



Wonen, Wijken en Integratie  
Ministerie van Volkshuisvesting,  
Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer

# Gezinsmanagers in Marokkaans-Nederlandse gezinnen

*Wegwijzer voor en door gemeenten*





# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>02</b>
Doel en meerwaarde inzet gezinsmanager	03
Leeswijzer	03
<b>1 Typering gezinsmanager</b>	<b>04</b>
1.1 Definitie inzet van een gezinsmanager	05
1.2 Varianten van de gezinsmanager	06
1.3 Coördinatie van zorg en coaching én begeleiding van het gezin	08
1.4 Duur begeleiding	08
1.5 Competentieprofiel van de gezinsmanager	08
<b>2 Coördinatie en samenwerking in de uitvoering</b>	<b>12</b>
2.1 Samenwerking rond gezin in de praktijk	13
2.2 'Doorzettingsmacht' van de gezinsmanager	14
2.3 Positionering van de gezinsmanagers tussen de reguliere instellingen	14
2.4 Rolverdeling tussen gezinsmanager en gezinsvoogd	15
2.5 Afsluiten traject en nazorg	16
<b>3 Afspraken en randvoorwaarden</b>	<b>18</b>
3.1 Wettelijke taken van de gemeente	19
3.2 Beleggen van functie van gezinsmanager	19
3.3 Cruciale afspraken	20
3.4 Vraagstukken rondom privacy	22
3.5 Financiering gezinsmanagement	23
<b>4 Specifieke uitdagingen Marokkaans-Nederlandse gezinnen</b>	<b>24</b>
4.1 Kenmerken Marokkaans-Nederlandse gezinnen	25
4.2 Samenstelling van een team van gezinsmanagers	27
4.3 Eerste contact, is opbouw van vertrouwen cruciaal?	28
4.4 Ondersteunen bij opvoedingsvaardigheden	28
4.5 Inzet van de Marokkaanse gemeenschap	31
<b>Bijlage 1: VIG-aanpak</b>	<b>34</b>
<b>Bijlage 2: Pilot 'Wraparound care' in gemeente Utrecht</b>	<b>38</b>
<b>Bijlage 3: MPG aanpak in gemeente Amsterdam</b>	<b>42</b>

# Inleiding

**Deze publicatie is gemaakt voor alle gemeenten die gezinsmanagers (willen) inzetten in Marokkaans-Nederlandse gezinnen. Ook voor gezinsmanagement in multiprobleemgezinnen met een andere achtergrond is het nuttig. Het geeft u inzicht in de werkwijze van de gezinsmanager en het helpt u om op beleidsmatig en strategisch niveau weloverwogen keuzes te maken en de juiste beslissingen te nemen. Daarom is deze publicatie een wegwijzer waarin zoveel mogelijk kennis en ervaring op compacte wijze is gebundeld.**

De begeleiding van gezinnen met meerdere problemen is vaak versnipperd en daardoor onvoldoende effectief. Regelmatig zijn er teveel instellingen betrokken met afzonderlijk te weinig uren voor begeleiding. De coördinatie van zorg, hulp- en dienstverlening op alle levensdomeinen gecombineerd met het coachen van deze gezinnen door de gezinsmanager bewerkstelligt een meer effectieve hulp.

De inhoud van deze wegwijzer laat zien dat de hulp aan multiprobleemgezinnen per definitie om zorgvernieuwing vraagt en de samenwerking tussen instanties op scherp stelt. Juist omdat de problematiek zo complex en zo heftig is.

### **Doel en meerwaarde inzet gezinsmanager**

De specifieke groep Marokkaans-Nederlandse probleemgezinnen maakt relatief te weinig en te laat gebruik van de bestaande hulpverlening. Hulpverleners van verschillende instanties bereiken deze doelgroep onvol-

doende, terwijl de gezinsproblemen er soms niet om liegen. Dit heeft meerdere oorzaken. Soms hebben deze gezinnen weinig of geen vertrouwen in de hulpverlening, soms zijn zij niet bekend met de mogelijkheden en/of beheersen zij de Nederlandse taal onvoldoende. Ook cultuurverschillen spelen een rol. Inzet van een gezinsmanager kan in deze situatie uitkomst bieden.

Het inzetten van een gezinsmanager heeft als doel om structuur te brengen in het gezin en de ouders in staat te stellen goede opvoeders te zijn. Alleen dan kunnen de kinderen zich op een goede manier tot volwassenen ontwikkelen. De gezinsmanager helpt het gezin de grip op de eigen situatie te hervinden of – als dit niet mogelijk is – de situatie te stabiliseren, waarbij een warme overdracht naar de reguliere hulpverlening essentieel is.

### **Leeswijzer**

DSP-groep heeft van het ministerie van VROM, Wonen, Wijken en Integratie de opdracht gekregen tot het schrijven van deze wegwijzer. De tekst is een opbrengst van de eerste themasessie die op 17 november 2009 heeft plaatsgevonden met de 22 gemeenten die – met behulp van de daartoe beschikbaar gestelde middelen van het ministerie van Wonen, Wijken en Integratie - een aanbod gezinsmanagement hebben voor Marokkaans-Nederlandse gezinnen. Daarnaast is de kennis en expertise van DSP-groep benut.

# 1. Typering gezinsmanager

**In dit hoofdstuk typeren we de gezinsmanager: de functie, de varianten, de aard van de begeleiding en de benodigde competenties.**

### **Box 1.1 Definitie inzet van een gezinsmanager**

De gezinsmanager is werkzaam in multiprobleemgezinnen<sup>1</sup>. Dit zijn gezinnen die op meerdere leefterreinen problemen ondervinden, en die niet of onvoldoende worden bereikt door de hulpverlening. Het kan gaan om onwillige gezinnen, onmachtige gezinnen of gezinnen waar de hulpverlening onvoldoende effectief is.

In dit kader gaat het dan bovendien om een specifieke doelgroep: de Marokkaans-Nederlandse gezinnen. Een caseload van ongeveer 8 gezinnen (per fte) is het maximum.

<sup>1</sup> 'Multiprobleem gezin' is een beleidsterm. De weerbarstige werkelijkheid kan heel divers zijn. DSP-groep heeft – in opdracht van de gemeente Amsterdam – van 5 van deze gezinnen portretten gemaakt, die zeer de moeite waard zijn om te lezen: zie [www.dsp-groep.nl](http://www.dsp-groep.nl) 'Zitten op de bank'.

De gezinsmanager heeft, naast het bieden van opvoedingsondersteuning, altijd ook een coördinerende taak in een gezin. Dit betekent dat hij een samenhangend plan voor alle gezinsleden opstelt, waarin perspectief geboden wordt aan een gezin: één gezin, één plan.

Het plan van aanpak wordt opgesteld samen met de bij het gezin betrokken hulpverleners (of en hoe de prioriteiten en doelstellingen van het gezin zelf daarin worden opgenomen is afhankelijk van de gekozen gezinsmanager variant). Het plan wordt uitgevoerd onder regie van de gezinsmanager die deze positie krijgt en neemt. Het uiteindelijke doel van inzet van gezinsmanager is de eigen kracht van het gezin mobiliseren en de situatie van gezin op orde brengen en stabiliseren. Hetgeen overigens niet betekent dat er, na afronding van de werkzaamheden van de gezinsmanager, geen hulp meer geboden hoeft te worden aan het gezin.

Duidelijkheid en daadkracht zijn de belangrijkste werkzame ingrediënten van de gezinsmanager. Dit geldt voor de houding van de gezinsmanager in het gezin, maar ook voor zijn houding tegenover de andere professionals. De gezinsmanager zit 'er bovenop', is directief binnen het sociale én het professionele netwerk. Verder is het van belang dat de gezinsmanager een neutrale (niet afwijzende of veroordelende) houding heeft en goed naar het gezin luistert.

Uitgangspunt is dat reguliere zorg altijd vooraf gaat aan de inzet van de gezinsmanager. Er zal altijd eerst gekeken moeten worden of de reguliere zorg toereikend is. Het werk van de gezinsmanager begint pas daar waar de reguliere hulp tekort schiet of waar er een gat zit.

***De gezinsmanager heeft de volgende taken:***

- zoekt contact met het gezin
- bepaalt welke hulp nodig is binnen het gezin
- leidt het gezin naar deze hulp toe
- is coördinerend richting betrokken instellingen
- begeleidt het gezin en biedt daarbij praktische ondersteuning. Specialistische behandeling hoort hier niet bij, daar ligt de grens
- heeft partners (specialisten) nodig om het gezin te helpen

## 1.2 Varianten van de gezinsmanager

De begripsafbakening laat verschillende varianten van de gezinsmanager toe. Aspecten van de verschillende varianten worden hieronder belicht. Wat zijn bijvoorbeeld de implicaties van een bepaald type gezinsmanager voor zijn werkwijze en relatie tot het gezin?



Box 1.2 Dit zijn varianten waar gemeenten uit kunnen kiezen:

<p><b>Drang en dwang</b> werkt vanuit het probleem (VIG)</p> <p><b>middelen:</b> sanctionering op de uitkering vanuit de wet werk en bijstand, dreiging met melding bij de Raad voor de Kinderbescherming (dan volgt een beschermingsonderzoek), (vooraankondiging) schriftelijke aanwijzing gezinsvoogd (dreiging uithuisplaatsing) en dreigende ontbinding van de huurovereenkomst.</p> <p><b>voordeel:</b> stok achter de deur.</p> <p><b>nadeel:</b> groter risico op terugval na beëindiging traject (gezin onvoldoende gemotiveerd voor veranderingen).</p>	<p><b>Vrijwillig kader</b> werkt vanuit de vragen van het gezin (MPG Amsterdam en WAC Utrecht)</p> <p><b>middelen:</b> motivatie van het gezin. Ook bij vrijwillig kader wordt soms gebruik gemaakt van een 'stok achter de deur'. Als de veiligheid van het kind in het geding is dient een beschermingsonderzoek door de Raad uitgevoerd te worden, met als mogelijk gevolg uithuisplaatsing van een kind.</p> <p><b>voordeel:</b> voorkomen wordt dat een probleem inclusief oplossing voor het gezin wordt geformuleerd zonder de echte vraag van het gezin boven tafel te hebben.</p> <p><b>nadeel:</b> vrijblijvendheid.</p>
<p><b>Extra taak bovenop bestaande functie</b></p> <p>Sommige gemeenten kiezen ervoor om een van de hulpverleners (uit de geïndiceerde jeugdzorg) die al bij het gezin betrokken is, de extra functie van gezinsmanager te laten uitvoeren. Die persoon kent de problematiek van het gezin en een deel van de andere partijen (MPG Amsterdam is hiervan een voorbeeld).</p> <p><b>voordeel:</b> geen extra partij in het gezin.</p>	<p><b>Aparte functie</b></p> <p>Gezinsmanager is in de ogen van veel gemeenten een specifieke functie, die zoveel mogelijk onafhankelijk van andere organisaties moet opereren. Ook de competenties van de gezinsmanager zijn in deze optie zo specifiek dat het om een aparte professionaliteit gaat. (VIG is hiervan een voorbeeld).</p> <p><b>voordeel:</b> onafhankelijk persoon met specifieke competenties.</p>

### 1.3 Coördinatie van zorg en coaching én begeleiding van het gezin

Een gezinsmanager combineert coördinatie van zorg en coaching/begeleiding van het gezin. Dit coachen kan ook heel praktisch zijn, in de zin van 'coaching on the job'. Het is niet wenselijk een gezinsmanager in te zetten, zeker niet als aparte functie, wanneer er alleen coördinatie van zorg nodig is. Dit zou tekort doen aan de doelstelling en meerwaarde van een gezinsmanager.

Een gezinsmanager zorgt ervoor dat er één plan voor het gezin komt, waarin alle gezinsleden zijn opgenomen, ook voor die gezinsleden van wie (nog) geen problemen zijn waargenomen. Dit laatste heeft een tweeledig doel:

- Aandacht voor alle familieleden is van belang, zodat ze zich gehoord en serieus genomen voelen.
- Voorkomen van probleemgedrag door te anticiperen op mogelijke problemen. Zo komt het nogal eens voor dat jonge kinderen nog geen afwijkend gedrag vertonen, maar dat dat door het voorbeeld van de oudere kinderen in de toekomst wel kan gaan gebeuren.

### 1.4 Duur begeleiding

De trajectduur van de aanpakken in de verschillende gemeenten loopt sterk uiteen. De gezinsmanager wordt alleen ingezet als de reguliere hulp onvoldoende succesvol is of om als 'breekijzer' te fungeren. Dit impliceert dat een gezinsmanager gedurende een langere periode actief is in het gezin (meestal tussen de 6 en 12 maanden). Bij projecten gezinsmanagement is bovendien vaak een nazorgfase ingebouwd, waarin de voortgang van het gezin wordt gemonitord en – indien nodig- 'stut en steun' voor het gezin wordt vormgegeven.

### 1.5 Competentieprofiel van de gezinsmanager

Bij de selectie van gezinsmanagers is het van belang om verwachtingen ten aanzien van kennis en competenties van deze functie goed te beschrijven en een profiel van de gezinsmanager op te stellen.

### Box 1.3 Praktijkvoorbeeld Utrecht

Het profiel dat bij de Wraparound care aanpak in Utrecht wordt gehanteerd, is een afgeleide van de notitie van het NJI 'Het profiel van de gezinscoach' (2004), ontwikkeld in opdracht van het Ministerie van VWS. In het profiel zijn de volgende rollen opgenomen (N.B.: in Utrecht wordt in plaats van gezinsmanager, gesproken van 'gezinswerker'):

- **Aannemer:** de gezinswerker heeft een pro-actieve rol in de begeleiding van het gezin. Hij neemt de 'schade' op en maakt een plan van aanpak met het gezin. De gezinswerker pakt zelf zaken op en begint met die zaken die de hoogste prioriteit hebben voor het gezin. Hij zorgt dat de benodigde middelen en mensen worden ingezet op het juiste moment. Om deze rol goed te kunnen vervullen moet hij het vertrouwen hebben van het gezin, dezelfde taal spreken en aansluiten bij hun belevingswereld. Hij verleent praktische materiële hulp als er een crisis is, en kan met weerstanden omgaan.
- **Regisseur:** de gezinswerker formuleert in samenwerking met het gezin de doelen en de strategie en is verantwoordelijk voor de cyclisch en methodische uitwerking hiervan. Het gezin blijft de eindverantwoordelijkheid voor de doelen houden. De gezinswerker kan verschillende methodieken inzetten die moeten leiden naar het doel. Hij profileert zich tegenover (in)formele netwerken en benut en versterkt de mogelijkheden van het gezin. Hij onderhoudt contacten met de diverse betrokken instellingen en hulpverleners. De gezinswerker heeft afstand in nabijheid waardoor hij vasthoudend kan zijn als er grenzen worden overschreden.
- **Coach:** de gezinswerker staat naast het gezin, hij kan relativeren en tevreden zijn met kleine stapjes. De gezinswerker legt zijn eigen normen en waarden niet op, maar toont interesse in de belevingswereld, leefstijl en normen en waarden van het gezin. Als coach neemt hij zo weinig mogelijk over stimuleert en activeert het gezin om zelf oplossingen te bedenken en op te pakken (empowerment).

Er zit zeker overlap in de verschillende rollen, ze zijn niet strikt te scheiden maar wel te onderscheiden. Het kenmerkende van de gezinswerker is het feit dat deze zo veelomvattend (meerdere rollen tegelijk) én intensief (soms meerdere dagen per week) te werk gaat en breder inzetbaar is dan andere hulpverleners (alle leefgebieden van het gezin).

## Competentieprofiel

De volgende specifieke opleiding en ervaring horen bij de gezinsmanager:

- opleiding HBO+
- veel ervaring in de jeugdzorg, een 'doorgewinterde hulpverlener': iemand moet voldoende sterk in zijn schoenen staan
- in staat het overzicht te houden (helikopterview)
- kennis van het systeem (wet en regelgeving)
- aansluiting bij de doelgroep (streetwise), maar wel in staat een werkrelatie tot het gezin te onderhouden
- kennis van de Marokkaanse en de Nederlandse cultuur
- kan aansluiten bij de leef- en gedachtewereld en het niveau van het gezin (waarvoor het zich gezien en gekend voelt) en een inschatting maken van het lerend vermogen.



2.

## Coördinatie en samenwerking in de uitvoering

**Bij multiprobleemgezinnen zijn veel instellingen betrokken. Ieder met hun eigen cultuur, werkwijze, opdracht en agenda. De gezinsmanager heeft een belangrijke taak in de afstemming tussen de professionals die vanuit deze instellingen bij het gezin betrokken zijn. Zij moeten zich vinden in een gezamenlijk plan van aanpak. Hoe is dit te realiseren?**

## 2.1 Samenwerking rond gezin in de praktijk

Na analyse van een gezinsmanager blijkt vaak dat de bij een gezin betrokken instanties overlappende rollen vervullen. Het aantal betrokkenen wordt in dat geval gereduceerd. De gezinsmanager maakt een samenhangend plan voor alle gezinsleden, waarin perspectief geboden wordt aan een gezin: één gezin, één plan. Het plan van aanpak wordt uitgevoerd onder regie van de

### Box 2.1 Praktijkvoorbeeld Enschede

In het experiment wijkcoaches in Enschede, deelnemer aan het experiment Achter de Voordeur, wordt gekozen voor een onorthodoxe aanpak door de inzet van vier wijkcoaches in de wijk Velve Lindenhof. De wijkcoaches krijgen vergaande ruimte en bevoegdheden door integraal met beslissings- en indicatiemandaten van de diverse instellingen te werken: beslissingen van wijkcoaches worden door de mandaterende instellingen overgenomen en omgezet in formele besluiten. De wijkcoach komt bij de mensen thuis, mag alle benodigde hulp activeren en kan doorpakken en beslissen rondom alle leefgebieden. Kortom een soort sociale huisarts (generalist) in de eerste lijn, die alleen bij geconstateerde complexiteit of onvoldoende specifieke kennis doorverwijst naar de tweede lijn (bijvoorbeeld verslavingszorg of geestelijke gezondheidszorg). Wanneer sprake is van risicovolle beslissingen waarbij de veiligheid van kinderen of andere gezinsleden in het geding is, schakelt de wijkcoach altijd de instelling in met de wettelijke taken op dat gebied (bijvoorbeeld politie of Bureau Jeugdzorg).

Een aantal nieuwe aanpakken is gebundeld in het project 'Achter de voordeur', een experiment waarin 7 gemeenten samen met de ministeries voor Jeugd en Gezin en VROM, Wonen, Wijken en Integratie zoeken naar onorthodoxe manieren voor de hulpverlening aan multiprobleemgezinnen. In februari 2010 komt een bundel beschikbaar met praktijkvoorbeelden uit 31 gemeenten. Deze komt digitaal beschikbaar op [www.vrom.nl](http://www.vrom.nl).

gezinsmanager die deze positie krijgt en neemt. De gezinsmanager betreft alle partijen rondom de hulpverlening aan het gezin. Dit zijn de zorgpartners, maar ook partners uit de andere domeinen, zoals onderwijs, politie, schuldhulpverlening, woningbouwvereniging, sociale zaken en energiebedrijf.

De gezinsmanager moet regie nemen en krijgen in het opstellen en uitvoeren van het plan. Dit betekent dat de niet-coördinerende partijen bereid moeten zijn om de regie af te staan aan de gezinsmanager en daarin volgend te zijn. Daar is een verandering in cultuur en werkprocessen voor nodig. Professionals moeten hun autonomie durven loslaten en vertrouwen op de expertise van de gezinsmanager.

## 2.2 ‘Doorzettingsmacht’ van de gezinsmanager

Om te garanderen dat de hulp volgens het plan van aanpak niet stagneert omdat een of meerdere partijen geen oplossing kunnen bieden, is het nodig een ‘escalatiemodel’ te bekrachtigen waarin doorzettingsmacht is geregeld. Het wetsvoorstel voor de aanpassing van de Wet op de Jeugdzorg (ligt nu voor in de Tweede Kamer) regelt doorzettingsmacht op casusniveau bij de zorg. Op grond van het wetsvoorstel krijgt de gemeente de regie over het maken van sluitende afspraken tussen de hulpverlenende instanties rond jeugd. Wanneer er in een concreet geval geen overeenstem-

ming wordt bereikt over de coördinatie van zorg en de cliënt dringend zorg behoeft, krijgt de burgemeester de mogelijkheid een instelling aan te wijzen die ervoor verantwoordelijk is dat een gezin de nodige ondersteuning krijgt. De burgemeester heeft uiteindelijk die doorzettingsmacht, ook richting de geïndiceerde jeugdzorg. In de praktijk blijkt dat de aanwezigheid van een escalatiemodel op zich al helpt en dat er slechts heel incidenteel gebruik van hoeft te worden gemaakt. Formele doorzettingsmacht richting instanties is zelden echt nodig, omdat het vaak voorafgaand aan die laatste stap binnen het escalatiemodel al opgelost wordt (o.a. via opschaling op hoger managementniveau).

## 2.3 Positionering van de gezinsmanagers tussen de reguliere instellingen

Eén van de doelstellingen van de gezinsmanager is het tijdelijk ingrijpen in een gezin waar reguliere hulpverlening niet (meer) bij machte is om resultaten te behalen. Binnen deze gezinnen zijn vaak al veel verschillende instanties actief (geweest). Vaak neemt de gezinsmanager tijdelijk (een deel van) het werk van andere instanties over. Dit roept onherroepelijk vragen over financiering op. Het blijkt cruciaal om ook hierover goede samenwerkingsafspraken met de verschillende betrokken instanties te maken. Uiteindelijk zal het gezin in staat zijn zelf regie te voeren over het gezinsleven, eventueel ondersteund door een vorm van



reguliere hulpverlening. De hechte samenwerking van de gezinsmanager met de betrokken instanties kan zeker een bijdrage leveren aan het vergroten van de effectiviteit van de reguliere hulp/zorg van die instanties. Ook voedt de gezinsmanager bij hen het bewustzijn van wat nodig is voor specifiek de Marokkaans-Nederlandse gezinnen.

## 2.4 Rolverdeling tussen gezinsmanager en gezinsvoogd

De relatie tussen gezinsmanager en gezinsvoogd is een belangrijk maar weerbarstig onderwerp. Een goede afstemming wat betreft rollen en verantwoordelijkheden is noodzakelijk. Uitgangspunt is dat de gezinsvoogd vanuit de wettelijke taak eindverantwoordelijk is

en blijft voor de veiligheid van de kinderen in het gezin. Gezinsmanager en gezinsvoogd moeten elkaar goed informeren, en open daarover zijn naar het gezin. Beide hebben een andere positie in het gezin: de gezinsmanager moet de juridische beslissingen en de daaraan verbonden opdrachten aan het gezin accepteren. De gezinsvoogd moet de signalen over de voortgang in het gezin serieus nemen in het voorbereiden van juridische besluiten en vertrouwen durven hebben in de gezinsmanager en in die zin de dagelijkse regie durven los te laten. Zeker vanuit het oogpunt van vermindering van het aantal betrokken professionals bij een gezin en de benodigde competenties kan een combinatie van deze functies een optie zijn. In Amsterdam vervult de gezinsvoogd soms de rol van de gezinsmanager. Hierin trekken gemeente en BIZ gezamenlijk op.

### Box 2.2 Praktijkvoorbeeld Amsterdam en Utrecht

De gemeente Amsterdam en de gemeente Utrecht hebben met hun aanpak als een van de doelstellingen geformuleerd: het versterken van de reguliere organisaties en de samenwerking daartussen. Inzet van de gezinsmanagers kan binnen de gemeente een kans zijn om de reguliere praktijk te versterken en onder de loep te nemen. Essentieel daarbij is een sterke schakel tussen de uitvoeringspraktijk van de gezinsmanagers en het management van de reguliere organisaties, zodat de gesignaleerde problemen daadwerkelijk leiden tot veranderingen, ook op beleidsmatig en bestuurlijk niveau.

## 2.5 Afsluiten traject en nazorg

Het is essentieel om bij de start van het traject na te denken over wanneer de gezinsmanager stopt in een gezin. De problemen zullen dan niet allemaal opgelost zijn en verdere hulp is meestal nog nodig. Bij afsluiten van het traject moet de gezinsmanager in ieder geval de monitoring en nazorg goed geregeld hebben. Om te voorkomen dat een gezin terugvalt, moet aan het einde van het traject daarom standaard een afbouwfase opgenomen worden, evenals een goede (warme) overdracht van de gezinsmanager naar de reguliere hulpverlening. Door de professionals wordt erop gewezen dat in deze gezinnen vaak langer durende ‘stut en steun’ hulp nodig is (lange tijd, niet intensief). Dit type hulp ontbreekt echter in het scala van de jeugdzorg/jeugdhulpverlening. De vervolghulp is vaak gericht op individuele gezinsleden en niet op het gezin als geheel.

### Box 2.3 Praktijkvoorbeelden VIG en Amsterdam

Als de VIG-aanpak wordt ingezet bij een ondertoezichtstelling (ots) is de samenwerking met de gezinsvoogd cruciaal. De VIG-coach fungeert als de ogen en oren van de gezinsvoogd en stemt samen met de gezinsvoogd het gezinsplan af. In de dagelijkse praktijk ligt de regie voor de begeleiding van het gezin bij de VIG-coach.

### Box 2.4 Praktijkvoorbeeld Maassluis

In gemeente Maassluis worden vrouwen opgeleid om gezinnen te ondersteunen en ze de weg te wijzen. Deze vrouwen zijn bekend vanuit de inburgeringscursus en zijn vaak intelligente vrouwen die de rol van vraagbaak vervullen voor het gezin, informatie weten te vinden en doorgeven. Zij kunnen een rol vervullen tijdens de nazorgfase. Ook het onderling uitwisselen van ervaringen door ouders (veelal moeders) is een goede manier om terugval in oude problemen te voorkomen. Vanuit dit gezichtspunt zijn koffieochtenden op scholen bijvoorbeeld zeer nuttig. Laagdrempelige voorzieningen kunnen een grote meerwaarde vervullen. Deze hulp moet informeel georganiseerd worden.



# 3. Afspraken en randvoorwaarden

**Gemeenten hebben de regie op hoe de inzet van de gezinsmanager vorm krijgt. Dit hoofdstuk gaat daarom over hoe een gemeente een dergelijk project inbedt binnen de gemeentelijke context, om welke samenwerkingspartners het gaat en wat de noodzakelijke afspraken en andere randvoorwaarden zijn.**

### 3.1 Wettelijke taken van de gemeente

De regierol en verantwoordelijkheid voor lokale samenwerkings- en afstemmingsafspraken is verankerd in wet- en regelgeving. In de Wmo (Wet maatschappelijke ondersteuning) is vastgelegd dat gemeenten verantwoordelijk zijn voor 'op preventie gerichte ondersteuning van jeugdigen met problemen met opgroeien en van ouders met problemen met opvoeden'. In het wetsvoorstel voor aanpassing van de Wet op de Jeugdzorg<sup>2</sup> wordt de regierol van de gemeente eveneens wettelijk vastgelegd. Dit wetsvoorstel verheldert waar de regie ligt op het moment dat er twee of meerdere instanties bemoeienis hebben met een jeugdige of een gezin. Bureau Jeugdzorg blijft in het geval van geïndiceerde jeugdzorg, (gezins)voogdij en (jeugd)reclassering verantwoordelijk voor de coördinatie van zorg. In alle andere situaties is het de gemeente die afspraken

moet maken met de instanties in de jeugdketen, onder andere over de coördinatie van zorg en het oplossen van knelpunten daarin door middel van een escalatiemodel. Deze lokale samenwerkingsafspraken leggen de taken en verantwoordelijkheden van de gezinsmanagers in de desbetreffende gemeente vast. Deze afspraken kunnen per gemeente verschillen. Dat gemeenten verantwoordelijk zijn voor de samenwerkingsafspraken betekent overigens niet dat de gemeente ook de betaler van de gezinsmanagers moet zijn.

### 3.2 Beleggen van functie van gezinsmanager

De functie van gezinsmanager kan op verschillende manieren belegd worden. De gemeente kan bewust de uitvoeringsorganisatie kiezen die de gezinsmanagers levert. Op deze afweging kan de (historische) positie van de specifieke organisatie in de lokale context van invloed zijn. Is het gewenst om verandering in de ketensamenwerking te brengen door een neutrale nieuwe organisatie of juist door een geaccepteerde bekende organisatie? Ook de mate waarin de kernopdracht van de specifieke organisatie past bij de hoofddoelstelling van de aanpak kan de doorslag geven in de keuze van de uitvoeringsorganisatie voor gezinsmanagement.

<sup>2</sup> Brief aan de Tweede Kamer: Antwoord op de motie Van Toorenburg (TK 28 684, nr. 220).

### **Box 3.1** **Praktijkvoorbeeld Utrecht en VIG**

Zo sluit de gemeente Utrecht aan bij bestaande structuur en organisaties, om vanuit daar aan een omslag te kunnen werken in samenwerking en werkwijze. Dit leidt tevens tot verbetering van de bestaande samenwerking en oplossingsrichtingen voor geconstateerde knelpunten. De VIG-aanpak kiest voor een ‘niet geïnstitutionaliseerd specialisme’ dat ingezet wordt los van de bestaande structuur. Voordeel is dat hiermee buiten de reguliere samenwerking om doorgepakt kan worden.

Gezinsmanagers geven aan dat regels van de eigen organisatie soms belemmerend werken. In het geval de functie van gezinsmanagement bij een organisatie wordt neergelegd, mogen de regels van die organisatie daarom niet heilig zijn. Zo zou ook gezinsmanagement onderdeel worden van het verkokerde perspectief. Gezinsmanagement moet eigen regels hebben, opgesteld vanuit de methodische aanpak en niet vanuit een organisatie.

## **3.3** **Cruciale afspraken**

Een aantal zaken is cruciaal om te regelen voorafgaand aan de start van inzet van gezinsmanagers.

### *Maak lokale samenwerkingsafspraken op bestuurlijk, management en uitvoerend niveau*

Bepalend voor het welslagen van de aanpak is de mate waarin organisaties kunnen loslaten en volgend kunnen zijn. Dit betekent een cultuurverandering ten aanzien van samenwerking tussen organisaties. Deze aanpak vraagt dan ook om een sterke procesmatige rol vanuit de gemeente.

### *Leg de gemaakte afspraken bestuurlijk vast*

De taken en bevoegdheden van gezinsmanagers vloeien voort uit lokale samenwerkingsafspraken tussen de betrokken instellingen en de gemeente. Deze afspraken kunnen bestuurlijk verankerd worden in een samenwerkingsconvenant.

### *Maak een duidelijke afbakening van de doelgroep*

Leg in de samenwerkingsafspraken vast welke gezinnen in aanmerking komen voor gezinsmanagement. Maak de definiëring echt echter ook niet te specifiek. Het gaat in ieder geval om gezinnen met meervoudige problematiek, waar het opgroeien van kinderen in het geding is.

Een heldere afbakening voorkomt discussies hierover in de uitvoeringsfase. Bijvoorbeeld dat een instelling een gezin buiten de aanpak wil houden, omdat zij vinden dat dit gezin niet tot de doelgroep behoort (warmee zij dit gezin alleen onder hun eigen hoede blijven houden).

## *Werk vanuit een gezamenlijke doelstelling*

Vanaf de start van de aanpak moeten alle neuzen dezelfde kant op staan. Dat betekent dat alle betrokken instanties werken vanuit eenzelfde doelstelling, gericht op het gezin (in plaats van dat elke organisatie voor zich weet hoe het probleem opgelost zou moeten worden). Die gezamenlijke doelstelling moet duidelijk geëxpliciteerd en vastgelegd worden. Op deze manier blijven de rechten van het kind en het gezin voorop staan en niet de belangen en doelen van organisaties afzonderlijk. Zowel bestuurders als medewerkers op uitvoerend niveau moeten gemotiveerd van start gaan en de urgentie van de aanpak inzien. De gemeente heeft hier de regierol en bepaalt welke motieven en doelstellingen leidend zijn.

## *Bepaal een duidelijke hoofddoelstelling op bestuurlijk niveau*

Repressie en zorg zijn twee invalshoeken die soms tegenover elkaar lijken te staan. Maar wanneer in beide invalshoeken het belang van het kind centraal wordt gesteld evenals de doelen die daarmee gehaald moeten worden, blijken ze dichterbij elkaar te liggen dan gedacht. Ook de opkomst van het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) en het Veiligheidshuis hebben ervoor gezorgd dat er, mede als gevolg van de regierol van de gemeente, meer afstemming is tussen repressie en zorg.

Voor de uitvoeringspraktijk is het cruciaal te weten welke doelstelling leidend is om te voorkomen dat iedere instelling vanuit repressie of zorg (volwassenenzorg ook

weer tegenover jeugdzorg) de eigen belangen voorop stelt. Als dit achterwege gelaten wordt ontstaat gemakkelijk een patstelling in de samenwerking op uitvoerend niveau.

## *Benut resultaten en zet ze om in beleids- en subsidieafspraken*

Zorg ervoor dat de resultaten die geboekt worden met de inzet van de gezinsmanager niet incidenteel en op casusniveau blijven. Benut ze door er structureel beleid van te maken.

### **Box 3.2 Praktijkvoorbeeld Utrecht**

Zo gaat in gemeente Utrecht de inzet van de gezinsmanagers via de Wraparound care aanpak gepaard met een pilotfase. Uitgangspunt is praktijkgerichte beleidsontwikkeling: de pilot is voertuig voor verandering en wil kwaliteitsverbetering bereiken door een bottom up manier van werken. Daarbij bestaat veel ruimte voor inbreng van ervaring en expertise van de werkers in het veld die in de praktijk uitvinden hoe zaken het beste vorm kunnen krijgen en werken. De oplossingen worden binnen de pilot ook daadwerkelijk omgezet in beleids- en subsidieafspraken, zodat de oplossingen en aanpakken ook 'landen' en benut worden in de hele stad.

### *Regel een escalatiemodel en doorzettingsmacht*

Stel een escalatiemodel vast, waarin de gemeente uiteindelijk de doorzettingsmacht heeft. Dit om situaties te doorbreken waarin bijvoorbeeld één partij niet mee wil werken en de gezinsmanager daar zelf niet uit kan komen (zie ook 2.2).

#### **Box 3.3 Praktijkvoorbeeld Amsterdam**

Op het moment dat de gezinsmanager blijvende beperkingen of tekorten signaleert bij zowel zorginstellingen als dienstverlenende instellingen en deze kunnen niet worden opgeheven door binnen de eigen organisatie te escaleren, wordt uiteindelijk het probleem en de beslissing daarover bij de burgemeester neergelegd. De burgemeester neemt dan een beslissing over het plan van aanpak.

### *Regel een vervolg op gezinsmanagement*

Zorg dat er na de intensieve periode van gezinsmanagement een geleidelijke afbouw plaatsvindt met nazorg. De reguliere instanties continueren hun – beter op elkaar afgestemde - aanbod.

## 3.4 Vraagstukken rondom privacy

Om de functie van gezinsmanager goed uit te kunnen oefenen, is tijdige en goede informatie uitwisseling tussen betrokken hulpverleners cruciaal. Privacy wordt daarbij als een obstakel genoemd. Maar binnen de wet Bescherming Persoonsgegevens is vaak veel meer mogelijk dan instanties denken. Daarnaast moeten hulpverleners de ruimte die er is, durven pakken en daarbij gedekt worden door leidinggevend. Als leidinggevend dit niet doen kan dit de samenwerking belemmeren.

Om gemeenten zicht te geven op deze mogelijkheden zijn de ministeries voor Jeugd en Gezin en voor VROM, Wonen, Wijken en Integratie in het kader van het experiment 'Achter de voordeur' informatie aan het verzamelen en beschikbaar stellen om misverstanden over privacyregelgeving uit de weg te ruimen. Om beleidsmakers, projectleiders en hulpverleners hierbij te helpen worden diverse instrumenten ontwikkeld:

- Naslagwerk waarin juridisch onderbouwd helder wordt welke ruimte de wet en regelgeving biedt. (Gereed: voorjaar 2010.)
- Zakboekje: een handige tool voor uitvoerders op hulpverleningsniveau in de praktijk die betrokken zijn bij mensen met multiproblematiek (Gereed: zomer 2010.)
- Regionale bijeenkomsten: op regionaal niveau worden bijeenkomsten georganiseerd om de kennis zo goed mogelijk over te dragen. (2010.)

Zie ook [www.privacywegwijzer.nl](http://www.privacywegwijzer.nl).



#### Tip

Om dit soort vraagstukken te voorkomen kan de gezinsmanager overleg organiseren met andere hulpverleners/organisaties samen met het gezin.

### 3.5 Financiering gezinsmanagement

Hoe wordt de gezinsmanager gefinancierd? In de fase waarin we nu zitten is de gezinsmanager in veel gevallen gefinancierd als een pilotfase door middel van een projectsubsidie. Gemeenten hebben de ruimte om (binnen de eerder genoemde wettelijke kaders en normen voor verantwoordelijke zorg) nieuwe en soms onorthodoxe manieren van werken uit te proberen. Het experiment 'Achter de voordeur', waar gemeenten de aanpak één gezin één plan toepassen, is daarvan een voorbeeld. De nieuwe werkvormen in het experiment en de ervaringen met taken en bevoegdheden van gezinsmanagers, gezinscoaches etc. worden geëvalueerd. Hieruit zal blijken wat werkt en niet werkt. Daarbij gaat de aandacht ook uit naar de wijze van financiering. De leerervaringen, succesvolle aanpakken of elementen uit de aanpakken worden actief verspreid onder andere gemeenten en (koepels van) hulp- en dienstverlenende instanties<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Brief aan Tweede Kamer: Antwoord op de motie van Van Toorenburg (TK 28 684, nr. 220).

# 4. Specifiek uitdagingen Marokkaans-Nederlandse gezinnen

**In dit hoofdstuk is de belangrijkste vraag of en in hoeverre Marokkaans-Nederlandse multiprobleemgezinnen een andere benadering vragen dan andere multiprobleemgezinnen. En zo ja, welke? Alvorens op die aanpak in te gaan, schetsen we een aantal kenmerken van Marokkaans-Nederlandse gezinnen.**

## 4.1 Kenmerken Marokkaans-Nederlandse gezinnen

Marokkaans-Nederlandse gezinnen kenmerken zich door de volgende zaken<sup>4</sup>:

### *Oververtegenwoordiging in problemen*

Jongeren van Marokkaanse afkomst zijn oververtegenwoordigd als het gaat om voortijdig schoolverlaten, werkloosheid, overlast en criminaliteit. De oorzaak van de problematiek van deze jongeren is complex: het gaat om een clustering van problemen. De demografische achtergrond, opleiding,

politiecontacten, kansen op een baan, begeleiding bij opvoeding: het speelt allemaal mee. Naast de factoren die algemeen gelden, eisen ook migratie en generatieproblematiek hun tol, evenals polarisatie op etnische of religieuze basis.

### *Pedagogisch vacuüm*

Binnen de gezinnen, waar een gezinsmanager wordt ingezet, is frequent sprake van gebrek aan toezicht door de ouders, te weinig duidelijke regels en te weinig consistente controle. Daarnaast is er vaak sprake van een te strenge, niet leeftijdsadequate manier van disciplineren en frequent gebruik van straffen.

Er is daarmee sprake van een gebrekkig pedagogisch klimaat, met handelingsverlegenheid van de ouders en te weinig structuur in de opvoeding en dagindeling. Zowel op het vlak van steun, controle, toezicht en communicatie met kinderen hebben deze ouders naar verhouding veel vragen en twijfels.

<sup>4</sup> We baseren ons onder meer op de bijdrage van Trees Pels aan het kennisfundament voor de aanpak van Marokkaans-Nederlandse jongeren (te downloaden via de website van het wodc: [www.wodc.nl](http://www.wodc.nl) of via [www.dsp-groep.nl](http://www.dsp-groep.nl)); Pels, T (1998) Opvoeding in Marokkaanse gezinnen in Nederland. De creatie van een nieuw bestaan, Assen: Van Gorcum; Pels, T., Stegge, H. Uitzending Noorderlicht 23-04-2002; Pels, T. (2003) Respect van twee kanten. Een studie over last van Marokkaanse jongeren;; Pels, T., Gruijter, M. de (red.) (2005) Vluchtelingengezinnen en Integratie. Opvoeding en ondersteuning in Iraanse, Irakese, Somalische en Afghaanse gezinnen in Nederland; Stevens, G.W.J.M., Vollebergh, W.A.M., Pels, T.V.M./, Crijnen, A.A.M. (2006) Parenting and internalizing and externalizing problems in Moroccan immigrant youth in the Netherlands; Novin, S., Rieffe, C. (2006) Het ervaren en uiten van emoties door Marokkaans-Nederlandse en autochtoon-Nederlandse kinderen (Kind en Adolescent, 27, 169-179); Actieplan Overlast en Verloedering, onderdeel van het project Veiligheid begint met voorkomen (Ministeries BZK, Justitie, Jeugd&Gezin en Wonen, Wijken, Integratie).

### *Schaamtecultuur, met als gevolg ontkenning van problematiek*

In westerse individualistische culturen, zoals in Nederland, speelt schuldgevoel een veel grotere rol dan in de Marokkaanse collectivistische cultuur, waar het om schaamte gaat.

Een kenmerk van de schaamtecultuur is: zolang ik niet toegeef, behoud ik mijn eer. Marokkaans-Nederlandse gezinnen zijn dan ook erg terughoudend in het 'buitenhangen van de vuile was'.

Het ontwikkelen van schuldgevoel hangt samen met de manier waarop kinderen worden grootgebracht. Als kinderen worden gestraft zonder dat zij weten waaróm bepaald gedrag afkeurenswaardig is, ontstaat bij hen minder empathie en schuldbesef. De strenge opvoeding die gebruikelijk is in traditionele Marokkaanse gezinnen, maakt het verinnerlijken van normen en waarden moeilijker. Daar komt nog bij dat Marokkaans-Nederlandse jongeren zich niet kunnen identificeren met de normen en waarden van hun ouders, noch met die van de Nederlandse samenleving. Ten gevolge van de integratieparadox zijn ze in een niemandsland van wederzijds onbegrip beland. Ze zijn daardoor lastig beïnvloedbaar, zowel thuis als op school.

### *Gebrekkige integratie: weinig kennis over hulpverleningscircuit*

Verder is er natuurlijk de problematiek van het niet-geïntegreerd zijn van sommige Marokkaans-Nederlandse gezinnen. Deze gezinnen hebben geen aansluiting met hun omgeving, zijn soms ook geïsoleerd binnen de Marokkaanse gemeenschap.

Marokkaans-Nederlandse gezinnen en jongeren komen meestal pas in aanraking met de jeugdzorg als de problemen al van ernstige aard zijn. In de voorbeeldprojecten blijkt dat Marokkaans-Nederlandse gezinnen meestal wel bereid zijn hulp te aanvaarden van de gezinsmanager. Ze zijn in veel gevallen 'verdwaald' in de Nederlandse zorg- en dienstverleningssystemen.

### *Relatief veel psychische- en lichamelijke klachten (ouders) en relatief veel LVG problematiek (kinderen)*

Allochtonen en dus ook Marokkaanse Nederlanders hebben vanwege psychosociale stress een verhoogde kans op psychische problematiek en lichamelijke klachten. Verder hebben zij, zo is in onderzoeken van de RIVM aangetoond, een verhoogde kans op psychopathologie, met name schizofrenie. Bij veel Marokkaans-Nederlandse jongeren met psychische aandoeningen komt men er pas in een laat stadium achter dat dit de oorzaak van de problemen is. De jongeren worden nog te vaak bestraft, terwijl ze juist zorg zouden moeten ontvangen. Zeker bij de 'streetwise' jongeren vindt de diagnose vaak laat of niet plaats.

## 4.2 Samenstelling van een team van gezinsmanagers

Wat betreft teamsamenstelling is een gemengd cultuursensitief team het meest ideaal, met ten minste één gezinsmanager van Marokkaans-Nederlandse afkomst. Alle gezinsmanagers van het team moeten voldoende kennis hebben van de Marokkaanse en Nederlandse cultuur.

Het spreken van de taal kan een voordeel zijn voor het bereiken van gezinnen die anders niet bereikt worden. Een risico van iemand met een Marokkaans-Nederlandse achtergrond is echter dat hij/zij door zijn of haar kennis van de Marokkaanse cultuur te veel in het gezin gezogen wordt. Nederlands spreken met het gezin is een manier om dit te voorkomen, evenals het (vanaf de start) aangeven dat de Nederlandse normen en waarden worden gehanteerd.

Soms is een Marokkaans gezin juist blij met een Nederlandse gezinsmanager. Naarmate de Marokkaanse gemeenschap kleiner is, is het moeilijker om de vuile was buiten te hangen. Ouders klappen soms dicht door dezelfde afkomst van de gezinsmanager. Het gevaar bestaat dat de gezinsmanager als Marokkaan wordt gezien in plaats van als professional. Maar het kan ook herkenning en erkenning opleveren en daardoor een grotere openheid.

Het is wel een voordeel wanneer als de Marokkaans-Nederlandse gezinsmanager niet uit dezelfde buurt/stad komt.

Het risico van 'inzuigen' bestaat overigens voor alle hulpverleners, ook voor gezinsmanagers met een Nederlandse achtergrond. Het is daarom belangrijk dat er een goed netwerk om de gezinsmanagers staat en dat ze goed worden begeleid.

Een mix tussen mannen en vrouwen voor deze doelgroep heeft voor- en nadelen. Zo komen mannelijke gezinscoaches soms moeilijker in contact met de vrouwen in een Marokkaans-Nederlands gezin en worden vrouwen door de man niet altijd (direct) geaccepteerd als hulpverlener. Vrouwelijke Marokkaans-Nederlandse hulpverleners hebben wel vaak een makkelijk kort lijntje naar de zeer belangrijke moeders in het gezin. Het is echt een voordeel als een team een dergelijke vrouw bevat.

### Tip

Een mix van achtergronden en van mannen en vrouwen goed is voor een team van gezinsmanagers, dat bestaat uit generalisten met voldoende mandaat.

### 4.3 Eerste contact, is opbouw van vertrouwen cruciaal?

Bij de projecten die in een vrijwillig kader staan, wordt vaak eerst een vertrouwensband met de ouders opgebouwd, waardoor het makkelijker is om daarna de jongere(n) aan te spreken op hun gedrag en afspraken te maken. Dat vertrouwen wordt opgebouwd door 'quick wins' in te bouwen: bijvoorbeeld door op praktisch vlak een aantal (financiële) zaken voor het gezin te regelen en orde te scheppen in de chaos. Bij deze gezinnen staat de hulpvraag van de jongere/het gezin centraal.

Bij de drang en dwang aanpak (zoals VIG) is het opbouwen van vertrouwen niet de eerste insteek. In die gevallen staat het probleem centraal. Uiteindelijk bouwt de gezinsmanager vaak wel het vertrouwen van het gezin op. Belangrijke voorwaarden daarvoor zijn consequent, duidelijk en eerlijk te zijn. Als het gezin ziet dat er resultaten worden geboekt, groeit het vertrouwen. Als er vertrouwen is, kan de gezinsmanager sneller verschillende zaken aanpakken. Welke invloed het type aanpak heeft op de bestendigheid van de resultaten moet nog nader onderzocht worden.

Of de gezinsmanager nu met of zonder stok achter de deur in een gezin start, in Marokkaans-Nederlandse gezinnen blijkt een oprecht betrokken en tegelijkertijd directieve, sturende aanpak heel belangrijk. Dit is anders dan in Nederlandse gezinnen, waar hulpverleners vaak starten met 'aansluiten' bij de cliënt

en het opbouwen van een relatie.

De moeder is een heel essentiële (emotionele) spil binnen Marokkaans-Nederlandse gezinnen. Zij beschikt ook over de meeste informatie over haar kinderen. Beide ouders moeten betrokken worden en aanwezig zijn bij de gesprekken. Daarnaast is het belangrijk dat de gezinsmanager van meet af aan de ouders op hun gemak stelt door duidelijk te maken dat hij/zij niet komt het doel het kind uit huis te plaatsen.

### 4.4 Ondersteunen bij opvoedingsvaardigheden

De gezinsmanager heeft als taak om - naast het voeren van regie - ouders te ondersteunen bij het opvoeden en opgroeien van hun kinderen. Gekeken is welke methode aansluit bij het hiervoor geschetste beeld van Marokkaans-Nederlandse gezinnen. Het ook in Nederland vaak gebruikte model van Patterson (gebaseerd op het model van Social Interaction Learning) is zeer bruikbaar. Patterson onderscheidt vijf opvoedingsvaardigheden: ouderlijke betrokkenheid, belonen, problemen oplossen, grenzen stellen en toezicht houden.



Grenzen stellen



Belonen



Zicht houden



Problemen oplossen



Betrokkenheid

Deze vaardigheden bevorderen een goede band tussen ouder en kind, dragen bij in het voorkomen van risicovol en/of strafbaar gedrag en kunnen heel goed door een gezinsmanager in Marokkaans-Nederlandse gezinnen gebruikt worden. Hieronder lichten we ze toe.

Als gemeente is het goed om te kijken of de gezinsmanagers deze opvoedingsvaardigheden hanteren, zodat het aanbod goed aansluit bij de Marokkaans-Nederlandse gezinnen. Voor een gezinsmanager is het een handreiking in het werken met deze gezinnen.

Een **ouderlijke betrokkenheid** is essentieel. Bij onvoldoende betrokkenheid en positieve momenten samen, leiden conflicten tot een negatieve relatie tussen ouder en jongere. Deze jongeren ontwikkelen hierdoor ook vaak een laag gevoel van eigenwaarde.

Marokkaans-Nederlandse ouders zijn geneigd om het kind vooral aandacht te geven bij ongewenst gedrag. Om positieve betrokkenheid te bewerkstelligen is het belangrijk dat de gezinsmanager concrete tips geeft en zelf voorbeeld hoe het moet (rolmodel is).

Positief gedrag benoemen en **belonen** blijken effectief om gewenst gedrag te versterken. Sociaal of materieel belonen heeft een positief effect op het zelfbeeld van de jongere. Marokkaans-Nederlandse ouders zijn niet gewend om positief gedrag te bekrachtigen. De benadering van het kind is meestal negatief. Ouders benoemen vooral de dingen die het kind niet goed doet. Zoals het kind met een rapport met bijna allemaal achten van wie de vader alleen maar klaagt over die ene zes-min. De ouders vinden het moeilijk om het kind opbouwende kritiek/complimenten te geven, omdat zij dit zelf ook niet hebben gekregen. Ouders complimenten leren geven is daarom ook belangrijk voor de gezinsmanager. Deze ouders hebben baat bij complimenten over zaken die goed gaan binnen het gezin.

Het goed kunnen **oplossen van conflicten en problemen** is een belangrijke vaardigheid om uit te kunnen groeien tot een sociaal competente volwassene. Voor ouders is het daarom erg belangrijk om samen met hun kinderen problemen op te lossen. Het leert kinderen dat problemen oplosbaar zijn, dat ze zelf iets kunnen doen aan problemen. Dit past makkelijker in Nederlandse opvoedingswaarden waarin

een kind gestimuleerd wordt een eigen persoonlijkheid te ontwikkelen.

De Marokkaanse cultuur is daarentegen veel meer een wij-cultuur en de opvoeding is gericht op collectiviteit. De familie en naasten zijn hierin belangrijk, evenals respect tonen en het zich houden aan de regels. Discussies zijn in de Marokkaanse gemeenschap nauwelijks toegestaan, wat de groep of de vader zegt is waar, daar dient respect voor getoond te worden. De gezinsmanager kan als rolmodel voordoen hoe een probleem besproken en opgelost kan worden.

**Grenzen stellen** betekent het corrigeren van ongewenst gedrag op een pedagogisch verantwoorde manier: consequent zijn, duidelijk zijn, passend straffen, onthouden van een gunst, negeren, leeftijdsadequaat straffen etc. (dus niet lijfelijk straffen, intimideren, emotioneel onderdrukken, agressie tonen etc.).

Het opvoeden tussen twee culturen zorgt ervoor dat het voor Marokkaans-Nederlandse ouders lastig is om duidelijke waarden en normen te hanteren.

Marokkaans-Nederlandse jongeren krijgen vaak veel vrijheid en ondervinden tegelijkertijd weinig steun. Uitleg over de Nederlandse samenleving en ouders ondersteunen bij het formuleren van grenzen is een belangrijke taak.

**Toezicht houden** is van groot belang. Bij jonge kinderen betekent toezicht houden dat ouders weten wat hun kinderen doen, en dat de kinderen nog niet (langdurig) zonder toezicht ergens heen gaan. Uit de literatuur blijkt dat Marokkaans-Nederlandse ouders vaak tekort schieten als het gaat over toezicht op hun kinderen. Het geven van tips over wat wel en niet toelaatbaar is, is dan ook zeer nuttig. Verder moet ingezet worden op het gezin als geheel, de gezinsband moet hersteld worden. Om dit te bewerkstelligen kunnen gezinsmanagers bijvoorbeeld stimuleren dat alle gezinsleden samen eten, waarbij de televisie wordt uitgezet en samen de dag van ieder wordt doorgenomen. Ouders moeten geactiveerd en geholpen worden de afstand tussen hun (puberende) kinderen en henzelf te verkleinen.

### Tip

Naast de ouders hebben oudere broers vaak veel invloed op de jongere. Belangrijk is dit te onderkennen en tevens ouders erop aan te spreken dat zij degenen zijn die uiteindelijk verantwoordelijk zijn voor de opvoeding.



## 4.5 Inzet van de Marokkaanse gemeenschap

Marokkaanse professionals wijzen er op dat in de Marokkaanse gemeenschap de familie-eer van groot belang is. Bij het inzetten van het netwerk van familie en burens moet hiermee rekening worden gehouden. Voorzichtig moet worden omgegaan met het inzetten van de Marokkaanse gemeenschap bij een individueel probleemgeval (bijvoorbeeld een Eigen Krachtconferentie). Ouders zijn bang om fouten toe te geven. De privacy van de jongere en zijn ouders moet niet in het geding komen.

De verantwoordelijkheid voor de familie-eer wordt anders gevoeld door vaders en moeders. Moeders zoeken en vinden juist vaak herkenning bij elkaar. Ze delen ervaringen en hun zorgen over hun kinderen en het geeft hen vertrouwen als ze zien dat ze niet alleen staan in hun 'problemen'.



# **Bijlagen**

*Voorbeeldprojecten  
gezinsmanagement*

# **Bijlage 1**

## *VIG-aanpak*

## Doel

Naast het daadwerkelijk coachen van het gezin is één van de doelstellingen van de aanpak om het gezin weer toegankelijk en gemotiveerd te krijgen voor de inzet van reguliere hulpverlening. Uiteindelijk doel is het gezin weer op de rails te krijgen en er voor zorg te dragen dat de ouders hun rol als opvoeder weer op zich kunnen nemen.

## Doelgroep

Kinderen en jongeren uit multiprobleemgezinnen die delicten plegen en/of opgroeien binnen een situatie met risicofactoren die criminaliteit of ontsporing op een latere leeftijd voorspellen en waar de reguliere hulpverlening niet meer mag, wil of kan komen of waar deze te weinig effect resorteert. Een van beide ouders heeft een WWB-uitkering. Jongeren die op meerdere risicofactoren scoren, behoren tot de doelgroep van de aanpak.

## Vormgeving project

De VIG-methodiek is ontwikkeld door Radar Uitvoering, adviesbureau voor sociale vraagstukken. De methode is of wordt gebruikt in Rotterdam, Amsterdam, Den Haag, Gouda, Eindhoven, Nijmegen, Twenterand en Leeuwarden. De VIG-aanpak gaat buiten de bestaande reguliere structuur om.

## Typering aanpak en werkwijze

De VIG-aanpak is een intensieve aanpak die voorschrijvend is en een duidelijke structuur aan zowel ouders als het kind biedt. Belangrijkste kenmerken van de werkwijze zijn:

- inzet van krachtige professionals als coach
- probleem staat centraal, niet de cliënt
- probleemdefiniëring vindt onafhankelijk van de cliënt plaats
- de aanpak is integraal en systeemgericht (zowel materieel als immaterieel; administratieve problemen/schulden, woonsituatie, overlast, scholing/opleiding/werk van kinderen en ouders, onderlinge relatie gezinsleden en gezondheid)

Drang en dwang maakt onderdeel uit van de aanpak. Bijvoorbeeld door een sanctie op de bijstandsuitkering of het dreigen met een melding bij de Raad van de Kinderbescherming. De Wet Werk en Bijstand maakt het mogelijk om in te grijpen in gezinssituaties met het doel om de afstand tot scholing en/of arbeid voor ouders te verkleinen en te voorkomen dat de kinderen in de toekomst langdurig bijstandsafhankelijk worden.

De VIG-coach is minimaal een half jaar aanwezig in het gezin en is 24 uur per dag, 7 dagen per week beschikbaar. In de praktijk wordt hier door de gezinnen weinig gebruik van gemaakt. Maar het geeft gezinnen rust te weten dat ze altijd bij die ene persoon terecht kunnen. Taak van de coach is om structuur aan te brengen in het gezinsleven en het gezin te leren zelf de regie te nemen, samen met de reguliere hulpverlening. In de eerste maanden neemt de VIG-coach de contacten van het gezin met de reguliere hulpverlening over en coördineert hij de inzet hiervan. Zo blijven reguliere hulpver-

leners, vanuit hun eigen taken en bevoegdheden, bij de aanpak betrokken. Nadat de VIG-aanpak is afgerond wordt het gezin, zo nodig, weer overgedragen aan deze reguliere hulpverleners.

### **Meer weten?**

Neem contact op met:

Mike Heuves, [M.Heuves@radaruitvoering.nl](mailto:M.Heuves@radaruitvoering.nl)



## **Bijlage 2**

*Pilot 'Wraparound care'  
in gemeente Utrecht*



## Doel

De pilot richt zich op het verbeteren van de hulpverlening in de sociale en maatschappelijke context van gezinnen met meerdere problemen via een 'bottom up' (vraaggestuurde) benadering en sluit aan op de eigen kracht van het gezin. Doelstellingen van de aanpak voor het gezin zijn:

- Versterking van commitment en empowerment van gezinnen: bekwaamheid, kennis, vaardigheden en eigen kracht van het kind en het gezin en hun netwerk worden vergroot.
- Versterken van het probleemoplossend vermogen (draagkracht) van de jeugdigen en/of de ouders zodat problemen hanteerbaar worden (draaglast).

## Doelgroep

De pilot richt zich op multiprobleem gezinnen (minimaal 1 ouder en 1 kind). Het gezin heeft problemen op diverse leefgebieden, relatiegebieden en vaak ook op persoonlijke gebieden. Daarnaast heeft het gezin al geruime tijd met allerlei soorten hulpverleners te maken gehad.

## Vormgeving project

De gemeente Utrecht en de provincie Utrecht willen de pilot Wraparound care benutten om tot kwaliteitsverbetering van de begeleiding van multiprobleemgezinnen te komen. Er vindt aansluiting plaats op het reeds door de gemeente Utrecht ingezette beleid en de reeds aanwezige expertise op terrein van aanpak van multiprobleemgezinnen. Op die manier werkt de gemeente ook binnen de pilot aan versterking van de

reguliere structuur en samenwerking tussen instellingen.

De pilot is voertuig voor verandering. Dit vraagt draagvlak en inspanning op bestuurlijk, management en uitvoerend niveau van alle partijen in de jeugdketen, zowel lokaal als provinciaal. De pilot wil deze verandering en kwaliteitsverbetering bereiken door praktijkgestuurde beleidsontwikkeling. Met behulp van een bottom up manier van werken met veel ruimte voor inbreng van ervaring en expertise van de werkers in het veld: zij vinden in de praktijk uit hoe zaken het beste vorm kunnen krijgen en werken. De casuïstiek binnen de pilot vormt de basis voor nieuwe beleids- en subsidieafspraken.

## Typering aanpak en werkwijze

De begeleiding en hulp worden dichtbij en rondom het kind en het gezin georganiseerd. Deze benadering wordt aangeduid met 'wraparound care'. Het versterkt het commitment van en mogelijkheid tot zelfsturing door het gezin en gaan versnippering van hulp- en dienstverlening tegen. De vraag en behoefte van het gezin staan centraal en vanuit daar wordt het hulpaanbod en de samenwerking tussen de betrokken organisaties vormgegeven. De gezinswerker is de verbindende schakel, de persoon die dit vraaggestuurde proces in gang zet. Dit veronderstelt wel:

- Inzet van begeleiding en hulp in gemeenten, niet alleen preventie.
- Geen ketenzorg van opeenvolgende schakels, maar cirkel rond de gezinnen (gelijktijdige inzet).

- Geen export van jeugdigen uit gezinnen en scholen, maar import van (specialistische) oplossingen in eigen omgeving.
- Een actieve en outreachende rol van overheden en betrokken instellingen.
- Coördinatie, hulp en coach in één hand: dus door één partij.
- Alle gezinsleden worden geholpen: gezinsbrede coördinatie
- Empowerment van gezinnen: werken vanuit de vraag van het gezin en vraaggericht handelen van organisaties
- Gezinsdoelstellingen zijn leidend, niet de organisatiedoelen

De centrale gezinswerker 'wraparound care' in het gezin combineert casemanagement (totstandkoming van één plan samen met gezin), hulpverlening (uitvoering) én zorgcoördinatie (gezinscoaching en regie, ook richting samenwerkende organisaties). De gezinswerker en het gezin vormen de kern (het hart van de bloem) en de betrokken partijen (bloemblaadjes) worden ingeschakeld of zijn kaderstellend. Er wordt gewerkt met 'één gezin, één plan' en 'meer door minder'. Er is liever één hulpverlener met meer uren in het gezin dan meerdere hulpverleners met ieder een beperkt aantal uren. De begeleiding en de manier van werken met gezinnen kenmerkt zich door een groot 'hands on'-karakter.

### Meer weten?

Neem contact op met de projectleider van de gemeente Utrecht: Lenneke Wolswinkel, [lwolswinkel@dsp-groep.nl](mailto:lwolswinkel@dsp-groep.nl)



# **Bijlage 3**

*MPG aanpak in*

*gemeente Amsterdam*

## Doel

De stadsregio Amsterdam ontwikkelde in 2007 een integrale aanpak van multiprobleemgezinnen met als doelstelling dat meer multiprobleemgezinnen betere zorg en hulpverlening ontvangen, met de volgende uitgangspunten:

- Er wordt een gezamenlijke analyse gemaakt.
- Elk multiprobleemgezin heeft één plan en één gezinsmanager; één eenduidig plan voor het gehele gezin in plaats van vele plannen voor de individuele leden van het gezin.
- De noodzakelijke coördinatie van zorg en regie is aanwezig om multiprobleemgezinnen goed te kunnen bedienen.
- Binnen de aanpak er een mogelijkheid is tot opschalen en escaleren.

## Doelgroep

Er worden vijf categorieën onderscheiden in oplopende ernst: van risicogezinnen met problemen tot en met multiprobleemgezinnen met ernstige overlast waarvan tenminste een kind een jeugdbescherming- of jeugdreclasseringmaatregel heeft.

## Vormgeving project/inbedding in gemeente

De aanpak en de samenwerkingsafspraken zijn bijeen gebracht in een stadsregionaal convenant.

In de Amsterdamse aanpak van multiprobleemgezinnen worden gezinsmanagers ingezet als de reguliere hulpverlening niet meer voldoet. Amsterdam ziet de interventie van de gezinsmanager vooral als een

tijdelijke impuls om een doorbraak te realiseren en vervolgens het gezin weer over te dragen aan de reguliere hulpverlening. De samenwerking tussen hulpverleners en andersoortige instanties zoals politie, woningbouw wordt door de gezinsmanager van overlastgevende multiprobleemgezinnen in Amsterdam gestuurd binnen de uitvoerdersoverleggen. In deze uitvoerdersoverleggen nemen alle partijen deel die betrokken zijn bij een gezin. De gezinsmanager gebruikt deze overleggen om een sluitend plan van aanpak te maken op basis van alle informatie die voor handen is en de interventies die nodig zijn vanuit de zorginstellingen, politie, woningbouwverenigingen, schuldhulpverlening en andere relevante partners.

## Typering methode/werkwijze

De gezinsmanager voert de regie op de uitvoering van de zorg in het gezin gedurende een specifieke tijd op basis van een opgesteld plan van aanpak. Trajectduur is gemiddeld 6 maanden. Taken van de gezinsmanager zijn het maken van een gezinsplan, het organiseren van een passend hulpaanbod en het zijn van aanspreekpunt voor het gezin en de overige (externe) betrokkenen. De aanpak in een gezin wordt in één casuïstiekoverleg besproken. Deze gezamenlijke analyse leidt tot één gezin, één eenduidig plan en één gezinsmanager; in plaats van vele plannen voor de individuele leden van het gezin. Deze aanpak zorgt verder voor een heldere regie verdeling tussen een aantal functies in het werk voor probleemgezinnen.

Amsterdam zet voorafgaand aan de totstandkoming van het definitieve plan van aanpak standaard de Eigen Kracht Conferentie in.

De uitvoerders van het gezinsmanagement verschillen per categorie probleemgezin (van risicogezin tot overlastgevend multiprobleemgezin met opschalingsmogelijkheden). Voor overlastgevende multiprobleemgezinnen, waar sprake is van een jeugdbescherming- of jeugdreclasseringmaatregel, is de gezinsmanager de gezinsvoogd (van bureau jeugdzorg of de William Schrikker Groep) of de jeugdreclasserder die belast is met de uitvoering van de maatregel. Bij de overige onderscheiden groepen krijgt een van de betrokken hulpverleners binnen het gezin de rol van gezinsmanager.

### **Meer weten?**

Neem contact op met de gemeentelijke projectleider Jeanet Zonneveld, [j.zonneveld@dmo.amsterdam.nl](mailto:j.zonneveld@dmo.amsterdam.nl)



Dit is een publicatie van: **Ministerie van VROM**  
Rijnstraat 8 | 2515 XP Den Haag | [www.vrom.nl](http://www.vrom.nl)

**In samenwerking met:**

