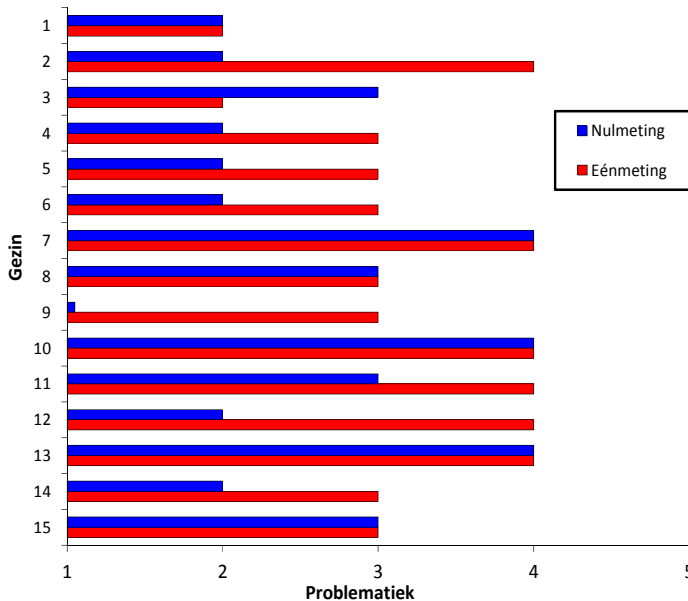
Geestelijke gezondheid

Geestelijke gezondheidsproblemen worden door relatief veel gezinnen ervaren. De klachten zijn zeer uiteenlopend bij de verschillende gezinnen en behelzen onder andere stress, depressiviteit en persoonlijkheidsstoornissen. In figuur 6.7 zijn de ontwikkelingen op dit leefgebied weergegeven.

0-meting

Bij de start van het hulpverleningstraject hebben 12 van de 15 gezinnen te kampen met psychische problematiek (figuur 6.7). Hieronder vielen zowel ouders die veel stress ondervonden als gezinsleden met persoonlijkheidsstoornissen. In meerdere gezinnen gebruikte één (of meerdere) van de gezinsleden dagelijks medicijnen voor psychische problemen, waaronder medicijnen voorgeschreven bij angstgevoelens, gespannenheid en slapeloosheid. Vrijwel alle respondenten die psychische problemen hadden zeiden bij aanvang van het hulpverleningstraject van De Ploeg dat dit de laatste tijd was toegenomen doordat zij zich zorgen maakten over de grote hoeveelheid problemen in hun leven. Tevens was er bij enkele gezinnen sprake van problematisch gebruik van alcohol of drugs door één ouder of beide ouders.

Figuur 6.7 Problematiek op leefgebied geestelijke gezondheid per gezin, 0- en 1-meting



1 = Aanzienlijk probleem, 2= Probleem, 3= Geeft wel wat problemen, 4= Gaat redelijk goed, 5 = Geen enkel probleem

1-meting

Bij acht van de 11 gezinnen met geestelijke gezondheidsproblemen is na ongeveer een half jaar een verbetering opgetreden (figuur 6.7). Dit wordt hoofdzakelijk veroorzaakt doordat ouders zeggen minder spanningen te ervaren, omdat er wordt gewerkt aan de problemen die ze ondervinden op andere leefgebieden (met name op de leefgebieden inkomen en huisvesting). Minder progressie is geboekt bij gezinnen waar één van de ouders kampt met een zwaardere vorm van depressiviteit of een persoonlijkheidsstoornis. Deze gezinnen zijn onder te verdelen in gezinnen die al bekend zijn bij de psychische hulpverlening en gezinnen die hier nog niet bekend zijn.

Wanneer vader en/of moeder bekend zijn bij de psychische hulpverlening hebben gezinscoaches geprobeerd ze te stimuleren om (weer) in therapie te gaan of de therapie trouw te blijven. In enkele gevallen lijkt dit wel te werken, maar bij meerdere gezinnen met geestelijke gezondheidsproblemen komen vader of moeder hun afspraken met psychische hulpverlening niet na

of wordt de therapie gestaakt omdat vader of moeder zegt er op dit moment niet aan toe te zijn.

Bij gezinnen die nog niet bekend zijn bij de hulpverlening spelen onder meer vooroordelen een rol. Deze ouders zeggen zichzelf niet gek te vinden. Psychische hulpverlening en psychiaters zijn in hun ogen bedoeld voor gestoorde personen. Zij voldoen volgens zichzelf niet aan dat beeld en willen dus ook geen beroep doen op psychische hulpverlening.

De moeder is al jaren bekend bij de geestelijke gezondheidszorg vanwege haar straatvrees, waardoor ze moeite heeft om buiten te komen en contacten met andere mensen aan te gaan. Ze kan soms de hele dag slapen op de bank en heeft weinig fut. De vader mankeert naar eigen zeggen helemaal niets. Beiden ervaren wel extra stress door alle schuldenproblematiek. Vader en moeder zeggen geen hulp van De Ploeg op dit leefgebied nodig te hebben, omdat ze al hulp krijgen van een instelling voor geestelijke gezondheidszorg.

Ten tijde van de 1-meting blijkt dat moeder haast nooit de deur open doet als haar psychisch hulpverlener voor de deur staat. Ze is inmiddels door de gezinscoach gestimuleerd om meer therapietrouw te zijn, maar de hulpverlening op dit gebied loopt nog steeds vrij moeizaam. De vader geeft inmiddels aan dat hij in het verleden ooit wel eens naar een psycholoog is geweest. Hij is hiermee naar eigen zeggen gestopt, omdat de psycholoog aangaf dat alle problemen in zijn leven mede door hem zelf zijn veroorzaakt. Volgens de vader klopt dit niet en zijn er door verschillende instanties grove fouten gemaakt die kunnen verklaren waarom het gezin op dit moment zoveel problemen ervaart. Hij staat niet open voor psychische hulpverlening.

Lichamelijke gezondheid

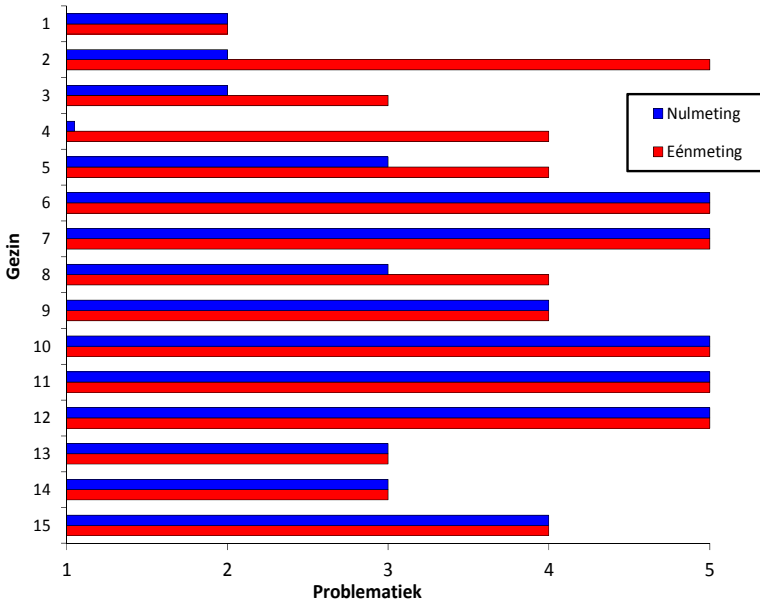
Verhoudingsgewijs komen lichamelijke gezondheidsproblemen van ouders of kinderen het minst vaak voor bij de gezinnen. Figuur 6.8 toont de ontwikkelingen op dit leefgebied per gezin.

0-meting

Bij de start was er bij acht gezinnen sprake van problemen bij de lichamelijke gezondheid, terwijl dit bij de overige gezinnen niet of nauwelijks het geval was (figuur 6.8). Bij lichamelijke gezondheid moet worden gedacht aan onder meer: suikerziekte; hoge bloeddruk; overgewicht; luchtweginfecties; en ontstoken wonden. Sommige respondenten zaten hiervoor regelmatig bij de dokter, terwijl enkele respondenten weinig aandacht hadden voor medische problemen. Bij enkele gezinnen leidde dit er toe dat de vader of moeder

enigszins beperkt was in het dagelijks functioneren, bijvoorbeeld het doen van boodschappen en overige huishoudelijke taken.

Figuur 6.8 Problematiek op leefgebied lichamelijke gezondheid per gezin, 0- en 1-meting



1 = Aanzienlijk probleem, 2= Probleem, 3= Geeft wel wat problemen, 4= Gaat redelijk goed, 5 = Geen enkel probleem

1-meting

Bij vijf (van de acht) gezinnen is na een half jaar verbetering zichtbaar (figuur 6.8). Bij één van deze vijf gezinnen lijkt een veronachtzaamde suikerziekte ten grondslag te hebben gelegen aan meerdere problemen. Na advies van een diabetesverpleegkundige over hoe dient te worden omgegaan met suikerziekte namen prikkelbaarheid en een gevoel van lusteloosheid bij de moeder af. Hierdoor kreeg zij ook meer energie om met problemen op andere leefgebieden (opvoeding, onderwijs en sociaal netwerk) aan de slag te gaan. Bij de overige vier gezinnen is één van de ouders geopereerd of is een bezoek gebracht aan de huisarts. Niet in alle gevallen werden door artsen ook lichamelijke gezondheidsklachten vastgesteld. Bij deze personen lijkt er eerder sprake te zijn van psychosomatische klachten. In enkele gevallen lijken lichamelijke klachten soms ook als excuus te worden gebruikt om met name huishoudelijke taken niet uit te voeren. Het wegnemen van (al dan niet

terechte) lichamelijke gezondheidsklachten heeft er toe geleid dat de mobiliteit van ouders weer is toegenomen. Hierdoor zijn ze actiever geworden in huis of hebben ze stappen ondernomen om weer terug te treden op de arbeidsmarkt. Bij één gezin zijn andere lichamelijke gezondheidsklachten ontstaan, waardoor de afstand tot de arbeidsmarkt nog steeds groot is.

In één gezin zegt de moeder ten tijde van de 0-meting te kampen met diverse aandoeningen, waaronder: rugklachten; een slaapstoornis; een ontstoken wond; luchtweginfecties; overgewicht; en een te hoge bloeddruk. Hierdoor zegt ze moeite te hebben met huishoudelijke bezigheden en zou ze hulp in de huishouding goed kunnen gebruiken.

Een half jaar later lijkt het beter te gaan met haar lichamelijke klachten. Ze is onder begeleiding van de gezinscoach naar de huisarts gegaan, waar ze te horen heeft gekregen dat er niets aan de hand is met haar longen en dat ze ook niets kunnen vinden dat haar rugklachten veroorzaakt. De huisarts heeft haar doorverwezen naar de psychische hulpverlening, waarmee ze onlangs is gestart. Zij ziet deze psychische hulpverlening eigenlijk niet zitten. Ze werkt hier toch aan mee, omdat ze anders vreest dat de hulpverlening op andere leefgebieden (inkomen en huisvesting) stopt.

Sociaal netwerk

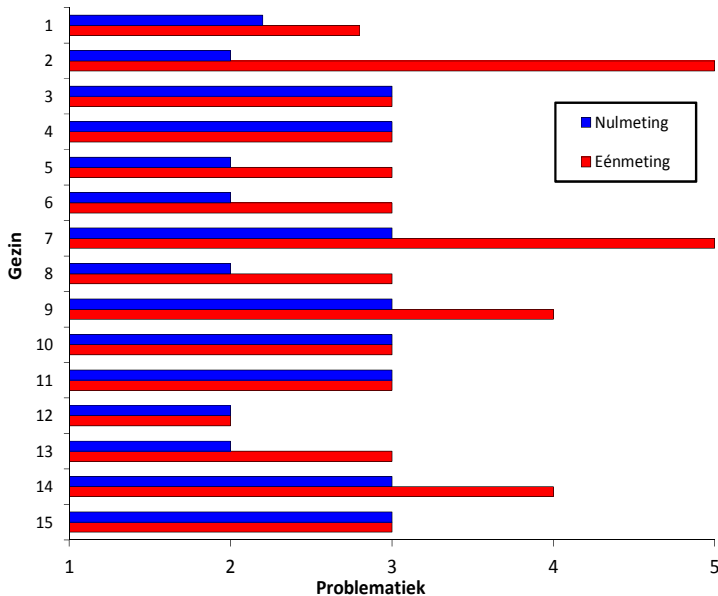
Bij dit leefgebied gaat het om de kracht van het sociale netwerk van het gezin. Nagegaan is of het netwerk kan worden ingeschakeld bij de problemen die het gezin op andere leefgebieden ervaart. Bij vrijwel alle gezinnen is dit leefgebied problematisch. In figuur 6.9 is weergegeven hoeveel vooruitgang de gezinnen op dit leefgebied hebben geboekt.

0-meting

Bij de start van het traject van De Ploeg ontbrak bij vrijwel alle gezinnen een goed functionerend sociaal netwerk dat het gezin kan ondersteunen wanneer ze daar behoefte aan heeft (figuur 6.9). Enkele gezinnen leefden in een sociaal isolement en hadden vrijwel geen sociale relaties, terwijl meerdere gezinnen een beperkt sociaal netwerk hadden. De beperking betrof zowel de omvang van het netwerk dat vaak klein was als de kwaliteit van het netwerk. De personen in het netwerk beschikten vaak niet over de vaardigheden en financiële mogelijkheden om het gezin te helpen. Bij verscheidene gezinnen waren er langdurige conflicten met familieleden en kennissen, terwijl de helft van de gezinnen ruzie met de burens had in verband met overlastklachten.

Hierbij gaat het om geluidsoverlast, klachten over gedrag van de kinderen of huisdieren, zoals een voortdurend blaffende hond.

Figuur 6.9 Problematiek op leefgebied sociaal netwerk per gezin, 0- en 1-meting



1 = Aanzienlijk probleem, 2= Probleem, 3= Geeft wel wat problemen, 4= Gaat redelijk goed, 5 = Geen enkel probleem

1-meting

Bij negen (van de 15) gezinnen is de situatie op dit leefgebied verbeterd, terwijl bij de overige zes gezinnen vrijwel niets is veranderd (figuur 6.9). De verbeteringen bestaan voornamelijk uit een (lichte) verbetering in de contacten met familieleden en kennissen. De gezinnen zijn gestimuleerd om contacten met vooral familieleden weer op te bouwen of het contact te verbeteren en te onderhouden. Enkele gezinnen ervaren ook daadwerkelijk meer hulp van familie en kennissen, bijvoorbeeld bij de opvoeding en de vrijetijdsbesteding van de kinderen. Ook zijn kennissen langsgesproken om samen met het gezin het huis schoon te maken of op te knappen. Eén van de gezinnen heeft eenmalig een koffieochtend georganiseerd op het kantoor van De Ploeg, waarvoor alle gezinnen van De Ploeg zijn uitgenodigd. Het was een drukbezochte ochtend. Het is er (nog) niet van gekomen om dit een vervolg te geven.

Eén van de instrumenten die De Ploeg heeft ingezet voor het versterken van het sociale netwerk is een Eigen Kracht Conferentie (EKC).⁶ Bij vier van de 15 gezinnen is een EKC ingezet, terwijl bij twee gezinnen een EKC voortijdig is afgeblazen omdat het gezin niet meewerkte of omdat in een vroegtijdig stadium bleek dat het netwerk niet in staat is om het gezin structureel te ondersteunen.

Over het algemeen zijn de vier gezinnen tevreden over het plan dat door het netwerk is opgesteld. Gezinnen geven aan dat ze van tevoren erg gespannen waren en enorm opzagen tegen de EKC. Naderhand geven ze aan opgelucht te zijn over het verloop en zijn ze blij dat de gezinscoaches hen over de drempel hebben geholpen om er aan deel te nemen. Het voelde voor hen als een bevrijding eindelijk openlijk te kunnen praten met familie en kennissen over hun problemen. Bovendien blijkt hun netwerk in staat hen hierbij te ondersteunen. Het gaat dan met name om hulp van familieleden bij de opvoeding, de vrijetijdsbesteding van de kinderen en het schoonmaken en opknappen van het huis. Enkele gezinnen vragen zich echter wel af of het netwerk haar afspraken wel kan (blijven) nakomen. Tijdens de EKC gaven de leden uit het netwerk aan te zullen helpen, maar het is de vraag hoe lang ze dit zullen volhouden. In het verleden zijn deze netwerkleden volgens de gezinnen niet altijd betrouwbaar gebleken. Onze gesprekken met de gezinnen hebben echter op relatief korte termijn na de inzet van de EKC's plaatsgevonden, zodat ervaringen op langere termijn nog niet zijn vast te stellen. Door de coördinatoren van de EKC wordt overigens in beperkte mate gekeken of de gemaakte afspraken (op langere termijn) worden nageleefd.⁷

⁶ In een Eigen Kracht Conferentie maken familieleden en vrienden samen met het gezin een plan om de problemen aan te pakken. Dit gebeurt onder begeleiding van een coördinator van een extern bureau. De gedachte achter een EKC is dat de gezinnen zelf de regie over hun leven houden en samen met hun netwerk een oplossing vinden voor de problemen waar ze mee kampen.

⁷ Na vier weken wordt het gezin gebeld door de EKC-coördinator met de vraag of de afspraken worden nageleefd door het netwerk, terwijl het gezin na drie maanden door een extern belbureau zal worden gevraagd naar hun ervaringen met de EKC en de resultaten ervan.

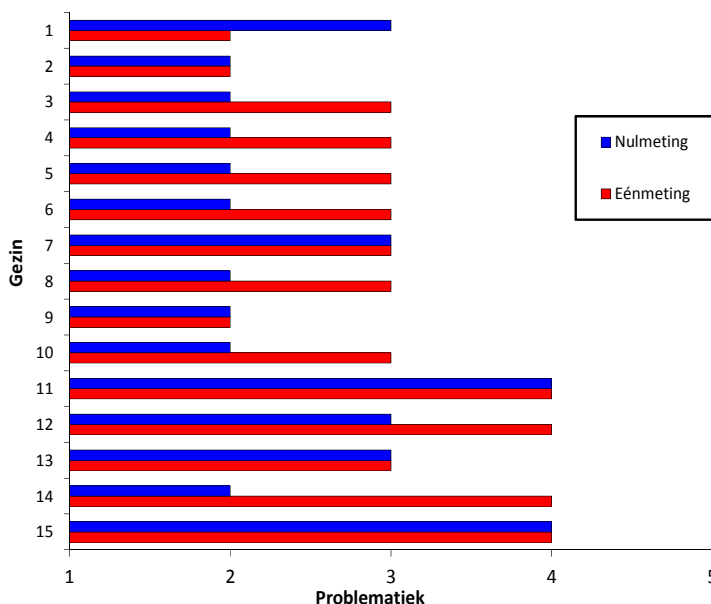
Bij een gezin met twee kleine kinderen zeggen de ouders een groot netwerk van burens, kennissen en familieleden te hebben. Ze zeggen regelmatig door het netwerk te worden geholpen. Als voorbeeld noemen ze een pak koffie dat ze van de burens kregen toen ze dat zelf niet hadden.

Bij dit gezin is getracht een EKC op te starten. Wanneer het netwerk wordt uitgenodigd voor een EKC blijkt dat er weinig van overblijft. Haar moeder kan niet helpen, omdat ze hartklachten heeft. Haar broer is drugsverslaafd en een drugsdealer. Besloten wordt hem weg te houden bij de kinderen en niet uit te nodigen. Een vriend die wil helpen belt vlak voor de bijeenkomst af, omdat hij in het ziekenhuis ligt met een kapot geslagen gezicht. Familie en kennissen willen dit gezin wel helpen met kleine praktische zaken, maar voor structurele hulp kan geen beroep op hen worden gedaan.

Vrije tijd

Onder dit leefgebied valt de vrijetijdsbesteding van zowel de kinderen als de ouders, hetgeen bij meerdere gezinnen problematisch is. In figuur 6.10 zijn de ontwikkelingen in de resultaten op dit leefgebied per gezin weergegeven.

Figuur 6.10 Problematiek op leefgebied vrije tijd per gezin, 0- en 1-meting



1 = Aanzienlijk probleem, 2= Probleem, 3= Geeft wel wat problemen, 4= Gaat redelijk goed, 5 = Geen enkel probleem

0-meting

Bij 13 van de 15 gezinnen was de besteding van vrije tijd ten tijde van de 0-meting problematisch (figuur 6.10). Ouders hadden geen zinvolle dagbesteding. Meerdere respondenten gaven aan hierin verandering te willen aanbrengen. Ze zeiden echter hun tijd en energie in eerste instantie nodig te hebben om alle problemen in hun leven aan te pakken, voordat ze weer konden denken aan het vinden van een hobby. Tevens vertelden enkele respondenten meer sociale contacten buitenshuis te willen opbouwen.

In geen enkel gezin waren er kinderen die op een sportvereniging zaten. In sommige gezinnen hadden kinderen moeite om vrienden te maken en besteedden ze veel tijd binnenshuis met het spelen van computerspellen. Daarnaast waren er enkele gezinnen waarvan de kinderen veel op straat rondhingen en overlast veroorzaakten in de buurt. Deze kinderen waren bekend bij wijk- en jeugdagenten. Hun gedrag liep uiteen van ernstige vormen van geweld tot het uithalen van kattenkwaad. Een jongen uit één van deze gezinnen is bijvoorbeeld samen met zijn neefje veroordeeld voor het molesteren van willekeurige fietsers die voorbij kwamen, een andere jongen lijkt met een groep kinderen uit de buurt op een bouwterrein voor tienduizenden euro's schade te hebben aangebracht en een jongen uit een van de gezinnen vond het leuk om telkens weer de ventielen van fietsen van burens los te draaien of de hond van buurtgenoten uit te dagen.

1-meting

Bij acht (van de 13) gezinnen is er sprake van een verbetering op dit leefgebied, hoewel er nog steeds (enkele) problemen worden ervaren (figuur 6.10). Met behulp van stichting Leergeld⁸ hebben de gezinscoaches er voor gezorgd dat kinderen uit meerdere gezinnen lid zijn geworden van een sportvereniging, terwijl dit bij kinderen uit enkele gezinnen nog niet van de grond is gekomen. Redenen die ouders hiervoor aandragen zijn dat hun kinderen nog aan het nadenken zijn welke sport ze leuk vinden of omdat de kinderen geen behoefte hebben aan het beoefenen van een sport. Hieronder vallen ook twee kinderen met ernstig overgewicht. Door de gezinscoaches

⁸ Leergeld is een landelijke organisatie, bestaande uit lokale Stichtingen Leergeld, die ter plaatse steun verlenen aan schoolgaande kinderen in de leeftijd van 4 tot 18 jaar. Bij een beperkt inkomen van hun ouders of verzorgers kunnen de kinderen onvoldoende deelnemen aan schoolse en buitenschoolse activiteiten. Leergeld biedt deze kinderen kansen en laat ze meedoen door bijvoorbeeld de kosten van het lidmaatschap van een sportvereniging te betalen.

lijkt nog weinig tijd te zijn gestoken in het stimuleren van kinderen (en hun ouders) bij het vinden van een sport of hobby. Problemen op andere leefgebieden lijken tot nu toe prioriteit te hebben gehad.

Voor meerdere gezinnen is een Stadjerspas⁹ aangevraagd, maar de meeste gezinnen maken hier maar in beperkte mate gebruik van. De mogelijkheden van de Stadjerspas sluiten vaak niet goed aan op de behoeften van de gezinnen. Enkele gezinnen hebben wel gebruik gemaakt van de mogelijkheid om met de pas gratis van het zwembad gebruik te maken, terwijl één gezin de pas heeft gebruikt om het Stripmuseum te bezoeken. De kinderen van een groot deel van de gezinnen vermaken zich ook wel op andere manieren. Ze spelen veel buiten, waarbij soms nog wel incidenten of vechtpartijen plaatsvinden. Ouders van kinderen die overlast veroorzaakten zeggen dat hun kinderen de laatste tijd wel rustiger zijn geworden, hetgeen volgens hen mede verklaard kan worden verklaard door de verhoogde aandacht op (het gedrag van) de kinderen van ouders en hulpverleners.

In één gezin heeft een alleenstaande moeder ten tijde van de 0-meting lichamelijke gezondheidsklachten, waardoor ze beperkt was in haar dagelijkse bezigheden. Haar zoon van 12 jaar hielp haar veelvuldig in het huishouden met onder meer: stofzuigen; afwassen; boodschappen doen; en zijn jongere zusje van school halen. Hij deed dit zonder problemen. Na schooltijd en in het weekend was hij veel thuis en speelde niet veel buiten.

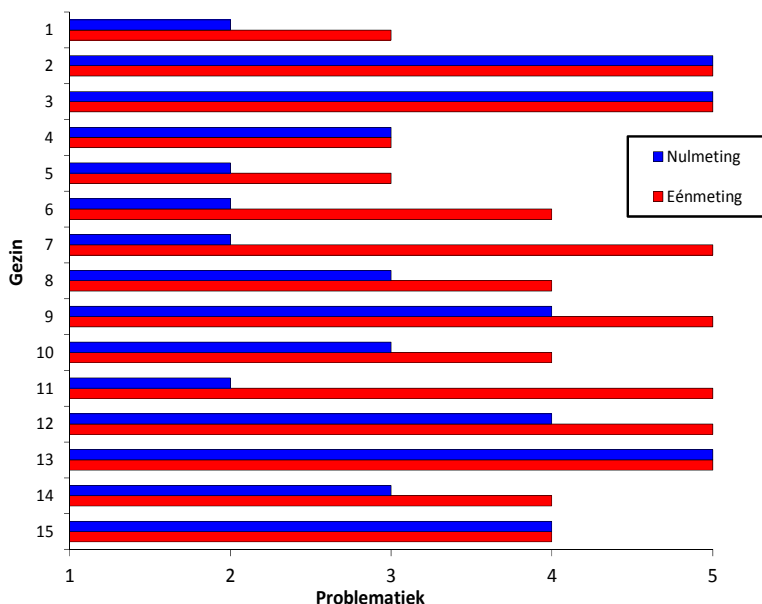
Ten tijde van de 1-meting gaat het iets beter met de lichamelijke gezondheid van moeder, waardoor haar zoon meer tijd heeft om (buiten) te spelen. Hij gaat af en toe naar het buurthuis. Tevens wil hij graag lid worden van een voetbalvereniging. Geprobeerd wordt om dit met behulp van Stichting Leergeld na de zomer te realiseren.

Justitiële veiligheid

Bij dit leefgebied wordt onder meer gekeken naar problemen met politie en justitie. Veiligheidsproblemen komen minder vaak voor in vergelijking met de problemen op andere leefgebieden. Figuur 6.11 toont de progressie die de gezinnen hebben geboekt op dit leefgebied.

⁹ De Stadjerspas is een persoonlijke kortingspas voor inwoners van de gemeente Groningen met een minimuminkomen, 50-plussers en mantelzorgers.

Figuur 6.11 Problematiek op leefgebied justitiële veiligheid per gezin, 0- en 1-meting



1 = Aanzienlijk probleem, 2= Probleem, 3= Geeft wel wat problemen, 4= Gaat redelijk goed, 5 = Geen enkel probleem

0-meting

Bij negen van de 15 gezinnen was er bij de start van het project sprake van problemen op het gebied van justitiële veiligheid (figuur 6.11). Het gaat dan om kinderen en/of ouders die contact hebben met politie en justitie, onder meer in verband met huiselijk geweld. Daarnaast waren bij enkele alleenstaande moeders tijdens de 0-meting geen veiligheidsproblemen, terwijl daar vaak recent nog wel sprake van was toen er nog een partner in huis woonde. Onder de respondenten zitten voormalige slachtoffers van huiselijk geweld, terwijl bij meerdere gezinnen in een recent verleden, maar voor de start van het traject van De Ploeg, een AMK-melding is gedaan.¹⁰

1-meting

Bij geen enkel gezin zijn er ten tijde van de 1-meting nog aanzienlijke problemen op dit gebied (figuur 6.11). Dat wil niet zeggen dat er bij alle

¹⁰ Het advies en meldpunt kindermishandeling heeft in dat geval een melding gekregen van iemand uit de omgeving van het gezin die zich zorgen maakte over één of meerdere kinderen binnen het gezin.

gezinnen helemaal geen contacten met politie of justitie meer zijn, maar de frequentie van het contact is wel afgenomen. Leden uit verschillende gezinnen hebben het gevoel dat ze meer in de gaten worden gehouden. De gezinscoaches komen regelmatig langs, terwijl zij ook door de wijkagent of de woningcorporatie op de hoogte worden gehouden van de politiecontacten die het gezin heeft. Dit lijkt ervoor te zorgen dat leden (zowel kinderen als ouders) uit verschillende gezinnen zich rustiger gedragen, waardoor ze minder vaak in aanraking komen met de politie. Ook lijken de overlastklachten bij meerdere gezinnen te zijn afgenomen. De gezinnen zeggen minder vaak ruzie te hebben met de burens. In sommige gevallen zijn ook de burens verhuisd, waardoor het (voorlopig) rustiger is geworden. Deze relatieve rust lijkt geen garantie voor de toekomst te geven, aangezien leden uit meerdere gezinnen nog steeds aangeven een kort lontje te hebben. Daarnaast zeggen enkele respondenten nog steeds contacten te hebben met criminele vrienden en kennissen.

Verder heeft één van de moeders na een lange reeks van incidenten van huiselijk geweld besloten om aangifte te doen en haar vriend het huis uit te zetten, terwijl enkele moeders de contacten met hun gewelddadige ex-partners hebben verminderd. Hierdoor zijn kinderen niet langer getuige van huiselijk geweld.

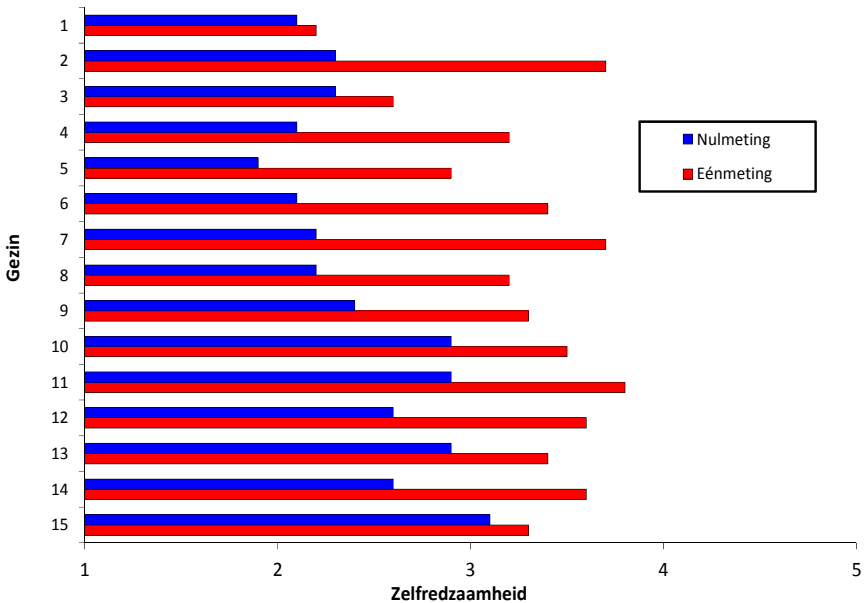
Een alleenstaande moeder van twee jonge kinderen vertelde ten tijde van de nulmeting dat ze sinds enige tijd een nieuwe relatie had. Haar nieuwe vriend woonde niet bij hen in huis, maar kwam wel regelmatig langs. Hij was ook betrokken bij de opvoeding van haar kinderen en ging bijvoorbeeld met haar zoon mee naar de voetbaltraining. De kinderen waren erg op hem gesteld volgens de moeder. Enkele weken voor het interview heeft ze de politie gebeld omdat haar vriend haar bij de keel greep in het bijzijn van haar kinderen. Dit was volgens de moeder slechts een incident en ze wilde geen aangifte doen.

Ruim een half jaar later vertelt moeder dat de relatie inmiddels is verbroken. De afgelopen maanden is de moeder meerdere keren slachtoffer geweest van huiselijk geweld. Samen met de gezinscoach is ze naar het politiebureau gegaan om aangifte te doen, hetgeen ze al een aantal keren had uitgesteld. Moeder is erg opgelucht dat deze periode nu achter de rug is en ze ziet de toekomst weer positief tegemoet.

6.3 Zelfredzaamheid gezinnen

Naast de hoeveelheid van de problemen, is ook de verwevenheid van de problematiek kenmerkend voor deze gezinnen. Op basis van de problematiek op meerdere leefgebieden en de zwaarte van deze problematiek zijn de beschreven gezinnen binnen het gezinscoachingstraject gecategoriseerd naar de mate van zelfredzaamheid. Gezinnen die zware problemen hebben en/of problemen hebben op vrijwel alle leefgebieden zijn niet of onvoldoende zelfredzaam, terwijl gezinnen zonder problemen volledig zelfredzaam zijn. Gezinnen die lichte problemen ervaren of problemen hebben op één of een beperkt aantal leefgebieden vallen in de categorie voldoende respectievelijk beperkt zelfredzaam. In bijlage 2 wordt toegelicht hoe de score voor de mate van zelfredzaamheid is berekend. In figuur 6.12 wordt de mate van zelfredzaamheid van de gezinnen weergegeven, ten tijde van de 0- en de 1-meting.

Figuur 6.12 Score gezinnen op mate van zelfredzaamheid, 0- en 1-meting



1 = Niet zelfredzaam; 2= Onvoldoende zelfredzaam; 3= Beperkt zelfredzaam; 4= Voldoende zelfredzaam; 5 = Volledig zelfredzaam

0-meting

Ten tijde van de 0-meting konden negen van de 15 gezinnen worden gecategoriseerd in een van de laagste segmenten van zelfredzaamheid (zie figuur 6.12). Deze gezinnen waren onvoldoende zelfredzaam, omdat zij op (bijna) alle leefgebieden problemen ondervonden en niet meer in staat waren om de opeenstapeling van problemen zelf op te lossen. Zes gezinnen waren beperkt zelfredzaam. Deze gezinnen ervoeren problemen op enkele leefgebieden, terwijl het op sommige leefgebieden redelijk goed ging en zij ook op diverse leefgebieden helemaal geen problemen hadden. Het zijn met name de gezinnen die als eerste bij De Ploeg zijn aangemeld (gezin 1 tot en met 9) die in een van de laagste segmenten van zelfredzaamheid konden worden gecategoriseerd.

1-meting

Bij 12 van de 15 gezinnen is vooruitgang geboekt, terwijl drie gezinnen op hetzelfde niveau van zelfredzaamheid zijn blijven steken (zie figuur 6.12). Ruim een half jaar na inzet van De Ploeg zijn zes gezinnen voldoende zelfredzaam. Hoewel deze gezinnen nog wel enige problemen op enkele leefgebieden ervaren, zijn zij voldoende zelfredzaam om op korte termijn te kunnen uitstromen. Dit zijn allemaal gezinnen, waarbij er bij de ouders sprake is van zelfinzicht en lerend vermogen. Ze zijn bereid, maar ook in staat, te leren om te gaan met de problemen die ze ondervinden. Ze kunnen nieuwe informatie niet alleen opnemen, maar ook toepassen in soortgelijke situaties.

Daarnaast is ten tijde van de 1-meting nog steeds één gezin onvoldoende zelfredzaam, terwijl acht gezinnen in de categorie 'beperkt zelfredzaam' vallen. Bij enkele gezinnen is nog wel enige groei mogelijk, maar meerdere gezinnen zullen waarschijnlijk nooit veel hoger scoren. Het zelfinzicht en het lerend vermogen van deze gezinnen is gering. Bij deze gezinnen is het duidelijk dat de huidige situatie het hoogst haalbare niveau van zelfredzaamheid zal zijn. Voor deze gezinnen geldt dat zij langdurige en laagdrempelige hulpverlening nodig hebben, hetgeen er op neer komt dat ze hiermee gedurende een groot deel van hun leven waarschijnlijk te maken zullen hebben. De verwachting is dat zij de controle op hun leven verliezen zodra hulpverlening wordt afgebouwd en de controle minder strikt is. De kans is groot dat dan bij enige vorm van tegenslag in het gezin de problemen zich weer verder gaan opstapelen.

Beperkt lerend vermogen

Bij het leefgebied opvoeden is het beperkt lerend vermogen van ouders met name goed zichtbaar. Meerdere gezinnen ervaren nog steeds enige problemen bij het opvoeden van hun kinderen. Hieronder vallen ook enkele gezinnen die nooit veel hoger zullen scoren op dit leefgebied. Bij deze ouders ontbreekt vaak het inzicht en het vermogen om oplossingen voor problemen in de opvoedsituaties waar zij tegen aanlopen te veralgemeniseren. Opvoedingsadviezen worden voor specifieke situaties wel opgevolgd, maar zodra zich een nieuwe situatie voordoet weten ze niet op een goede manier te reageren. Dat doet zich bijvoorbeeld voor wanneer hun kinderen ouder worden en zij tegen problemen aanlopen die kinderen in een andere levensfase ervaren, bijvoorbeeld in de pubertijd.

Ook op het leefgebied inkomen is goed zichtbaar dat enkele gezinnen niet in staat zijn om te leren van hun verleden. Ondanks alle energie die in dit leefgebied is gestoken door de gezinscoaches blijven enkele gezinnen volharden in te veel geld uitgeven, waardoor zij aan het einde van de week niet uitkomen met het huishoudgeld. De gezinnen lijken moeite te hebben met het stellen van prioriteiten. Eten voor de kinderen lijkt bijvoorbeeld soms een zelfde prioriteit te krijgen als voer voor huisdieren. Bij deze gezinnen is er vaak sprake van cognitief onvermogen. De verwachting is dat zij ook in de toekomst niet of nauwelijks met geld kunnen omgaan. Zodra zij weer meer ruimte krijgen doordat hulpverlening wordt afgebouwd, is de kans groot dat zij weer nieuwe schulden maken. Zij hebben onvoldoende inzicht in de consequenties van hun handelen op langere termijn, maar zien slechts de gevolgen op korte termijn.

Gebrek aan zelfinzicht

Een gebrek aan zelfinzicht wordt bij sommige gezinsleden mogelijk ook verklaard door geestelijke gezondheidsproblemen. Bij meerdere gezinnen waarbij sprake is van geestelijke gezondheidsproblemen komen vader of moeder hun afspraken met psychische hulpverlening niet na of wordt therapie gestaakt omdat vader of moeder zegt er op dit moment niet aan toe te zijn. Problemen die zij ondervinden wijten zij vaak aan fouten die door allerlei instanties zijn gemaakt, terwijl ze zich niet (willen of kunnen) afvragen of hun eigen gedrag een oorzaak kan zijn van (een deel van) hun problemen.

Hierbij wordt ook aangelopen tegen het vrijwillige karakter van de psychische hulpverlening. Indien ouders niet open staan voor psychische

hulpverlening of deze problematiek simpelweg ontkennen, kunnen zij hiertoe niet worden gedwongen. Deze problematiek lijkt bij enkele gezinnen echter wel ten grondslag te liggen aan een groot deel van hun problemen. Wanneer dit ook nog eens is gecombineerd met een laag IQ of een licht verstandelijke handicap, zoals bij diverse gezinnen het geval lijkt, is het lastig om deze ouders de juiste hulpverlening te geven.

7. CONCLUSIES

In 2009 is in de gemeente Groningen de Pilot Multiprobleemgezinnen gestart. Gaandeweg de pilot bleek de uitvoering niet te verlopen zoals was beoogd, met name vanwege een stagnerende instroom van gezinnen. Eind 2010 is het team, dat met de uitvoering van de pilot was belast, opgeheven. In maart 2011 is met behulp van twee externe deskundigen een doorstart met een nieuw team gerealiseerd. Sindsdien zijn 21 gezinnen ingestroomd. De pilot is vanaf het begin in opdracht van de gemeente Groningen geëvalueerd door onderzoeks- en adviesbureau INTRAVAL. Hieronder bespreken we de conclusies aan de hand van de onderdelen proces, context, resultaten eerste 15 gezinnen en werkzame mechanismen. We ronden af met enkele slotopmerkingen.

7.1 Proces

Hoe is de implementatie en uitvoering van de Pilot MPG Krachtwijken verlopen?

- a. Wat is goed verlopen en waarom?*
- b. Welke problemen hebben zich voorgedaan en waarom? Hoe zijn deze aangepakt?*
- c. Zijn er bewijzen die de gedachte ondersteunen dat de aanpak leidt tot minder specifieke en specialistische hulp?*
- d. Wat is de (meer)waarde van de ingevoerde instrumenten?*

In- en uitvoering

- De hele aanloop naar De Ploeg heeft zoals het nu is gelopen al met al tenminste vijf jaar geduurd wanneer we de mislukte voortrajecten meerekenen. Dit had achteraf door meer te investeren in het voortraject sneller en beter gekund, alhoewel bij de implementatie van dergelijke complexe programma's c.q. maatregelen wel rekening moet worden gehouden met de nodige implementatietijd
- De opstartfase van De Ploeg heeft veel tijd in beslag genomen: het heeft lang geduurd voordat het beoogde aantal gezinnen was ingestroomd. Hierbij speelden twee factoren een belangrijke rol. Ten eerste vormde bij de doorstart de lange overbruggingstijd van reeds maanden eerder aangemelde gezinnen een probleem. Daarnaast werd de instroom vertraagd door de onbekendheid van de partners met het project.

Gebleken is dat timing en informatievoorziening van groot belang zijn om de instroom van gezinnen goed te laten verlopen.

- Gaandeweg is de instroom op gang gekomen en is de samenwerking tussen partijen verbeterd. Hulpverleners vinden elkaar eerder op inhoud dan op planvorming. Voor de uitvoering is een plan dat nog niet geheel perfect is dan ook geen belemmering. Het plan kan werkendeweg verder worden ingevuld en aangepast.

Doelgroep

- De doelgroep die door De Ploeg is bereikt komt overeen met de doelgroep zoals vooraf was beoogd. Door de combinatie van een niet-vrijblijvende aanpak, het bieden van hulp op alle leefgebieden én het werken zonder indicatie bereikt De Ploeg een doelgroep die binnen de reguliere hulpverlening onvoldoende wordt bereikt.
- Voor een groot deel van de gezinnen die bij De Ploeg zijn ingestroomd, geldt dat zij tot het zwaarste segment van de multiprobleemgezinnen behoren. Bij een kleiner deel van de ingestroomde gezinnen is de problematiek minder zwaar. Deze gezinnen hebben problemen op enkele leefgebieden en zijn (al) beperkt zelfredzaam.

Uitvoering

- Door de korte lijnen van De Ploeg met de verschillende betrokken partijen, waaronder BJZ, Sociale Dienst, politie en woningcorporaties, kan praktisch en uitvoeringsgericht worden gewerkt.
- In de praktijk blijkt het lastig om in de uitvoeringsfase planmatig en doelgericht te werk te gaan. Het risico bestaat dat de coaches worden meegezogen in de elkaar opvolgende crisissituaties in de gezinnen. Van belang is dat de coach overzicht houdt en in staat is de grote lijn vast te houden. Het gezinsplan, de casuïstiekbesprekingen en caseloadgesprekken vormen hierbij een belangrijk hulpmiddel.
- De wijze waarop de coaches gezinnen benaderen vormt een belangrijk element van de werkwijze van De Ploeg. Het gaat om een vasthoudende, directieve en transparante benadering, waarbij de coaches aansluiting proberen te zoeken bij de belevingswereld van de gezinnen en de door hen ervaren problemen. Door hun vasthoudendheid hebben de coaches bij alle gezinnen die bij De Ploeg zijn aangemeld daadwerkelijk een coachingstraject kunnen starten. Ook uit het feit dat bij geen van de 21 ingestroomde gezinnen het traject voortijdig is afgebroken, blijkt dat deze benaderingswijze werkt.

- De wijze waarop de veiligheid van de kinderen binnen de gezinnen gewaarborgd dient te worden, vormt al sinds de beginfase van het project een discussiepunt tussen het team van De Ploeg en de ondersteuningsstructuur waarin Elker en BIZ zijn vertegenwoordigd. Ondanks de afspraken die hierover binnen het team zijn gemaakt blijft dit een onderwerp van aandacht, waarover de meningen verdeeld zijn. Terwijl de coaches van mening zijn dat de veiligheid van de kinderen voortdurend hun aandacht heeft, wil de ondersteuningsstructuur dit bevestigd zien met periodieke veiligheidschecks. Volgens de coaches leidt dit slechts tot schijnveiligheid.
- Er zijn op het moment van schrijven (zomer 2012) nog geen gezinnen waarbij het traject van De Ploeg al is afgesloten. In de praktijk blijkt dat het bepalen van een goed moment om daadwerkelijk over te gaan tot afronding lastig is. Voor een deel van de gezinnen geldt dat zij waarschijnlijk hun gehele leven enige vorm van hulp nodig zullen hebben. Deze gezinnen zullen moeten worden overgedragen aan de reguliere hulpverlening. Hierover zijn nog geen afspraken gemaakt.
- Het terugdringen van het inroepen van specialistische hulp laat in de praktijk een gedifferentieerd beeld zien. Voor sommige gezinnen geldt dat zij, ondanks hun problematiek, op het moment van instromen weinig contact hadden met andere hulpverlenende instanties (zorgmijders), terwijl voor andere gezinnen geldt dat zij juist met veel verschillende hulpverleners contact hadden of hadden gehad (draaideurcliënten). In meerdere gezinnen uit de eerste categorie heeft de coach van De Ploeg het gezin gemotiveerd om specifieke of specialistische hulp in het gezin toe te laten, om de (zware) problematiek binnen het gezin aan te pakken. In de tweede categorie gezinnen heeft de coach in sommige gevallen juist gezorgd voor een vermindering van hulpverleners en/of heeft de coach het inschakelen van (extra) specifieke of specialistische hulp kunnen voorkomen.

Team en ondersteuningsstructuur¹

- Bij het samenstellen van het team, het invullen van de functies van gezinscoach en projectleider en het ontwikkelen van instrumenten is De Ploeg succesvol ondersteund door een extern adviseur.

¹ Op het moment van schrijven van dit rapport is de ondersteuningsstructuur tijdelijk niet actief.

- Een gezinscoach dient ervaring te hebben met de aanpak van complexe problematiek bij personen of gezinnen en dient tevens goed te zijn in zijn of haar vak. Omdat bij het opstellen en uitvoeren van de gezinsplannen vaak diepgaande kennis is vereist dient het team van gezinscoaches met zorg te worden samengesteld, zodat de belangrijkste specialismen, zoals financiën en huisvesting maar bijvoorbeeld ook de organisatie van het maatschappelijk werk op buurtniveau, in het team zijn vertegenwoordigd.
- De caseload van de coaches bij De Ploeg is relatief laag. Een lage caseload is bij de doelgroep van De Ploeg noodzakelijk, maar de intensiteit van de hulpverlening hangt sterk af van de fase van het traject waarin het gezin zich bevindt. Vooral de beginfase is intensief. Naarmate meer gezinnen in een uitstroom- of nazorgfase zijn, is een hogere caseload mogelijk. Gemiddeld hebben de gezinscoaches in de pilot zes gezinnen begeleid. Wanneer zij meer ervaring hebben opgedaan met de instrumenten, competenties verder hebben ontwikkeld en strikte termijnen aan doelen koppelen, is een hogere caseload te realiseren. Zo wordt in een Rotterdams onderzoek naar multiprobleemgezinnen gesproken over een caseload van vijf tot acht gezinnen (Kooiman en Van Twist 2012).
- De ondersteuningsstructuur is van essentieel belang gebleken bij de uitvoering van De Ploeg. De medewerkers van de ondersteuningsstructuur hebben een belangrijke rol gespeeld bij de inhaalslag in het opstellen van de gezinsplannen door het belang van deze plannen te benadrukken en de coaches actief te begeleiden bij het schrijven van de plannen. De ondersteuningsstructuur fungeerde daarnaast als klankbord en adviseur in de wekelijkse casuïstiekbesprekingen. In deze casuïstiekbesprekingen begeleidde ze de coaches bij het opstellen van de gezinsplannen, het vasthouden van de hoofdlijnen hierin, het stellen van prioriteiten, het ondernemen van actie en het nemen van de regierol.

Instrumenten

- De Ploeg heeft gebruik gemaakt van de volgende instrumenten: gezinsplan; multidisciplinair overleg (MDO); Eigen Kracht Conferentie (EKC); mandaat en regie; en dwang en drang.

Gezinsplannen

- In de beginfase van het project nam het opstellen van de gezinsplannen veel tijd in beslag. De ondersteuningsstructuur heeft een belangrijke rol gespeeld bij het versnellen van dit proces. Belangrijk leerpunt is dat met het opstellen van een gezinsplan niet hoeft te worden gewacht tot alle

informatie helder is, maar dat het plan al in een vroeg stadium kan worden opgesteld en later zo nodig kan worden bijgesteld.

- Het gezinsplan, dat samen met het gezin wordt opgesteld, vormt een belangrijk instrument bij het bewaken van de grote lijn en het voeren van regie door de coaches. In het gezinsplan wordt helder vastgelegd wat de doelen zijn en welke route wordt gekozen om deze doelen te bereiken. Daarnaast fungeert het plan als leidraad of agenda voor het multidisciplinair overleg.
- De Ploeg maakt gebruik van het registratiesysteem '1gezin1plan', waarin de doelen uit het gezinsplan zijn vastgelegd. Alle betrokkenen kunnen hierin de voortgang rapporteren. In de praktijk is '1gezin1plan' door de coaches van De Ploeg (nog) te weinig gebruikt. Gezinnen en hulpverleners rapporteren er (nog) weinig in. Voor hulpverleners betekent het een dubbele registratie omdat zij ook al in hun eigen registratiesysteem hun werkzaamheden moeten vastleggen, terwijl gezinnen niet gewend zijn aan registreren.

MDO

- De aanwezigheid van het gezin bij een MDO kan als uniek worden beschouwd en wordt door de coaches en betrokken partijen positief ervaren. Het dwingt de hulpverleners open kaart te spelen naar de gezinnen en het geeft gezinnen de kans zelf mee te praten over doelen, afspraken en acties. Ook krijgt het gezin taken en verantwoordelijkheden toegewezen, waardoor hun betrokkenheid wordt vergroot. Het betrekken van het gezin bij het MDO heeft derhalve een duidelijke meerwaarde.
- Voor betrokken partijen is het bijwonen van een MDO relatief tijdrovend, waarvoor bij sommige organisaties normaal gesproken onvoldoende tijd en budget is. Omdat De Ploeg een pilot was zijn deze organisaties bereid geweest om een uitzondering te maken en tijd vrij te maken voor het bijwonen van de MDO's. De vraag is of zij, wanneer de aanpak een regulier traject wordt, bereid zijn dat zo te blijven doen, terwijl de resultaten hiertoe wel aanleiding geven.

Eigen Kracht Conferentie

- Van de 15 gezinnen die in deze evaluatie zijn opgenomen, heeft bij slechts vier gezinnen een EKC plaatsgevonden, terwijl bij twee andere gezinnen een EKC voortijdig is afgeblazen omdat het gezin niet meewerkte of omdat in een vroeg stadium bleek dat het netwerk van dit gezin niet in staat was om het gezin structureel te ondersteunen.

- Hoewel de ervaringen in de gezinnen overwegend positief zijn, worden verschillende kanttekeningen geplaatst bij het gebruik van de EKC voor de gezinnen van De Ploeg. Zo moeten volgens medewerkers van de EKC de afspraken die in een EKC worden gemaakt leidend zijn. Dit is in strijd met de regierol van de coach en het overkoepelende gezinsplan. Daarnaast is er vaak sprake van weerstand bij de gezinnen wanneer de mogelijkheid van een EKC wordt aangekaart. Zeker in de beginfase van het traject is er in de gezinnen sprake van veel acute problematiek, waardoor onvoldoende rust en ruimte is voor ouders om te kijken naar hun eigen aandeel in het oplossen van de problematiek en ouders niet openstaan voor het inschakelen van het netwerk. Tot slot wordt de nazorg vanuit de EKC, bestaande uit een telefonisch contact na vier weken, als summier beschouwd.
- Een EKC is niet geschikt voor alle gezinnen uit de doelgroep van De Ploeg. In sommige gevallen is de problematiek (nog) te zwaar en/of het netwerk te zwak of niet aanwezig om een EKC succesvol te laten zijn. Per gezin moet worden nagegaan óf een EKC een zinvol instrument kan zijn en zo ja, op welk moment en door wie het moet worden ingezet.

Mandaat

- Door het mandaat komen de gezinscoaches sneller binnen bij instanties en is het mogelijk eventuele wachtlijsten te ontwijken. De overeenkomst staat bovendien symbool voor de bereidheid van (het management van) de betrokken organisaties mee te werken aan een effectieve aanpak van multiprobleemgezinnen.
- Tijdens de uitvoering krijgen de coaches ook vlotte medewerking van de partijen die het mandaat niet hebben getekend. Met name persoonlijke contacten en het hebben van korte lijnen met medewerkers van betrokken instanties lijken cruciaal te zijn voor het verkrijgen van hun medewerking.

Regie

- Het oppakken van de regierol in de gezinnen is een essentieel onderdeel van de aanpak van De Ploeg. De gezinscoach van De Ploeg legt verbinding tussen de partijen om gezamenlijk tot een plan te komen.
- Bij het oppakken van de regierol blijken de gezinscoaches soms moeite te hebben met het toepassen van nieuwe instrumenten en werkwijzen. De projectleider en de ondersteuningsstructuur vervullen een belangrijke rol om de coaches te begeleiden bij het stellen van prioriteiten, het

doelgericht werken en het helder communiceren hierover naar betrokken partijen.

Dwang en drang

- Bij de meeste gezinnen is op enigerlei wijze een vorm van dwang of drang toegepast. Hoewel de coaches in het begin nog wel eens wat ambivalent stonden tegenover het toepassen van dwang, zijn ze er wel van overtuigd dat deze toepassing tot resultaten heeft geleid. Zonder dwang en drang zouden ze niet bij alle gezinnen zijn binnengekomen en ook niet de huidige resultaten hebben bereikt. Ook uit andere recente evaluaties naar de aanpak van gezinnen met een beperkte zelfredzaamheid komt naar voren dat dwang en drang een belangrijk hulpmiddel is om een doorbraak in de gezinnen te forceren (Jeugdinspecties 2012; Klok e.a. 2012).

Aanbevelingen

- Een gezinscoach voor de aanpak van multiprobleemgezinnen dient tenminste te beschikken over basiskennis van de leefgebieden waarop gezinnen de meeste problemen hebben en diepgaandere kennis van een of meer leefgebieden. Gezinscoaches zijn derhalve meer generalist dan specialist, moeten integraal kunnen werken en regie kunnen voeren, maar moeten tegelijkertijd ook hulp en ondersteuning durven vragen op leefgebieden waarmee zij minder kennis en ervaring hebben. Daarnaast dienen gezinscoaches te worden geselecteerd op competenties die noodzakelijk zijn bij de aanpak van multiprobleemgezinnen, zoals creativiteit, overtuigingskracht en het vermogen zelfstandig te kunnen leren, zodat competenties die nog onvoldoende zijn ontwikkeld alsnog kunnen worden aangeleerd. Aanbevolen wordt hierbij voor het vervolg een projectleider aan te stellen die naast het beschikken over het nodige ondernemerschap de gezinscoaches ook inhoudelijk uitgebreid kan ondersteunen.
- Duidelijk is geworden dat de ondersteuningsstructuur uit meerdere personen met verschillende achtergronden dient te bestaan om effectief te kunnen opereren. Specialismen die in het team van gezinscoaches onvoldoende zijn vertegenwoordigd en competenties die (nog) onvoldoende zijn ontwikkeld dienen te worden aangevuld door de ondersteuningsstructuur.
- De vraag is of het nodig is om voor een EKC altijd een aparte, onafhankelijke organisatie in te schakelen om het netwerk van de gezinnen bij de hulp te betrekken of dat de coach zelf een dergelijke

bijeenkomst met familieleden en vrienden organiseert. Voordelen van uitvoering door de gezinscoach zijn een betere aansluiting van de activiteiten door het netwerk op het gezinsplan en lagere kosten.

- De organisatie en instrumenten die voor de aanpak van multiprobleemgezinnen zijn ontwikkeld en toegepast, hoeven zich niet tot gezinnen te beperken. In Enschede richt de aanpak zich bijvoorbeeld op zowel gezinnen als personen met multiproblematiek (Klok e.a. 2012).

7.2 Context²

Welke rol speelt de context waarin de pilot plaatsvindt bij het al dan niet succesvol kunnen implementeren van de aanpak en zijn er veranderingsimplicaties voor de diverse betrokken partijen?

- Tot 2011 komt de samenwerking die voor de aanpak van multiproblematiek als een essentiële succesfactor wordt gezien in de praktijk onvoldoende tot stand. Er bestonden bij de instellingen diverse bedenkingen bij de pilot die de samenwerking op voorhand niet bevorderde. Door een externe deskundige is eind 2010, begin 2011 druk uitgeoefend op betrokken instellingen om actief te participeren in de aanpak.³ Deze tijdelijke inbreng bleek nodig om een positieve omslag te realiseren.
- De uitvoering van de pilot aanpak multiprobleemgezinnen door De Ploeg ligt door de moeizame voorgeschiedenis vanaf de start gevoelig bij bestuur en ambtenaren, maar ook bij de directies van hulpverleningsinstellingen. Er leeft een breed gedeelde consensus dat het project niet nogmaals mag mislukken. Dit heeft bij de start van De Ploeg de samenwerking tussen enerzijds gemeente en de meest betrokken hulpverleningsinstellingen Elker, MJD en Bureau Jeugdzorg en anderzijds de projectleider en gezinscoaches van De Ploeg extra onder druk gezet. Dit is wellicht nodig om echte veranderingen tot stand te brengen.

² De context bestaat naast een politieke realiteit ook uit alle organisaties die bij de aanpak zijn betrokken, de samenwerkingsverbanden tussen deze organisaties en de maatschappelijke en politieke verbanden en (persoonlijke) contacten, die soms dwars door organisaties heenlopen.

³ Deze deskundige is gefinancierd door het Achter de voordeur-project van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

- De geïnterviewden interpreteren de invloed van de context waarin de pilot moet worden uitgevoerd in de eerste gespreksronde medio 2011 anders dan in de tweede ronde een jaar later. Terwijl in de eerste interviewronde de invloed van de context (redelijk) groot wordt verondersteld, is die volgens dezelfde personen in de tweede gespreksronde aanzienlijk geringer. Het verschil in interpretatie van deze rol is niet volledig duidelijk geworden. Het lijkt echter voor een (belangrijk) deel te maken te hebben met de resultaten van De Ploeg. Zolang die resultaten onduidelijk zijn of zelfs ronduit tegenvallen, is de terughoudendheid bij instellingen en personen om zich met De Ploeg te afficheren groot. Wanneer er wel resultaten beginnen te komen, wordt de houding positiever en beginnen de betrokken organisaties en professionals zich actiever op te stellen.
- Het moeizame verloop van de samenwerking op een werkterrein met een complexe problematiek heeft een aantal redenen. Faalfactoren hangen met name samen met landelijke wet- en regelgeving, zoals de financieringswijze die sterk is gestoeld op zorgindicaties, de bureaucratie die daarmee gepaard gaat en de scheiding tussen zorg voor jeugd en volwassenen wat met name een probleem is voor de hulp aan multiprobleemgezinnen. Daarnaast zijn er lokale factoren die een succesvolle aanpak in de weg staan. Daarbij gaat het onder meer om de regierol van de gemeente. De gemeente heeft tijdens de pilotperiode onvoldoende duidelijk gemaakt welke rol zij als regisseur vervult. Omdat deze rol niet is geëxpliciteerd, is niet goed aan te geven waar de gemeente steken heeft laten vallen. Duidelijk is wel geworden dat de dienst OCSW vooral sterk is in beleidsontwikkeling, maar dat zij minder goed is geëquipeerd voor het uitvoeren van een regierol.
- Groningen kent een sterk maatschappelijk middenveld. De gemeente staat op afstand en stuurt met beleidsplannen, subsidies en prestatie-indicatoren. De dienstverlening van de instellingen is sterk gericht op productie. Personen en gezinnen die niet passen in het bestaande aanbod worden onvoldoende bereikt. Om dit te verbeteren zijn projecten in het leven geroepen met speciale regelingen voor verschillende doelgroepen. Voor personen die niet behoren tot deze doelgroepen van beleid of een afwijkende vraag hebben, bijvoorbeeld multiprobleemgezinnen, is in Groningen in feite geen volwaardig hulpaanbod. Met de aanpak van De Ploeg is dat aanbod er nu wel.

Aanbevelingen

- Het mechanisme dat een succesvolle aanpak tot meer participatie leidt kan ook al in het voortraject worden beïnvloed. Vooraf dient strategische samenwerking te worden gezocht met organisaties waarvan in ieder geval de directie het strategisch belang van het project onderkent en onderschrijft. Dit kan worden bereikt door relevante partijen in een vroegtijdig stadium te betrekken bij de planvorming. Het plan en het uiteindelijke project wordt zo ook van hen en wordt niet gezien als weer een beleidsplan van de gemeente. Daarnaast dient vooraf meer dan nu is gebeurd te worden geïnvesteerd in het elkaar leren kennen en gekend worden. Deze investering in onderling vertrouwen verdient zich terug tijdens de uitvoering en uiteindelijk in eerdere en betere resultaten, met als positief gevolg dat ook andere partijen zich dan eerder aansluiten.
- Bij de financiering van een vervolgaanpak dienen gemeente en betrokken instellingen rekening te houden met een relatief lage caseload per gezinscoach en relatief lange doorlooptijden van de hulp aan gezinnen van vaak veel meer dan een half jaar. Instellingen moeten verder bereid zijn ervaren en competente gezinscoaches te leveren of een deskundige medewerker die zitting wil nemen in de ondersteuningsgroep, moeten akkoord gaan met de toekenning van mandaat aan gezinscoaches en met de toepassing van dwang en drangmaatregelen in gezinnen.
- De werkwijze van De Ploeg kan, wanneer betrokken partijen de veranderingsimplicaties accepteren, worden uitgerold over de stad (en provincie). Het lijkt verstandig dit als een inktvlek te laten uitvloeien naar omliggende wijken, te beginnen met Selwerd, Paddepoel en Beijum. In Beijum kan daarbij bijvoorbeeld samenwerking worden gezocht met Sociale Teams. Pas wanneer de aanpak daar ook werkt, kan aan verdere uitbreiding worden gedacht. Er dient bij elke uitbreiding ook in het voortraject te worden geïnvesteerd: vorm een strategische coalitie met de belangrijkste partijen, betrek ook de wethouder erbij, en zorg voor elkaar kennen en gekend worden. Verder voert de gemeente de regie, formeert een ondersteuningsgroep en houdt als regievoerder zicht op de instroom van gezinnen. Om de relatief hoge kosten van de aanpak te rechtvaardigen dienen uitsluitend multiprobleemgezinnen uit de zwaarste categorie - de top van de piramide - in te stromen. Dit betekent dat er (ernstige) problemen zijn op tenminste vijf leefgebieden.

7.3 Resultaten gezinnen

In hoeverre zijn er aanwijzingen dat de aanpak Pilot MPG Krachtwijken succesvol is?

- a. Is de problematiek op de verschillende leefgebieden voor de gezinnen veranderd en is een stabiele situatie tot stand gekomen?*
- b. Is de situatie voor de betrokken kinderen veiliger geworden en zijn de ontwikkelingskansen van de kinderen verbeterd?*

Problemen

- Gemiddeld hadden de gezinnen problemen op zeven leefgebieden ten tijde van de 0-meting, terwijl het gemiddelde bij de 1-meting op vijf probleemgebieden per gezin ligt. Bij bijna alle gezinnen is het aantal probleemgebieden afgenomen, terwijl bij twee gezinnen het aantal probleemgebieden gelijk is gebleven. Ten tijde van de 1-meting is (nog) geen enkel gezin geheel vrij van problemen.
- De meest voorkomende problemen lagen bij aanvang van de aanpak door De Ploeg op het gebied van onderwijs en werk vaak in combinatie met financiële problemen. Verhoudingsgewijs de minste problematiek deed zich ten tijde van de 0-meting voor op het gebied van lichamelijke gezondheid.
- Op alle leefgebieden is progressie geboekt. Met name de leefgebieden huisvesting en inkomen laten een grote vooruitgang zien, terwijl de minste progressie is geboekt op de leefgebieden vrije tijd en lichamelijke gezondheid. Op het leefgebied onderwijs en werk gaat het ten tijde van de 1-meting verhoudingsgewijs het slechtste. In vrijwel geen enkel gezin heeft de vader en/of moeder ten tijde van de 1-meting een betaalde baan. Wel is er progressie geboekt doordat ouders zijn gestimuleerd om een re-integratietraject of een opleiding te volgen.
- Bij een groot deel van de gezinnen is progressie geboekt op het leefgebied opvoeding. De situatie voor de betrokken kinderen is veiliger geworden, terwijl de ontwikkelingskansen van de kinderen zijn verbeterd. De helft van de gezinnen ervaart ten tijde van de 1-meting echter nog steeds enige problemen bij het opvoeden van de kinderen. Hieronder vallen ook enkele gezinnen die waarschijnlijk nooit veel hoger zullen scoren op dit leefgebied.
- In elf gezinnen is de opvoedingssituatie van de kinderen in de 1-meting verbeterd ten opzichte van de 0-meting. Ouders hebben, al dan niet met hulp van opvoedingsondersteuners, geleerd duidelijkere regels te stellen

en meer structuur te creëren voor de kinderen. Of hiermee de ontwikkelingskansen en de veiligheid van de kinderen daadwerkelijk zijn toegenomen, is op basis van dit onderzoek (nog) niet vast te stellen. De verwachting is wel dat als de opvoedingssituatie in de gezinnen structureel is verbeterd, de ontwikkelingskansen van de kinderen op langere termijn groter zijn.

Zelfredzaamheid

- Tijdens de 0-meting konden negen van de 15 gezinnen worden gecategoriseerd in een van de laagste segmenten van zelfredzaamheid. Deze gezinnen waren onvoldoende zelfredzaam, omdat zij op (bijna) alle leefgebieden problemen ondervonden en niet meer in staat waren om de opeenstapeling van problemen zelf op te lossen. Zes gezinnen waren beperkt zelfredzaam. Het betreft de zes gezinnen die als laatste zijn aangemeld bij De Ploeg. Deze zes gezinnen behoren waarschijnlijk niet tot de top (5%) van de piramide van multiprobleemgezinnen.
- Bij 12 van de 15 gezinnen is vooruitgang geboekt, terwijl drie gezinnen op hetzelfde niveau van zelfredzaamheid zijn blijven steken. Ruim een half jaar na inzet van De Ploeg zijn zes gezinnen voldoende zelfredzaam. Hoewel deze gezinnen nog wel enige problemen op enkele leefgebieden ervaren, zijn zij voldoende zelf- of samenredzaam, in het geval er sprake is van ondersteuning door hun sociale netwerk, om op korte termijn te kunnen uitstromen. Dit zijn allemaal gezinnen, waarbij er bij de ouders sprake is van zelfinzicht en lerend vermogen. Ze zijn bereid, maar ook - al dan niet ondersteund door hun sociale netwerk - in staat te leren omgaan met de problemen die ze ondervinden. Ze kunnen nieuwe informatie niet alleen opnemen, maar ook toepassen in probleemsituaties.
- Daarnaast is ten tijde van de 1-meting nog steeds één gezin onvoldoende zelfredzaam, terwijl acht gezinnen in de categorie 'beperkt zelfredzaam' vallen. Bij enkele gezinnen is nog wel enige groei mogelijk, maar bij meerdere gezinnen is het duidelijk dat een stabilisering van de huidige situatie het hoogst haalbare niveau van zelfredzaamheid zal zijn. Het zelfinzicht en het lerend vermogen van deze gezinnen is beperkt, terwijl de hardnekkige onderliggende problematiek niet is verdwenen. Het betreft met name gezinnen waarbij één of beide ouders kampen met geestelijke gezondheidsproblemen, gedragsproblemen of LVG-problematiek. Ondanks alle energie die door de gezinscoaches in het oplossen van de praktische problemen is gestoken blijft de kans groot dat bij deze

gezinnen in de toekomst (zonder hulpverlening) de problemen zich weer opstapelen.

Succesvolle onderdelen/hefbomen

- In het begin is veel tijd van de gezinscoaches opgegaan aan het oplossen van de praktische problemen van de gezinnen, waarbij ook veel (en snel) progressie is geboekt. In een later stadium is door de gezinscoaches ook aandacht besteed aan de hardnekkige onderliggende problematiek. Bij een deel van de gezinnen lijkt deze onderliggende problematiek inmiddels te zijn blootgelegd en aangepakt. De planmatige aanpak, waarbij eerst de acute problematiek is aangepakt, lijkt hierbij als hefboom te hebben gefungeerd: door het oplossen van de urgente problemen is ruimte en vertrouwen gecreëerd om met het gezin te werken aan de onderliggende problemen.
- Er zijn bij de aanpak twee type hefbomen zichtbaar: algemene hefbomen en gezinsspecifieke hefbomen. Algemene hefbomen zijn bij vrijwel alle gezinnen in werking getreden en bestaan uit de aanpak van problemen op de leefgebieden inkomen en huisvesting. Door de aanpak van de problemen op deze leefgebieden ontstaat bij ouders ook de rust om aandacht te besteden aan problematiek op andere leefgebieden. Daarnaast zijn er gezinsspecifieke hefbomen, hetgeen per gezin verschilt. Zo fungeerde de aanpak van huiselijk geweld (ouders zijn gescheiden gaan wonen) bij één van de gezinnen als hefboom, terwijl bij een ander gezin het verdwijnen van lichamelijke gezondheidsproblemen ervoor zorgde dat een groot deel van de problemen op andere leefgebieden werden aangepakt.

Aanbevelingen

- Gezinnen die leerbaar zijn kunnen na een nazorgfase definitief uitstromen. Aanbevolen wordt gezinnen die niet zelfredzaam zijn en onvoldoende door hun sociale omgeving kunnen worden ondersteund, na stabilisering door te verwijzen naar bijvoorbeeld Sociale Teams.
- Om goed vast te kunnen stellen of de aanpak ook op langere termijn beklifd, wordt aangeraden om tegen de zomer van 2013 (ongeveer anderhalf jaar na aanvang) een tweede vervolgmeting bij de gezinnen te laten uitvoeren.
- De problematiek van de gezinnen van De Ploeg vraagt om een intensieve systeemaanpak. Reguliere hulpverleningstrajecten voor probleemgezinnen lijken onvoldoende toereikend voor deze zware doelgroep.

Daarbij is, door de wijze van financiering en het ontbreken van mandaat, een minder brede invalshoek mogelijk. Daarnaast is deze hulpverlening vaak onvoldoende intensief. Om uitspraken te kunnen doen over de meerwaarde van de werkwijze van De Ploeg ten opzichte van dergelijke reguliere trajecten, is een andere onderzoeksopzet vereist, waarin de resultaten van de gezinnen van De Ploeg kunnen worden vergeleken met een vergelijkbare controlegroep uit de reguliere hulpverlening.

7.4 Werkzame mechanismen

<i>Wat zijn de beleidsveronderstellingen bij de Pilot MPG Krachtwijken?</i>

Werkzame mechanismen

We hebben zes werkzame mechanismen uit de aanpak gedestilleerd, waarvan er telkens twee een sterke verwantschap hebben.

- *Samenstelling team en ondersteuningsgroep*
Er dient sprake te zijn van een ervaren team van gezinscoaches dat gecomplementeerd wordt met een ondersteuningsgroep. De gezinscoaches zijn als generalist inzetbaar in de gezinnen en gelden als specialist in het team. Verder dienen zij over voldoende competenties te beschikken. Competenties die onvoldoende in het team zijn vertegenwoordigd moeten worden aangevuld met de kennis en kunde van de ondersteuningsgroep. In de ondersteuningsgroep moet in ieder geval voldoende kennis en ervaring van jeugdhulpverlening, psychiatrie en licht verstandelijk gehandicaptenzorg aanwezig zijn.
- *Dwang en drang en mandaat*
Gezinscoaches krijgen van betrokken organisaties formeel middels een convenant het mandaat om de gezinstrajecten uit te voeren conform het gezinsplan. Het gezinsplan wordt door de gezinscoach in overleg met het gezin en de hulpverlening opgesteld. Hulp weigeren is geen optie. Wanneer gezinnen zich niet aan afspraken houden of bij aanvang al onwillig zijn, worden drang en dwang toegepast.
- *Capaciteit en aanpak gezinssysteem onafhankelijk van financieringsstromen*
De capaciteit van het team is in overeenstemming met het aantal gezinnen. Het aantal gezinnen per gezinscoach is beperkt en de hulpverlening kent een relatief lange doorlooptijd van minimaal een half jaar, met een mogelijkheid tot verlenging wanneer het gezin nog

onvoldoende zelfredzaam is, maar er nog wel sprake is van mogelijkheden tot verbetering.

Uit andere recente evaluaties van de aanpak van multiproblematiek bij gezinnen of personen komen grotendeels vergelijkbare werkzame mechanismen naar voren. Zo wordt in de evaluatie van wijkcoaches in Enschede geconcludeerd dat een integrale benadering, verstandig gebruik van bevoegdheden (mandaat) en competente professionals gelden als belangrijke succesfactoren (Klok e.a. 2012). Ook uit onderzoek van de Inspectie Jeugdzorg naar de aanpak van gezinnen met een geringe sociale redzaamheid in vijf gemeenten worden (onder meer) een integrale aanpak, een strakke regie en goede samenwerking tussen alle partijen genoemd als kenmerken van een werkende aanpak (Jeugdinspecties 2012).

Randvoorwaarden

De randvoorwaarden waaraan een aanpak dient te voldoen wil het een kans van slagen hebben, zijn:

- een goede samenwerking en informatie-uitwisseling tussen uitvoerders en betrokken partners;
- een stuurgroep die in staat is betrokken partijen aan te spreken op het niet nakomen van afspraken;
- zorgen voor inbedding of nazorg: tijdig starten met een nazorgplan voor doorverwijzing naar reguliere hulpverlening;
- inzichtelijk maken van de kosten, financiering en resultaten.

7.5 Ten slotte

Ondanks de niet gelukte aanpakken van multiprobleemgezinnen die aan De Ploeg zijn voorafgegaan en de geforceerde doorstart, waarbij wederom de instroom van gezinnen bijzonder moeizaam is verlopen, zijn er desondanks of wellicht dankzij deze ervaringen uiteindelijk goede resultaten bereikt met de gezinnen.

Succesfactoren

Dat de aanpak van probleemgezinnen tot goede resultaten heeft geleid, heeft meerdere succesfactoren. Ten tijde van de doorstart en in de beginfase van De Ploeg was veel externe druk en deskundige input nodig om een omslag van een sceptische naar een meer betrokken houding bij de gemeente en de

overige instellingen te bewerkstelligen. Dat De Ploeg tot successen heeft geleid is daarnaast vooral te danken aan het doorzettingsvermogen van de teamleden van De Ploeg, de begeleiding van de ondersteuningsstructuur en de externe adviseurs en de gewijzigde opstelling van de betrokken partijen, die na de eerste behaalde successen van de pilot positiever en enthousiaster zijn geworden.

Doorontwikkeling

De hulp aan multiprobleemgezinnen is een taaie aangelegenheid. De huidige resultaten zijn veelbelovend. Nu is het zaak door te pakken: bestendig de resultaten, ontwikkel verder en bouw bij verdere uitbreiding aan een goede structuur voor de ondersteuning van de gezinscoaches. Voor de doorontwikkeling van de aanpak van multiprobleemgezinnen is het van belang in de interventie meer dan tot nu toe het geval is methoden te implementeren waarvan in de literatuur en ook in deze evaluatie is aangetoond dat die werken bij multiprobleemgezinnen. Aanbieders van zorg en dienstverleners die voor deze doelgroep werkzaam zijn, dienen te worden uitgedaagd een aanbod te ontwikkelen voor de specifieke problemen waarmee multiprobleemgezinnen worstelen. Gedegen monitoring op de juistheid van de aanpak en uitbreiding van het effectonderzoek is vervolgens nodig om de werking van nieuwe methodieken en hulpaanbod na te gaan en te verbeteren. Verder dient er gezien de discussie tussen De Ploeg en de ondersteuningsstructuur een duidelijkere oriëntatie te worden ontwikkeld op de veiligheid en het welbevinden van de kinderen in de gezinnen. Verwacht overigens niet al op korte termijn grote resultaten van deze uitbreiding en verbeteringen, maar trek voor deze doorontwikkeling en de positieve effecten daarvan een aantal jaren uit.

LITERATUUR

- Aalbers, R., J. Bok, R.N.K. Molendijk (2010)
Sociale netwerkanalyse in projecten. Informele organisatie bepalend voor goede samenwerking. IPMA Projectie Magazine, februari 2010.
- Asscher, J.J., M.C. Paulussen-Hoogeboom (2005)
De invloed van protectieve en risicofactoren op de ontwikkeling en opvoeding van jonge kinderen. Kind en Adolescent, jaargang 26.
- Baartman, H., M. Garnier, M. van Vugt, B. Vogelmann (1989)
Het project aan huis. Verslag van het onderzoek Praktische Thuishulp in multi-probleemgezinnen. RIAGG Zuid Nieuw-West, Amsterdam.
- Beukeveld, M. (2008)
Zorg in de Keten. Eindevaluatie Protocol Ketenzorg Multiprobleemgezinnen Stad Groningen. Bureau Onderzoek, Gemeente Groningen.
- Bieleman, B., J. Snippe, M. Boendermaker, M. Hofman (2008)
Onderzoek pilotprojecten campussen. 1. Beschrijving projecten en doelgroep, St. INTRAVAl, Groningen-Rotterdam.
- Bieleman, B., M. Boendermaker (2010)
Onderzoek pilotprojecten campussen. 3. Eindrapport: proces- en effectevaluatie. St. INTRAVAl, Groningen-Rotterdam.
- Brink, G. van de, M. Bruinsma (2011)
De aanhouder wint. Samenwerken aan veilige krachtwijken. Politieacademie en Movisie. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag.
- Daly, M. (2007)
Parenting in contemporary Europe: a positive approach. Raad van Europa, Straatsburg.
- Egten, C. van, E. Zeijl, S. de Hoog, C. Nankoe, E. Petronia (2008)
Gezinnen van de toekomst. Opvoeding en opvoedingsondersteuning. Equality en Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag.
- Gemeente Groningen (2004)
Uit de goot. Uitgangspunten voor een actieplan voor de verslavingszorg, maatschappelijke opvang en vrouwenopvang. Gemeente Groningen.
- Gerwen, J. van, A. de Beer (2009)
Gezinscoach heeft succes met drang en dwang. Intensieve hulp bij FlexusJeugdplein en Spirit. JeugdenCo, nr. 03, jaargang 2009.

- GGD Groningen (2009)
 Uitvoeringsplan pilot MPG Krachtwijken – 1 april 2009 - 31 maart 2011. Korrewegwijk, De Hoogte, Tuinwijk. Gemeente Groningen.
- GGD Nederland (2008)
 'Zorgcoördinatie door de Jeugdgezondheidszorg'. GGD Nederland, Utrecht.
- Ghesquière, P (1993)
 Multi-Problem gezinnen. Problematische gezinssituaties in perspectief. Uitgeverij Garant, Leuven/Apeldoorn.
- Goede, E. de, Y. Wijland (2012)
 Competentieprofiel generalist. TMA teamprofiel best persons. Wijland Advies en Coaching / Ellen de Goede Training, Coaching, Mediation, Amsterdam.
- Grisnich, F. (2006)
 Hulp zonder drempels. Hulp aan multi probleem gezinnen in de provincie Groningen. Centrum voor Maatschappelijke Ontwikkelingen (CMO), Groningen.
- Hashima, P.Y., P.R. Amato (1994)
 Armoede, sociale steun en ouderlijk gedrag. In: Literatuurselectie Kinderen en adolescenten, nr. 3, blz. 307-320.
- Hermanns, J. (2001)
 Kijken naar opvoeding: Opstellen over jeugd, jeugdbeleid en jeugdzorg. Uitgeverij SWP, Amsterdam.
- Hermanns, J. (2002)
 Wat werkt in de gezinsvoogdij? In: Justitiële verkenningen, 29 (9), 50-61.
- Hermanns, J. , P. Leseman (2002)
 Vragen van ouders over de opvoeding en ontwikkeling van hun kinderen in drie etnisch-culturele gemeenschappen. In: Pedagogisch Tijdschrift, 4 (27), 253-275.
- Hermanns, J. (2005)
 Op weg naar een volwassen jeugdbeleid. Lezing voor de Conferentie Operatie Jong, Utrecht (www.onderwijsachterstanden.nl).
- Inspectie voor de Gezondheidszorg, Onderwijs, Openbare Orde en Veiligheid, en Jeugdzorg (2007)
 Brede zorgcoördinatie noodzakelijk, onderzoek naar hulpverlening rond het meisje Gessica. RIVM, Utrecht.

- Jeugdinspecties (2012)
Nota van bevindingen Amersfoort, Assen, Hoorn, Leiden en Nijmegen
GGSR. Jeugdinspecties, Utrecht.
- Kalsbeek, A. (2008a)
Oorzaken van het ontstaan van multiprobleemgezinnen. Nederlands
Jeugdinstituut, Utrecht.
- Klok, P.J., B. Denters, M. Oude Vrielink (2012)
Wijkcoaches in Velve-Lindenhof: Overkoepelende Eindrapportage.
Universiteit Twente, Enschede.
- Kooiman, A., E. van Twist (2012)
Vertrouwen is basis voor gezinscoach. Kwalitatief onderzoek onder
multiprobleemgezinnen in Rotterdam. Jeugdkennis, jaargang 6, juni
2012.
- Laan, A.M. van der, M. Blom (2006)
Jeugdgedelinquentie: risico's en bescherming. Bevindingen uit de WODC
Monitor Zelfgerapporteerde Jeugdcriminaliteit 2005. WODC, Den
Haag.
- Laan, G. van der (2000)
Hulpverlening in de marge. Enige werkzame bestanddelen van
methodisch handelen. In: Sociale Interventie 2000/1, p. 22-34.
- Lange, A. (2000)
Gedragverandering in gezinnen. Martinus Nijhoff, Groningen.
- Lauriks, S., M.C.A. Buster, M.A.S. De Wit, S. van de Weerd, G. Tigchelaar
(2010)
Zelfredzaamheid-Matrix. GGD Amsterdam, Amsterdam.
- Leeuw, F.L. (2003)
Reconstructing Problem Theories: Methods Available and Problems to
be Solved. In: American Journal of Evaluation, 24 (1), p. 5-20.
- Meij, H., L. Boendermaker (2008)
Oorzaken en achtergronden van een problematische ontwikkeling.
Nederlands Jeugdinstituut, Utrecht.
- Ministerie van Jeugd en Gezin (2007)
Alle kansen voor alle kinderen – programma voor Jeugd en Gezin –
2007-2011. Ministerie van Jeugd en Gezin, Den Haag.
- Ministerie van Veiligheid en Justitie en ministerie van VWS (2010)
Kabinetsvisie Perspectief voor jeugd en gezin. Ministerie van
Veiligheid en Justitie/Ministerie van VWS, Den Haag.

- Nederlands Jeugdinstituut (2008)
 Notitie ten behoeve van de begeleidingscommissie Invoering Centrum voor Jeugd en Gezin. Nederlands Jeugdinstituut, Utrecht.
- Nicis (2010)
 Eerste hulp bij sociale stijging. Literatuuronderzoek naar de ‘Achter de voordeur’ aanpakken door Nicis Institute. Ministerie van VROM, Den Haag.
- Nicis (2007)
 De Ronde van Hamed. Maatwerk voor mensen met meerdere problemen. Ministerie van VROM, Den Haag.
- Olijve, M., R. van Nieuwland (2000)
 De methodiek van IOG-LVG en IPG-LVG. Hulp aan Huis Groningen/Drenthe/Twente, Groningen/Assen.
- Ormel J., J. Neeleman, D. Wiersma (2000)
 Determinanten van psychische (on)gezondheid. In: Maas, I.A.M. en J. Jansen. Psychische (on)gezondheid: determinanten en de effecten van preventieve interventies. RIVM-rapport nr. 270555001. RIVM, Bilthoven.
- Otten, F., W. Bos, C. Vrooman, S. Hoff (2008)
 Armoedebericht 2008. Sociaal en Cultureel Planbureau en Centraal Bureau voor de Statistiek. Centraal voor de Statistiek, Den Haag/Heerlen.
- Pels, T. (2000)
 Opvoeding en integratie: een vergelijkende studie van recente onderzoeken naar gezinsopvoeding en de pedagogische afstemming tussen gezin en school. Van Gorcum, Assen.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2001)
 Aansprekend opvoeden. Balanceren tussen steun en toezicht. Advies 18 RMO, Den Haag.
- Schaafsma, K. (2005)
 Het banen van een pad: methodische beschrijving van gezinscoaching. Garant, Apeldoorn.
- Schout, G. (2008)
 Van anonimiteit naar vitaliteit. In: multiprobleemgezinnen binnenste buiten, het gezin in de buurt. Conferentiebundel multiprobleemgezinnen 2008. Windesheim, Zwolle.

- Schuyt, C.J.M. (1995)
Kwetsbare jongeren en hun toekomst. Een beleidsadvies gebaseerd op een literatuurverkenning. Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur, Rijswijk.
- Snippe, J., F. Schaap, A. Kruize, B. Bieleman (2009)
Onderzoek gezinscoaching Rotterdam. St. INTRAVAL, Groningen-Rotterdam.
- Snippe, J., R. Nijkamp, B. Bieleman (2012)
Hektor 2010 en 2011. Evaluatie aanpak drugsoverlast in Venlo. St. INTRAVAL, Groningen-Rotterdam.
- Snippe, J., M. Boendermaker, F. Schaap, B. Bieleman (2010)
Evaluatie intensief casemanagement Rotterdamse risicojongeren van Marokkaanse afkomst. St. INTRAVAL, Groningen-Rotterdam.
- Spanjaard, H., M. Berger (1994)
Families First. Hulp aan gezinnen ter voorkoming van uithuisplaatsing van kinderen. Jeugd en samenleving, nr.12, pp. 720-729.
- Steege, M. van der (2008)
Multiprobleemgezinnen. In: handboek kind en adolescent. Bohn Stafleu Van Loghem, Houten.
- Twist, M.J.W van, M. van der Steen, Ph. K. Karré, R. Peeters (2009)
Over bedding, stromen en inundatie. Een empirische en conceptuele verkenning van 'het nieuwe tussen'. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, Den Haag.
- Veldhuizen, J.R. van (1998)
Zorgverlamming. Maandblad Geestelijk Volksgezondheid. Jaargang 53, nr. 12.
- Vosselman, J., L. Polstra, M. Daalman (2005)
Te veel problemen onder één dak. Een quickscan naar multiprobleemgezinnen in Groningen. Bureau Onderzoek, Gemeente Groningen.
- Wolzak, A., I. ten Berge (2004)
Kindermishandeling: De aanpak in Nederland. NIZW Jeugd/SWP, Utrecht/ Amsterdam.
- Winter, M. de (2000)
Beter Maatschappelijk Opvoeden. Hoofdlijnen van een eigentijdse participatiepedagogiek. Van Gorcum, Assen.
- Zeijl, E., M. Crone, K. Wiefferink, S. Keuzenkamp en M. Reijneveld (2005)
Kinderen in Nederland. Den Haag/Leiden: Sociaal en Cultureel Planbureau / TNO Kwaliteit van Leven.

BIJLAGE 1 VOORTGANGSNOTITIE TAKE 5

Procesevaluatie

Pilot MPG Krachtwijken

Take 5

Voortgangsnotitie eerste jaar

Inhoud

1. Inleiding en stand van zaken
2. Werkwijze Take 5
3. Ervaringen en ontwikkelingen
4. Conclusie en discussie

Augustus 2010

© INTRAVAL

Groningen-Rotterdam

1. Inleiding en stand van zaken

In deze voortgangsnotitie wordt een overzicht gegeven van de bevindingen uit de evaluatie van de Pilot MPG Krachtwijken (Take 5) tot augustus 2010. In deze eerste paragraaf wordt kort ingegaan op de oorspronkelijke doelstelling van de gemeente en de beoogde uitkomsten van de pilot. Tevens wordt de stand van zaken weergegeven wat betreft het aantal ingestroomde gezinnen. In de tweede paragraaf wordt de methodiek van Take 5 in grote lijnen uiteengezet. Het gaat daarbij om de methodiek zoals opgesteld in samenwerking met de RadarGroep in oktober 2009. De derde paragraaf vormt de kern van deze voortgangsnotitie. In deze paragraaf wordt ingegaan op de ervaringen en ontwikkelingen van de pilot, waarbij gebruik wordt gemaakt van interviews met de projectleider, de coaches en de betrokken partijen en van observaties door de onderzoekers. In paragraaf 4 worden de voorlopige conclusies en enkele discussiepunten geformuleerd.

Doelstelling pilot

Naast de concrete hulpverlening aan multiprobleemgezinnen in de Krachtwijken is de pilot met name bedoeld voor het ontwikkelen van een methodiek die een meer effectieve en efficiënte aanpak van gezinnen met complexe problematiek mogelijk moet maken. Het uitgangspunt in de Pilot Aanpak multiprobleemgezinnen Krachtwijken is ‘één gezin, één plan’, zoals vastgesteld door het ministerie van Jeugd en Gezin. Een belangrijk instrument hierin is de zorgcoördinatie door middel van een zogenoemd Gezinsherstelplan. In dit plan is er sprake van één totaalplan per gezin voor alle problemen (systeemaanpak), met één aanspreekpunt, de gezinscoach, voor het gezin én de betrokken hulpverleners. In het Gezinsherstelplan is aangegeven hoe de hulp aan de individuele gezinsleden en aan het gezin als geheel eruit moet zien. De gezinscoach heeft volledig mandaat over de hulpverlening. Aan het Gezinsherstelplan is een budget verbonden waarmee de gezinscoach, indien nodig, gespecialiseerde hulp voor het gezin kan inkopen of anderszins een voorschot kan geven. Een coördinatieteam, bestaande uit medewerkers van diverse organisaties, is verantwoordelijk voor de indicering van de gezinnen, het vast- en bijstellen van het Gezinsherstelplan en het beëindigen van de dienstverlening.

Ontwikkelen modules

In nauwe samenwerking met betrokken partijen worden in de pilot twee modules ontwikkeld en geïmplementeerd. De eerste is een lik-op-stukmodule, waarin omschreven staat hoe de overlast veroorzaakt door gezinnen onder begeleiding van een gezinscoach aangepakt moet worden. De tweede module betreft budgetbeheer, dagactiviteiten en reïntegratie. Voor deze module fungeert het Gezinsherstelplan als reïntegratieplan. Ten slotte worden mogelijkheden gecreëerd om drang en dwang in te kunnen zetten. Hiermee kan een gezinscoach een doorbraak in de hulpverlening forceren.

Randvoorwaarden

Bij de opdracht is een aantal randvoorwaarden geformuleerd waaraan de pilot zou moeten voldoen. Ten eerste moet er een goede samenwerking bestaan tussen de uitvoerders van de pilot en de betrokken partners. Hiervoor zijn op bestuurlijk niveau afspraken gemaakt. Ten tweede is het van belang dat de gezinscoaches zeer kundig en ervaren zijn, de doelgroep kennen en met een integrale en overstijgende methodiek kunnen werken. De gezinscoach zal hierbij tevens als coördinator van ingekochte zorg moeten kunnen optreden. Tot slot dient de duur van de hulp aan de gezinnen niet te worden beperkt met een gelimiteerde behandelperiode.

Beoogde uitkomsten

De beoogde uitkomsten van de pilot Aanpak multiprobleemgezinnen Krachtwijken zijn tweeledig. Enerzijds wordt gewerkt aan doelen binnen multiprobleemgezinnen in de Krachtwijken. Deze doelen zijn als volgt geformuleerd:

1. een veiligere situatie voor de betrokken kinderen;
2. verbetering van de ontwikkelingskansen van de betrokken kinderen;
3. stabilisering in het leven van de betrokken gezinnen.

Daarnaast wordt ingezet op het ontwikkelen van een nieuwe methodiek die ingezet kan worden in de gehele stad Groningen. Dit betekent dat in deze pilot wordt gewerkt aan:

4. een nieuwe, effectievere, overdraagbare aanpak van multiprobleemgezinnen;
5. een nieuw, bruikbaar instrument voor multiprobleemgezinnen;

6. een aanpak voor multiprobleemgezinnen die per gezin kostenbesparing oplevert ten opzichte van de situatie waar deze gecoördineerde aanpak ontbreekt.

Een door de GGD/HVD ingestelde begeleidingsgroep van directies van de samenwerkingspartners (Elker, Thuiszorg Groningen en MJD) wordt geacht de voortgang van de beoogde uitkomsten te begeleiden en bewaken.

Stand van zaken

Uit tabel 1 blijkt dat tot juni 2010 in totaal 29 aanmeldingen zijn toegewezen, waarvan 23 gezinnen begeleiding van een gezinscoach van Take 5 hebben gekregen. Bij de overige zes gezinnen is de begeleiding niet gestart, omdat of het gezin niet wilde meewerken of de kinderen uit huis zijn geplaatst. Van de 23 gezinnen blijken 11 gezinnen al cliënt van de gezinscoaches te zijn in hun vorige functie. Zij hebben deze gezinnen meegenomen naar hun huidige functie als gezinscoach. Daarnaast zijn zes gezinnen tussen april en november 2009 ingestroomd in de pilot, nog onder de oude werkwijze. In de periode november 2009 tot juni 2010 zijn zes gezinnen ingestroomd, waarvan twee gezinnen niet in de Krachtwijken woonachtig zijn. Deze zes gezinnen worden begeleid volgens de methodiek, die in oktober 2009 in samenwerking met Radar is ontwikkeld. Ook bij de 17 (11+6) al eerder ingestroomde gezinnen wordt deze nieuwe methodiek ondertussen toegepast.

Bij drie gezinnen is het traject inmiddels afgerond. Bij één van deze gezinnen is een vragenlijst (c-toets) afgenomen. Bij de overige twee gezinnen is (nog) geen vragenlijst afgenomen. Eén gezin wilde geen medewerking verlenen, met het andere gezin kan na de zomervakantie een afspraak worden gemaakt.

Tabel 1 Overzicht aanmeldingen bij Take 5

	Toegewezen aanmeldingen	Waarvan niet gestart	Totaal gestart in traject Take 5	Waarvan traject afgerond	In augustus 2010 nog in traject
Tot 1 april 2009 (voor start Pilot)	12	1	11	2	9
1 april 2009 - 1 november 2009 (aanloopfase Pilot)	11	5	6	1	5
1 november 2009 - juni 2010 (implementatie methodiek)	6	-	6	-	6
Totaal	29	6	23	3	20

2. Werkwijze Take 5

In deze paragraaf wordt de werkwijze van Take 5 beknopt beschreven aan de hand van de volgende vijf aandachtspunten: doelstellingen; doelgroep; methodiek; theoretische onderbouwing; en professionaliteitsbeginsel. Deze beschrijving is gebaseerd op de project-beschrijving die Take 5 in oktober 2009 in samenwerking met RadarGroep heeft opgesteld.

De projectbeschrijving uit oktober 2009 was bedoeld als werkkader. In februari 2010 is een herziene, meer concrete, versie van de methodiek opgesteld, aan de hand van een reeks ontwikkelbijeenkomsten. In deze bijeenkomsten hebben de medewerkers van Take 5 hun praktijkervaringen in de methodiek verwerkt, in samenspraak met een werkbegeleider en een gedragswetenschapper. Opmerkingen van betrokken professionals uit de zogenoemde buurtacademies zijn eveneens verwerkt. In het laatste deel van deze paragraaf wordt kort ingegaan op de belangrijkste wijzigingen van deze nieuwe versie van de methodiek-beschrijving ten opzichte van de beschrijving uit oktober 2009.

Doelstellingen

De doelstellingen in de projectbeschrijving van Take 5 sluiten logischerwijze nauw aan op de in de opdrachtomschrijving van de gemeente geformuleerde beoogde uitkomsten. Take 5 heeft onderscheid gemaakt tussen doelstellingen op projectniveau en doelstellingen op gezinsniveau.

Doelstellingen op projectniveau

De pilot is bedoeld om een nieuwe, effectievere, overdraagbare aanpak van multiprobleemgezinnen te ontwikkelen, waarbij ook gebruik wordt gemaakt van nieuwe instrumenten, onder meer in de vorm van het gezinsplan (GP). Daarnaast dient een aanpak voor multiprobleemgezinnen te worden ontwikkeld die per gezin een kostenbesparing oplevert ten opzichte van de oude aanpak. Dit dient te worden bereikt door van het gezin een zo compleet mogelijk beeld te verkrijgen en vervolgens een analyse te maken op basis waarvan een sluitend gezinsplan kan worden opgesteld. Hiermee wordt het aanbod van Take 5 op het gezin afgestemd en bij een effectieve uitvoering een kostenbesparing bereikt.

Doelstellingen op gezinsniveau

Op gezinsniveau worden de volgende doelstellingen onderscheiden:

- in de gezinnen is de situatie van de kinderen veiliger geworden;
- in de gezinnen zijn de ontwikkelingskansen van de kinderen verbeterd;
- het leven van de betrokken gezinnen is gestabiliseerd;
- overlast en onveiligheidsgevoelens in de omgeving zijn gereduceerd.

Doelgroep

Om in aanmerking te komen voor de aanpak dient een gezin aan de volgende voorwaarden te voldoen:

- het gezin bestaat uit minimaal één ouder en één kind;
- het gezin heeft meervoudige problematiek in gedrag;
- het gezin is woonachtig in de Korrewegwijk, De Hoogte en Tuinwijk;
- het gezin voldoet aan één van de drie gezinsprofielen (zorgmijders, draaideurklanten/terugkomklanten en 'net niet' gezinnen).

De zorgmijders zijn gezinnen waar de hulp niet op gang komt doordat zij de hulp uit de weg gaan. De draaideurklanten zijn gezinnen waar al verschillende hulpverlenende instanties actief zijn (geweest) en waar telkens opnieuw problemen ontstaan. De hulp sluit niet aan, de kerntaken en termijnen van de hulp sluiten niet aan en ook de vrijblijvendheid is bij deze groep een probleem. De 'net niet' gezinnen zijn gezinnen waar de hulpverlening stagneert, waar wel op korte termijn een gewijzigde aanpak dient te starten om veranderingen te bereiken, maar waarbij (nog) niet helder is wat er precies moet gebeuren. Deze gezinnen vallen vaak, bijvoorbeeld door gescheiden financieringsstromen en de verkokering op het brede terrein van de jeugdzorg, tussen wal en schip.

Methodiek

Take 5 benoemt in haar projectplan vijf kerntaken:

- de regie pakken: één coach, één plan, duidelijk en betrouwbaar;
- het gezin centraal zetten, samen met de buurt, familie en vrienden;
- ondernemend: acteren buiten kaders, snelle actie, transparant, resultaatgericht en doorzetten;
- werken als outreachers: in de buurt en voor de buurt;
- samenwerken met andere partijen.

Voor het uitvoeren van deze kerntaken heeft Take 5 een aantal uitgangspunten voor de methodiek geformuleerd, namelijk: regie op gezinstaken; regie op samenwerkingspartners; toepassing van dwang en drang; het integreren van acht leefgebieden; en ondernemende gezinscoaching. Hieronder wordt ingegaan op deze uitgangspunten. Vervolgens wordt aangegeven uit welke fasen de aanpak bestaat.

Regie op gezinstaken

De coaches proberen de regie op de uitvoering van gezinsactiviteiten zo veel mogelijk bij het gezin te laten. Het gezin wordt in de gelegenheid gesteld om, met ondersteuning en sturing, een eigen oplossing te bedenken. Op deze manier wordt het gezin serieus genomen en aangesproken op zijn verantwoordelijkheden. De mate waarin het gezin zelf in staat is de regie te nemen is echter afhankelijk van de problematiek in het gezin. In sommige gevallen is het noodzakelijk om de regie (tijdelijk) over te nemen, met name wanneer de veiligheid van één of meer kinderen in het geding is. Het overnemen van de regie gebeurt zowel op praktisch als op sociaal gebied.

Regie op samenwerkingspartners

Vaak sluiten verschillende hulpvormen binnen een gezin niet op elkaar aan. Take 5 voert daarom de regie over de samenwerkingspartners. De gezinscoach van Take 5 behoudt het overzicht op alle hulpverleners die met het gezin werken en maakt afspraken met hen. Zij ziet erop toe dat deze afspraken worden nagekomen en onderneemt actie wanneer dat niet het geval is. Samen met het gezin en de verschillende partners worden doelen gesteld en taken verdeeld. De gezinscoaches voeren hierin op grote lijnen de regie en controleren de voortgang middels rondetafelgesprekken. Nadrukkelijk wordt ook het informele sociale netwerk hierbij betrokken (leraren, ouders van vriendjes, burens, sportcoaches et cetera).

Toepassing van dwang en drang

De doelgroep waar Take 5 mee werkt, is een doelgroep die vaak met een vrijblijvende vorm van hulpverlening niet geholpen is. Het zijn gezinnen met meervoudige problematiek die vaak al een groot aantal hulpverleners hebben gehad. Gezien de doelgroep kiest Take 5 ervoor om te werken met drang en dwang. Onder drang wordt verstaan het methodisch handelen als gezinsbegeleider in het hulpverleningsproces rond het gezin. Een goede positionering in het gezin is hierbij van belang: de coach moet zich 'stevig' neerzetten in een gezin en de regie pakken. Dwang wordt toegepast door

instrumenten te gebruiken, zoals uithuiszetting door de woningcorporaties, het inschakelen van een leerplichtambtenaar en korten op de uitkering in overleg met de Sociale Dienst. Daarbij bestaat de mogelijkheid om een externe partij in te roepen, zoals een gezinsvoogd of de rechter.

Acht leefgebieden

Bij het verzamelen en analyseren van informatie over een gezin en bij het opstellen van een gezinsplan worden acht leefgebieden van het gezin onderscheiden, namelijk werk, vakantie/ vrije tijd, relaties, wonen, levensbeschouwing, huishouden, gezondheid en persoonlijke ontwikkeling.

Ondernemende gezinscoaching

Het is de taak van de coaches om de vragen van het gezin te expliciteren en te analyseren. De coaches stellen zich daarbij op als ondernemer, die na analyse een passend aanbod formuleert. Het gaat om een aanbod dat past bij de situatie van het gezin, een aanbod op maat. Over dit aanbod voert de gezinscoach tijdens de uitvoering de regie.

Fasering

Vanuit bovengenoemde kerntaken en uitgangspunten heeft Take 5 een werkproces beschreven, waarin een aantal fasen wordt onderscheiden die met de gezinnen wordt doorlopen, namelijk: aanmelding; start; informatiefase; gezinsplan; analyse; uitvoering; afronding; en overdracht. Hieronder worden deze fasen kort toegelicht.

- **Aanmelding**

Wanneer een gezin wordt aangemeld kijkt een Take 5 medewerker of het gezin voldoet aan de eisen en welke coach geschikt is voor dit gezin. De projectleider gebruikt hierbij het aanmeldingsformulier. Binnen drie dagen dient de aanmelding rond te zijn.

- **De start (week 1 tot 3)**

Om te kunnen starten wordt zo veel mogelijk informatie over het gezin verzameld, aangezien niet alle informatie door de aanmeldende partij compleet wordt aangeleverd. Er dient inzicht te worden verkregen in het gezinsprofiel en in de partijen die nog meer in het gezin aan het werk zijn. Daarbij wordt ook nagegaan wie van deze partijen ingang kan bieden tot het gezin. Deze partij introduceert de gezinscoach. In deze fase wordt gebruik gemaakt van een aantal hulpmiddelen, namelijk: een schema met toelichting

op de werkwijze van Take 5; de acht leefgebieden; rondetafelgesprekken; en een door het gezin ondertekend toestemmingsformulier.

- Informatiefase (week 1 tot 6)

In de eerste zes weken dient een goed beeld te worden verkregen van het gezin en de onderliggende vraag. Er wordt informatie vergaard over het gezin door middel van huisbezoeken, instrumenten en informatie van derden. In deze fase worden de risicofactoren en beschermende factoren van het gezin nader onderzocht aan de hand van de acht leefgebieden.

- De analyse (week 7)

Take 5 kiest ervoor wat langer stil te staan bij de analyse van de gegevens uit de start en informatiefase, om op basis daarvan een gefundeerd gezinsplan op te stellen. In de analyse worden de positieve punten, de beschermende factoren en de draagkracht benoemd. Van belang is om ook in kaart te brengen wat er wel goed gaat. Hierbij wordt eveneens gebruik gemaakt van de acht leefgebieden.

- Het gezinsplan (week 8)

Het gezinsplan wordt in week 8 opgesteld en vormt het totale dossier met informatie over het gezin, de analyse en het plan van aanpak. Het gezinsplan is de basis voor het hulpverleningstraject. In het gezinsplan worden doelen en acties beschreven op de acht leefgebieden en wordt aangegeven wie welke acties voor zijn rekening neemt. Het gezinsplan wordt tijdens een rondetafelgesprek met het gezin én de betrokken professionals vastgesteld. Daarmee committeren alle betrokkenen zich aan het gezinsplan.

- Uitvoering (week 8 tot 1 jaar)

In de uitvoeringsfase wordt gewerkt aan de uitvoering van het gezinsplan. Waar nodig worden de plannen en acties bijgesteld. Ook kunnen de gestelde doelen worden bijgesteld of nieuwe doelen worden geformuleerd. Na zes, negen en 12 maanden wordt geëvalueerd.

- Afronding (na 1 jaar)

Het doel van Take 5 is om de regie terug te leggen bij het gezin. Eventueel wordt gekeken of een externe partij de regie over kan nemen. Er wordt een contactpersoon benoemd die een vinger aan de pols blijft houden bij het gezin.

- Overdracht

Wanneer wordt besloten dat het traject kan worden afgerond, wordt het gezin overgedragen aan een andere partij.

Theoretische onderbouwing

In het projectplan van Take 5 wordt op twee punten literatuur aangehaald die de effectiviteit van (onderdelen van) de gebruikte methode ondersteunt.

Betrekken informele sociale netwerk

Bij Take 5 wordt nadrukkelijk ook het informele sociale netwerk bij de aanpak betrokken. Sociale steun is een beschermende factor tegen stressoren en een verzachter van stressreacties. Een vertrouwd, emotioneel hecht verbonden sociaal netwerk biedt bescherming tegen opvoedingstress; het tegendeel, geen of geen hecht sociaal netwerk, is een risicofactor op zichzelf (Hermanns en Leseman 2002; Pels 2000).

Dwang en drang

In het projectplan van Take 5 wordt aangegeven dat ervaringen van FlexusJeugdplein in Rotterdam en Spirit in Amsterdam leren dat een methodisch doordachte inzet van dwang en drang vruchten afwerpt. Ouders zijn, ondanks aanvankelijke weerstand, overwegend tevreden over de resultaten van de geboden hulp en waarderen de aanwezigheid, de inzet en de vasthoudendheid van de gezinscoaches (Van Gerwen en De Beer 2009).

Professionaliteitsbeginsel

Het team van Take 5 bestaat uit vier gezinscoaches met verschillende achtergronden en ervaringen, een werkbegeleider en een leidinggevende. De coaches zijn geselecteerd op 'doen en aanpakken'. Ze ontwikkelen en leren vanuit de praktijk. Er wordt in de procesbeschrijving van Take 5 een aantal belangrijke teamkenmerken genoemd, namelijk:

- 'motivatie en gedrevenheid om aan de slag te gaan met de pilot';
- 'niet in de eerste plaats als hulpverlener, maar als mens met een pakketje hulpverlening te werk te gaan';
- 'openstellen voor wat er bij de gezinnen leeft en bewust te zijn van het referentiekader van waaruit hulpverlener zelf handelt';
- 'openheid tegenover elkaar'.

Leidinggevende

De leidinggevende creëert randvoorwaarden voor de uitvoering van Take 5. Van de leidinggevende wordt verwacht dat hij de coaches faciliteert bij het lerend werken. Hij organiseert intervisie-bijeenkomsten, schept een veilig klimaat en zit zelf dicht op de uitvoering. Ook beoordeelt de projectleider in overleg met een coördinatiegroep bestaande uit medewerkers van diverse betrokken instellingen, het gezinsplan en zijn zij gezamenlijk verantwoordelijk voor het beschikbaar stellen van een budget voor de uitvoering van het gezinsplan. Er wordt gewerkt met een vorm van frontline sturing: dicht op de praktijk en dicht op de medewerkers en de ketenpartners.

Nadere invulling van de methodiek

In februari 2010 is een herziene versie van de methodiekbeschrijving opgesteld, waarin de verschillende fasen van de methodiek uitvoerig zijn beschreven en geconcretiseerd. Naast de nadere invulling van de verschillende fasen zijn in deze herziene methodiekbeschrijving ook andere accenten gelegd. Ten eerste is het belang van een uitgebreide aanmelding benadrukt. De gezinscoaches hebben ervaren dat zij voor de start in een gezin meer informatie nodig hebben om een goede analyse van de problemen van de gezinnen te maken. Door een goede analyse wordt volgens hen voorkomen dat zij in dezelfde valkuil(en) stappen als eerdere hulpverleners. Hiertoe is een uitgebreid aanmeldingsformulier ontwikkeld, dat door de aanmeldende partij ingevuld dient worden. Daarnaast wordt in de nieuwe versie van de methodiekbeschrijving meer expliciet aandacht besteed aan de verschillende rollen van de gezinscoach in een gezin (regisseur, coach en aannemer) en het toepassen van deze rollen in de verschillende fasen van de methodiek.

3. Ervaringen en ontwikkelingen

In deze paragraaf wordt ingegaan op de ervaringen en ontwikkelingen van de pilot, waarbij gebruik wordt gemaakt van de interviews met de projectleider, de coaches en de betrokken partijen en van de observaties door de onderzoekers tijdens rondetafelgesprekken, buurt-academies en een werkbezoek van het landelijke project Achter de Voordeur. In deze paragraaf komen de volgende thema's aan de orde: doelgroep en aanmeldingen; doelstellingen van de pilot; de werkwijze; aansturing; samenwerking met andere organisaties; en de ontwikkelopdrachten van de gemeente.

Doelgroep en aanmeldingen

Met de verschillende respondenten is ten eerste gesproken over het aanmelden van gezinnen voor Take 5. Hieronder wordt achtereenvolgens ingegaan op de doelgroep, het aantal aanmeldingen en de aanmeldingsprocedure.

Doelgroep

Over de doelgroep van Take 5 bestaat geen eenduidig beeld. Een deel van de geïnterviewden is van mening dat de doelgroep bestaat uit de zwaarste groep multiprobleemgezinnen, terwijl andere geïnterviewden aangeven dat volgens hen alle gezinnen met meerdere problemen in de Krachtwijken in aanmerking zouden moeten komen voor het project. Door verschillende betrokkenen is opgemerkt dat het lastig te bepalen is of een gezin voldoet aan de eisen om aangemeld te worden bij Take 5. Volgens een aantal van hen lijkt de af- of toewijzing van de gezinnen willekeurig te zijn. Enkele geïnterviewden geven aan de redenen van het afwijzen van een gezin voor de aanmelders niet duidelijk is, hetgeen de betrokkenen ervan kan weerhouden een volgende keer een gezin aan te melden. Door helder te communiceren over de doelgroep kan aan deze problemen het hoofd worden geboden.

Aantal aanmeldingen

Het aantal aanmeldingen van gezinnen voor het project Take 5 blijft achter bij de vooraf veronderstelde aantallen. Het traag op gang komen van instroom komt vaker voor bij nieuwe projecten (Bieleman e.a. 2008; Snippe e.a. 2010). De geïnterviewden geven verschillende redenen voor het achterblijven van de instroom. Een aantal betrokkenen geeft aan dat het aantal multiprobleemgezinnen in de Krachtwijken lager ligt dan vooraf is verondersteld. In een onderzoek naar de omvang van multiprobleemgezinnen in de gemeente Groningen is het aantal geschat op 246, waarvan 22 in de buurtcombinatie Indische Buurt/De Hoogte (Vosselman e.a. 2005). Anderen geven daarentegen aan dat er voldoende gezinnen in deze wijken in aanmerking zouden kunnen komen voor een traject bij Take 5, maar dat andere oorzaken ten grondslag liggen aan de lage instroom. Volgens hen speelt mee dat andere grote hulpverleningsinstellingen als MJD, Elker en Lentis ook gezinscoaching inzetten in multiprobleemgezinnen. Deze organisaties zouden niet alle gezinnen in de Krachtwijken die in aanmerking komen voor gezinscoaching naar Take 5 doorverwijzen. Ook bestaat er, zoals gezegd, bij de verwijzende instanties geen eenduidig beeld over de doelgroep van Take 5, hetgeen de aanmelding van gezinnen in de weg kan staan.

Daarnaast wordt aangegeven dat het bestaan van Take 5 niet bij alle individuele medewerkers van hulpverleningsinstellingen bekend is. Enkele geïnterviewden geven bovendien aan dat de werkwijze van Take 5 te weinig bekendheid geniet. Eventuele aanmelders verwijzen liever door naar reeds bekende trajecten.

Tot slot wordt opgemerkt dat de tijdrovende aanmeldingsprocedure ontmoedigend kan werken voor het aanmelden van nieuwe gezinnen.

Doelstellingen van de pilot

De pilot streeft doelstellingen na op gezinsniveau en doelstellingen op projectniveau. In de gesprekken leggen geïnterviewden over het algemeen meer nadruk op de doelstellingen op projectniveau. Door de lage instroom is er nog weinig ervaring met (het bereiken van) de doelen op gezinsniveau.

Methodiekontwikkeling

Het merendeel van de geïnterviewden geeft aan dat het ontwikkelen van een nieuwe methodiek voor de aanpak van de (meest gecompliceerde) multiprobleemgezinnen de belangrijkste doelstelling op projectniveau vormt. Zoals eerder beschreven is de nieuwe methodiek in samenwerking met de RadarGroep ontwikkeld. Na een aantal maanden is deze methodiek op een aantal onderdelen herzien en meer concreet ingevuld. Naast het implementeren van een nieuwe methodiek wordt door verschillende respondenten aangegeven dat het van belang is dat het project zich richt op het ontschotten van de verschillende hulpverleningsorganisaties binnen deze gezinnen en het afstemmen van de hulp. Het project zou een verbindende schakel moeten zijn tussen deze organisaties en een methodiek moeten ontwikkelen om daarin de regierol te nemen.

Een aantal respondenten is van mening dat het bij ontschotting niet alleen gaat om het oppakken van de regierol, maar ook om het inzichtelijk maken en doorbreken van knelpunten in financieringsstromen en bureaucratische procedures. Het project moet volgens de betrokkenen de ruimte krijgen om als 'ijsbreker' te fungeren en om het mandaat dat zij zouden hebben in de praktijk tot stand te brengen. Ook wordt door enkele respondenten benadrukt dat het inpassen van dwang en drang in de methodiek voor multiprobleemgezinnen een belangrijke doelstelling is van het project.

Onduidelijkheid

Evenals over de doelgroep, blijkt ook over de doelstellingen van het project onduidelijkheid te bestaan, zowel bij de betrokken partijen als bij de medewerkers van het project zelf. Zo zijn enkele geïnterviewden van mening dat de doelstellingen dusdanig ruim zijn geformuleerd, dat de verwachtingen van de betrokkenen sterk uiteenlopen. Ook zeggen enkele geïnterviewden dat het voor hen niet duidelijk is of de coaches van Take 5 juist praktische taken op zich nemen in het gezin of alleen een coördinerende en regisserende taak hebben. Wanneer de coaches van Take 5 er inderdaad naar streven de regie in de hulpverlening op zich te nemen en daarin te fungeren als centraal aanspreekpunt, zal dit volgens enkele betrokkenen helderder met het veld moeten worden gecommuniceerd.

Resultaten in de praktijk

Met verschillende respondenten is gesproken over de mate waarin de beoogde doelstellingen volgens hen in de praktijk gerealiseerd (kunnen) worden. Een aantal geïnterviewden zegt positief te zijn over de wijze waarop de medewerkers van Take 5 de regie hebben genomen in de gezinnen die door deze partijen zijn aangemeld. Over de terugkoppeling van ondernomen acties en behaalde resultaten zijn zij kritisch. Dit is vaak onvoldoende gebeurd. Ook wordt door enkele partijen opgemerkt dat het dwang- en drangkader, dat volgens deze respondenten een belangrijk onderdeel vormt van de pilot, tot nog toe onvoldoende vorm heeft gekregen bij de uitvoering van het project.

Werkwijze

De methodiek zoals beschreven in oktober 2009 (zie ook paragraaf 2 van deze notitie) vormt nog steeds het uitgangspunt van de werkwijze van Take 5. Wel is deze methodiek op enkele punten herzien, aangescherpt en geconcretiseerd. Daarbij is onder meer de aanmeldingsprocedure aangepast. Hieronder wordt ingegaan op de ervaringen die zijn opgedaan met deze methodiek. Naast ontwikkelingen en leermomenten wordt ingegaan op de knelpunten die zich voordoen bij de uitvoering ervan. Daarbij komen achtereenvolgens aan de orde: de aanmeldingsprocedure; de integrale analyse; de duur van het traject; de verschillende rollen van de coaches; het werken met een budget; en de kennis en kunde van de coaches.

De werkplek van Take 5 is gesitueerd in de wijk. Hoewel dit geen onderdeel vormt van de omschreven methodiek, blijkt dit in de praktijk een positieve

uitwerking te hebben. Door de laagdrempelige setting is het project zeer toegankelijk voor de gezinnen en andere betrokkenen en zijn de medewerkers op de hoogte van ontwikkelingen en gebeurtenissen in de wijk.

Aanmeldingsprocedure

Gedurende de uitvoering van het project heeft een wijziging plaatsgevonden in de aanmeldingsprocedure, waarbij het aanmeldingsformulier is uitgebreid. De aanleiding voor deze wijziging was de ervaring van de gezinscoaches dat bij de eerder gehanteerde procedure vaak te weinig informatie over de gezinnen beschikbaar was voor de coaches. In sommige situaties leverde het ontbreken van cruciale informatie problemen op in de begeleiding van de gezinnen. Bij de nieuwe aanmeldingsprocedure is de aanmeldende partij verantwoordelijk voor het aanleveren van alle beschikbare informatie over een gezin, ook de informatie van andere partijen die in een gezin actief zijn.

Zowel intern als extern wordt wisselend gedacht over de nieuwe aanmeldingsprocedure. Hoewel vrijwel alle geïnterviewden het erover eens zijn dat bepaalde basisinformatie beschikbaar moet zijn om een gezin over te kunnen dragen, is een aantal respondenten van mening dat de nieuwe aanmeldingsprocedure hierin te ver gaat. Er kan volgens hen niet van een aanmelder worden verwacht dat deze informatie kan verstrekken over alle leefgebieden van het gezin. Het is volgens diverse respondenten niet de taak van een aanmelder om informatie op te vragen bij de andere instanties die bij het gezin betrokken zijn. Het verzamelen van informatie bij de verschillende partijen is volgens hen de taak van de coach van Take 5. Een aantal respondenten is van mening dat het aanmelden bij Take 5 door deze nieuwe procedure niet meer laagdrempelig is, terwijl laagdrempeligheid volgens deze geïnterviewden wel een belangrijk kenmerk zou moeten zijn van het traject. Het aanmelden van een gezin is volgens hen een tijdrovend proces geworden, waar veel instellingen gezien de werkdruk niet voldoende tijd voor vrij kunnen of willen maken.

Verschillende andere respondenten zijn echter van mening dat de uitbreiding van de aanmeldingsprocedure een voorwaarde vormt voor het kunnen aanbieden van de benodigde hulp. Het verstrekken van alle beschikbare informatie is volgens hen van belang voor de coaches van Take 5 om daadwerkelijk een verschil te kunnen maken en niet in dezelfde valkuilen te belanden als de instanties die eerder in het gezin werkzaam zijn geweest. Ook is het volgens deze geïnterviewden voor de gezinnen prettiger wanneer een

coach volledig op de hoogte is van de situatie in een gezin, zodat het gezin niet opnieuw hetzelfde verhaal hoeft te vertellen. Er moet volgens deze respondenten door de aanmelder een heldere vraag worden geformuleerd, waarin alle beschikbare informatie is meegenomen. Daarbij is opgemerkt dat een aanmelder een medewerker van Take 5 kan consulteren voor advies en ondersteuning bij het verzamelen van de benodigde informatie.

Een deel van het informatieprobleem in de aanmeldingsfase wordt volgens de respondenten veroorzaakt door de gebrekkige kwaliteit van de rapportages van hulpverleners. In principe mag volgens de meeste respondenten van hulpverleners verwacht worden dat zij relevante informatie over de problemen in een gezin en de reeds ondernomen acties beschikbaar hebben, maar in de praktijk is dit vaak niet het geval. Verschillende potentiële aanmelders beamen dat op dit terrein nog veel winst valt te behalen, maar geven aan dat dit momenteel wel de praktijk is waar Take 5 mee te maken heeft.

Ook de privacy vormt een knelpunt in het vormgeven bij de aanmelding. Medewerkers van Take 5 zijn van mening dat het niet gelegitimeerd is wanneer door Take 5 informatie wordt opgevraagd bij de hulpverleners in een gezin, nog voordat duidelijk is of dit gezin daadwerkelijk in aanmerking komt voor het project. Ook het plannen van een zorgoverleg met de betrokken medewerkers is in dit stadium volgens hen nog geen optie. Vanuit deze optiek bezien achten zij het dan ook noodzakelijk dat de aanmeldende partij de benodigde informatie voor de aanmelding verzamelt bij de verschillende betrokken organisaties. Take 5 kan vervolgens op basis van de uitgebreide informatie uit het aanmeldingsformulier een inschatting maken of het gezin in aanmerking komt voor het project.

Aanmelders merken op dat het privacybezwaar dat Take 5 aandraagt ook voor hen geldt: wanneer zij het aanmeldingsformulier volledig willen invullen, moeten ook zij informatie opvragen bij de verschillende hulpverleners die in het gezin actief zijn. Door enkele potentiële aanmelders wordt opgemerkt dat aan het bezwaar van Take 5 tegemoet kan worden gekomen door al in een eerder stadium van het traject een convenant af te sluiten, waarin afspraken zijn vastgelegd over het uitwisselen van informatie.

Integrale analyse: één gezin, één plan

De coaches benadrukken in hun interviews het belang van de integrale analyse. Om als organisatie daadwerkelijk een verschil te kunnen maken is het van belang overzicht te krijgen over alles wat er gebeurt in een gezin en zorgen dat hierin afstemming plaatsvindt. Op basis van een integrale analyse dient een plan te worden opgesteld (één gezin, één plan), waarin alle leefgebieden van het gezin worden meegenomen. Dit plan dient vervolgens met de betrokken partijen te worden besproken tijdens een rondetafelgesprek of zorgoverleg. De verschillende partijen hebben elk een rol in de uitvoering van het plan; de coach van Take 5 voert hierop de regie. De coaches en verschillende betrokkenen geven aan dat dit rondetafelgesprek nog niet bij alle gezinnen heeft plaatsgevonden. Ook ontbreekt volgens sommige betrokkenen de terugkoppeling vanuit Take 5 over de afspraken die zijn gemaakt over de hulpverlening en taakverdeling in het gezin. De coaches zijn van mening dat nog niet in alle gezinnen met een integrale analyse en met rondetafelgesprekken is gewerkt. De invulling van deze werkwijze zou nog in ontwikkeling zijn.

Duur van het traject

De duur van het traject is in de beschrijving van de werkwijze vastgesteld op één jaar. Door enkele coaches is opgemerkt dat dit gezien moet worden als een richtlijn. In de praktijk is het van belang de duur van het traject af te stemmen op de behoefte van het gezin en maatwerk te leveren. De periode van het onderzoek is nog te kort en het aantal gezinnen nog te gering om uitspraken te kunnen doen over de gemiddelde duur van trajecten.

Rollen van de coaches

In de interviews komen de rollen van de gezinscoaches veelvuldig aan de orde. De gezinscoaches geven aan dat zij drie rollen vervullen, namelijk de rol van aannemer, regisseur en coach. De aanneemfunctie, het meewerken in het gezin, neemt af in de loop van het traject, terwijl de coachfunctie in de loop van het traject belangrijker wordt. Gedurende het gehele traject is de coach regisseur over de hulpverlening. De medewerkers van Take 5 zijn van mening dat het van belang is meer helderheid te geven over de definiëring van de rollen. De wijze waarop invulling wordt gegeven aan de verschillende rollen is volgens hen nog te sterk afhankelijk van de individuele coach.

De regierol is een belangrijk element in de werkwijze van Take 5. Verschillende externe betrokkenen benadrukken dat de regisseurstaak van

gezinscoaches een belangrijke meerwaarde vormt in de methodiek van het project. De coach van Take 5 zou moeten fungeren als spin in het web en zorg moeten dragen voor afstemming van de hulpverlening binnen een gezin. Als regisseur moet de gezinscoach de verschillende betrokkenen letterlijk om tafel krijgen om gezamenlijk afspraken te maken over de hulpverlening en de taakverdeling binnen een gezin. Indien nodig kan de coach op één of meer leefterreinen zelf een rol vervullen als uitvoerende hulpverlener.

Hoewel de regierol van Take 5 wordt gezien als belangrijk onderdeel van de methodiek, wordt door verschillende betrokkenen aangegeven dat Take 5 hierin niet uniek is. Er zijn meerdere andere hulpverleningsinstanties in Groningen die (coachings)trajecten bieden, waarbij de medewerker van de betreffende instantie als regisseur c.q. coach optreedt (onder meer gezinscoaches van NOVO, medewerkers van Woonkans, gezinsvoogd van Jeugdzorg, MJD, OGGz). Wanneer sprake is van een ondertoezichtstelling, geldt dat een medewerker van Bureau Jeugdzorg wettelijk verplicht is de regie op zich te nemen in de hulpverlening binnen een gezin. Wanneer in een gezin al een hulpverlener aanwezig is die de regie voert en er wordt in dit gezin een coach van Take 5 ingeschakeld, is het van groot belang duidelijke afspraken te maken over de verdeling van de (regie)taken.

De invulling van de regierol is nog sterk in ontwikkeling. De coaches geven aan dat ze nog erg zoekende zijn over hoe zij vorm moeten geven aan deze rol. Ook het combineren van en schakelen tussen de regierol en de uitvoerende rollen (coach en aannemer) wordt door de coaches als lastig ervaren. Intern bestaan bovendien visieverschillen over de balans tussen de verschillende rollen. Eén van de coaches benadrukt daarbij dat je de gezinnen alleen bereikt door naast het voeren van de regie ook sterk in te zetten op praktische uitvoerende taken in een gezin, terwijl anderen opmerken dat juist het oppakken van de regierol van groot belang is in de werkwijze van het project.

Verskillende betrokkenen geven aan dat het beschikken over het mandaat van instellingen om door te pakken een voorwaarde is voor het goed kunnen uitvoeren van de regierol. Bij de medewerkers van Take 5 is niet bekend dat zij over een dergelijk mandaat beschikken. In de praktijk wordt van deze mogelijkheid derhalve geen gebruik gemaakt.

Budget

In de opdrachtbeschrijving van de gemeente wordt aangegeven dat aan het gezinsplan van Take 5 een budget is verbonden, waarmee de gezinscoach, indien nodig, gespecialiseerde hulp voor het gezin kan inkopen. Dit gezinsgebonden budget is in principe vrij besteedbaar en wordt achteraf verantwoord of gedeclareerd.

Volgens de coaches en verschillende andere geïnterviewden is de functie van dit budget om als coach snel te kunnen handelen, zonder te hoeven wachten op langdradige procedures of indicatiestellingen. Diverse betrokkenen zijn van mening dat een gezinsgebonden budget een belangrijke meerwaarde is van het project. Enkele geïnterviewden zijn echter kritischer over de mogelijkheid om een beroep te doen op dit budget. Volgens hen bestaat hiermee het risico dat andere instellingen hun verantwoordelijkheid niet nemen, wanneer ze weten dat binnen Take 5 extra budget beschikbaar is. Daarnaast wordt opgemerkt dat traag verlopende procedures en indicatiestellingen de realiteit vormen, waarmee ook het gezin zou moeten leren leven. Een aantal betrokkenen geeft aan dat extra budget in hun optiek wel geoorloofd is, mits het gaat om een voorschot dat, bijvoorbeeld via de bijzondere bijstand, achteraf kan worden teruggekregen.

Kennis en kunde coaches

Verschillende geïnterviewden merken op dat het combineren van en schakelen tussen de verschillende rollen veel vraagt van de kwaliteiten van een coach. Door één van de respondenten wordt opgemerkt dat de gezinscoaches niet geselecteerd zijn op al deze kwaliteiten, maar met name op vaardigheden in de aannemersrol en coachrol. In het verlengde daarvan geeft een aantal andere respondenten aan de indruk te hebben dat de coaches met name ervaring hebben met de uitvoerende rollen en minder met het voeren van de regie. De gezinscoaches zijn over het geheel genomen ook minder ervaren dan waarvan van tevoren werd uitgegaan. Verondersteld werd dat alle coaches veel ervaring zouden hebben met coaching van multiprobleemgezinnen. Dit blijkt niet het geval te zijn. Enkele gezinscoaches zijn nog maar korte tijd in dienst bij de zorginstelling. Op het moment dat zij zijn gedetacheerd bij Take 5 hebben zij nog geen vaste aanstelling bij de instelling die hen detacheert.

Aansturing

Hieronder wordt ingegaan op de wijze waarop het project in de praktijk wordt aangestuurd, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de externe en interne aansturing.

Externe aansturing

De externe aansturing van de pilot verloopt in verschillende opzichten niet zoals vooraf is beoogd. Zo is de begeleidingsgroep – die is aangesteld voor de externe aansturing op de te ontwikkelen methodiek en die bestaat uit leidinggevendenden van de organisaties die de gezinscoaches hebben gedetacheerd - sinds de eerste buurtacademie (oktober 2009) niet meer bij elkaar gekomen. In de praktijk vindt de aansturing op de ontwikkeling van de methodiek met name plaats door de projectleider, een werkbegeleider en een extern adviseur. Naast een begeleidingsgroep zou tevens een coördinatieteam worden samengesteld, die inhoudelijk betrokken zou worden bij de indicering, de casuïstiek en de vaststelling van de gezinsplannen. Het samenstellen van dit coördinatieteam is in de praktijk niet gerealiseerd.

Volgens enkele geïnterviewden bestaat bovendien onduidelijkheid over de aansturing van het project door de gemeente. Deze onduidelijkheid wordt volgens deze betrokkenen met name veroorzaakt doordat bij de gemeente twee diensten betrokken zijn bij de pilot, namelijk OCSW en HVD. Hoewel OCSW de beleidsmatige verantwoordelijkheid voor het project draagt, is de GGD namens de HVD verantwoordelijk voor de uitvoering. De projectleider is gedetacheerd door de GGD. Een functiescheiding tussen beleidsontwikkeling en uitvoering is heel gebruikelijk bij de overheid. Functiescheiding werkt echter verkokering en verschotting in de hand (Twist e.a. 2009). Weerbarstige problemen als multiprobleemgezinnen laten zich moeilijk oplossen wanneer de diensten niet gezamenlijk optrekken en sturing geven aan de pilot. Het ontbreken van een heldere externe coördinatie zorgt voor veel onduidelijkheid, wat nadelige gevolgen heeft voor de uitvoering van de pilot.

Interne aansturing

Het project wordt intern aangestuurd door een projectleider. De coaches zijn tevreden over zijn manier van leidinggeven. Het feit dat hij geen hulpverleningsachtergrond heeft wordt over het algemeen als positief ervaren, zowel door de coaches als door andere betrokkenen, omdat hij hierdoor goed is staat is oplossingen te zoeken buiten de bestaande kaders

van de hulpverlening. Wel wordt aangegeven dat hij, doordat hij geen ervaring heeft als hulpverlener, weinig sturing kan geven op de casuïstiek. De inhoudelijke begeleiding en de uitvoering van het lerend werken wordt daarom voor een groot deel uitgevoerd door een werkbegeleider.

De huidige werkbegeleider is in november 2009 gestart, nadat twee eerdere werkbegeleiders na een korte periode actief te zijn geweest zijn gestopt. Volgens de coaches is de rol van de werkbegeleider voor hen essentieel. Ze fungeert als klankbord, maar helpt ook de kwaliteit van de hulpverlening en de verslaglegging te verhogen en te bewaken. Projectleider en werkbegeleider voeren vaak discussies over de werkwijze.

Samenwerking

De meningen van geïnterviewden van betrokken organisaties over de samenwerking met Take 5 lopen uiteen. Een aantal betrokkenen geeft aan hierover tevreden te zijn. Voor hen is duidelijk wie binnen Take 5 het aanspreekpunt is. Ook zijn ze tevreden over de wijze waarop Take 5 de hulpverlening in de door hen aangemelde gezinnen heeft opgepakt en de manier waarop dit is teruggekoppeld. Andere geïnterviewden geven aan minder positief te zijn over de samenwerking en de terugkoppeling van Take 5. Er worden daarbij verschillende knelpunten genoemd. Ten eerste wordt door een aantal partijen aangegeven dat, in de gevallen dat zij een gezin hebben aangemeld voor Take 5, niet altijd duidelijk is of en op welke manier Take 5 een traject is gestart met het gezin. De terugkoppeling die zij daarover krijgen van Take 5 is volgens deze betrokkenen onvoldoende. Daarnaast wordt door enkele geïnterviewden opgemerkt dat voor hen niet helder is wat de werkwijze is van Take 5 en welke rol zij in een gezin vervullen. Zowel het gebrek aan terugkoppeling als de onduidelijkheid over de werkwijze lijken een negatieve invloed te hebben op het vertrouwen in Take 5 bij deze betrokkenen. Door enkele geïnterviewden is bovendien opgemerkt dat de verschillende projecten voor multiprobleemgezinnen in dezelfde vijver lijken te vissen. Dit leidt in sommige gevallen tot onderlinge concurrentie, maar ook tot onduidelijkheid over wie in welk gezin de regie op zich zou moeten nemen.

De meeste respondenten hebben opgemerkt dat het houden van buurtacademies, waarin alle betrokken professionals en hun leidinggevendenden hun mening kunnen geven over de ontwikkelde methodiek en de wijzigingen hierin, een positieve bijdrage levert aan de samenwerking en de kennis over

de aanpak van Take 5. Daarbij wordt aangegeven dat de in de buurtacademie genoemde op- en aanmerkingen over de methodiek weinig weerklank hebben gevonden bij Take 5.

Ontwikkelopdrachten

Zoals aangegeven in de eerste paragraaf van deze notitie, omvat de opdracht van de gemeente onder meer de ontwikkeling van twee modules, namelijk een lik-op-stukmodule en de module budgetbeheer, dagactiviteiten en reïntegratie. Daarnaast dienen mogelijkheden te worden onderzocht om drang en dwang in te kunnen zetten.

Aan de twee ontwikkelopdrachten is in de praktijk nog geen invulling gegeven. Wel wordt gewerkt aan methoden voor het toepassen van dwang en drang. In de gesprekken met de medewerkers van Take 5 wordt opgemerkt dat het project zelf niet beschikt over instrumenten om dwang en drang toe te passen. In de situaties waarin dwang of drang wordt toegepast, wordt dit door een externe partij opgelegd. Zo kan bijvoorbeeld bureau Woonkans van een gezin eisen dat zij meewerkt aan het project, waardoor zij een uithuiszetting kunnen voorkomen. Door enkele geïnterviewden is aangegeven dat deze constructie voor het toepassing van dwang en drang in sommige gevallen wringt met de regiefunctie van Take 5. Op het moment dat een externe partij een gezin vanuit een dwang- of drangkader aanmeldt bij Take 5, fungeert deze partij daarmee als opdrachtgever voor Take 5 en dus in zekere zin ook als regisseur. Het is in een dergelijke situatie niet duidelijk hoe dit zich verhoudt met de regierol die de coach van Take 5 eigenlijk zou willen en zou moeten oppakken.

4. Conclusie en discussie

Op basis van de informatie in deze voortgangsnotitie over het eerste jaar kunnen enkele leerpunten worden geformuleerd en tussentijdse conclusies worden getrokken. Daarnaast blijkt dat er verschillende onderwerpen zijn waarover zowel binnen Take 5 als bij de betrokken partijen discussie is of onduidelijkheid bestaat.

- In samenwerking met de RadarGroep is in oktober 2009 een methodiek ontwikkeld, die vanaf november 2009 in werking is gesteld.

- De presentatie van deze nieuwe methodiek aan betrokken hulpverleners en leidinggevendenden heeft plaatsgevonden in buurtacademies. Volgens betrokkenen is de invoering van de buurtacademies een vernieuwende en zinvolle manier om bekendheid over de methodiek te verwerven en eventuele knelpunten te bespreken.
- De ervaringen die zijn opgedaan met de nieuwe methodiek zijn verwerkt in een herziene versie. Eén van de ervaren knelpunten is de te geringe kennis over de gezinnen bij aanvang van het traject. Om dit knelpunt het hoofd te bieden is door Take 5 een nieuw aanmeldingsformulier ontwikkeld.
- Take 5 is gesitueerd in de wijk. Dit blijkt in de praktijk een positieve uitwerking te hebben. Door de laagdrempelige setting is het project zeer toegankelijk voor de gezinnen en andere betrokkenen en zijn de medewerkers op de hoogte van ontwikkelingen en gebeurtenissen in de wijk.
- Het aantal gestarte trajecten is lager dan vooraf was beoogd. Door het achterblijven van instroom kan de nieuwe methodiek onvoldoende in de praktijk worden toegepast. Hierdoor is het niet goed mogelijk voldoende ervaring op te doen met de nieuwe methodiek en deze op basis van de praktijk door te ontwikkelen. Op zeer korte termijn zal de instroom van multiprobleemgezinnen dan ook beter op gang moeten komen. Om de pilot alsnog een kans te geven dienen hierover met Elker, Thuiszorg, MJD, politie, NOVO, Woonkans en Jeugdzorg heldere afspraken te worden gemaakt.
- Er is weinig vooruitgang geboekt ten opzichte van de startbijeenkomst in maart 2007. De benodigde onderdelen zijn beschreven in een methodiek, maar worden nog onvoldoende in de praktijk toegepast.
- Take 5 is (nog) te intern gericht, in ieder geval in de afgelopen periode. Er is onvoldoende communicatie over de doelgroep en de werkwijze van het project met de bij multiprobleemgezinnen betrokken hulpverleningsinstellingen. Ook de terugkoppeling naar betrokken partijen is (nog) onvoldoende. Dit lijkt een negatieve invloed te hebben op het vertrouwen van potentiële aanmelders in het project.
- Vooraf werd ervan uitgegaan dat de gezinscoaches veel ervaring zouden hebben met de coaching van multiprobleemgezinnen. Dit blijkt in de praktijk echter niet het geval te zijn.
- Het coördinatieteam is niet aangesteld, terwijl de begeleidingsgroep al gedurende langere tijd niet meer bij elkaar komt. Hierdoor is er weinig sturing op de pilot. De functies die door het coördinatieteam en de

begeleidingsgroep vervuld hadden moeten worden, worden momenteel door de projectleider uitgevoerd. Door het (alsnog) instellen van een coördinatiegroep kan de externe sturing worden versterkt. Ook kan hiermee het draagvlak en de betrokkenheid van partnerorganisaties worden vergroot, hetgeen van belang is voor de toepassing van de methodiek van de pilot in de toekomst. Bij het alsnog instellen van een coördinatieteam dient Bureau Jeugdzorg één van de deelnemende partijen te zijn, gezien de bemoeienis van voogden in een groot aantal gezinnen.

- Take 5 kan, als specialist, potentiële aanmelders helpen om te komen tot een goede vraagformulering. Nu gebeurt dat niet of is het onbekend bij betrokken partijen dat dit wel mogelijk is.
- Naast het implementeren van een nieuwe methodiek wordt door verschillende respondenten aangegeven dat het van belang is dat het project zich richt op het ontschotten van de verschillende hulpverleningsorganisaties binnen deze gezinnen en het afstemmen van de hulp. Het project moet volgens de betrokkenen de ruimte krijgen om als 'ijsbreker' te fungeren en om het mandaat dat zij zou hebben in de praktijk tot stand te brengen.
- Mandatering is door onwetendheid bij Take 5 in de praktijk niet gerealiseerd.
- Over de doelgroep van Take 5 bestaat geen eenduidig beeld. Een deel van de geïnterviewden is van mening dat de doelgroep bestaat uit de zwaarste doelgroep van multiprobleemgezinnen, terwijl andere geïnterviewden aangeven dat volgens hen alle gezinnen met meerdere problemen in de Krachtwijken in aanmerking zouden moeten komen voor het project. Onduidelijkheid over de doelgroep komt uiteraard de instroom niet ten goede.
- Er zijn verschillende andere projecten, naast Take 5, waarin de hulpverlener als regiehouder c.q. coach in een gezin optreedt. Take 5 is hierin dus niet uniek. Dit leidt in sommige gevallen tot onderlinge concurrentie, maar ook tot onduidelijkheid over wie in welk gezin de regie op zich zou moeten nemen. In het kader van de pilot multiprobleemgezinnen zou dit de gezinscoach moeten zijn. Andere partijen dienen de gezinscoach het mandaat te geven namens hen te mogen optreden in het gezin. Hiervoor moet er bij de andere partijen voldoende vertrouwen zijn in de kennis en ervaring van gezinscoaches. Dat is momenteel (nog) onvoldoende aanwezig.
- Enkele respondenten benadrukken dat het inpassen van dwang en drang in de methodiek voor multiprobleemgezinnen een belangrijk element vormt

van het project. Wel wordt door verschillende geïnterviewden opgemerkt dat het toepassen van dwang en drang een knelpunt oplevert voor het kunnen voeren van de regie door de gezinscoach. De externe partij die dwang/drang kan uitoefenen (dus de partij die gezinscoaching door Take 5 als verplichting oplegt aan het gezin) is namelijk over het algemeen ook de regiehouder.

- Er is, zowel intern als bij de betrokken partijen, discussie over de balans tussen de verschillende rollen van de gezinscoach (aannemer, coach en regisseur). De vraag is in hoeverre de coach zelf moet meewerken in een gezin of juist zo veel mogelijk alleen de regie moet nemen. In de praktijk zal dit en-en zijn. Een gezinscoach zal om het vertrouwen van het gezin te winnen uitvoerder zijn van maatregelen en van taken die snel zijn te realiseren en tegelijkertijd de regisseur zijn op het gebied van hulpverleningstaken die door gespecialiseerde instellingen worden uitgevoerd.
- Er is geen overeenstemming over de inzet van het gezinsgebonden budget. Waar verschillende betrokkenen het gezinsgebonden budget zien als belangrijke meerwaarde van het project, zijn enkele geïnterviewden kritisch over de mogelijkheid om een beroep te doen op dit budget. Een budget lijkt vooral zinvol wanneer er op korte termijn actie moet worden ondernomen waarbij de reguliere weg tot vertraging zal leiden. Een voorwaarde voor het inzetten van het budget is dat kosten die verhaald kunnen worden bij de desbetreffende instantie worden gedeclareerd.
- De betrokken partijen verschillen van mening over wie verantwoordelijk is voor het verzamelen van informatie bij de verschillende hulpverleners die in het gezin actief zijn: de aanmelder of de coach van Take 5. Organisaties geven aan dat zij niet in staat zijn deze informatie aan te leveren. Medewerkers van Take 5 zijn echter van mening dat het ontvangen van alle beschikbare informatie over een gezin voor hen van belang is om daadwerkelijk een verschil te kunnen maken en niet in dezelfde valkuil te belanden als de instanties die eerder in het gezin werkzaam zijn geweest. Daarnaast is het volgens medewerkers van Take 5 niet gelegitimeerd wanneer door Take 5 informatie wordt opgevraagd over een gezin, nog voordat duidelijk is of dit gezin daadwerkelijk in aanmerking komt voor het project. Verschillende respondenten merken overigens op dat het informatieprobleem in de aanmeldingsfase deels wordt veroorzaakt door de gebrekkige kwaliteit van de rapportages door hulpverleners. Wanneer informatie-uitwisseling om privacyredenen een probleem is, kan wellicht een convenant uitkomst bieden.

BIJLAGE 2 MEETINSTRUMENT GEZINNEN

Om inzicht te krijgen in de bereikte resultaten binnen de gezinnen en de wijze waarop deze resultaten tot stand zijn gekomen, is een 0-meting en een 1-meting verricht. De 0-meting vond plaats bij aanvang van het traject, terwijl de 1-meting ruim een half jaar later heeft plaatsgevonden. Door de gegevens uit de 1-meting te vergelijken met de gegevens uit de 0-meting is nagegaan in hoeverre het gezin vooruitgang heeft geboekt op de verschillende leefgebieden en in hoeverre de zelfredzaamheid van het gezin is veranderd.

Voor het vaststellen van de situatie binnen de gezinnen is gebruik gemaakt van het ‘scoreformulier zelfredzaamheid gezinnen’, mede gebaseerd op de Zelfredzaamheids-Matrix zoals ontwikkeld door de GGD Amsterdam (Lauriks 2010 e.a.). Dit scoreformulier bestaat uit 45 items, waarin negen leefgebieden aan de orde komen (vijf items per leefgebied). Het gaat om de leefgebieden onderwijs/werk, huisvesting, inkomen, opvoeden, geestelijke gezondheid, lichamelijke gezondheid, sociaal netwerk, vrije tijd en justitiële veiligheid.

Score per leefgebied

Op elke van de 45 items wordt op een vijfpuntschaal gescoord wat op het moment van de meting de situatie is van het gezin op dit item. Hierbij geldt: hoe lager de score, hoe groter de problemen van het gezin op dit item. Op basis van de scores op de verschillende items wordt een totaalscore per leefgebied berekend. Het scoreformulier wordt per meting twee keer ingevuld, namelijk één keer op basis van het interview met het gezin en één keer op basis van het dossier. De werkwijze die hierbij is gehanteerd, wordt hieronder toegelicht.

Interviews met de gezinnen

Met alle 15 gezinnen die zijn opgenomen in de evaluatie hebben twee interviews plaatsgevonden, namelijk bij aanvang van het traject en ruim een half jaar later. Tijdens deze interviews zijn de 45 items uit het scoreformulier niet letterlijk aan de gezinnen voorgelegd, maar is met elk gezin een uitgebreid gesprek gevoerd waarin aan de hand van open vragen de verschillende thema’s uit het scoreformulier aan bod zijn gekomen. Na afloop van het gesprek heeft de onderzoeker een gespreksverslag opgesteld. Op

basis daarvan heeft de onderzoeker het scoreformulier ingevuld. Hetzelfde is, onafhankelijk van de eerste onderzoeker, gedaan door een tweede onderzoeker. Vervolgens is nagegaan of zij tot hetzelfde oordeel komen. Bij meningsverschillen heeft een derde onderzoeker dit onderdeel bekeken en is daarna in onderling overleg de score vastgesteld. Op deze manier is een intersubjectief oordeel tot stand gekomen over de situatie van het gezin op het moment van de 0-meting en de 1-meting.

Dossierstudie

Naast de gesprekken met de gezinnen, zijn ook de dossiers van de 15 gezinnen bestudeerd en de gezinscoaches bevraagd over de situatie in de gezinnen om op basis daarvan het scoreformulier in te vullen. Ook dit is op twee momenten gebeurd, namelijk bij de start van het traject en ruim een half jaar later.

Aanvankelijk was het de bedoeling om hierbij voornamelijk gebruik te maken van de informatie uit de dossiers. Ten tijde van de 0-meting bleek echter dat in de dossiers niet over alle items informatie was opgenomen. In de 0-meting zijn daarom de items die op basis van de dossiers niet konden worden ingevuld, voorgelegd aan de coaches. In samenspraak met de coaches zijn de ontbrekende items aangevuld. In de 1-meting is gekozen de gesprekken met de coaches als uitgangspunt te nemen voor het invullen van de scores en in mindere mate gebruik te maken van de (onvolledige) dossiers.

Berekening totaalscore per leefgebied

De scores van de gesprekken met de gezinnen en de dossierstudie zijn per gezin samengevoegd tot één score per leefgebied. Wanneer er sprake was van een verschil tussen de score op een leefgebied op basis van de gesprekken met de gezinnen en de score op datzelfde leefgebied uit de dossierstudie c.q. de gesprekken met de coaches is in principe gekozen voor de score van de gesprekken met de gezinnen. Wanneer echter de score op basis van de dossierstudie lager was dan de score op basis van het gesprek met het gezin is de score van de dossierstudie gehanteerd. Deze keuze is gemaakt omdat de ervaring leert dat gezinnen geneigd zijn zelf hun problemen beter voor te stellen dan uit het dossier naar voren komt. Het gaat hierbij overigens om kleine verschillen.

Zelfredzaamheidsscore

Aan de hand van de scores op de verschillende leefgebieden is een totaalscore berekend voor de zelfredzaamheid van de gezinnen. Hierbij is gebruik gemaakt van een wegingsfactor, waarbij leefgebieden waarop veel

problemen spelen relatief zwaarder meetellen dan leefgebieden waarop minder problemen spelen: een leefgebied waarop het gezin een één scoort, telt vijf keer mee; een leefgebied waarop het gezin een twee scoort telt vier keer mee; een leefgebied waarop het gezin een drie scoort telt drie keer mee; et cetera. De gewogen zelfredzaamheidsscore komt over het algemeen twee of drie tiende lager uit dan de ongewogen score. Door het toepassen van deze wegingsmethode wordt voorkomen dat een te rooskleurig beeld ontstaat van de zelfredzaamheid van de gezinnen. (Aanzienlijke) Problemen op twee of drie leefgebieden kunnen immers een behoorlijke beperking opleveren voor de zelfredzaamheid van een gezin, ook wanneer op de overige leefgebieden (redelijk) goed gescoord wordt.

Door de zelfredzaamheidsscore van de 0-meting en de 1-meting te vergelijken, kan worden vastgesteld in hoeverre er een verbetering heeft plaatsgevonden in de zelfredzaamheid van de gezinnen.

BIJLAGE 3 SCORES GEZINNEN

Tabel 1 Ontwikkelingen in problematiek gezinnen op verschillende leefgebieden en zelfredzaamheid

Gezin		Leefgebieden ^a									Totaal-score Zelfredzaamheid ^b
		Ouderwifs /werk	Huisvesting	Inkomen	Opvoeding	Geestelijke gezondheid	Lichamelijke gezondheid	Sociaal netwerk	Vrije tijd	Justitiële veiligheid	
1	Nulmeting	2	3	1	3	2	2	2	3	2	2,1
	Eénmeting	1	3	2	3	2	2	3	2	3	2,2
2	Nulmeting	2	3	2	4	2	2	2	2	5	2,3
	Eénmeting	3	4	3	4	4	5	5	3	5	3,7
3	Nulmeting	2	2	2	2	3	2	3	2	5	2,3
	Eénmeting	2	2	3	3	2	3	3	3	5	2,6
4	Nulmeting	2	3	2	2	2	1	3	2	3	2,1
	Eénmeting	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3,2
5	Nulmeting	1	3	1	2	2	3	2	2	2	1,9
	Eénmeting	2	4	2	3	3	4	3	3	3	2,9
6	Nulmeting	1	3	3	2	2	5	2	2	2	2,1
	Eénmeting	3	4	4	3	3	5	3	3	4	3,4
7	Nulmeting	2	3	1	1	4	5	3	3	2	2,2
	Eénmeting	3	4	3	4	4	5	5	3	5	3,7
8	Nulmeting	3	2	1	2	3	3	2	2	3	2,2
	Eénmeting	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3,2
9	Nulmeting	2	4	2	3	1	4	3	2	4	2,4
	Eénmeting	3	5	3	4	3	4	4	2	5	3,3
10	Nulmeting	2	4	3	3	4	5	4	2	3	2,9
	Eénmeting	3	5	4	3	4	5	3	3	4	3,5
11	Nulmeting	3	3	2	4	3	5	3	4	2	2,9
	Eénmeting	4	4	3	4	4	5	3	4	5	3,8
12	Nulmeting	3	2	2	4	2	5	2	3	4	2,6
	Eénmeting	4	4	3	5	4	5	2	4	5	3,6
13	Nulmeting	3	3	2	4	4	3	2	3	5	2,9
	Eénmeting	3	4	3	5	4	3	3	3	5	3,4
14	Nulmeting	2	4	4	2	2	3	3	2	3	2,6
	Eénmeting	3	5	4	4	3	3	4	4	4	3,6
15	Nulmeting	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3,1
	Eénmeting	3	4	2	5	3	4	3	4	4	3,3
Totaal	Nulmeting	2,2	3	2	2,7	2,6	3,5	2,6	2,5	3,3	2,4
	Eénmeting	2,9	4	3	3,7	3,3	4,1	3,3	3,1	4,3	3,3

Legenda:

a: 1 = Aanzienlijk probleem, 2= Probleem, 3= Geeft wel wat problemen, 4= Gaat redelijk goed, 5 = Geen enkel probleem

b: 1 = niet zelfredzaam, 2= onvoldoende zelfredzaam, 3= beperkt zelfredzaam, 4= voldoende zelfredzaam, 5 = volledig zelfredzaam

Een kenmerk van multiprobleemgezinnen is dat zij kampen met hardnekkige en vaak langdurige problematiek op diverse leefgebieden. Het verbeteren van de leef- en woonomstandigheden en het vergroten van de zelfredzaamheid van deze gezinnen blijkt een lastige opgave. In de stad Groningen zijn sinds 2006 diverse pogingen ondernomen om methodieken te ontwikkelen waarmee multiprobleemgezinnen kunnen worden geholpen. Na enkele mislukte pogingen heeft De Ploeg begin 2011 een nieuwe aanpak ontwikkeld en uitgevoerd.

In opdracht van de gemeente Groningen heeft onderzoeks- en adviesbureau INTRAVAL deze pilot geëvalueerd. Hiervoor zijn op meerdere momenten interviews gehouden met projectleider, gezinscoaches, uitvoerende medewerkers en directieleden van de betrokken partijen en de eerste 15 ingestroomde gezinnen. Daarnaast is een document- en literatuurstudie uitgevoerd en zijn de onderzoekers regelmatig aanwezig geweest bij de verschillende overleggen en casuïstiekbesprekingen.

Centraal in dit boek staan de resultaten die met de gezinnen zijn bereikt. Per leefgebied worden de resultaten vermeld en tevens wordt de zelfredzaamheid van de gezinnen besproken. Daarnaast wordt ingegaan op de aanloopproblemen van de aanpak van multiprobleemgezinnen in de stad Groningen, de in- en uitvoering van de werkwijze van De Ploeg, het team dat de werkzaamheden uitvoert, de instrumenten die zij toepassen – onder meer het multidisciplinaire overleg en de Eigen Kracht Centrales – en de resultaten die zijn bereikt. Ook wordt de context beschreven waarbinnen het project is uitgevoerd. Ingegaan wordt op de organisatie van de (jeugd)zorg, de kwaliteit van de samenwerking en de maatschappelijke verbanden in de stad Groningen. Tevens wordt op basis van de literatuur en de beleidsveronderstellingen in combinatie met de resultaten die in de gezinnen zijn bereikt, aandacht besteed aan de werkzame mechanismen van de aanpak. In het afsluitende hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies vermeld, waarbij ook aanbevelingen worden gedaan voor een doorontwikkeling van de aanpak van multiprobleemgezinnen.

ISBN 978 90 8874 144 9



Bureau voor sociaal-wetenschappelijk onderzoek en advies
Bureau for social-scientific research and consultancy