

## ***De MPG-aanpak***

***Organiseren van de hulpverlening  
rondom het gezin***

© 2011 Nederlands Jeugdinstituut en Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op enige andere wijze zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

**Auteurs:**

Marjan de Lange en Stan van Haaren

Nederlands Jeugdinstituut

Catharijnesingel 47

Postbus 19221

3501 DE Utrecht

Telefoon (030) 230 63 44

Website [www.nji.nl](http://www.nji.nl)

## ***Inhoudsopgave***

<b><i>1. Inleiding .....</i></b>	<b><i>5</i></b>
<b><i>2. Wat is gezinsmanagement: visie en uitgangspunten.....</i></b>	<b><i>7</i></b>
<b><i>3. Doelgroep .....</i></b>	<b><i>11</i></b>
<b><i>4. Doel.....</i></b>	<b><i>13</i></b>
<b><i>5. Aanpak.....</i></b>	<b><i>15</i></b>
<b><i>6. Ondersteuning gezinsmanagers .....</i></b>	<b><i>29</i></b>
<b><i>7. Onderbouwing van de aanpak en aanbevelingen voor de toekomst ....</i></b>	<b><i>31</i></b>
<b><i>Bronnen .....</i></b>	<b><i>35</i></b>
<b><i>Het reflecterende team .....</i></b>	<b><i>37</i></b>



## 1. *Inleiding*

De stadsregio Amsterdam heeft een sluitende ketenaanpak ontwikkeld voor zorg aan multiprobleemgezinnen. Doel van deze sluitende aanpak is dat er voor ieder multiprobleemgezin één plan van aanpak wordt gemaakt, zodat kinderen zich zonder bedreiging kunnen ontwikkelen. Voor het gezin wordt een gezinsmanager aangesteld die verantwoordelijk is voor de uitvoering van het plan van aanpak en die organisaties inzet en aanspreekt op hun aandeel in de uitvoering van het plan. Wanneer bij een of meerdere kinderen een jeugdbeschermingsmaatregel van kracht is, worden de taken van de gezinsmanager vervuld door een gezinsvoogd van Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam (BJAA)<sup>1</sup>.

De gezinsvoogden die worden aangesteld als gezinsmanager beschikken over veel ervaring in de omgang met multiprobleemgezinnen en ketenpartners. Hun opgebouwde kennis is echter veelal impliciet aanwezig. BJAA heeft het Nederlands Jeugdinstituut benaderd met de vraag gezinsvoogden te ondersteunen bij het expliciteren en delen van hun kennis en vaardigheden om de taken van gezinsmanager adequaat te vervullen. Dit ondersteuningsaanbod is gegoten in de vorm van leergroepen, waarbij deelnemers elkaar ondersteunen bij het werken aan persoonlijke leerdoelen en daarbij elkaars kennis benutten. Aan deze expliciete kennis worden wetenschappelijke inzichten gekoppeld, voor een verdere onderbouwing van de werkwijze.

Na een gezamenlijke aftrapbijeenkomst zijn 25 gezinsmanagers van BJAA in twee afzonderlijke leergroepen bij elkaar gekomen. De ene groep is vijf keer bij elkaar geweest en de andere groep vier keer in een periode van vijf maanden. De start van de leergroepen verliep anders dan gepland. Deelnemers bleken te worstelen met allerlei vragen over wat ze geacht werden te doen in hun rol als gezinsmanager. Er bleek nog veel onduidelijk te zijn over de exacte invulling van het gezinsmanagement. De gezinsmanagers hadden hierdoor minder ruimte voor individuele leervragen, zoals 'hoe ga ik om met hulpverleners die een tegengestelde visie hebben'.

Na tussentijds overleg is ervoor gekozen om in beide leergroepen een bijeenkomst te benutten voor het inventariseren van de 'wat-vragen'. Door BJAA is schriftelijk antwoord gegeven op deze vragen en zijn de antwoorden in een bijeenkomst toegelicht. In de resterende bijeenkomsten is daarna vooral aandacht besteed aan het beantwoorden van vragen die gezinsmanagers aan elkaar wilden stellen. De leergroepen kregen daarbij meer het karakter van ontwikkelgroepen, waarin voorstellen werden geformuleerd voor een bepaalde aanpak, dan van leergroepen waarin aan persoonlijke leerdoelen werd gewerkt. Daarnaast is er in de bijeenkomsten aandacht geweest voor intervisie op basis van ingebrachte casuïstiek.

---

<sup>1</sup> BJAA zet erop in dat elke BJAA-medewerker (ook wanneer hij niet werkt met de MPG-doelgroep) binnen enkele jaren functioneert als gezinsmanager.

De leergroepen hebben daarbij geresulteerd in draagvlak onder gezinsmanagers voor de uitvoering van het gezinsmanagement. Van deels 'passieve klagers' veranderden zij in actieve vragers en meedenkers. Daarbij is er zicht gekomen op vragen van gezinsmanagers en beantwoording hiervan en op good practices binnen verschillende afdelingen van BJAA. Daarnaast hebben gezinsmanagers meer oog gekregen voor de procesmatige rol die ze vervullen in de samenwerking met ketenpartners. Naast het bespreken van inhoudelijke doelen en afspraken hebben ze nu meer oog voor het belang van communicatie tijdens het overleg in contact met ketenpartners. Tenslotte zijn in de leergroepen een aantal inhoudelijke zaken besproken die geresulteerd hebben in de huidige handreiking.

In deze handreiking wordt allereerst ingegaan op de visie en uitgangspunten waar gezinsmanagement op is gebaseerd. Vervolgens worden de doelgroep, doelstelling en aanpak beschreven. Om deze aanpak goed te kunnen uitvoeren wordt daarna stilgestaan bij de ondersteuning van gezinsmanagers. Aangezien deze aanpak nog verder zal worden ontwikkeld, wordt de handreiking afgesloten met enkele aanbevelingen.

Deze handreiking is allereerst gebaseerd op hetgeen besproken is in de leergroepen. Daarnaast is gebruik gemaakt van het beschikbare draaiboek en beleids- en onderzoeksdocumenten over de MPG-aanpak. (zie de bronvermelding). In deze handreiking wordt niet uitgebreid ingegaan op het werken met de ouders en gezinsleden. Methodische richtlijnen hiervoor zijn beschreven in het Handboek Deltamethode Gezinsvoogdij.

## **2. Wat is gezinsmanagement: visie en uitgangspunten**

Gezinsmanagement organiseert de hulpverlening met en rondom gezinnen die ernstig in de moeilijkheden zijn gekomen en waarbij de hulpverlening gestagneerd is, waardoor de kinderen in de knel zitten. Het uitgangspunt voor gezinsmanagement als onderdeel van de MPG-aanpak, is dat er sprake moet zijn van ‘één gezin, één plan’ waarbij de zorg voor jeugd en voor volwassenen op elkaar wordt afgestemd. De basis van de MPG-aanpak bestaat uit het creëren van multidisciplinair overleg (MDO+), waarbij BJAA samen met jeugdzorgpartners, GGZ, en het lokale veld een gezinsplan opstellen. Hierin zijn niet alleen zorgverleners betrokken maar ook organisaties als schuldhulpverlening, woningbouwverenigingen en wijkagenten. Alle ketenpartners mandateren de gezinsmanager om het gezinsplan samen met de betrokken ketenpartners uit te voeren. De gezinsmanager voert de regie over de uitvoering van de zorg en het gezinsplan. De visie van BJAA op de MPG-aanpak is dat deze aanpak DE manier is om, in nauwe samenwerking met ketenpartners, met multiprobleemgezinnen te werken en daarmee voor het kind en het gezin het verschil te maken.

Gezinsmanagement wordt daarbij gekenmerkt door (Burik, Meurs en Hordijk, 2010):

➤ *Planmatig samenwerken met instellingen/uitvoerders:*

Doordat in het MDO+ alle partijen zich committeren aan het gezinsplan, worden er in gezamenlijkheid afspraken gemaakt en uitgevoerd in het belang van alle gezinsleden. “Bij de voorwaarden voor ontslag van moeder uit de GGZ-instelling, zijn ook de jeugdzorgvoorwaarden meegenomen”

➤ *Meer tijd voor het gezin/de aanpak:*

Gezinsmanagers hebben meer tijd en mandaat voor het overleg met ketenpartners, maar ook meer tijd (en middelen) voor het motiveren van het gezin voor het plan van aanpak. “Je hebt meer tijd om echt binnen te komen en te luisteren naar ouders. De ouders bleken niet te weten wat hun kinderen uithaalden. De kinderen worden nu aangesproken door de ouders.”

➤ *Gezinsgerichte benadering*

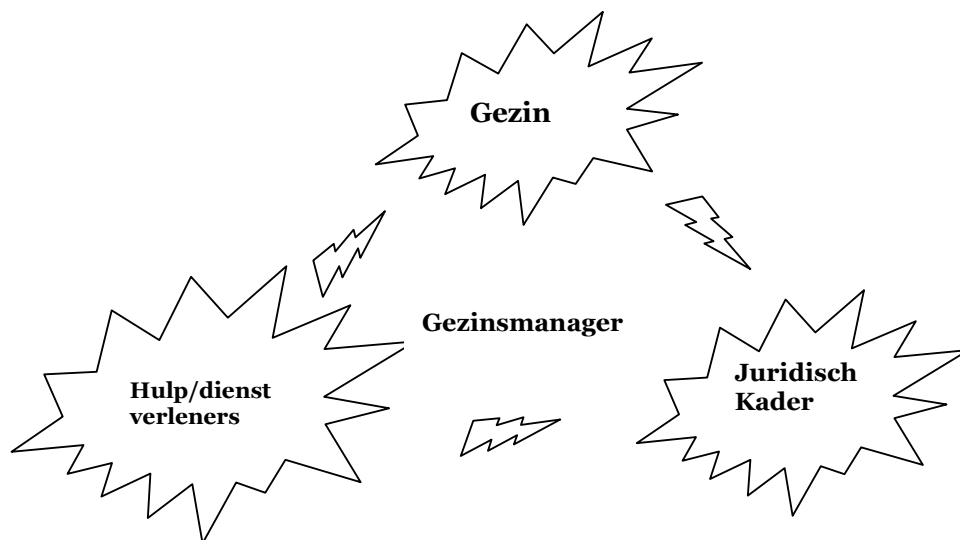
Kenmerkend voor de MPG-aanpak is dat er een gezinsplan wordt gemaakt waarin alle gezinsleden worden meegenomen en er niet gewerkt wordt met afzonderlijke plannen voor afzonderlijke gezinsleden. “Door de gezinsgerichte benadering zie je beter dat het met de jongsten dezelfde kant opgaat en kan je ook ingrijpen nu er nog mogelijkheden zijn.”

In een eerste onderzoek onder gezinsmanagers die werken met overlastgevende multiprobleemgezinnen (OMPG), noemen zij verschillende voordelen van de MPG-aanpak (Burik, Meurs en Hordijk, 2010):

- Eén lijn in de aanpak van problemen
- Gedeelde informatie over gezin en aanpak

- Schept de verplichting om het gezamenlijke aanpak uit te voeren
- Iedereen richt zich op eigen taken en neemt niet onnodig van elkaar over (bijvoorbeeld ambulante gezinswerker gaat niet ook de schuldhulpverlening op zich nemen)

Het werken met de multiprobleemgezinnen waarin zich op vele gebieden (zeer) ernstige problemen voordoen, doet een specifiek beroep op de gezinsmanager vanwege de weerbaarheid van de problematiek en de grote mate van samenwerking die dit vraagt met een veelheid aan instanties (zorg- en dienstverlenende instanties voor volwassen gezinsleden, zorgverlenende instanties voor betrokken kinderen, woningcoöperaties, voorzieningen voor schuldhulpverlening en energiebedrijven). Het werk van gezinsmanagers die ook gezinsvoogd zijn, speelt zich dan ook af binnen verschillende spanningsvelden:



De gezinsmanager geeft vorm aan het werken binnen deze spanningsvelden op basis van verschillende uitgangspunten:

- *De gezinsmanager is gemandateerd regisseur van het gezinsplan van aanpak.* Betrokken ketenpartners hebben zich gecommitteerd aan de MPG-aanpak in het algemeen middels een convenant. Zij committeren zich aan het gezinsplan van aanpak tijdens een MDO+. Zij mandateren de gezinsmanager om het plan uit te voeren waarvan zij onderdeel zijn. Dit betekent dat de gezinsmanager in positie is ten opzichte van ketenpartners om hen aan te spreken op de uitvoering van het gezinsplan en zo nodig gebruik te maken van escalatiemogelijkheden (zie draaiboek MPG). Het accent binnen gezinsmanagement ligt dan ook op samenwerking met ketenpartners en is daarmee ketenmanagement om het gezin heen.



➤ *Engageren waar mogelijk, positioneren als het moet.*

Over het algemeen geldt dat mensen meer gemotiveerd zijn om mee te werken aan de uitvoering van een plan als hierin hun visie op de problemen en hun oplossingsrichtingen zijn meegenomen en wanneer er aandacht is voor hun inbreng en inzet. Dit geldt zowel voor gezinsleden als betrokken ketenpartners. Dit betekent dat gezinsmanagers in het contact met ketenpartners en het gezin waar mogelijk gebruik zullen maken van verschillende communicatiemogelijkheden en gesprekstechnieken om gezinsleden en ketenpartners te motiveren om mede uitvoering te geven aan het plan. Daarbij maken zij gebruik van de eigen krachten van het gezinssysteem, afzonderlijke gezinsleden en het bredere netwerk om het gezin heen. Daar waar dit niet leidt tot het gewenste resultaat zal de gezinsmanager zijn mandaat gebruiken en waar nodig escaleren.

➤ *De veiligheid van de kinderen is niet onderhandelbaar; de invulling van interventies die bijdragen aan de veilige ontwikkeling van kinderen en het vlottrekken van de hulp rond het gezin zijn wel onderhandelbaar.*

De gezinsmanager zal tijdens de MPG-aanpak waar nodig het 'niet-onderhandelbare stuk' benoemen en duidelijk maken welke verantwoordelijkheid hij als gezinsvoogd heeft voor de veiligheid van het kind. Voor de concrete invulling van het gezinsplan (het onderhandelbare deel) biedt hij ketenpartners de ruimte om te komen tot een gezamenlijke concretisering van afspraken en vervult de gezinsmanager de rol van procesbegeleider.

### ***Gezinsmanagement in relatie tot de Delta-aanpak***

De MPG-aanpak voegt een dimensie toe aan het jeugdbeschermersvak. In de rol van gezinsvoogd zet de jeugdbeschermingsmedewerker de hulpverleningslijn voor het individuele kind veelal zelf uit. In de rol van gezinsmanager wordt de lijn voor het hele gezin uitgezet in gezamenlijkheid met alle ketenpartners, betrokken bij de verschillende gezinsleden. Omdat betrokken instellingen samen om het gezin heen een plan maken, hebben andere instellingen ook invloed op het bepalen van het gezinsplan en de in te zetten interventies. De werkwijze van MPG is gezinsgericht: het hele gezin en door hen ervaren problemen worden meegenomen in de aanpak. Er wordt in vergelijking met Delta naar zorgen over alle gezinsleden uitgebreid. Bij Delta wordt bij de start veel geïnvesteerd in relatieopbouw. Bij MPG wordt er snel gepositioneerd, de druk vanuit de omgeving op het gezin is groot. Ook wordt er geëscaleerd door de gezinsmanager indien veranderingen niet snel genoeg worden bewerkstelligd.

Hieronder worden de belangrijkste overeenkomsten en verschillen op een rij gezet:

<b>DELTA-aanpak</b>	<b>MPG-aanpak</b>
Gezinsgericht werken rondom het individuele kind Bedreiging kind Verkorten van de OTS Relatieopbouw gezin Bronnen onderzoeken Plan voor 1 kind Plan opstellen met ouders MDO Plan-op-tafel Instrumenten jb Inzetten van hulp als middel Einde bij 18+	Ketengericht werken rondom het gezin  Bedreiging kind en langdurige complexe problemen gezin Kinderen hebben al langdurig een OTS of dat wordt verwacht Snel positioneren, tussendoor engageren Uitvoerdersoverleg 1 plan voor 1 gezin Plan met zorginstelling, input gezin MDO+ Aanmeldingsformulier en gezinsplan-op-tafel Instrumenten jb + instrumenten van de buitenwereld Versneld inzetten van hulp als middel ook 18+ kinderen (jr-kader en op basis van vrijwilligheid) Vaker dreiging en uitvoering van uithuisplaatsing dan bij Delta Escalatiemodel bij ontbreken medewerking gezin of ketenpartners

### 3. *Doelgroep*

Om te bepalen of er sprake is van een multiprobleemgezin wordt in de Stadsregio Amsterdam onderstaande definitie als uitgangspunt gebruikt:

Er is sprake van een gezin met minimaal één kind dat (minimaal) aan de volgende voorwaarden voldoet:

- Er zijn twee of meer risicofactoren aanwezig voornamelijk op sociaal/maatschappelijk gebied. Risicofactoren kunnen zowel betrekking hebben op de inhoud van de problemen, zoals vervuiling, armoede of psychiatrische problematiek als op de aard van de problematiek, zoals problemen van generatie op generatie of chronische problematiek;
- De draagkracht van het gezin is niet meer in balans met de draaglast;
- Er is sprake van opvoedingsproblematiek;
- Het gezin heeft problemen met gezinsmanagement, zwakke regie over aanpak problematiek.

*De doelgroep voor de MPG-aanpak*, waarbij inzet van een gezinsmanager nodig is, vormen multiprobleemgezinnen waarbij er sprake is van stagnatie van de hulp als gevolg van gebrek aan een gedeeld inzicht in:

➤ *De problemen zelf*

Bij deze gezinnen is vaak sprake van een niet gedeeld probleembesef tussen hulpverleners onderling en tussen hulpverleners en het gezin. De partijen verschillen in hun visie op de problemen of kennen er in ieder geval een andere waarde aan toe.

➤ *De samenhang van de problemen*

In deze gezinnen spelen niet alleen veel problemen, maar er is ook onvoldoende zicht welke problemen er precies spelen en hoe ze samenhangen. Daarbij is er vaak sprake van een niet gedeelde visie op de samenhang van deze problemen tussen hulpverleners, bijvoorbeeld door visieverschillen tussen hulpverleners betrokken bij volwassen gezinsleden en kinderen, tussen Bureau Jeugdzorg en de hulpverleners of tussen hulpverleners en het gezin zelf.

➤ *De aanpak van de problemen*

Ook delen deze gezinnen de oplossingsrichting van de hulpverleners vaak niet. Zij voelen zich niet de (mede)eigenaar van de oplossing van het probleem. Dit uit zich in weerstand en wisselende motivatie, het niet aanwezig zijn bij of niet nakomen van afspraken, waardoor de hulp niet op gang komt.

Wanneer hulpverleners weten welke problemen er spelen in een gezin, hoe deze problemen samenhangen en welke zorg ingezet dient te worden, dan is dit gezin niet geïndiceerd voor de MPG-aanpak.



#### **4. Doel**

De MPG-aanpak heeft als doel dat de stagnatie van de hulp aan de multiprobleemgezinnen is opgeheven, zodat zowel ouders als kinderen weer kunnen profiteren van de inzetten hulpverlening.

Subdoelen om dit doel te bereiken zijn:

1. Er is een gedeeld inzicht in de problemen en hun samenhang (door alle partijen, inclusief het gezin).
2. Er is een gedeeld inzicht in de aanpak van de problemen (door alle partijen, inclusief het gezin).
3. Er is een gezamenlijk plan van aanpak waarin hulpverlening voor verschillende gezinsleden in samenhang met elkaar is gebracht.
4. Betrokken partijen (zowel dienst- als hulpverleners en de verschillende gezinsleden) zijn gemotiveerd om het gezinsplan uit te voeren.

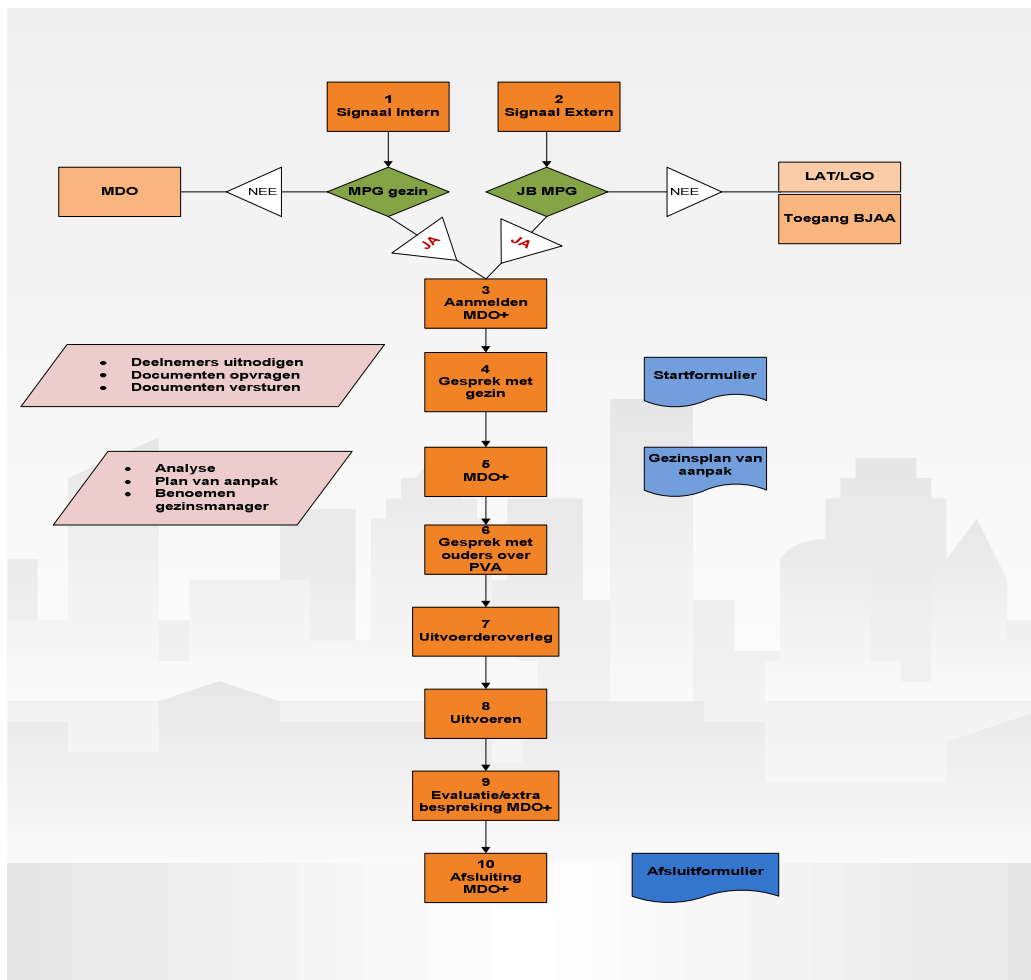


## 5. Aanpak

Om de doelen van de MPG-aanpak te bereiken worden verschillende stappen doorlopen. Deze stappen zijn uitgewerkt in een stroomdiagram.

### 5.1 Stroomdiagram

In het stroomdiagram is de route van aanmelding tot afsluiting van de MPG-aanpak uitgewerkt in verschillende stappen. In stap 1 tot en met 5 komt de route van eerste signaal tot besluitvorming over het inzetten van de MPG-aanpak aan bod. Voor een beschrijving van deze stappen wordt verwezen naar hoofdstuk 2 uit 'Werkproces Multiprobleem gezinnen'. In deze handreiking wordt kort ingegaan op stap 5 en worden daarna de stappen 6 tot en met 9 uit onderstaand stroomdiagram toegelicht.



Stroomdiagram MPG-aanpak

De duur van de MPG-aanpak is maximaal 20 weken waarbij de gezinsmanager 2 uur per week extra heeft om gezinsmanagerstaken te vervullen. Daarnaast is het mogelijk te kiezen voor een intensievere variant van bijvoorbeeld 10 weken, waarbij 4 uur per week geïnvesteerd wordt in gezinsmanagement.

### **5.2 *Het 1e MDO+: probleemanalyse en gezinsplan van aanpak in grote lijnen (stap 5)***

Na aanmelding van een gezin voor de MPG-aanpak wordt het gezin besproken in het MDO+. Dit MDO+ bestaat uit vertegenwoordigers van diverse jeugdzorginstellingen en relevante andere betrokken partijen (bijvoorbeeld de GGZ-zorg voor volwassenen) en wordt voorgezeten door de afdeling zorgbemiddeling van BJAA<sup>2</sup>. Tijdens het eerste MDO+ wordt een analyse gemaakt van het gezin. Daarbij komen de volgende vragen aan de orde:

1. Wat is er in dit gezin aan de hand is?
2. Welke diagnostiek is in het verleden uitgevoerd en wat is hiervan de uitkomst?
3. Welke hulpverlening is uitgevoerd en wat heeft wel tot resultaten geleid en wat niet?
4. Hoe komt het dat (bepaalde) hulpverlening niet gelukt is en wat is er nodig om het wel te doen slagen?

Als het MDO+ besluit om de MPG-aanpak in te zetten, worden de grote lijnen voor het gezinsplan van aanpak uitgezet. Hierin worden de doelen aangegeven en wordt besproken wie (welke organisatie), welke interventies wanneer uitvoert en wanneer dit geëvalueerd wordt. De eindevaluatie wordt direct tijdens het eerste MDO+ ingepland (ongeveer 18 weken na de start van de MPG-aanpak). De aanwezige organisaties committeren zich aan het gezinsplan. Het gezinsplan wordt verder uitgewerkt in het uitvoerdersoverleg (zie paragraaf 5.4).

### **5.3 *Gesprek met ouders over plan van aanpak (stap 6)***

De gezinsmanager krijgt vanuit het MDO+ een eerste (globaal) plan van aanpak (wie doet wat). De gezinsmanager voert de regie over de uitvoering van de afspraken. De eerste stap daarbij is het bespreken van het plan van aanpak, zoals dit in grote lijnen is uitgezet tijdens het MDO+ met het gezin. Voor de procedure voor de planning van dit gezinsgesprek wordt verwezen naar het 'Werkproces Multiprobleem gezinnen' (zie paragraaf 2.3.1).

Aangezien in de meeste gevallen er al een gezinsvoogd betrokken is bij het gezin, is vooraf al gesproken met het gezin over belangrijke doelen en de gewenste aanpak. Het gezinsgesprek bevat in ieder geval de volgende onderdelen:

1. Kennismaking van het gezin met de gezinsmanager (wanneer de gezinsmanager niet de gezinsvoogd is)
2. Informeren over de aanmelding bij en de werkwijze van de MPG-aanpak (duur, positie gezinsmanager, betrokkenheid andere partijen)

---

<sup>2</sup> Met uitzondering van de regio Zuid-West waar het DMO+ wordt voorgezeten door de procesmanager.



3. Nadere informatie verzamelen voor de gezinsanalyse (indien nodig)
4. Het plan van aanpak met gezin bespreken
5. Eventueel: tijdelijk afscheid nemen van gezinsvoogd

Het zwaartepunt in dit eerste gesprek met ouders na het MDO+-besluit ligt bij onderdeel 2 en 4. Het is van belang om met ouders te kijken naar de verdere invulling van het plan van aanpak, vòòrdat een eerste uitvoerdersoverleg plaatsvindt. Ouders kunnen hierbij aangeven hoe de doelen uit het plan van aanpak het beste bereikt kunnen worden en welke wensen zij hebben bij de invulling van de interventies die zullen worden uitgevoerd. Aansluiten bij de visie van ouders op het ontstaan van problemen en de beste oplossingen ervoor, vergroot de kans aanmerkelijk dat ouders hun aandeel zullen leveren in de uitvoering van het gezinsplan. De gezinsmanager maakt de inschatting in hoeverre het plan van de ouders past binnen de ingezette lijn van de professionals en communiceert hierover met het gezin en betrokken professionals. Bij het bespreken van het gezinsplan met ouders maakt de gezinsmanager gebruik van gesprekstechnieken en middelen, zoals aangereikt vanuit het Handboek Deltamethode Gezinsvoogdij.

#### ***Deelname van ouders aan het uitvoerdersoverleg***

Indien mogelijk nodigt de gezinsmanager de ouders uit voor het uitvoerdersoverleg. Uitgangspunt is dat ouders aanwezig zijn, tenzij. Belangrijkste reden om ouders te laten deelnemen aan het uitvoerdersoverleg is dat zij partner zijn in het oplossen van de problemen en dat zij uiteindelijk zelf actief met de hulp aan de slag moeten en dit hen het meest activeert. Bovendien voorkomt dit een ‘sandwichpositie’ van de gezinsmanager, waarbij betrokken ketenpartners aan de ene kant staan en het gezin aan de andere kant. Tenslotte wordt hiermee voorkomen dat professionals vooral compenseren in plaats van activeren.

In onderstaand schema zijn de belangrijkste voordelen voor aanwezigheid van ouders aan het uitvoerdersoverleg op een rij gezet. Daarnaast zijn overwegingen weergegeven, wanneer deelname van ouders meer nadelen zou kunnen hebben en er mogelijk voor wordt gekozen hen tijdelijk niet te laten deelnemen.

<b>Voordelen deelname ouders aan uitvoerdersoverleg</b>	<b>Wanneer mogelijk niet?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Openheid</li> <li>▪ Confronterend</li> <li>▪ Versterkt verantwoordelijkheid van ouders</li> <li>▪ Verduidelijkt rol van ouders</li> <li>▪ Verduidelijkt rol en eenduidige lijn van hulpverleners (en voorkomt daarmee ‘shopgedrag’ van ouders)</li> <li>▪ Voorkomt dat gezinsmanager in spagaat tussen hulpverleners en gezin komt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Als hulpverleners onderling veel strijd hebben; dan eerst onderling meer eenduidigheid</li> <li>▪ Als ouders snel overrompeld raken in grotere gezelschappen</li> <li>▪ Als ouders als gevolg van een verstandelijke beperking de inhoud van het overleg slecht kunnen volgen.</li> </ul>

De gezinsmanager houdt bij aanwezigheid van ouders tijdens het uitvoerdersoverleg rekening met de volgende aandachtspunten:

- Uitgaan van gelijkwaardigheid van alle deelnemers
- Bewaken van een veilige sfeer
- Uitnodigende houding richting gezin en andere aanwezigen
- Snelheid van het overleg aanpassen aan het tempo van het gezin

Wanneer er voor gekozen wordt om ouders niet deel te laten nemen, is het belangrijk het perspectief van ouders wel aan bod te laten komen tijdens het uitvoerdersoverleg. Hiertoe kan een van de deelnemers (bijvoorbeeld de ambulante gezinswerker) gevraagd worden de ouders te vertegenwoordigen tijdens overleg en vanuit hun visie aan te geven hoe gedacht wordt over de inhoud van het uitvoerdersoverleg.

#### **5.4 Het 1e Uitvoerdersoverleg (stap 7)**

Het eerste uitvoerdersoverleg vindt 4-6 weken na het 1e MDO+ plaats (afhankelijk van de situatie kan dit ook eerder). Voorafgaand aan het eerste uitvoerdersoverleg checkt de gezinsmanager of de gezinsanalyse, zoals gemaakt tijdens het MDO+ volledig is gemaakt. Als er informatie ontbreekt of beantwoording van de MDO+analysevragen (zie paragraaf 5.2) nog onvolledig is, door het ontbreken van informatie, dan komt dit tijdens het eerste uitvoerdersoverleg aan de orde. Dit zal met name het geval zijn wanneer een gezin is aangemeld dat nog relatief onbekend is bij BJAA of waarvoor er nog geen OTS is uitgesproken voor een of meerdere kinderen. In deze situatie is het ook raadzaam om de Raad voor de Kinderbescherming uit te nodigen bij het eerste uitvoerdersoverleg.

Voor een helder beeld van het gezin, zorgt de gezinsmanager voorafgaand aan het eerste uitvoerdersoverleg voor een overzicht van de volgende informatie (voor zover beschikbaar):

- Gezinsamenstelling
- Leeftijden kinderen
- Dagbesteding gezinsleden
- Diagnostiek verleden en heden (inclusief uitkomsten vragenlijsten en risicotaxatie veiligheid)
- Hulpverleningsgeschiedenis van ouders en kinderen
- Overzicht huisvesting en financiën
- Betrokken instanties en hulpverleners

De gezinsmanager bereidt het uitvoerdersoverleg voor met de zorgbemiddelaar. Hij stelt de agenda op en verbijzondert deze met vragen voorzover van toepassing. Agendapunten voor een eerste uitvoerdersoverleg kunnen zijn:

### **Agenda 1<sup>e</sup> uitvoerdersoverleg:**

1. Welkom, vaststellen agenda en doel overleg
2. Bespreken MDO+ plan
  - Informatieverzameling en analyse (voldoende ja/nee?)
  - Doelen en afspraken
3. Concrete uitwerking afspraken
4. Datum nieuw uitvoerdersoverleg
5. Korte terugblik op het overleg
6. Rondvraag

De agenda wordt vooraf verzonden naar de betrokken deelnemers. Bij het eerste uitvoerdersoverleg zijn over het algemeen veel instellingen betrokken. Aan het einde van het eerste uitvoerdersoverleg wordt bepaald of iedereen echt aanwezig dient te zijn bij volgende overleggen of dat een kernteam wordt samengesteld waarbij anderen informatie over de voortgang bijvoorbeeld per mail ontvangen.

Tijdens het uitvoerdersoverleg maakt de gezinsmanager gebruik van verschillende gesprekstechnieken die erop gericht zijn deelnemers actief te laten participeren aan de bespreking van het gezinsplan (zie paragraaf 5.6.2). De verslaglegging van het uitvoerdersoverleg wordt bij voorkeur verzorgd door secretariële ondersteuning op het niveau van afspraken. Alle hulp-/dienstverleners die betrokken zijn bij het gezin, ontvangen deze verslaglegging om uitvoering van afspraken te kunnen garanderen. Het eerste uitvoerdersoverleg resulteert daarbij in een uitgewerkt gezinsplan van aanpak.

### **5.5 *Het gezinsplan van aanpak (stap 7 / 8)***

Het gezinsplan van aanpak hanteert als uitgangspunt: één gezin, één plan. Dit betekent dat alle gezinsleden in principe genoemd worden in het plan en betrokken worden bij de uitvoering van het plan. Bij het opstellen en de uitvoering gelden de volgende uitgangspunten:

- Het gezin staat centraal, wordt betrokken en gaat (weer) actief participeren bij het oplossen van de problemen.
- Het belang van het kind overstijgt de belangen van de ouders.
- De focus van de afstemming is niet (langer) alleen gericht op de eigen cliënt of het eigen werkgebied en vindt niet (langer) alleen plaats binnen het eigen hulpverlenings- en beroepsircuit maar binnen het hele gezinssysteem.
- Er vindt een heroriëntatie plaats op doelen en middelen. Doelen worden afgestemd op de doelen van het gezin en op de analyse van het totaalbeeld van afzonderlijke probleemsignalen. Middelen (zorg, hulp, diensten) worden naar aanleiding van de doelen heringericht: bijvoorbeeld door minder of andere zorgaanbieders, tegelijkertijd of juist achtereenvolgens in te zetten.

Het gezinsplan van aanpak is een 'kopplan' dat boven andere individuele plannen van betrokken dienst- en hulpverleners staat en richting geeft aan de invulling ervan. De gezamenlijke doelen worden weergegeven en iedere hulpverlener werkt dit voor zijn traject verder uit met als uitgangspunt het gezamenlijke gezinsplan.

In het eerste uitvoerdersoverleg wordt op basis van de grote lijnen uit het MDO+ en de bespreking met het gezin, het gezinsplan verder ingevuld. Daarbij staan de volgende onderdelen centraal:

1. Analyse van de problemen in het gezin
2. Centrale lijn in de aanpak
3. Doelen voor het gezin / gezinsleden
4. Acties en termijnen

#### *1. Analyse van de problemen in het gezin*

Wanneer er onvoldoende informatie beschikbaar is voor een juiste analyse zullen in het eerste overleg één of meerdere observatiedoelen worden opgesteld. Het verzamelen van voldoende informatie en het eventueel uitvoeren van diagnostisch onderzoek krijgt dan voorrang en dient als eerste uitgevoerd te worden.

#### *2. Centrale lijn in de aanpak*

Wanneer de analyse volledig is, worden de doelen zoals opgesteld door het MDO+ en besproken met het gezin, verder uitgewerkt in het uitvoerdersoverleg. Daarbij wordt afgesproken wat prioriteit heeft in de aanpak. Belangrijk is om enkele probleemgebieden aan te pakken waarop binnen afzienbare tijd resultaat is te behalen. Ook kan een volgorde in de aanpak worden vastgesteld, bijvoorbeeld 'eerst wordt het huis gereinigd en vindt een eerste gesprek met een schuldhulpverlener plaats, daarna start de intensieve ambulante gezinshulpverlening'. Tenslotte kunnen voorwaarden in de aanpak worden opgenomen, bijvoorbeeld 'de woninguitzetting wordt voorlopig in de ijskast gezet, mits vader zich aanmeldt bij het CAD en de hier gemaakte afspraken nakomt'. Over deze centrale lijn dient overeenstemming te zijn tussen het gezin en de hulp- en dienstverleners.

#### *3. Doelen voor het gezin*

Bij het concretiseren van doelen is het belangrijk om te bekijken wat realiseerbaar is in de periode waarin gezinsmanagement wordt ingezet (maximaal 20 weken). In het uitvoerdersoverleg bespreken de betrokken partijen wanneer zij tevreden zijn. De twee vragen die centraal staan zijn:

- wat moet er over twintig weken minimaal bereikt zijn om de gezinsaanpak te kunnen opheffen?
- Waaraan kunnen we zien dat dat bereikt is?

Doelen worden dan ook SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) geformuleerd. De doelen in het gezinsplan hoeven daarbij niet uitgewerkt te worden op het niveau van concrete werkdoelen (kleine stappen die toewerken naar het einddoel). De gezinsdoelen worden uitgewerkt door de verschillende hulpverleners in hun eigen inhoudelijke plan van aanpak. In het

gezinsplan van aanpak staan de centrale doelen, waar iedereen zich in de hulpverlening op richt en die ieder voor zijn onderdeel verder uitwerkt.

#### *4. Acties en termijnen*

Gekoppeld aan de SMART-geformuleerde doelen wordt de inzet van de verschillende betrokkenen (instanties en gezinsleden) uitgewerkt. De in te zetten acties worden daarbij concreet geformuleerd en er wordt niet alleen aangegeven wat acties voor de volledige termijn van 20 weken zijn, maar ook de acties voor de eerstvolgende 6 weken. Tijdens een volgende uitvoerdersoverleg worden deze acties geëvalueerd en opnieuw aangevuld.

Het MDO+ maakt het gezinsplan. In de uitvoerdersoverleggen wordt dit plan meer in detail ingevuld, zolang dit past in het grovere gezinsplan. Als men op basis van nieuwe inzichten komt tot een ander gezinsplan dan is het belangrijk om te checken of alle betrokkenen rondom het gezin het eens zijn met dit nieuwe plan. Wanneer dit het geval is behoudt de gezinsmanager zijn mandaat om het vernieuwde plan uit te voeren. Wanneer er onenigheid is over het nieuwe plan, kan het nodig zijn een nieuw MDO+ te beleggen. Het vernieuwde plan vormt de leidraad bij de evaluatie van het gezinsplan in een afsluitend MDO+.

### **5.6 Uitvoering van het gezinsplan (stap 8)**

Na het eerste uitvoerdersoverleg vindt minimaal elke 6 weken een uitvoerdersoverleg plaats. Tussentijds houdt de gezinsmanager een vinger aan de pols om te checken of gemaakte afspraken worden uitgevoerd.

#### **5.6.1 Voorbereiding vervolg-uitvoerdersoverleg**

De gezinsmanager bereidt het uitvoerdersoverleg voor met collega-gezinsmanagers met ondersteuning van de werkbegeleider. Hij stelt de agenda op en verbijzondert deze met vragen waar nodig.

Agendapunten voor de verdere uitvoerdersoverleggen kunnen zijn:

#### **Agenda vervolg-uitvoerdersoverleg:**

1. Welkom, vaststellen agenda en doel overleg
2. Verslag vorig uitvoerdersoverleg
3. Verloop afspraken
4. Stand van zaken / nieuwe ontwikkelingen
5. Nieuwe afspraken
6. Datum nieuw uitvoerdersoverleg
7. Korte terugblik op het overleg
8. Rondvraag

Deze agenda wordt vooraf verzonden naar de betrokken deelnemers, waarbij gevraagd wordt om aanvullingen op de agenda. Dit verzoek is tevens een ‘reminder’ voor het overleg. Daarnaast legt de gezinsmanager telefonisch contact met de belangrijkste sleutelfiguren, waarbij hij het doel van de bespreking voorlegt en luistert naar argumenten. Het grote voordeel van deze telefonische voorbesprekingen is dat de gezinsmanager vooraf weet wat verschillende betrokkenen denken en verwachtingen kan managen.

### **5.6.2 Het voorzitten van een uitvoerdersoverleg**

Waar mogelijk plannen gezinsmanagers gezamenlijk meerdere overleggen (maximaal 3) achter elkaar, zodat zij van voorzittersrol kunnen wisselen en elkaar feedback kunnen geven op hun voorzittersrol. Om in het uitvoerdersoverleg evenwicht te behouden in de inbreng van alle deelnemers is een belangrijke voorwaarde dat maximaal één vertegenwoordiger per organisatie aanwezig is.

Aan het begin van het overleg wordt vastgesteld wat tijdens het overleg minimaal moet zijn besproken en afgesproken. De deelnemers stellen daarmee een haalbaar doel en resultaat vast voor het overleg. De gezinsmanager zal tijdens het overleg enerzijds ruimte moeten geven aan deelnemers om hun verhaal te doen en anderzijds moeten bewaken dat het doel van het overleg bereikt wordt. Voor het bewaken van de tijd kan het handig zijn om op de agenda al te vermelden hoeveel tijd er voor elk onderdeel gereserveerd wordt. Door per agendapunt aan te geven op welk tijdstip dit zou moeten starten, wordt iedereen mede-verantwoordelijk gemaakt voor het bewaken van de tijd.

Een valkuil bij het voorzitten van een uitvoerdersoverleg is het rechtlijnig toewerken naar afspraken, zonder aandacht te besteden aan het proces van het overleg. Voor het bereiken van afspraken waar daadwerkelijk overeenstemming over is, kan de gezinsmanager gebruik maken van de volgende gesprekstechnieken:

#### *Gesprekstechnieken voorzitter uitvoerdersoverleg*

1. Positieve feedback geven
2. Successen uitvergroten
3. Aandachtige betrokkenheid tonen
4. Emoties zien en benoemen
5. Beurt verdelen
6. Parkeren van onderwerpen
7. Begeleiden van discussies
8. Problemen terugleggen bij de groep
9. Teruggaan naar het doel/resultaat van het overleg
10. Wees duidelijk over wat niet-onderhandelbaar is

### *1. Positieve feedback geven*

De betrokkenheid van deelnemers bij het overleg en hun bereidheid om tot overeenstemming te komen, neemt toe wanneer hun inbreng in de vergadering bekrachtigd wordt. Opmerkingen als ‘goed idee’ of ‘belangrijke opmerking’ dragen bij aan de betrokkenheid bij het overleg. Bovendien biedt het geven van positieve feedback de voorzitter ook de ruimte om in te grijpen waar nodig. Wanneer een voorzitter zegt: “Goed om het daar met elkaar naar te kijken. Ik stel voor dat we er bij agendapunt 5 op terugkomen. Graag wil ik nu van Jan horen of het gelukt is om een afspraak te maken met de grootouders”, zal de deelnemer eerder bereid zijn hiermee akkoord te gaan, dan wanneer de voorzitter zegt: “Wat je nu zegt, hoort thuis bij agendapunt 5.”

### *2. Successen uitvergroten*

Bij het werken met multiprobleemgezinnen komt het regelmatig voor dat doelen niet bereikt worden of dat een ingezette aanpak toch niet succesvol blijkt te zijn. Het risico in uitvoerdersoverleggen is dat er vooral ingezoomd wordt op alle ‘onmogelijke problemen’ en deelnemers gedemotiveerd raken. Het uitvergroten van successen bevordert niet alleen dat mensen gemotiveerd met het vervolg aan de slag gaan, maar draagt ook bij aan kennis over wat werkt bij een bepaald gezin. De voorzitter is dan ook gespist op zelfs de kleinste successen en stelt vragen om meer zicht te krijgen op de vraag wat maakt dat iets succesvol is verlopen: “Wat is het succes?, Wat maakt dat het zo goed verlopen is? Wat is het aandeel van het gezin(-slid) in dit succes? Wat is het aandeel van de hulpverlener? Wat is het aandeel van de MPG-aanpak? Wat leren we hiervan voor de aanpak in dit gezin?”.

### *3. Aandachtige betrokkenheid tonen*

In situaties waarin hulpverleners gedemotiveerd zijn of zich ernstig zorgen maken om een of meerdere gezinsleden is een voorwaarde voor het toewerken naar een bepaald resultaat om eerst in te gaan op het verhaal van de ander. Pas wanneer de ander zich gehoord voelt en er erkenning is gegeven voor het standpunt van de ander ontstaat ruimte voor andere invalshoeken en het maken van afspraken.

### *4. Emoties zien en benoemen*

Wanneer emoties bij deelnemers toenemen, is het extra van belang deze te benoemen en na te vragen of ze goed benoemd zijn (“ik merk dat je boos wordt, nu dat persoonlijkheidsonderzoek nog steeds niet geregeld is, klopt dat?”). Daarmee laat de gezinsmanager zien dat hij oog heeft voor de ander en voelt de ander zich serieus genomen. Het benoemen en erkennen van emoties geeft de ander de boodschap dat hij gehoord is. Dit biedt ruimte om vervolgens mee te denken over oplossingsrichtingen.

### *5. Beurt verdelen*

In een overleg zijn er altijd deelnemers die meer aan het woord zijn en deelnemers die meer op de achtergrond blijven. Door vooraf met sleutelfiguren te bellen kan de voorzitter al wat ‘druk van de ketel’ halen bij de ‘veelsprekers’. In de vergadering zelf zal de gezinsmanager daarnaast regelmatig een procesingreep doen, door expliciet te benoemen nu graag de mening van andere aanwezigen te horen en daarbij beurten te verdelen.

#### *6. Parkeren van onderwerpen*

Tijdens een uitvoerdersoverleg zullen verschillende deelnemers regelmatig informatie inbrengen, die 'te vroeg' in het overleg komt. Een deelnemer komt bijvoorbeeld al met een stevig voorstel voor een afspraak, terwijl de analyse van het probleem nog niet gemaakt is. In dit soort gevallen parkeert de voorzitter het voorstel naar het geëigende agendapunt: "Goed voorstel, zou je het even willen vasthouden, dan komen we er bij agendapunt 4 op terug". Ook komt het voor, dat deelnemers vragen ter sprake brengen die mogelijk niet in het uitvoerdersoverleg beantwoord kunnen worden, zoals "Hoe zit dat eigenlijk met ....?". In dat soort gevallen helpt het de voorzitter om dergelijke vragen of onderwerpen op een parkeerflap te zetten. Hiermee wordt het belang van de inbreng benadrukt. Aan het einde van het overleg (bij het maken van afspraken) wordt gekeken wie welke vraag of onderwerp oppakt buiten het uitvoerdersoverleg om en wie daarover teruggaapt op het volgende overleg.

#### *7. Begeleiden van discussies*

In de eerste helft van het overleg, waarin de stand van zaken wordt besproken geeft de voorzitter ruimte voor discussie. Hij verdeelt daarbij de beurten en zorgt dat iedereen aan het woord komt. Vervolgens vat de voorzitter de discussie samen en gaat terug naar het doel/resultaat van de bijeenkomst. Bij grote meningsverschillen benoemt de voorzitter de verschillende meningen en zet ze naast elkaar. Wanneer overeenstemming bereikt moet worden, vraagt de voorzitter deelnemers na te denken over de voordelen van het standpunt van de ander en vraagt welke mogelijkheden ze zien om naar elkaar toe te komen. Tenslotte vraagt de voorzitter de deelnemers waar zij gezamenlijk overeenstemming over hebben ("waar zijn jullie het in ieder geval wel over eens?"). Daarbij zet de gezinsmanager het belang van de kinderen in het gezin centraal.

Wanneer er zeer tegengestelde standpunten blijven bestaan en de gezinsmanager druk voelt om nú direct een beslissing te nemen, werkt het goed om juist te vertragen. De gezinsmanager kan dan voorstellen om hier later op terug te komen "We komen er nu niet uit en ik wil hier nog even rustig over na denken en het voorleggen aan een collega. Ik mail jullie morgen een voorstel, waarop jullie een dag kunnen reageren. Daarna volgt er op basis van jullie reacties per mail een besluit dat zal worden meegenomen in het verslag van het uitvoerdersoverleg." Bovendien kan het nodig zijn eerst nadere informatie te verzamelen voordat een besluit kan worden genomen.

#### *8. Problemen terugleggen bij de groep*

Een valkuil voor de gezinsmanager is om problemen te snel op het 'eigen bordje' te leggen en te denken dat hij hier zelf een oplossing voor moet vinden. Het gevolg hiervan is dat anderen betrokkenen achterover gaan leunen. Om deelnemers aan het uitvoerdersoverleg betrokken te houden en demotivatie te voorkomen, zorgt de gezinsmanager er dan ook voor dat problemen zoveel mogelijk als gezamenlijk probleem worden gezien, waarvoor gezamenlijk een oplossing moet worden gevonden. Hij legt de vraag die op tafel komt dan ook zoveel mogelijk voor aan de groep: "Hoe kijken we hier tegenaan? Hoe moeten we hier meer om gaan?".



### *9. Teruggaan naar het doel van de bijeenkomst*

Tijdens overleg over multiprobleemgezinnen bestaat het risico dat nieuwe informatie (zoals een nieuwe partner, een plotseling oploeiend conflict met een vriend van dochter) tot verwarring leidt bij deelnemers en er veel tijd gaat zitten in het achterhalen van de juiste informatie of het doorspreken ervan. De voorzitter brengt de nieuwe informatie steeds in relatie tot de gemaakte afspraken uit het gezinsplan en tot het doel van de bijeenkomst. Dit helpt deelnemers om te focussen op de hoofdlijnen van het plan van aanpak voor dit gezin.

### *10. Wees duidelijk over wat niet-onderhandelbaar is*

De gezinsmanager is in zijn rol van gezinsvoogd verantwoordelijk voor de veiligheid van gezinsleden waarvoor een OTS is uitgesproken. Wanneer in het belang van de veiligheid van deze kinderen bepaalde besluiten nodig zijn, is het van belang hier duidelijk en helder over te communiceren. De gezinsmanager geeft helder weer wat noodzakelijk is in het belang van de veiligheid van de gezinsleden en wat daarmee ook niet ter discussie kan worden gesteld. Daarnaast geeft hij aan over welke onderdelen in het plan van aanpak overleg mogelijk is als het gaat om de exacte invulling.

### ***Afwezigheid van deelnemers bij het uitvoerdersoverleg***

Wanneer betrokken hulpverleners afwezig zijn bij een uitvoerdersoverleg hanteert de gezinsmanager de volgende stappen:

1. Vraag telefonisch/per mail wat mogelijke redenen zijn voor afwezigheid
2. Benadruk het belang van aanwezigheid bij het uitvoerdersoverleg
3. Informeer de hulpverlener over de nieuwe datum voor het komende uitvoerdersoverleg
4. Escaleer bij een volgende afwezigheid naar leidinggevende van de betreffende medewerker, eigen leidinggevende of procesmanager (in die volgorde) en breng de betreffende medewerker daarvan op de hoogte.

### ***5.6.3 Volgen van de uitvoering van afspraken (stap 8/9)***

Om de uitvoering van gemaakte afspraken te bevorderen, onderhoudt de gezinsmanager tussentijds contact met de deelnemers van het uitvoerdersoverleg. Deze periode wordt ook gebruikt om deelnemers meer op één lijn te krijgen. Zo zoekt de gezinsmanager naar aanleiding van een uitvoerdersoverleg contact met sleutelfiguren die minder betrokkenheid toonden tijdens het overleg, om hen te motiveren het plan uit te voeren, bijvoorbeeld “Ik kreeg de indruk dat jij je minder gehoord voelde in het laatste uitvoerdersoverleg. Wat heb je nodig om de afspraken na te komen?”

Daarnaast volgt de gezinsmanager de uitvoering via mailcontact. Hij mailt de betrokkenen tussentijds om nadere informatie te vragen of de voortgang te checken. Hiertoe plant hij na een uitvoerdersoverleg in zijn agenda in, wanneer hij wie het beste kan mailen, gezien de afgesproken acties die zijn afgesproken. Mail hanteert de gezinsmanager daarbij vooral als het gaat om zakelijke vragen of informatie-uitwisseling. Wanneer de samenwerking stroef verloopt of er ingewikkelde vragen of

mededelingen aan de orde zijn, verdient telefonisch of face tot face-contact de voorkeur, zodat de ketenpartner direct kan reageren.

Verder bespreekt de gezinsmanager de voortgang van de gezinnen in de caseloadbespreking met de werkbegeleider. De gezinsmanager kan hier knelpunten in de uitvoering van het gezinsplan aan de orde stellen. Bij knelpunten of onduidelijkheden plant de gezinsmanager zonodig tussentijds een nieuw uitvoerdersoverleg

Wanneer het proces vastloopt omdat de gezinsleden niet voldoende profiteren van het plan van aanpak, moet overwogen worden om het opnieuw in te brengen binnen het MDO+. Het kan zijn dat de analyse bijgesteld moet worden of het plan moet worden aangepast. Wanneer de deelnemers aan het uitvoerdersoverleg hier samen niet uit komen, wordt de deskundigheid van het MDO+ ingeschakeld. Uiteraard worden die stappen genomen in overleg met het gezin. Eventuele wijzigingen die voortkomen uit een nieuw MDO+ worden aangepast in het plan van aanpak.

#### *Omgaan met meerderjarige kinderen in het gezin*

Bij de uitvoering van de MPG-aanpak zal de gezinsmanager, indien van toepassing ook contacten onderhouden met meerderjarige kinderen in het gezin. Hoewel de gezinsmanager geen gezagsrelatie heeft tot deze kinderen, wil dat niet zeggen dat hij hierop geen invloed zou kunnen uitoefenen. In het contact met meerderjarige kinderen is het belangrijk te appelleren aan hun volwassen verantwoordelijkheid en hun belang voor minderjarige gezinsleden. Hoewel hiermee niet altijd alle problemen kunnen worden opgelost, helpt de MPG-aanpak bij het delen van de zorgen en verantwoordelijkheden.

#### **5.6.4 Escaleren**

Wanneer de uitvoering van het gezinsplan vastloopt omdat een van de betrokken hulpverleners zich niet aan afspraken houdt en/of uitvoerdersoverleggen niet bijwoont, en de gezinsmanager geen verandering te weeg heeft kunnen brengen door te engageren, dan escaleert de gezinsmanager langs de volgende stappen:

1. De gezinsmanager spreekt de medewerker van een organisatie aan op de afspraken gemaakt in MDO+ en uitvoerdersoverleg en kondigt aan te gaan escaleren.
2. De gezinsmanager escaleert naar zijn leidinggevende. Deze manager bespreekt het met zijn collega manager van de andere organisatie.
3. De gezinsmanager en de leidinggevende van de gezinsmanager escaleren naar de procesmanager (op organisatieniveau).
4. De procesmanager escaleert naar de directie van de aangesproken organisatie
5. De procesmanager escaleert naar wethouder en/of burgemeester

Van groot belang is dat knelpunten niet te lang blijven liggen, maar wel zoveel mogelijk zo dicht mogelijk bij de werkvloer worden opgelost.

### 5.7 Afronding MPG (stap 10)

Gedurende de periode van maximaal 20 weken (of eerder, afhankelijk van de gekozen intensiteit van gezinsmanagement) bewaakt de gezinsmanager de uitvoering van het gezinsplan via onder andere het terugkerend uitvoerdersoverleg. Daarnaast bespreekt hij de voortgang tijdens de caseloadbespreking met de werkbegeleider. Na 18 weken wordt in een MDO+ besloten of de doelen van de MPG-aanpak zijn behaald en of de aanpak kan stoppen. Criterium is dat de stagnatie in de uitvoering van de zorg is opgeheven. Dit hoeft niet te betekenen dat de gezinsproblematiek is opgeheven. Concreet betekent dit dat gekeken wordt in hoeverre er nu een gedeelde visie is op:

- de problemen zelf,
- de samenhang van de problemen en
- de aanpak van de problemen.

Wanneer hulpverleners onderling samen het gezinsplan uitvoeren, de hulpverlening weer op gang komt en er vooruitgang geboekt is op de doelen uit het gezinsplan van aanpak, dan kan de MPG-aanpak worden beëindigd. Afsluiting van de MPG-aanpak voor een gezin vindt altijd plaats in combinatie met een advies over vervolghulpverlening en borging van de bereikte resultaten.

Wanneer in het MDO+ wordt besloten tot beëindiging van de aanpak, wordt afgewogen of de gezinsmanager verder gaat in het gezin als gezinsvoogd of dat het gezin wordt overgedragen aan een andere gezinsvoogd.

Wanneer de stagnatie niet is opgeheven of verwacht wordt dat zonder een tijdelijke verlenging van de MPG-aanpak de problematiek opnieuw stagneert, dan kan in het MDO+ worden bezien of en hoe lang verlenging nodig is. Verlenging van de aanpak moet goed kunnen worden beargumenteerd op basis van bovenstaande criteria. Daarnaast moet kunnen worden beargumenteerd waarom verlenging tot betere resultaten zou leiden dan afronding van de aanpak en wat de verlengingstermijn is. Om de eerste ingezette vooruitgang te bestendigen is bijvoorbeeld een verlenging met 6 weken denkbaar, zonder de aanpak direct met 20 weken te verlengen.



## **6. Ondersteuning gezinsmanagers**

De uitvoering de MPG-aanpak vraagt om goede aansturing en ondersteuning van gezinsmanagers. Enerzijds kan hierbij gedacht worden aan praktische en randvoorwaardelijke ondersteuning. Anderzijds gaat het om inhoudelijke ondersteuning bij het uitvoeren van gezinsmanagement in de gezinnen en in samenwerking met de ketenpartners.

### **6.1 Randvoorwaardelijke ondersteuning**

Willen gezinsmanagers de MPG-aanpak naar behoren uitvoeren, dan dienen zij hierin gefaciliteerd te worden. Praktisch wordt dit geregeld door bijvoorbeeld de secretariële ondersteuning bij de uitvoerdersoverleggen. Daarnaast beschikt de gezinsmanager over een mobiele telefoon van de werkgever.

Om daarnaast gezinsmanagers de mogelijkheid te bieden zoveel mogelijk van elkaar te leren en gemakkelijk zaken van elkaar over te nemen:

- zitten gezinsmanagers uit een bepaalde regio in dezelfde maatschap;
- vormen gezinsmanagers een koppel/trio die zaken van elkaar overnemen en;
- zitten gezinsmanagers waar mogelijk bij elkaar op de kamer.

Daarbij vraagt gezinsmanagement om specifieke afstemming rond bereikbaarheidsdiensten en zorgvuldige informatie-overdracht, zodat gezinsmanagers op maandagmorgen zo min mogelijk tijd kwijt zijn met het achterhalen van de juiste informatie.

Tenslotte vraagt de uitvoering van gezinsmanagement om een goede doorstroming van gezinnen, waarbij de MPG-aanpak wordt afgerond. Wanneer gezinnen na afronding van MPG-aanpak op de caseload blijven staan van de gezinsvoogd die voorheen gezinsmanager was, ontstaan problemen, zoals het overvol raken van de caseload van deze gezinsvoogden en rolverwarring bij ketenpartners en het gezin over de rollen van gezinsmanager en gezinsvoogd. Overdracht van gezinnen naar een andere gezinsvoogd levert ook problemen op. Gezinnen krijgen dan wéér te maken met een nieuw gezicht en er moet opnieuw een gezinsvoogd worden gezocht met ruimte in zijn caseload.

Hoewel het niet eenvoudig zal zijn om deze doorstromingsproblemen op te lossen, lijken de volgende oplossingsmogelijkheden de beste kansen te bieden voor Bureau jeugdzorg om het gezinsmanagement randvoorwaardelijk te kunnen aansturen:

1. Gezinsvoogd blijft in het gezin; daarnaast wordt een gezinsmanager aangesteld voor 2 uur per week.
2. Alle gezinsvoogden kunnen gezinsmanager zijn en krijgen er dan 2 uur bij.
3. Gezinsmanagerzaken worden na 20 weken weer overgedragen naar andere gezinsvoogd.

Aangezien BJAA in de komende jaren toewerkt naar een situatie waarin elke medewerker de rol van gezinsmanager kan vervullen, zal op termijn de tweede oplossing worden uitgevoerd. Ter overbrugging kan worden gedacht aan de eerste en laatste oplossingsmogelijkheid.

## **6.2 Inhoudelijke ondersteuning**

In het dagelijkse werk worden de gezinsmanagers ondersteund door werkbegeleiders. Deze werkbegeleiders hebben enerzijds als taak om samen met de gezinsmanager en de manager de verhouding tussen draagkracht en draaglast te bewaken. Hiertoe ondersteunen werkbegeleiders de gezinsmanagers bij:

- het bewaken van de caseload;
- het bewaken van de doorstroming;
- tegengaan van druk die voortkomt uit de interne organisatie (verhogen van de caseload) of die wordt veroorzaakt door druk van buitenaf (bijvoorbeeld door agressie vanuit een gezin of druk die wordt uitgeoefend door een ketenpartner)

Daarnaast geven de werkbegeleiders wekelijks methodische werkbegeleiding aan de gezinsmanagers. Hiertoe dient de werkbegeleider grondig geïnformeerd te zijn over de MPG-aanpak. Deze werkbegeleiding bestaat uit twee onderdelen. Enerzijds wordt hierin de casuïstiek besproken waarbij de uitvoering en voortgang van het gezinsplan centraal staat. Anderzijds worden gezinsmanagers door de werkbegeleider gecoacht in de inhoudelijke uitvoering van gezinsmanagement. Werkbegeleiding wordt daar bij ingezet om vaardigheden gericht op engageren en positioneren ten opzichte van gezin en ketenpartners te vergroten en de procesmatige vergadervaardigheden te versterken. Middels het formulier 'het reflecterende team' (zie bijlage 1) kan de werkbegeleider casuïstiek met de gezinsmanagers bespreken, waarbij niet de casus centraal staat, maar het functioneren van de gezinsmanager. Daarbij is de werkbegeleider rolmodel in het toepassen van de aangegeven gesprekstechnieken.

## 7. **Onderbouwing van de aanpak en aanbevelingen voor de toekomst**

De MPG-aanpak omvat in samenhang met de Delta-methodiek verschillende werkzame elementen die het effect van de geboden hulp vergroten. Kalsbeek (2008) heeft diverse werkzame factoren voor het werken met multiprobleemgezinnen op een rij gezet. In deze paragraaf passeren deze werkzame elementen de revue, waarbij wordt besproken hoe deze elementen terugkomen in de MPG-aanpak. Op basis hiervan worden aanbevelingen gedaan voor het versterken van de effectiviteit van de aanpak. Daarnaast worden aanbevelingen geformuleerd voor verdere implementatie en borging van de MPG-aanpak.

Belangrijke succesfactoren in het werken met multiprobleemgezinnen zijn (Kalsbeek, 2008):

### 1. *Het zorg dragen voor een goede motivatie van de cliënt. De benadering van de gezinnen is outreachend, respectvol en empowerend*

Binnen de Delta-methodiek is veel aandacht voor het engageren van de gezinsleden en wordt ingezet op het benutten van de eigen krachten van de gezinsleden en het bredere netwerk om het gezin heen. Ook binnen de MPG-aanpak ligt de nadruk op engageren als het kan en positioneren waar dat noodzakelijk is. Binnen de MPG-aanpak staat het werken met één plan voor één gezin op basis van een gedeelde visie op problemen en oplossingsrichting centraal.

### 2. *Lage caseload*

Voor de inzet van gezinsmanagement hebben gezinsmanagers tijdelijk meer uur beschikbaar. Dit betekent in principe een verlaging van de caseload. Tijdens de leergroepen werd duidelijk dat deze verlaging niet in elke regio al goed is doorgevoerd. Daar waar de caseload lager wordt, geven gezinsmanagers aan dat de grotere ruimte in uren bijdraagt aan intensiever contact met het gezin.

### 3. *Alle gezinsleden krijgen hulp*

Kenmerkend voor de MPG-aanpak is de samenwerking tussen gezin en voorzieningen onderling op gelijkwaardige basis en de erkenning dat zij van elkaar afhankelijk zijn om de zorg-, hulp- of dienstverlening aan afzonderlijke gezinsleden te verbeteren. Deze 'wrap-aroundcare' leidt tot één plan voor één gezin, hetgeen zorgt voor samenhangende, doorlopende en passende ondersteuning van het gezin.

### 4. *Intensieve langdurige hulp*

Intensieve en langer durende hulp in de thuissituatie lijkt voor multiprobleemgezinnen tot nu toe goede resultaten op te leveren. De MPG-aanpak wordt ingezet voor een kortdurende periode (maximaal 20 weken) om de stagnatie van de hulp op te heffen. Het doel van de MPG-aanpak is niet dat alle problemen opgelost zijn, maar dat op basis van een gedeelde visie op probleem en aanpak de stagnatie is opgeheven en hulpverlening effectief kan worden ingezet. Dit betekent dat na afronding van de MPG-

aanpak, de hulpverlening wordt voortgezet. In de leergroepen geven gezinsmanagers aan dat dit mogelijk niet voor alle gezinnen voldoende is. Voor een aantal gezinnen zou de MPG-aanpak langdurig (langer dan 20 weken en een eventuele verlenging) ingezet moet worden om te voorkomen dat de bereikte resultaten teniet gedaan worden, als gevolg van veranderende behoeften en omstandigheden van het gezin. Het helder formuleren van de doelen van de MPG-aanpak en deze op gezette tijden te monitoren, kan helpen hier nauwgezet zicht op te houden.

*5. Medewerkers krijgen de ruimte om creatief om te gaan met in te zetten*

*hulpmiddelen; waar nodig wordt hulpverlening ingezet met drang of dwang*

Binnen de MPG-aanpak wordt samengewerkt over de grenzen van de jeugdzorg heen met scholen, woningbouwverenigingen, thuiszorg, schuldhulpverleners et cetera. Door frequent overleg met betrokken hulp- en dienstverleners wordt het mogelijk hulpvormen aan elkaar te koppelen of de actieve deelname aan gezinshulp als voorwaarde te stellen om bijvoorbeeld een dreigende uitzetting uit de huurwoning te voorkomen. In onveilige situaties kan middels de MPG-aanpak een dwangtraject ingezet worden waarin het bewaken van de veiligheid leidend is voor verdere stappen. Het elkaar snel en stelselmatig informeren en terugkoppelen is in een dwangtraject een van de belangrijke activiteiten in de MPG-aanpak.

*6. De relaties met andere instanties en organisaties functioneren goed en zijn effectief*

Doordat de MPG-aanpak een stadsregionale aanpak is, zijn verschillende instanties en organisaties gecommitteerd aan deze aanpak. De gezinsmanager krijgt daarbij mandaat om het plan uit te voeren. Door naast engageren ook te positioneren en zo nodig te escaleren, blijft de samenwerking niet onnodig steken op het uitvoeringsniveau, maar wordt waar nodig doorgepakt om een doorbraak voor het gezin, in het belang van het kind te forceren.

### **Aanbevelingen**

De MPG-aanpak bevat verschillende werkzame elementen om effectief te werken met multiprobleemgezinnen. Om de werkzaamheid te vergroten is het belangrijk dat gezinsmanagers daadwerkelijk beschikken over een lagere caseload met minder gezinnen, zodat zij intensief kunnen inzetten op ketenmanagement rond deze gezinnen en de Delta-methode zorgvuldig kunnen uitvoeren.

Een tweede aandachtspunt betreft de voortgang van de ketenaanpak na afronding van gezinsmanagement. Chronische problemen vragen om een chronische aanpak (behandeling/begeleiding), zeker zolang er kinderen thuis wonen. Van het grootste belang is dat de hulp langdurig beschikbaar blijft, soms met een dun lijntje, maar wel zo dat de kans op terugval zo klein mogelijk wordt (Boeser, 2010). Als er terugval dreigt, moet het mogelijk zijn direct op te schalen in inzetbare tijd van hulpverlening. Voor die gezinnen waar de 'gewone' jeugdbescherming onvoldoende continuïteit biedt, zal gekeken moeten worden naar een invulling voor langdurig gezinsmanagement.

In deze handreiking is op basis van de uitkomsten van twee leergroepen en verschillende (beleids-) stukken de inhoudelijke invulling van gezinsmanagement



beschreven. Om gezinsmanagement op een effectieve manier uit te voeren is het belangrijk dat gezinsmanagers ondersteund worden in het uitvoeren van de interventie zoals bedoeld. Ook nieuwe gezinsmanagers zullen meegenomen moeten worden in de MPG-aanpak. Aangezien de MPG-aanpak nog niet volledig uitgekristalliseerd is en bepaalde vragen van gezinsmanagers ook na afloop van de leergroepen nog onbeantwoord zijn, is het van belang dat gezinsmanagers in een ontwikkelgroep de kans krijgen voorstellen te formuleren en uit te werken. Daarnaast is het belangrijk dat gezinsmanagers binnen de aansturing en werkbegeleiding ondersteund worden om te leren van elkaars ervaringen om zo verder invulling te geven aan de rol van gezinsmanager.



## **Bronnen**

- Individuele leerplannen gezinsmanagers  
Beantwoording van MPG-vragen aan de organisatie van gezinsmanagers (maandaggroep)  
Beantwoording van MPG-vragen aan de organisatie van gezinsmanagers (vrijdaggroep)  
Eigen adviezen m.b.t. het leiden van het uitvoerdersoverleg in leergroep gezinsmanagement (n.a.v. bijeenkomst vrijdagleergroep)
- Boeser, A. (2010). *Evaluatie aanpak OMPG. Deelonderzoek 3. Beoordeling inzet diagnostiek: proefanalyse van twee dossiers waarbij de OMPG aanpak is ingezet*. Woerden: Adviesbureau Van Montfoort.
- Bos, L. van den & Hering, M. (2008). *Multiprobleemgezinnen Stadsregio Amsterdam. Onderdeel van de sluitende aanpak zorg. Werkdocument*. Amsterdam: Stadsregio Amsterdam.
- Burik, A.E. van, Meurs, I. van & Hordijk, S. (2010). *Evaluatie aanpak OMPG Gemeente Amsterdam*. Woerden: Adviesbureau Van Montfoort.
- Hersbach, J.(2009). *Multiprobleem gezinnen*. Amsterdam: Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam.
- Hersbach, J. (2009). *Draaiboek MPG*. Amsterdam: Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam.
- Kalsbeek, A. (2008). *Werkzame factoren in de hulp aan multiprobleemgezinnen*. [www.nji.nl](http://www.nji.nl).
- Schut, J. (2009). *Primair proces Gezinsmanagers (MPG-3)*



### ***Het reflecterende team***

Fase	Activiteit	Hulpvragen
Vorbereiding	De persoon die hulp wil krijgen komt met een specifieke vraag voor hulp met een praktijkprobleem.	De casebrenger denkt even na over de volgende vragen: Wat is mijn hulpvraag? Wat is mijn probleem? Hoe heb ik last van dat probleem?
Presenteren	De casebrenger beschrijft de situatie aan het team. Het team luistert aandachtig en laat de casebrenger zijn verhaal afmaken.	De groep stelt geen vragen, maar luistert aandachtig
Verhelderen	Het team stelt vragen om de situatie duidelijker te kunnen begrijpen. Deze vragen zijn alleen gericht op verheldering. Het zijn feitelijke vragen, voorbeelden daarvan staan in de kolom hiernaast.	Voorbeeldvragen: Wat heb je allemaal al gedaan? Wat is op dit moment het belangrijkste voor jou? Welke feitelikheden kun je nog meer vertellen over de situatie? Wie zijn betrokken bij het probleem? Welk resultaat beoog je te bereiken?
Bevestigen	De teamleden vertellen de casebrenger wat ieder van hen het meest imponeert in de manier waarop de casebrenger de situatie hanteert. De casebrenger luistert stil naar ieder onderwerp en bedankt vriendelijk. Opschrijven helpt.	Alleen complimenten geven!  Ik vind het knap dat jij ..... Ik ben onder de indruk van .... Ik heb bewondering voor ....

<p>Reflecteren</p>	<p>Er wordt een rondje gemaakt waarbij de teamleden stuk voor stuk één onderwerp van toepasselijk input geven. Wanneer een persoon niets te zeggen heeft, dan zegt hij 'ik pas' en het rondje gaat door totdat iedereen alles heeft gezegd wat hij wil zeggen of totdat de tijd op is.</p> <p>Het voordeel van reflecteren op deze manier is dat de verschillende bijdragen creatief op elkaar voort kunnen borduren. De input die aangeboden wordt in deze fase bevat alles dat ieder teamlid relevant vindt.</p> <p>Terwijl het team reflecteert blijft de casebrenger stil en luister. Hij of zij kan desgewenst aantekeningen maken.</p>	<p>Korte formuleringen. Bijvoorbeeld starten met: Ik adviseer je om ... Lees een .... Ga eens praten met .....</p>
<p>Afsluiten</p>	<p>Wanneer alle reflecties zijn gemaakt, reageert de casebrenger kort op wat gezegd is, bedankt iedereen en bepaalt (meestal) voor zichzelf zijn volgende stap gebaseerd op de reflecties.</p>	<p>Wat heb ik hier aan gehad? Wat is mijn volgende stap? Dank jullie wel voor .... Met jou wil ik graag de volgende actie afspreken ...</p>