

Deelrapportage

# Krachtteam

Dansen doe je met z'n vieren | Hoe maak je ondersteuning van jongeren beter

14 december 2023

Evelien Rauwerdink-  
Nijland  
Femke Kaulingfreks

## Krachtteam

### Dansen doe je met z'n vieren | Hoe maak je ondersteuning van jongeren beter

**Auteurs** Evelien Rauwerdink - Nijland en Femke Kaulingfreks

**Lectoraat** Jeugd en Samenleving

**Soort object** Deelrapportage

**Datum** 14 december 2023

Toegankelijkheid van het recht van Deelrapportage  
Krachtteam. Dansen doe je met z'n vieren | Hoe maak je  
ondersteuning van jongeren beter is in licentie gegeven  
volgens een Creative Commons Naamsvermelding-  
GelijkDelen 4.0 Internationaal-licentie  
2021 Hogeschool Inholland

# Inhoudsopgave

Inleiding	4
1. Context	9
2. Waarden in contact met jongeren	11
3. Handelen professionals in interactie met jongeren	13
4. Professionele samenwerking	19
5. Organisatiestructuur	28
6. Conclusie	35
7. Aanbevelingen	36
8. Literatuur	37

## Inleiding

Bij veel jongeren komen vanaf hun zestiende – met het steeds zelfstandiger worden – nieuwe vragen op, die ze niet zo snel met hun ouders bespreken. Ze kunnen ook tegen nieuwe uitdagingen aanlopen, bijvoorbeeld op het gebied van geldzaken, relaties of middelengebruik<sup>1</sup>. Vanaf hun achttiende wordt bovendien formeel zelfredzaamheid van hen verwacht op verschillende leefgebieden. Tegelijkertijd constateerde de SER in 2019 en 2021 dat het opbouwen van een zelfstandig bestaan voor veel jongeren steeds lastiger wordt en dat de kansengelijkheid toeneemt<sup>2</sup>. Door de coronacrisis is de kansengelijkheid in het onderwijs toegenomen en is de mentale gezondheid van jongeren onder druk komen te staan. Wie van huis uit een minder stabiele financiële en sociale basis heeft loopt eerder vast op weg naar een zelfstandig volwassen leven. Juist jongeren die zich in een kwetsbare positie bevinden, vertellen niet makkelijk waar ze mee zitten, de drempel naar hulpverlening is hoog. Soms schamen ze zich, of zijn ze bang als probleemgeval te worden gezien. Bovendien kunnen jongeren in de levensfase van 16-27 jaar geconfronteerd worden met een enorme versnippering van de ondersteuning (Van Goor & Wiersma, 2019; Reynaert et al., 2021). Ze vinden het lastig om geschikte informatie en advies te vinden, of missen daarvoor een laagdrempelig en vertrouwd aanspreekpunt in hun directe omgeving (Bijl et al., 2005; Sonneveld et al., 2013; Koops et al., 2015; Schaap et al., 2017; Sonneveld, 2022). Bovendien is de hulpverlening voor volwassenen waar jongeren vanaf hun achttiende aanspraak op kunnen maken anders ingericht dan de jeugdhulpverlening. Om wat voor reden dan ook ontvangen jongeren de broodnodige adviezen en hulp niet, of niet op tijd (Baart, 2011; Leest, 2016; Wolf, 1997; Dewaele et al., 2021; Rauwerdink-Nijland & Metz, 2022).

Om jongeren, zeker jongeren die zich in een kwetsbare situatie bevinden, vanaf hun zestiende te bereiken en aan te sluiten bij hun behoeften is het om te beginnen noodzakelijk 'aanwezig te zijn in hun leefwereld' (Sonneveld et al., 2013; Baart, 2011, Rauwerdink-Nijland & Metz, 2022; Rauwerdink-Nijland et al., te verschijnen). Door hier duurzame relaties op te bouwen kunnen de barrières die jongeren ervaren om de stap naar steun te zetten worden beslecht (Rauwerdink-Nijland & Metz, 2022; Rauwerdink-Nijland et al., te verschijnen). Er zijn organisaties in de wijk zoals jongerenwerk en straathoekwerk die al dichtbij jongeren in een kwetsbare positie staan en vaak snel zien welke vragen bij hen leven en waar ze mee worstelen (Metz, 2011; De Winter, 2011). Dat geldt ook voor mentoren en docenten die deze jongeren dagelijks op school meemaken (Pels et al., 2013). Op school, in de wijk en online zijn professionals actief die een klankbord voor jongeren kunnen zijn, die hun vertrouwen weten te winnen en door hun benader- en werkwijze signalen kunnen opvangen over ondersteuningsbehoeften (Sonneveld, 2022; Rauwerdink-Nijland & Metz, 2022; Metz, 2011; De Winter, 2011). In dit project onderzoeken wij hoe professionals in de wijk, online en op school (hulp)vragen van jongeren in een vroeg stadium kunnen herkennen en hoe zij kunnen samenwerken met professionals in de opvoedondersteuning en jeugdhulp, zoals Ouder- en Kindteams of meer specialistische hulpverleners. We hebben aan de hand van verschillende casussen onderzocht hoe verschillende partijen samen kunnen werken aan een goede aansluiting, zodat de jongeren die informatie, advies of hulp nodig hebben goed begeleid worden in alle stappen die ze moeten nemen op weg naar een zelfstandig, volwassen leven.

1 Zie factsheet NJi over jongeren tussen de 16 en 27 op weg naar zelfredzaamheid. Bron:

<https://storage.googleapis.com/assets.16-27.nl/media/files/2019/05/Factsheet%20jongeren.pdf>

2 Zie: <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/kansen-belemmeringen-jongeren> en

<https://www.ser.nl/nl/Publicaties/veelbelovend-kansen-belemmeringen-jongeren>

De hoofdvraag van het onderzoek luidt: *Hoe kunnen jeugdprofessionals in de wijk, online en op school (hulp)vragen van jongeren (16-27 jaar) in een vroeg stadium herkennen door samen aanwezig te zijn in hun leefwereld? Welke waarden, competenties en werkwijzen, vormen van samenwerking en randvoorwaarden zijn daarvoor nodig?*

Uit deze hoofdvraag hebben we vier deelvragen afgeleid:

- Welke werkwijzen, eigenschappen en competenties zijn werkzaam vanuit het perspectief van de betrokkenen (professionals en jongeren) om goed aan te kunnen sluiten bij de leefwereld van jongeren, om vragen bij hen op te kunnen halen en een alliantie met hen op te bouwen?
- Hoe positioneren verschillende professionals zich in de samenwerking rondom de jongeren? Welke knelpunten doen zich voor in interprofessionele samenwerking en welke oplossingen worden gevonden?
- Vanuit welke waarden doen professionals hun werk, en in hoeverre bevorderen gedeelde waarden de interprofessionele samenwerking?
- In hoeverre dragen organisatiestructuren ertoe bij dat de betrokkenen met hun verschillende opdrachten en (ervarings)deskundigheid de handelingsruimte kunnen en willen pakken die nodig is om duurzaam samen te werken, en maatwerk te leveren voor jongeren?

We hebben deze vragen onderzocht in de context van vijf praktijken. In deze casussen hebben we door middel van participatief, kwalitatief onderzoek bekeken hoe professionals aansluiten bij de leefwereld van jongeren (Sonneveld et al., 2013; Rauwerdink-Nijland & Metz, 2022; Newton, 2004; Kaulingfreks, 2019), hoe ze daarbij met andere professionals samenwerken (Rauwerdink-Nijland & Metz, 2022; Van Montfoort et al., 2010; Bakker, 2011; Honhoff & Van den Brink, 2011; Bordin, 1979) en welke organisatorische randvoorwaarden daarbij van belang zijn. We onderzochten wat belangrijke competenties of werkwijzen zijn in het opbouwen van de werkrelatie met jongeren (Rauwerdink-Nijland et al., te verschijnen; Pijnenburg, 2010; De Greef et al., 2018; Metz & Verharen, 2021) en welke elementen in de samenwerking en organisatorische inbedding helpend of juist belemmerend zijn in het aansluiten bij jongeren. Als laatste hebben we aandacht gehad voor de waarden van waaruit professionals werken, omdat deze waarden het uitgangspunt vormen voor de lastige en complexe afwegingen die sociaal professionals en onderwijsprofessionals in hun dagelijkse praktijk continu maken (Rauwerdink-Nijland & Metz, 2022; Spierings et al., 2018)<sup>3</sup>. Deze waarden geven richting aan hóé professionals in het sociaal domein en onderwijs handelen en het sterkt hun in de dialoog die zij met anderen hierover moeten voeren (Spierings et al., 2018; Metz & Sonneveld, 2018; Van Arum & Van Enden, 2018).

Dit onderzoek is uitgevoerd door onderzoekers van het lectoraat Jeugd en Samenleving van Hogeschool Inholland, perMens en het Verwey-Jonker Instituut, in het kader van de academische werkplaats jeugd KeTJAA in Amsterdam-Amstelland. KeTJAA (Kenniswerkplaats Jeugd Amsterdam-Amstelland) is een netwerk van onderzoekers, professionals, beleidsmakers en vertegenwoordigers van jongeren en hun ouders dat zich richt op het beter ondersteunen van jongeren in kwetsbare situaties. Dit consortium werkt vanuit een meerjarig programma en wordt gefinancierd door ZonMw en de gemeente Amsterdam. Het werken vanuit de leefwereld van jongeren, goed bij ze weten aan te sluiten, tijdig signalen ophalen, de juiste informatie brengen bij jongeren, zijn belangrijke thema's binnen dit netwerk. Zowel in onderzoek als in bijeenkomsten (werkplaatsen) wordt kennis hierover geproduceerd en gedeeld.

### Selectie van praktijken

We hebben bij de selectie van praktijken voor dit onderzoek gestreefd naar variatie in de aard van de setting waarin jongeren op een vanzelfsprekende en laagdrempelige manier

<sup>3</sup> Zie ook: <https://www.swpbook.com/boeken/64/humanistics-university-press/1698/praktijken-van-normatieve-professionalisering> en <https://www.bol.com/nl/nl/p/de-terugkeer-van-het-lesgeven/930000042152761/?bltgh=r3H2Tmh-LkEu6ZI0w-tJ3Q.4> 14.19.ProductTitle

met professionals in contact komen. Daarbij hebben we ons gericht op drie domeinen waar jongeren veel tijd doorbrengen, en die dus een groot onderdeel van hun leefwereld uitmaken: school, de wijk en online.

Goede samenwerking tussen onderwijsprofessionals, jongerenwerkers en professionals in de jeugdhulp en opvoedondersteuning, zoals Ouder- en Kind Adviseurs of specialistische hulpverleners is essentieel om jongeren beter te bereiken en ondersteunen. Een verkenning in opdracht van het Ouder- en Kindteam Amsterdam van de verdere ontwikkeling van 'wijkgerichte preventie' benoemt de samenwerking met en ondersteuning van het voorveld (sleutelpersonen, actieve ouders, maar ook leerkrachten of professionals in basisvoorzieningen zoals het jongerenwerk), als een van de belangrijke aandachtspunten (Pels & Distelbrink, 2019). Ook bij instellingen voor meer specialistische hulpverlening wordt het belang gezien van het dichterbij de leefwereld van jongeren opereren. In de interdisciplinaire samenwerking is aandacht nodig voor een heldere taakverdeling en flexibele werkwijzen om echt samen op te trekken. Daarom hebben we in onze selectie van casussen ook een praktijk opgenomen waarbij meer gespecialiseerde professionals met elkaar samenwerken in een interdisciplinair team.

In de wijk zijn het vaak jongerenwerkers en straathoekwerkers die als eerste in contact komen met jongeren die advies of ondersteuning nodig hebben. Zij richten zich op de kwetsbare groep jongeren, die niet uit zichzelf om ondersteuning of hulp vragen, ook als dit hard nodig is (Rauwerdink-Nijland & Metz, 2019, te verschijnen; Sonneveld & Metz, 2019). Dit doen werkers direct in de leefwereld van hun doelgroep, bijvoorbeeld op straat en speelpleinen, parken en buurthuizen. Zij hebben goed zicht op wat leeft bij kwetsbare jongeren en op de mechanismen die ervoor zorgen dat ze niet de juiste ondersteuning krijgen (Rauwerdink-Nijland & Metz, 2018, 2019; Manders et al., 2018). Jongeren moeten bijvoorbeeld in staat zijn hun problemen te erkennen, over hun schaamte te stappen, of weerstand te bieden aan de sociale druk uit hun omgeving om problemen binnenskamers te houden. Daarbovenop worden de wachtlijsten – zelfs op de meest kwetsbare leefgebieden zoals huisvesting, GGZ, verslaving en schulden – al jaren steeds langer, waardoor kwetsbare jongeren de broodnodige ondersteuning veel te laat of niet krijgen, of zelfs uitvallen (Rauwerdink-Nijland & Metz, 2019; Dessain & Van Geuns, 2019; Friele et al., 2019). Tijdens de coronacrisis maar ook daarna zijn jongerenwerkers steeds actiever geworden online, eerst uit noodzaak, omdat fysiek contact in buurtcentra en de openbare ruimte lange tijd aan banden was gelegd door de coronamaatregelen, maar ook daarna vanuit het besef dat de leefwereld van jongeren zich in toenemende mate online afspeelt. De leefwereld van jongeren speelt zich voor een groot deel online af, maar jongeren hebben moeite om zelf betrouwbare informatie uit het grote online aanbod te filteren<sup>4</sup>. Daarnaast wordt er bij het aanbod aan informatievoorzieningen vanuit gegaan dat jongeren zelf al met vragen komen, terwijl het voor sommige jongeren juist heel lastig is om een heldere vraag te formuleren. Daarom hebben we in onze selectie van casussen ook een online praktijk opgenomen die zich richtte op lifecoaching.

Jongeren brengen ook na hun zestiende meestal nog veel tijd door op school. Daarom hebben we in onze selectie van casussen ook twee onderwijspraktijken opgenomen, een op het mbo en een op het hbo. Regionale mbo-instellingen zoals het ROC van Amsterdam zetten zich met verschillende initiatieven in om jongeren in een kwetsbare positie op tijd de juiste ondersteuning te bieden en om voortijdige schooluitval te voorkomen. Hierbij wordt steeds meer samengewerkt tussen onderwijsprofessionals, Ouder- en Kindteams en externe (specialistische) zorgpartners die in de school zijn ingebed. Jeugdadviseurs en -artsen bekijken bijvoorbeeld in nauwe samenwerking met mentoren en zorgcoördinatoren welke professionele ondersteuning het beste past bij jongeren die hulp nodig hebben. Ook is er een grote groep studenten die geen speciale

<sup>4</sup> Zie: Manders, W., & Todorović, D. (2021). *Jongerenwerk in de online leefwereld van jongeren*. Hogeschool van Amsterdam, Amsterdams Kenniscentrum voor Maatschappelijke Innovatie, Lectoraat Youth Spot.

hulp nodig hebben, maar wel met bepaalde problemen of onzekerheden worstelen, of vragen hebben over de zaken die gaan veranderen als ze achttien worden. Zij weten nog niet altijd hun weg te vinden naar de informatietools, trainingen en advies die op school worden aangeboden. In het kader van passend onderwijs zien we nu al dat meer specialistische expertise wordt ingebracht in de klas, waarbij bijvoorbeeld pedagogische en jeugdhulp intensiever samenwerken met docententeams en scholing aanbieden aan mentoren (Eimers & Kennis, 2017). Passend onderwijs gaat niet alleen over individuele begeleidingstrajecten, maar ook over het werken aan een positief pedagogisch klimaat en vertrouwensrelatie in klassenverband. Omdat er nog veel onbekend is over de zorgstructuur voor studenten in het hoger onderwijs hebben we in onze selectie van casussen ook een praktijk uit het hoger onderwijs opgenomen.

De praktijken (casussen) die zijn onderzocht betreffen:

- Krachtteam (pilot met intensieve domein overstijgende samenwerking tussen organisaties die dak- en thuisloze jongeren en jongeren in begeleid wonen ondersteunen)
- Girls Forward (meidenwerk met een programma van groepsavonden en individuele begeleidingstrajecten)
- Opleiding aan het ROC van Amsterdam
- Opleiding aan Hogeschool Inholland
- Young Originals (pilot die begon in coronatijd waarbij jongerenwerkers kortdurende online coaching aanbieden aan jongeren)

### **Uitvoering van het onderzoek**

Binnen de betreffende praktijken is in de periode van lente 2021 tot herfst 2022 participatief, kwalitatief onderzoek uitgevoerd. De onderzoekers hebben individuele en groepsinterviews gehouden met medewerkers van de betrokken organisaties en met jongeren, geobserveerd bij interacties tussen jongeren en professionals of tussen professionals onderling, bijvoorbeeld door mee te lopen in de klas, bij groepsactiviteiten in een buurtcentrum aanwezig te zijn, bij team overleggen en een-op-een begeleidingsgesprekken tussen professionals en jongeren aan te sluiten, maar ook online aan te sluiten bij coaching gesprekken en teamoverleggen. Ook is documentatie van de betrokken organisaties geanalyseerd, zoals beleidsstukken, methodiekbeschrijvingen en vergaderverslagen. Per casus waren er een of twee hoofdonderzoekers die het onderzoek uitvoerden, bij één casus ondersteund door stagiaires (bij Girls Forward).

De onderzoekers bepaalden op basis van een literatuurstudie welke elementen van belang waren voor het onderzoeksinstrumentarium (topiclijsten voor interviews en observatiekader). Dit onderzoeksinstrumentarium is voorgelegd aan een klankbordgroep van enkele experts die goed thuis zijn in de leefwereld van jongeren en aan ervaringsdeskundige jongeren van ExpEx. In het onderzoek is uiteindelijk gekeken naar:

- waarden van waaruit professionals hun werk doen;
- wijzen waarop de werkrelatie met de jongeren wordt opgebouwd;
- competenties, eigenschappen en werkwijzen (soms samen genomen onder 'werkzame elementen') om aan te sluiten bij de leefwereld, bij behoeften en bij kwaliteiten en kwetsbaarheden van jongeren;
- praktische ondersteuning die werd geboden aan jongeren;
- samenwerking met het informele netwerk van jongeren;
- professionele samenwerking binnen en tussen organisaties;
- organisatorische randvoorwaarden voor die samenwerking, bijvoorbeeld in management, beleid, financiële kaders of samenwerkingsafspraken.

In alle casussen zijn alle genoemde onderwerpen onderzocht, vanuit het perspectief van jongeren en professionals door middel van individuele interviews en focusgroepen over waarden en samenwerking, en van de onderzoekers door middel van participatieve observatie bij groepsactiviteiten, individuele begeleiding en werkoverleggen.



Om onderzoekerstriangulatie te waarborgen wisselden de onderzoekers onderling steeds uit over de dataverzameling en analyse. Bij sommige casussen werd in de periode van het onderzoek veel of bijna uitsluitend online gewerkt (Krachtteam) vanwege de coronapandemie en bijbehorende beperkingen. In andere casussen was dat niet of weinig nodig (Girls Forward, ROC van Amsterdam en Hogeschool Inholland). Steeds is de deelnemers die werden geïnterviewd of geobserveerd goed uitleg gegeven over het doel van het onderzoek en om toestemming van het gebruik van de data gevraagd. Bij interviews die werden opgenomen is een getekend informed consent formulier opgehaald. De interviews en observaties zijn uitgewerkt in verslagen en geanonimiseerd opgeslagen in een beveiligde map waar alleen de onderzoekers bij konden.

De verzamelde data zijn in de loop van 2022 per casus geanalyseerd, gebruikmakend van een thematisch analysekader dat was afgeleid van de topiclijsten voor de interviews en het observatiekader. Daarbij is tussentijds steeds uitgewisseld tussen onderzoekers over wijze van analyseren en duiding van de uitkomsten. De resultaten zijn uitgebreid beschreven in afzonderlijke case studies, die als basis hebben gediend voor dit onderzoeksrapport. Dit is een van de deelrapportages over de case studie die we hebben uitgevoerd bij Krachtteam. <https://werkplaatsenjeugd.nl/regionale-kenniswerkplaatsen-jeugd/ketjaa/>

#### Leeswijzer

We beschrijven in deze deelrapportage eerst de organisatie Krachtteam en haar activiteiten. Vervolgens gaan we in op de wijze waarop onderzoek in deze specifieke praktijk is uitgevoerd. In hoofdstuk 2 gaan we in op de waarden van waaruit medewerkers bij Krachtteam hun werk doen. Hoofdstuk 3 beschrijft de wijze waarop zij aansluiten bij jongeren en welke competenties of eigenschappen daarvoor nodig zijn. Daarna omschrijven we in hoofdstuk 4 op welke manieren samenwerking plaatsvindt en wat medewerkers waarderen in de samenwerking met anderen. In hoofdstuk 5 gaan we in op randvoorwaarden door te kijken naar organisatorische en beleidsmatige belemmeringen en succesfactoren. We sluiten deze rapportage af met enkele conclusies en aanbevelingen (hoofdstuk 6).

# 1. Context

## Doel pilot

Begin 2020 is er gestart met een pilot in Amsterdam waarin professionals van acht organisaties in de uitvoering van hun werk meer ervaring opdoen met het samenwerken over organisatiegrenzen heen. In deze pilot wordt geoefend met het werken met één vaste begeleider gedurende een heel traject van een jongere, en een vaste invaller.

De pilot heeft een looptijd van twee jaar en heeft de volgende doelen:

- (1) Jongeren ervaren nabijheid en betrokkenheid van de begeleider en voldoende vertrouwen voor een effectieve hulpverleningsrelatie
- (2) Jongeren hebben regie over hun eigen hulp en ondersteuning en worden hierin naar hun mening goed ondersteund
- (3) Lukt het jongeren niet om regie te voeren, dan wordt deze uitgevoerd door iemand in de directe informele omgeving van de jongere
- (4) De hulp en ondersteuning is vanaf de start gericht op alle leefgebieden van de jongeren (The Big 5), waardoor hulp en ondersteuning passend en tijdig zijn gericht op een stabiele basis voor zelfstandigheid of zelfredzaamheid
- (5) Het informele netwerk van de jongeren is nauw betrokken en heeft een actieve rol bij ondersteuning en begeleiding
- (6) Jongeren ervaren de acht organisaties als één organisatie.
- (7) Inzet van (meer) intensieve hulp en ondersteuning is voorkomen
- (8) Het Krachtteam heeft een effectieve samenwerkingsrelatie met de andere teams van de acht organisaties, en heeft, gelet op de leefgebieden waarop jongeren worden begeleid, een goede positie in belangrijke Amsterdamse netwerken van informele en formele instanties.

## Samenstelling team

De professionals van het team blijven gedurende de pilot in dienst van hun eigen organisaties. Ze hebben tijdens de pilot een gezamenlijke werkplek waar ze elkaar kunnen ontmoeten of met jongeren af kunnen spreken. Ook kunnen ze gebruik maken van locaties van de acht aangesloten organisaties. In de pilot zijn 10 professionals van acht organisaties betrokken. De gemiddelde caseload per fulltime formatieplaats (fte) is ca 9-15 jongeren, waarmee het volledige aantal jongeren tussen de 66-111 moet liggen. Later in de pilot is toegevoegd dat elke organisatie rekening houdt met 25% caseload vermindering om voor de professionals experimenteer- en netwerkrimte te creëren.

## Jongeren

De pilot richt zich op jongeren en jongvolwassenen die op verschillende plaatsen bij de acht organisaties worden aangemeld of instromen, met een focus op jongeren die dak- of thuisloos zijn, al in de maatschappelijke opvang bekend zijn of een plek in begeleid wonen hebben. Het gaat hier om verplichte hulpverlening aan deze jongeren, dat een aantal jaren kan beslaan. De professionals werken met deze jongeren aan zelfstandigheid aan de hand van een eigen plan, waar de jongeren zelf zoveel mogelijk regie hebben.

De jongeren die op een maatschappelijke opvang plek wachten, of hier al wonen, of die op woonlocaties wonen hebben ondersteuning nodig bij verschillende leefgebieden, bijvoorbeeld een dag invulling zoals school of werk, GGZ, justitie, schulden, verslaving, sociaal netwerk of dagelijkse handelingen.

## Werkwijze

De professionals proberen zoveel mogelijk in koppels te werken in de begeleiding van een jongere om zo continuïteit te kunnen borgen. Elk professional heeft een eigen caseload en/of een specifieke expertise dat meegenomen wordt in het team. Zo zijn er woonbegeleiders, ambulante begeleiders, een straathoekwerker, een sociaalpsychiatrisch verpleegkundige en een orthopedagoog/psycholoog. Elke week is er een overleg

moment en om de week wordt er casuïstiek georganiseerd waar zowel de tien betrokken professionals een casus in kunnen dienen, als andere professionals die bij de acht organisaties werken.

Elke professional binnen het team beschikt over zijn of haar eigen professionele netwerk. Door de diversiteit aan problemen op verschillende leefgebieden werkt het Krachtteam met veel verschillende partijen samen, zoals de GGD, verslavingszorg, justitie, politie, schuldhulpverlening, scholen, wijkteams en woongroepen.

### Casestudy

De resultaten van deze casus zijn gebaseerd op vier interne documenten, twee focusgroepen met professionals, vier interviews met professionals, één duo-interview met een professional en een jongere en op zes observaties bij twee professionals uit het team.

## 2. Waarden in contact met jongeren

Als we kijken naar de professionals van het Krachtteam zien we dat zij hun werk doen vanuit drie verschillende drijfveren in contact met jongeren.

Zij werken vanuit de waarde *jongeren zien*, waarmee zij bedoelen dat zij jongeren zien als de persoon die zij in hun geheel zijn. Het gaat hier om het echte contact van mens tot mens, in plaats van professional tot cliënt/doelgroep/jongere. Professionals geven aan dat zij dit nodig hebben om verbinding te kunnen maken van mens tot mens. Tegelijkertijd geven zij aan dat dit voor de jongeren belangrijk is om hen echt te zien, om hen het gevoel mee te geven dat zij er echt toe doen en dat ze meer zijn dan alleen hun problemen en uitdagingen.

*“Voor mij is dit echt de basis. Van mens tot mens een gesprek hebben, waardoor de problemen even bijzaak worden. Dit is de basis om verdere stappen te kunnen zetten.” (focusgroep A1)*

*“Jongeren moeten zich ook kunnen laten zien, het is een wisselwerking. Eigenlijk hoop je dat je echt contact hebt met jongeren waardoor je hen ook echt kunt helpen, dat ze zich openstellen omdat jij je ook open hebt gesteld.” (focusgroep A1)*

Ook de waarde *sociale rechtvaardigheid* is een grote motivatie voor de professionals van het Krachtteam in hun werk. Hierin geven zij aan dat iedereen recht heeft op goede zorg en ondersteuning en dat iedereen gelijke kansen moet krijgen. Ook gaat het hier over dat alle jongeren gelijk behandeld moeten worden in essentie, onafhankelijk van geslacht of bijvoorbeeld culturele achtergrond. De professionals voelen een grote commitment voor de waarde sociale rechtvaardigheid. Zo willen de professionals de verantwoordelijkheid nemen om een goede omgeving te realiseren voor jongeren, waardoor zij betere kansen krijgen om op te groeien.

*“Onze jongeren zijn gewoon niet zichtbaar in onze samenleving. Wij zijn ervoor nodig om hun en hun problemen en uitdagingen zichtbaar te maken en we willen voorkomen dat andere jongeren dit ook door moeten maken.” (focusgroep A1)*

*“Je kunt iedere jongere een goede basis. Er zijn zoveel jongeren die zo'n slechte start hebben gemaakt in het leven. Ik heb echt passie en ik gún deze jongeren echt dat het beter voor ze wordt en daar doe ik alles voor om dat te realiseren.” (interview A3 + A6)*

Aanvullend op de waarde sociale rechtvaardigheid geven de professionals van het Krachtteam aan dat de waarde *agenderen* belangrijk is voor hen, dat dit een echte drijfveer is waarom zij het werk doen. Zij geven aan dat het systeem voor hulpverlening in Nederland moeilijk te doorgronden is, helemaal voor de jongeren, en dat de jongeren hierdoor vaak verward raken in een wirwar van afspraken, regels of maatregelen waar ze bijna niet meer uit kunnen komen en waar jongeren soms ook echt niets aan kunnen doen.

Ook hier is goed te zien dat de professionals een grote drijfveer hebben voor de waarde *agenderen*. Zo geven zij aan dat zij soms best radicale dingen doen en het onmogelijke echt mogelijk proberen te maken waarbij zij óók hun eigen grenzen moeten verleggen om doelen van jongeren te bereiken.

*“Bijvoorbeeld, bezuinigingen bij organisatie XX zorgen er nu voor dat de jongeren ineens minder huurachterstand mogen hebben om een gat in de begroting te dichten. Hier wordt dan ineens strakker op gehandhaafd. Wij vinden daar dus echt iets van en dan strijden we ook echt voor de jongeren om dit op te rekken. Want deze maatregel is in belang van organisatie, niet in belang van jongeren. Het past niet als je de doelgroep voorop wilt stellen als professional.”  
(focusgroep A1)*

*“Nou ja, de maatschappij is niet toegerust op wat er van hen wordt geëist. Zo is er weinig woonruimte, ze werken hard voor een klein salaris. Het leenstelsel van school, is echt een ding. Geen recht op stufi, moeten ze lenen. Vinden ze eng en het past ook niet op hun dromen he. ZO krijg je voor niveau 4, [mbo red.] 17 maanden stufi en als je je diploma niet hebt moet je het zelf betalen. Nou wat doen jongeren, ze maken liever een mbo-niveau 2 af: want dat is helemaal een gift en ze hebben geen geld.” (interview A3 + A6)*

### 3. Handelen professionals in interactie met jongeren

Deze paragraaf richt zich op het handelen van de professionals van het Krachtteam in interactie met de jongeren. We beschrijven achtereenvolgend (1) welke werkzame factoren er te onderscheiden zijn in het handelen en (2) welke belemmerende factoren er te onderscheiden zijn in het handelen.

#### (1) Werkzame factoren in het handelen

De werkzame factoren in het handelen in interactie met de doelgroep onderscheiden we in competenties van professionals en eigenschappen waarover zij idealiter beschikken.

#### **A Competenties**

De eerste competentie waarover professionals van het Krachtteam moeten beschikken is het kunnen *realiseren en onderhouden van de werkrelatie*. Bij een werkrelatie gaat het om een actieve samenwerking tussen professional en jongere, waarin beide verantwoordelijkheid dragen voor deze relatie én waarbij dit contact van dermate groot belang is dat het verschil maakt in het leven van de jongere (Rauwerdink-Nijland & Metz, 2022; Pijnenburg, 2010; Montfoort et al., 2010). Voor de professionals van het Krachtteam gaat het in hun dagelijkse praktijk met name over dat zij *echtheid, authenticiteit, gelijkwaardigheid, transparantie, inlevingsvermogen, respect en erkenning* laten zien in het contact met de jongeren.

*“Jongeren prikken er doorheen als er een masker is. Je moet jezelf zijn.” (focusgroep 1)*

*“Gelijkheid is zo belangrijk in het contact. Wat dat dan is? Euhm ja, dat je naast elkaar staat. Weet je, ik sta niet boven de jongere, dan gaat het botsen.” (focusgroep 1)*

*Ze hebben weer even een gesprek over een app. J3 vertelt ervaringen en ze lachen samen. A4 laat eigen ervaringen zien en zegt: “Ja dat had ik ook, en ik snap er helemaal niets van. Oh, je hebt mij nu ook geholpen. Thanks man!” (observatie A4 + J3)*

*A6: “Ik ben 26 jaar en ik zit vrij dicht op de doelgroep, ik kan me heel makkelijk verplaatsen in hun leven en hun struggles he. Heel kort geleden had ik die struggles op school en ik probeer die eigen ervaringen te gebruiken en ze hierin mee te nemen.” (interview A3 + A6)*

Een ander onderdeel van de werkrelatie richt zich op de taken en doelen in het proces waar de jongere doorheen gaat. Professionals van het Krachtteam laten zien dat zij de afspraken die zij met jongeren maken regelmatig checken, hierop terugkomen, net zoals dat ze checken of een uitleg goed overgekomen is of dat een jongere nu begrijpt wat er van hem of haar verwacht wordt.

*A4 vat de afspraken kort samen. “Oké. Jij gaat de verwijzing bij de huisarts navragen. Wanneer wil je dat doen?” J3: “Ga ik morgen doen, ik schrijf het nu op.” A4: “Super zeg, heb je nog iets nodig wat we moeten uitzoeken? Heb je het telefoonnummer? Ik ga achter het verhuisbusje aan. Hoe laat zal ik hier dan zijn?” J3: “12 uur?” A4: “Ja dat is goed man, we houden contact. Ik laat je morgen uiterlijk weten of het gelukt is.” (observatie A4 + J3)*

*“Je probeert in het gesprek wel af te tasten waar hun persoonlijke grenzen liggen waardoor je ook je eigen grenzen aan kan geven: klinkt misschien raar. Het gaat over aanleren van basale vaardigheden, hebben ze misschien van huis uit niet meegekregen en wij kunnen dan het voorbeeld zijn. Ik heb een jongere die nu al 2x niet gekomen is op de afspraak. Ik geef dan aan dit vind ik vervelend, ik houd hier rekening mee. Dit is niet de bedoeling, zorg dat je komt of tijdig grenzen aangeven en doelgroep tegelijkertijd iets leren.”*  
(interview A3 + A6)

*“En weet je ook, hier zie je staan prestatie en een gift. Weet jij ook het verschil hiertussen?” J4: “Ooh ehm... als ik mijn dingjes haal dan hoef ik het terug te betalen.” A6: “Hey dat klopt. Ja binnen 10 jaar je diploma halen dan is het een gift. Dus prestatie is eigenlijk dat je binnen 10 jaar je diploma moet halen.” J4: “Haha dat is wel genoeg tijd toch?” A6: “Jaaa, en dat geldt ook voor je studentenreisproduct. Voor allebei.” J4: “Hmm oké ja. Ja.” A6: “Nou oké, dan gaan we nog een keer verder. En dan mag je even checken of het allemaal klopt.”*  
(observatie A6 + J4)

De tweede competentie die professionals van het Krachtteam bezitten is de competentie *aansluiten*. Bij aansluiten gaat het erom dat de professionals bij alles wat zij doen, afstemmen en anticiperen op de behoeften, kwetsbaarheden, kwaliteiten en bij de leefwereld van de jongeren (Rauwerdink-Nijland & Metz, 2022).

Zo zien we dat professionals de competentie bezitten om *aan te sluiten bij de behoefte* van jongeren. Professionals geven aan dat dit belangrijk is om de jongeren verder te helpen. Ze willen jongeren hiermee vertrouwen geven en willen de daadwerkelijke stap naar handelen verkleinen, zodat het jongeren lukt om deze stap te gaan zetten.

*“En dat stukje GGZ. Daar hebben we het over gehad. Zolang de dingen goed gaan en het gaat oké met jou, met J1, dan is dat ook aan jou. Ik vind gewoon niet dat je behandeling kunt forceren. Ik vind het wel echt belangrijk dat ik weet hoe het met je gaat. Ook als het minder goed gaat. En dat we daarover in gesprek blijven, maar ik zal niet snel zeggen je moet dit of je moet dat. Dan werkt het volgens mij ook gewoon niet, dat is ook aan jou. En soms is het moment er ook gewoon niet. Misschien komt dat later, of misschien veel later, voor mij is dat oké. Zolang het goed gaat met jou en je je dingen doet... ja... is dat voor mij ook oké.”* (interview A2+ J1)

A6: “Ja. Je hebt natuurlijk... weet je waar je bent geweest? Bij welke sportschool?” J4: “Basic-Fit.” A6: “Oh ja, ja. Je hebt bijvoorbeeld ook sportscholen, alleen voor vrouwen. Dus die zijn rustiger, is niet zo massaal.” J4: “Hmhm.” A6: “Je hebt best wel veel verschillende dingen als jij zegt, ik wil wel sporten maar ik vind het te druk dan is misschien dat iets om eens te naar te kijken. Van goh, hoe ziet dat er dan uit.” J4: “Hmm, ja. Van die vrouwen zou ik wel willen uitzoeken, dan voel ik me meer comfortabel.” A6: “Ja dat denk ik ook.”  
(observatie A6 + J4)

Ook zien we dat professionals de competentie bezitten om goed aan te sluiten bij kwetsbaarheden en kwaliteiten van de jongeren. Het gaat hier ook specifiek over beide onderdelen, zaken waar jongeren gewoonweg goed in zijn en zaken waarbij ze nog wat ondersteuning kunnen gebruiken. Hierbij zien we dat professionals zichtbaar de kwaliteiten van de jongeren benoemen en hier ook veel belang aan hechten: de jongeren horen dit lang niet altijd of hebben dit zelfs nog nooit gehoord.

A2: *"Ik vind het echt een volwassen opstelling, je stelt vragen en je stelt ook echt hele goede vragen. Dat ik denk van... oh jaa... nee echt. Je bent van dingen goed uitzoeken heb ik gemerkt en zo ben ik ook en ik denk heel vaak, wat goed dat je dat vraagt. Zo komen we niet voor verassingen te staan."* (interview A2 + J1)

*"Het lijkt me een sterke dame, ze geeft aan dat ze behoefte heeft om een opleiding te volgen, dat ze stage heeft gelopen bij een advocatenkantoor en schopt het tot de voorzitter van het jongerenpartij van XX. Wat zou haar kunnen helpen in haar proces?"* (observatie 1)

*"Weet je, we focussen ook op dingen die niet zo lekker lopen, maar dat betekent niet dat we voorbijgaan aan wat wel lekker loopt. We stimuleren, complimenteren en doorvragen."* (interview A3 + A6)

Als laatste onder de competentie aansluiten zien we dat professionals goed in staat zijn om *aan te sluiten bij de leefwereld van jongeren*. Professionals geven aan dat zij dit belangrijk vinden omdat jongeren dan weten waar ze aan toe zijn en zodat de ondersteuning gewoonweg beter aansluit. Zo sluiten professionals aan bij bijvoorbeeld het leef ritme en het perspectief van de jongeren.

J1: *"Je hebt soms ook begeleiders, wat ik snap hoor, als het dan 17.01 uur is dat het dan gelijk al stopt. Ik begrijp het, maar die flexibiliteit is veel fijner. Ik besta ook nog na 17.00 uur."* A2: *"Soms geef ik ook aan, ik zoek het morgen even uit, of ik check het morgen even. Ik weet ook niet alles. Maar dan vind ik het wel fijn dat ik even reageer dat ze weet dat ik het gelezen heb en dat ze weet dat het opgepakt wordt."* J1: *"Ik vind dat fijn omdat ik iemand heb die met me meekijkt, dan hoef je niet alles alleen te doen."* (interview A2 + J1)

De laatste competentie die we onderscheiden is de competentie *praktisch ondersteunen*. Professionals van het Krachtteam zijn hier veelvuldig mee bezig. Wat opvallend is, is dat zij het vaak niet bij één vraag proberen op te lossen houden, in een afspraak pakken zij alle zaken aan die de jongere op dat moment geregeld wil hebben of de zaken die gewoonweg geregeld moeten worden. Ook kan het gaan om complexere vragen, van het uitzoeken hoe het met dingen zit tot aan meegaan naar nieuwe plekken om zo de route uit te zoeken.

A6: *"Maar we kunnen er wel eens samen heen fietsen! Misschien kunnen we een keer de weg ontdekken hoe je het beste kunt fietsen want het is wel, het gaat waarschijnlijk wel ff van 'wow' haha. Druk met de fiets. Dat kunnen we wel een keer doen, dan fietsen we daarheen en dan gaan we daar even kijken. Ben je al wel op die locatie geweest?"* J4: *"Nee dat niet."* (observatie 1)

A4 schetst het verschil tussen bewind voering en budgetbeheer. J2 vindt alles nu zo onduidelijk en geeft dit ook aan. A4 legt de verschillen nogmaals uit en vertelt wat er dan anders is bij bewind voering: zij betalen alle kosten van J2 en J2 krijgt leefgeld tenzij anders afgesproken. Om alles te checken belt A4 met bewind voering maar ook die zijn dicht. A4 en J2 stellen samen een mail op met vragen die J2 heeft en eindigen de mail met of zij hen even wil bellen om dingen direct duidelijk te maken. (observatie 2)



## B Eigenschappen

Andere werkzame factoren in het handelen in interactie met de jongeren zijn eigenschappen van professionals. De eerste eigenschap waarover professionals van het Krachtteam moeten beschikken is de eigenschap *overzicht kunnen houden*. Doordat de professionals meerdere jongeren begeleiden, met hun eigen plannen en ideeën en hun eigen hulpverleningsprocessen is het noodzakelijk om hier overzicht over te kunnen houden.

*"Ik merk bij mezelf, dat als ik het bij momenten druk heb, ben ik die praktische zaken aan het doen, allemaal. Ik denk dat ik dan over het algemeen het gevoel heb van ja, het loopt wel."* (interview A4)

*"Poehh, nou we gaan naar gesprekken toe, naar instanties toe, telefoontjes voor jongeren (soms wel ernaast, soms wel) afspraken voor intake, zoals GGZ, school, LEC, andere organisaties. Jeugdbescherming ook, woningbouw rondom de omslag."* (interview A3 + A6)

De tweede eigenschap van professionals is het hebben van een spreekwoordelijke *lange adem*. De jongeren waarmee de professionals werken hebben veelal al veel meegemaakt, ook in hulpverleningsland, en hierdoor is het noodzakelijk om het tempo aan te passen op het tempo van de jongeren, wat vaak betekent dat het met vallen en opstaan gaat.

*"Soms vinden jongeren het wel lastig om te benoemen wat er dan is. Het is dan aan ons om door te vragen. Ze kunnen het niet echt altijd vertellen, je merkt dat er iets is, beetje stil worden, of heel veel weerstand en niet echt uit hun woorden komen, of juist niet willen, nergens initiatief in nemen."* (interview A3 + A6)

*"Het mooie is, we zeggen dat ze iets moeten leren, ze zoeken dingen uit en ze komen dus wel met een oplossing, maar liever hadden ze meer opties. Het is echt een wisselwerking, het is voor ons een dagtaak om daarvan op de hoogte te blijven. Als je in gesprek bent en blijft met de jongeren, kom je erachter wat mogelijke oplossingen zijn en waar ze tegenaanlopen."* (interview A3 + A6)

De volgende eigenschap die we hier beschrijven als essentieel is *hands-on* zijn. Professionals laten op vele momenten zien dat zij in de actie schieten met en voor hun jongeren, dat ze ervoor zorgen dat ze samen zoveel mogelijk zaken oppakken en tot de bodem toe uitzoeken.

B herinnert zich ineens dat hij nog maar 1 maand betaalt heeft voor zijn nieuwe matras, maar daarna niet. Hoe zit dit met bewindvoering? Het bedrijf van de matrassen wilde dat ik het zelf overmaakte, maar niks afgehaald. Het is onduidelijk voor B of hij dit zelf moet doen of dat het incasso is. B is ook nog vergeten te bellen. A4 vraagt direct om het nummer, dan kunnen we ze direct bellen. B zoekt het nummer op. Samen bekijken ze of het over het juiste matras gaat en bellen ze naar het bedrijf. Dit bedrijf is dicht, ze mailen het bedrijf met bewindvoering in de cc. Ook kijken ze samen naar hoe het staat met bewindvoering. Dit blijkt nog niet uitgesproken, wel budgetbeheer. Waarschijnlijk wordt bewindvoering deze maand uitgesproken en is het daarom nog niet geregeld. Ook stemmen ze direct een dag af voor het verhuizen van de spullen van B. A4 reserveert een busje zodat hij hem kan helpen. (observatie A4)

*“A2 had me geholpen met de spullen hier krijgen eigenlijk. Op een middag had ik haar geappt, ik zou geholpen worden door iemand maar die had afgezegd en mijn spullen stonden wel al in de hal. Toen was A2 hier binnen een kwartier met een busje om me te helpen verhuizen. Ook met huurtoeslag en gemeente enz. A2 vertelde gewoon wat ik allemaal kon doen en het is gewoon fijn als iemand die het echt weet met je meekijkt weet je.” (interview A2 + J1)*

Een eigenschap dat hierop volgt is *flexibiliteit*. Professionals geven aan dat hun dagen lang niet altijd verlopen zoals ze van te voren hadden bedacht, doordat jongeren niet komen opdagen of niet open doen, door crisisgevallen, maar ook dat er in afspraken dingen geregeld anders gaan. Het kan zijn dat een afspraak heel anders verloopt doordat er urgente zaken oppoppen die geregeld moeten worden, maar ook doordat de professionals zoveel mogelijk de jongeren proberen te volgen in wat zij geregeld willen zien kunnen ze dit niet altijd vooraf voorspellen.

*“Het wisselt een beetje maar in principe heb ik denk ik gemiddeld... vier huisbezoeken per dag. Het zijn er ook wel eens 2 en het zijn er ook wel eens 6. En nou ja, meestal begin ik thuis. De meeste jongeren willen niet om 9 uur afspreken, thuis niet en ook niet op kantoor. De meeste afspraken gaan om 9 uur niet door met jongeren.” (interview A4)*

*“Sommige jongeren geven zelf aan, kun je me helpen herinneren dat we een afspraak hebben, de avond voor onze afspraak. Dat doe ik dan ook, ze doen het niet expres, ze hebben het gewoon niet geleerd en daar kunnen we wel bij helpen.” (interview A3 + A6)*

## **C Samenwerken met informele netwerk**

De derde werkzame factor is dat professionals van het Krachtteam samenwerken met het informele netwerk. Zij laten op drie manieren zien dat zij samenwerking met het informele netwerk proberen te realiseren. Als eerste zorgen zij ervoor dat zij inzicht krijgen in het informele netwerk van de jongere, erachter te komen hoe deze relatie eruit ziet en of het steunende personen zijn voor de jongere.

*“Wij hebben beide ouders bij plaatsing gezien. Toen zagen we ook al de rollen e.d. Vader was toen heel erg assertief en stelde vragen... X geeft aan dat de afstand tot haar ouders wel fijn is. We evalueren nu gezamenlijk met ouders erbij.” (observatie 1)*

*A3: “We gaan steeds meer vragen hoe ziet je sociale netwerk eruit, wie is er belangrijk voor jou, naar wie ga je als je in nood bent.” A6: “Ja inderdaad, goh, is er iemand die met mij zou kunnen samenwerken, met wie ik ook zou kunnen samenwerken? Het is een zoektocht en een andere manier van werken. Als er iemand is, dan kan het heel erg bevallen.” (interview A3 + A6)*

*A11: “Eh ja, netwerk is beetje. Relatie met zijn moeder is fragiel, na lange tijd weer in Nederland. Hij heeft contact met zijn opa en oma, die kunnen ook steunend zijn, en willen ook wel financieel bijspringen, maar qua relatie kunnen ze niks betekenen denk ik. Van vriendin meer contact met oma en met oom lijkt het een wat meer geaccepteerde relatie.” (observatie 2)*

Vervolgens proberen zij toe te werken naar dat er personen uit het informele netwerk van de jongeren steunend kunnen zijn voor de jongeren en proberen zij dit te realiseren.

*“Deze jongeman heeft in budgetbeheer gezeten, we hebben nu bewind opgeheven omdat samenwerken niet mogelijk was volgens die partijen met deze jongeman. Hij is niet schuldenvrij. Dus hebben we eigenlijk creatief out of the box gedacht. Want alleen lukt het ook niet. Toen contact met moeder en die zegt: ik wil het wel proberen. En we gaan het nu ook wel proberen, maar het is ook echt een heel dun lijntje. Er zit zoveel oud zeer tussen die twee, en natuurlijk ook heel veel liefde, maar financiën is wel echt een punt waar zaken echt op kunnen escaleren.” (interview A4)*

*J4: “Hmm, ja. Van die vrouwen zou ik wel willen uitzoeken, dan voel ik me meer comfortabel.” A6: “Ja dat denk ik ook. Ik denk dat dat ook goed voor jou, of nu beter is voor jou. Maar ook leuk omdat je toch...” J4: “Ja. En misschien kan m’n nichtje ook komen, want zij heeft ook zwaar weer. Ik ben een inspiratie voor haar.” A6: “Aah en is dat jouw oudere nicht? Die met die kinderen?” J4: “Nee, m’n nichtje, zij woont hier aan de overkant.” A6: “Aah, ooh ooh. Wat leuk. Zij is net zo oud als jij?” J4: “Nee zij is 19.” A6: “Ah ja. Wel dezelfde leeftijd ongeveer. Oh ja. Oké. Nou dat zou helemaal leuk zijn he. Ja. Ik zal het eens voor je opzoeken.” (observatie 5)*

Als laatste proberen zij het informele netwerk van de jongeren te versterken door te kijken of er nieuwe personen in het informele netwerk van jongeren zouden passen, wat steunend voor deze jongere zou zijn.

*“Kijk, als een jongere niemand heeft, kijken we, staat een jongere open voor een vrijwilliger, een externe coach, een buddy een maatje, heeft een jongere hier behoefte aan. Dan kun je dit voorstellen, kijken in je eigen netwerk. Sociale netwerk of de wijkteams. We pushen niet als de jongere hier geen behoefte aan heeft.” (interview A3 + A6)*

## 4. Professionele samenwerking

In deze paragraaf kijken we naar de professionele samenwerking van de professionals van het Krachtteam. Hier kijken we naar (1) de werkzame factoren in de samenwerking, (2) de belemmeringen in de samenwerking (intern en extern), (3) competenties die professionals nodig hebben om goed samen te werken en (4) eigenschappen die professionals moeten bezitten om goed samen te werken.

### (1) Werkzame factoren in samenwerking

#### **A Randvoorwaarden**

In de samenwerking tussen de professionals van het Krachtteam zijn een aantal randvoorwaarden te onderscheiden die professionele samenwerking bevorderen.

Als eerste komt de randvoorwaarde *veiligheid* naar voren. Professionals geven aan dat veiligheid voor hen uit verschillende onderdelen bestaat en dat deze veiligheid er niet direct is, dat dit moet groeien en dat hier specifieke aandacht voor moet zijn. Veiligheid bestaat voor de professionals uit elkaar vertrouwen, elkaar kunnen aanspreken, op elkaar aan kunnen, transparant zijn in het handelen, je kwetsbaar op durven stellen en eerlijk zijn tegen elkaar.

*“Veiligheid? Dat is euhm, ja dat je als het nodig is dat je elkaar steunt, of dat je op elkaar kan bouwen als er iets is, als er een crisis is. Euhm, ja dat je dan voor elkaar er bent zeg maar.” (focusgroep A2)*

*“Toen ik net binnenkwam zou ik niet iemand aanspreken op iets, he op mijn tweede werkdag ofzo. Dan heb je nog geen band opgebouwd. Dus ik denk dat dat moet groeien in je samenwerking.” (focusgroep A2)*

Professionals geven aan dat deze veiligheid tussen hen als professionals belangrijk is voor het contact dat zij hebben met de jongeren om goede zorg aan hen te kunnen verlenen. Eén professional verwoordt dit als volgt in de focusgroep (A2)

*“Volgens mij moeten wij veilig ons werk kunnen doen, ook om een eenduidig verhaal naar jongeren te hebben en om op één lijn naar jongeren te zitten. Dat dat heel veel veiligheid biedt. Dan zijn de kaders en afspraken duidelijk voor de jongeren.”*

*“Die veiligheid, ja, dat je elkaar ook durft aan te spreken als iets... niet zo lekker loopt. Dat voorbeeld van A4, daar mag je dan als collega's best kritisch op elkaar zijn om te voorkomen dat het nog een keer gebeurt. Dus niet om je collega af te branden, maar meer om er allebei iets van te leren zeg maar.”*

Ten tweede komt het hebben van een *gezamenlijk doel of een gezamenlijke doelstelling* naar voren als randvoorwaarde. Het hebben van een gezamenlijk doel creëert duidelijkheid over waartoe het handelen zou moeten leiden, levert volgens de professionals ook kaders voor gesprekken over het handelen op en draagt bij aan het saamhorigheid- en teamgevoel.

*“Dat een ander persoon dus blijkbaar heel anders denkt over een situatie, en je daar dan op verschillende manieren kan handelen. En het is goed om het daarover te hebben. En met het XX team zijn we natuurlijk mee bezig geweest om te kijken, hoe kun je nu met zijn allen één doel hebben? En volgens mij is dat doel, dakloosheid van*

*jongeren voorkomen, dus dat moet je altijd, op de voorgrond hebben.” (focusgroep A2)*

*“Dat we, ondanks dat we werken bij verschillende organisaties, werken vanuit gezamenlijkheid en dat je wel een beetje hetzelfde bent, helemaal in hoe we dingen kunnen aanvliegen.” (focusgroep A2)*

Als derde randvoorwaarde noemen ze *waardering*, waarmee de professionals bedoelen dat je elkaar als collega’s positief bekrachtigt in de dagelijkse praktijk. Ze geven aan dat dit belangrijk is in de onderlinge samenwerking om ervoor te zorgen dat er samen geleerd en gereflecteerd blijft worden.

*A1: “Je hebt echt goed voorbereid man.” A2: “Ik vond het lastig hoor, moest het in stukje hangen (neerzetten) en daardoor niet punt maken, gevoel dat het niet goed overkwam wat het probleem was dat was lastig.” A3: “Echt heel goed, je aanvulling was fantastisch.” (observatie A1)*

Als vierde randvoorwaarde geven professionals *elkaar ontmoeten* aan. Professionals geven aan dat het belangrijk is om elkaar in het echt te kunnen zien, helemaal wanneer het een pilot betreft. Deze pilot startte twee weken voor de eerste lockdown (maart 2020, red.), wat volgens de professionals invloed heeft gehad op hoe de pilot zich ontwikkeld heeft. Tegelijkertijd beseffen professionals zich hierdoor hoe belangrijk het voor hen is om in de offlinewereld bij elkaar te komen.

*“Ook, omdat je letterlijk op afstand zat. Dat je echt heel veel met elkaar belt. Maar ik denk dat het allemaal veel langzamer ging dan als je gewoon bij elkaar kon zitten en dingen af kon spreken. Nu was het ook wel, als we dan bij elkaar zaten, dat is denk ik ook op één hand te tellen op gegeven moment.” (interview A5)*

*“Ik dacht weet je, je moet een aantal ontmoetingsplekken hebben, je moet de mogelijkheid hebben om elkaar te leren kennen. Ik ben ook relatief nieuw. Dus ik ben daar ook nog mee bezig. En daarom vind ik het ook leuk, want gisteren ben ik bij A6 en A3 geweest, zodat je een beeld krijgt van wat anderen aan het doen zijn.” (focusgroep A2)*

## **B Hoe professionals samen leren**

Het tweede werkzame element in het Krachtteam is de manier waarop professionals samen oefenen en leren. De professionals geven aan dat zij op twee manieren samen leren a) samen optrekken en b) casuïstiek. Deze twee onderdelen werken we hieronder kort uit.

### **Samen optrekken**

Eén van de achterliggende gedachten bij de start van deze pilot was dat er twee begeleiders vanuit twee organisaties actief betrokken zouden zijn bij één jongere. Professionals van het Krachtteam geven aan dat zij door het gezamenlijk optrekken, de gesprekken die zij onderling hebben gevoerd en doordat zij met elkaar meeliepen en dus een kijkje in de keukens van de andere organisaties kregen en in het handelen van hun collega, ontzettend veel geleerd hebben.

*“En, ik was gisteren even langs geweest bij A3 en A6 en dan zie je wat je collega’s aan het doen zijn en dat je met elkaar kan praten over wat je bezighoudt.” (focusgroep A1)*

*“Ik ben ook gewoon benieuwd hoe anderen denken over het werk en hoe ze het werk doen. En ik hoop ook dat zij nieuwsgierig en geïnteresseerd zijn in hoe ik mijn werk doe. Dus dat is voor mij echt een meerwaarde.” (focusgroep A2)*

### Casuïstiek

Ook zien ze een werkzame factor in de gezamenlijke casuïstiek die zij doen, waardoor vanuit verschillende perspectieven, expertises en organisatieachtergronden professionals nadenken en meedenken over casussen die ingebracht worden. Om de week was er de mogelijkheid om twee casussen in te brengen door twee professionals om op deze manier te kijken wat er precies nodig is in deze specifieke situaties. Deze gezamenlijke casuïstiek wordt binnen het team ontzettend gewaardeerd. Professionals geven aan dat zij hierdoor samen leren, dat door het samen reflecteren op het handelen en door te kijken wat de best passende volgende stap is in een specifieke situatie dat zij kortere lijnen krijgen met elkaar als team en binnen de acht organisaties.

*“Ja, het is vooral die gezamenlijke casuïstiek, dat daar heel veel meerwaarde van in wordt gezien. We worden heel vaak gebeld door medewerkers of zij een casus mogen inbrengen in bij de pilot.” (interview A2)*

*“Ja, de casuïstiek, elkaar kunnen inschakelen ten behoeve van de jongeren, eigen plek de werkwijze en het met elkaar oplossingen bedenken vind ik ook fantastisch.” (focusgroep A1)*

*“Voorbeeld van A4 net, dat hij net gaf. Dat een ander persoon dus heel anders denkt over een situatie en je daar dan op verschillende manieren kan handelen. En het is gewoon goed om het daarover te hebben met elkaar.” (focusgroep A2)*

## (2) Belemmeringen

### **Belemmeringen voor onderlinge samenwerking**

De professionals van het Krachtteam noemen twee factoren die de onderlinge samenwerking met name belemmert hebben in de pilot.

Als eerste benoemen de professionals de *teamsamenstelling*, waarmee ze met name het aantal wisselingen in hun team bedoelen. De vele wisselingen in het team ervaren de professionals van casus A als een belemmering omdat het een breuk betekent in de kennis- en praktijkontwikkeling van een pilot dat twee jaar duurt. Ook zorgt het bij diverse professionals in het team voor onrust en zorgt het ervoor dat er steeds weer opnieuw geïnvesteerd moet worden in het overdragen van de gezamenlijke doelstelling en het realiseren van veiligheid binnen het team. Ook geven de professionals aan dat zij nooit op de volledige capaciteit de pilot hebben kunnen draaien, wat betekent dat zij minder jongeren hebben kunnen begeleiden én dat niet alle benodigde expertise in het team gewaarborgd was gedurende de pilot.

*A5: “Nou ja, de afgelopen maand, twee maanden is er best wel veel gebeurd en bij mij persoonlijk heeft dat best wel voor onrust gezorgd. Wat gaat er nu gebeuren en hoe of wat. Dus ik denk dat dat ook belangrijk is voor het team. Als er veel wisselingen zijn, moet je*

*steeds weer opnieuw samenwerken, met een nieuw iemand, je moet weer elkaar leren kennen, maar ook elkaars werk. Je begint eigenlijk elke keer... je gaat een paar stappen achteruit in mijn beleving, terwijl als je een vast team hebt, dan staat het echt en dan bouw je aan iets. Nu zijn er een paar weg en dan ga je weer wat terug. Dus ik denk dat dat ook heel belangrijk is.” (focusgroep A2)*

*“Nee, we zijn nooit helemaal op sterkte geweest nee, nooit helemaal de fte die we moesten hebben. Er zou een psycholoog aangehaakt worden vanuit XX, maar zij stopte in maart en daar is bijvoorbeeld niemand voor terug gekomen.” (interview A2)*

*“Ervaringsdeskundigen worden niet ingezet. Dit moet na de pilot verder uitgewerkt worden. Ook is er geen structurele inzet door een psycholoog, wel een samenwerking.” (document A1)*

Als tweede benoemen de professionals van het Krachtteam het COVID-19 virus als belemmering. De pilot startte in maart 2020, net voordat het wereldwijde COVID-19-virus en de beperkende maatregelen overheersten in Nederland. Professionals hebben door het virus het gevoel gekregen dat de pilot vertraging opgelopen heeft en dat de bedachte manier van samenwerken minder kans heeft gekregen hierdoor.

*“COVID-19 en de lockdowns etc. begonnen twee weken nadat de pilot startte. Dus dat heeft zeker invloed gehad. Bijvoorbeeld omdat we letterlijk op afstand zaten van elkaar en het informele was gewoon minder. En ja, dat je wel veel belde bijvoorbeeld, maar het ging allemaal veel langzamer dan wanneer je gewoon bij elkaar kon zitten en daar dingen af kon spreken.” (interview A2)*

*“Ontmoeten had ik opgeschreven. Ik merk bijvoorbeeld dat zo’n borrel met het afscheid van X, dat je elkaar toch weer even op een andere manier leert kennen. Het is belangrijk in samenwerken dat je elkaar ontmoet.” (focusgroep A2)*

*“Corona en het werken op afstand heeft op alles en iedereen invloed gehad. Zo ook op de pilot. Samenwerkingsverbanden opbouwen, goed met elkaar afstemmen kan maar tot op zekere hoogte via het op-afstand-werken.” (document A1)*

### **Belemmeringen in externe samenwerking**

De eerste belemmerende factor in samenwerken is *transparantie in het proces* als professionals naar elkaar toe. Professionals geven aan dat zij het als belemmerend ervaren als concullega’s van andere organisaties niet transparant zijn over hun handelen in het proces. Professionals geven aan dat hierdoor de hulpverlening aan de jongeren onder spanning of onder druk komt te staan.

*“Ik heb wel eens in alle eerlijkheid, dat er iets was gebeurd waar achteraf het verhaal niet klopte. Euh en dat ik, een jongen bijna aan het uitzetten was, terwijl dat verhaal totaal niet klopte van wat er speelde en, als je die dan helemaal doortrekt, dan komt de consequentie bij de jongere als er een verhaal rondgaat wat niet klopt en wat ook niet getoetst is.” (interview A7)*

*“Ja en het proces is niet altijd gelijk voor jongeren. De ene krijgt een afwijzing en de andere niet: dat is gewoon krom, helemaal als ze in dezelfde situatie zitten. Dit kan gewoon niet en wij kunnen dit ook niet uitleggen aan jongeren, maar wij moeten de boodschap brengen en de brokken lijmen.” (interview A3 + A6)*

Professionals ervaren *bureaucratie* van collega organisaties of overheidsinstanties als een belemmerende factor in het samenwerken. Zo geven professionals aan dat het soms te lang duurt voordat zij reactie krijgen of de juiste mensen te pakken hebben binnen overheidsinstanties of collega instellingen.

*“Je hebt ook echt mensen die werken met de gunfactor, dit ervaar ik althans. Of helemaal bij organisaties waar heel veel mensen werken, dan zit er soms wel echt frustratie bij mij wat dan gaat over, de stukken zijn 1,5 week geleden aangeleverd, waar niemand naar kijkt en waardoor een jongere geen uitkering krijgt, vervolgens zijn huur niet kan betalen. En wij zitten vervolgens elke ochtend, echt elke dag aan de telefoon om te vragen hoe ver ze zijn met de stukken. Jongeren hebben hier direct last van.” (interview A3 + A6)*

*“Ik vind ons werk heel veel eigenlijk ook regelzaken waar je bezig bent met andere instanties. Ben je schuldhulp aan het bellen, zo van hoe staat het ervoor? Of een bewindvoerder of GGZ. Ik denk dat als iedereen sec zou doen wat ze moeten doen, dan zou dat iedereen echt heel veel tijd schelen. Ik zeg maar iets, hoe kan het dat iemand zijn huur niet binnengekomen is, terwijl degene in budgetbeheer zit of dat er geen inkomen overgemaakt is of dat de benodigde brieven niet opgestuurd zijn.” (interview A4)*

Ook kan het gaan over de voorwaarden waar jongeren aan moeten voldoen om in een traject te komen of te blijven, die vaak niet aansluiten bij de behoefte en kwaliteiten (of valkuilen) van jongeren. Of gaat het over zaken die gewoonweg moeilijk te regelen zijn omdat het jongeren en professionals, niet lukt om zonder hulp de juiste papieren in te vullen of op de juiste vragen antwoord te geven.

*“We kunnen als hulpverleners altijd heel makkelijk zeggen, Pietje wil niet, want Pietje heeft het niet gedaan. Maar Pietje zit in begeleid wonen, dus als Pietje het allemaal kon dan zat Pietje hier niet. Dus. Hij heeft dit niet aangeleverd... of zij... Ja dan moeten we samen even naar Pietje toegaan. Hey, dit hebben we nodig, zullen we dit samen even doen. Of wat heb je nodig om dit wel aan te kunnen leveren? In plaats van, hij wil niet dus ik sluit het dossier. Bij schuldhulpverlening, ik zeg maar wat of bij de GGZ. Pietje is 3x niet gekomen bij de GGZ. Ja hij vindt het hartstikke eng, hij durft niet. Hij is al 12x bij de GGZ geweest en hij is super bang om het trauma aan te raken.” (interview A4)*

*“Even kijken wat wijsheid is.” J2: “Nou, ja oké. Dan moet ik maar beginnen aan mijn verklaring.” A6: “Ja, ik ga het ook nog heel even aan X [een collega] vragen wat hij zegt.” Het voelt een beetje dubbel nu. A6 vertelt het hele verhaal aan X. Ze komen er samen ook niet uit. “Misschien is het handig om organisatie XX gewoon even te bellen?” A6: “Ja, we gaan organisatie XX bellen. Even het nummer opzoeken.” (observatie 2\_ A6 en J2)*



Bureaucratie gaat soms ook zitten in de fouten die gemaakt zijn ten nadele van de jongere en de route om dit weer recht te zetten. Veelvuldig lukt het de jongere niet om zonder de professional de gemaakte fout (door de instanties) recht te zetten, terwijl de schuld niet bij hen ligt.

B heeft uitgezocht dat hij te weinig geld krijgt vanuit budgetbeheer voor het afbetalen van zijn matras en voor zijn abonnementen op Netflix, Disney en Amazon. A4 erkent dat er zaken niet goed gaan en zegt, laten we gelijk E even bellen van budgetbeheer. Helaas neemt E niet op. B en A4 stellen samen een mail op met daarin hun vraag. (observatie A4)

*“Ja en door mijn ervaring in het werkveld kan ik nu terugpraten merk ik. Ik weet nu heel goed hoe een schuldhulpverleningstraject er uitziet en wat de normale stappen hierin zijn. Dus nu kan ik ook sneller handelen, want ik weet dat iets niet klopt, zo van: hey, hoe kan dit nu? Schuldeisers hebben vier maanden de tijd om te reageren, hoe kan het nou dat we al zes maanden wachten? Waarom is er nog niets gestuurd?” (interview A4)*

Een laatste belemmering in het samenwerken is het *hokjes denken* waar in Nederland veel hulpverlening op gestoeld is en de complexiteit om jongeren maatwerk te geven waar ze vaak behoefte aan hebben. Enerzijds gaat het hier om dat het belemmerend is dat professionals van andere organisaties niet meegaan in de vrijere manier van denken en de experimenteerruimte die de professionals van casus A meegekregen hebben bij de start van de pilot.

*“En dan krijg je gewoon vragen van: ja, maar kan het niet ook zo ofzo? Ik wil eerst dat je nog een keer in het team aangeeft, de opdracht aan het team om wél de reguliere routes te volgen.” (interview A2)*

*“Ze willen hem dus op een justitie plek plaatsen, maar ik zeg eigenlijk, nee. Daar hoort hij niet. Hij moet eigenlijk op een individuele woonplek met begeleiding, want weet je, dat kan hij. Dat heeft hij al laten zien. En dan merk ik dat organisaties zeggen ja hij heeft een IFTO en dan moet hij naar een justitieplek terwijl ik denk... maar dat werkt niet bij hem. En dan zit je dus eigenlijk meer met de beschikking te knoeien, wie komt waar en financiering. Of het mag wel, maar dan komt hij onderaan de wachtlijst.” (interview A4)*

*“We hebben geen vastgeroeste manier van denken of van methodiek of vanuit een bepaalde organisatie... We denken heel erg in: oké, wat is nodig en wat is mogelijk? En hoe zou dat kunnen? En daarin gebruik maken van elkaars expertise en netwerk.” (focusgroep A2)*

*“Maar. Ik zou veel meer willen naar wat heeft Pietje nodig heeft.” E: “In plaats van... welke plek is er als eerste vrij?” D: “Ja. Of wat hebben we in het aanbod. We hebben gewoon een doelgroep dat vaak niet in het aanbod past. En dan gaan we maar zorgen dat het past.” (interview A4)*

Anderzijds betreft het ook dat professionals of instanties soms een stempel op de jongeren drukken, waar jongeren moeilijk meer vanaf kunnen komen. Deze stempels ervaren de professionals van het Krachtteam soms als ingewikkeld omdat zij andere ervaringen hebben en deze ervaringen aanvullend vaak nergens kwijt kunnen omdat er al een route besloten is. Als er wel ruimte is voor deze ervaringen dan betekent het vaak dat

professionals van casus A ontzettend hard moeten werken om zich hier hard voor te maken voor de jongeren.

*“Ze denkt zelf dat ze PTSS heeft, dus borderline behandeling naar aanleiding van conflict afgerond, dus nu heeft ze geen behandeling meer.” A1 vraagt: “Heeft ze nog een behandel-vraag?” A2: “Ze zijn nu op zoek naar de hulpvraag en wat ze nu heeft is dat ze om de twee weken een half uurtje een gesprekje heeft met een coach tot behandeling start. Zelf denk ik ook dat ze PTSS heeft, maar de behandelingen richten zich dus op borderline.” (observatie A1)*

*“Dat was wel eens anders.” I: “Ja?” J1: “Ja, dat ik bijvoorbeeld, dat er dingen voor mij werden bepaald enz. en nu heb ik dat zelf in de hand en dat is wel echt prettig. Dan kan je je eigen richting geven in hoe je bepaalde dingen ziet en doet.” E: “Kun je daar een voorbeeld van geven waar iets voor jou bepaald werd?” J1: “Ja, bijvoorbeeld. Ik moest verplicht naar therapie enz... Ik weet dat gaat niet werken.” (interview A2+ J1)*

*“Als iemand zijn plek gewoon niet passend is, dan wordt daar heel lang mee gewacht, om dan iemand in te dienen en te kijken wat er dan wel passend zou zijn.” (interview A4)*

## Competenties die professionals nodig hebben om goed samen te kunnen werken

Verschillende competenties zijn te onderscheiden voor professionals die bijdragen aan goede samenwerking. We beschrijven hier drie essentiële competenties van professionals van het Krachtteam.

Professionals laten zien én geven aan dat het ontzettend belangrijk is dat je als professional kennis hebt van de *sociale kaart* en weet waar je moet zijn voor bepaalde zaken. Ook vinden professionals van het Krachtteam het belangrijk dat professionals het grotere plaatje zien, zodat ze weten waartoe er gewerkt wordt.

*“Ik kan me voorstellen dat als je net in het werkveld komt dat het echt lastiger is om jongeren te motiveren omdat je gewoonweg cruciale informatie mist en niet precies weet wat de voor- en nadelen van bepaalde zaken zijn. Deze kennis heb je nodig.” (interview A4)*

*“Het is belangrijk om inzicht te hebben in de maatschappelijke problemen en in te zien dat wij werken op microniveau met onze voeten in de klei. Maar we moeten niet vergeten een groter doel na te streven: we willen jongeren terug in de samenleving plaatsen.” (focusgroep A1)*

Verder laten professionals zien dat zij geleerd hebben om vanuit de jongere te denken en te handelen, waar zij voorheen wellicht protocollen meer leidend zouden laten zijn. Een tweede competentie die te onderscheiden valt is dan ook het *denken en handelen vanuit de jongere*.

*“Niet perse de organisatie of de werkwijze of de procedures. Tuurlijk, die leg je er wel naast om te checken of het klopt. Maar in eerste instantie echt vanuit de jongere en wat heeft die nodig? En dat werkt vaak ook het beste, als je het daar vanuit doet. Je kan nooit hetzelfde ding bij alle jongeren toepassen.” (focusgroep A1)*

*"Ik zie, J1, ik zie dat je echt heel zelfstandig bent en je bent echt heel goed in dingen uitzoeken en je houdt me goed op de hoogte en wie ben ik dan om dat over te nemen." J1: "Het is echt een groot verschil, want nu is het, ja je hebt het idee dat je zelf ook verder kan zeg maar. Als iemand jou steeds op gesprek wil hebben of jou een bepaalde richting op wil duwen dan voel je je een beetje klein ofzo... en nu is dat echt minder. En dan kan je meer jezelf zijn en meer je eigen ding doen en dat vind ik heel prettig." (interview A2 + J1)*

Als derde competentie laten professionals van het Krachtteam zien dat het cruciaal is dat zij buiten gebaande paden treden of 'out of the box' te handelen, ondanks de druk die van buitenaf op hen gelegd kan worden. De derde competentie die professionals van casus A laten zien is het *patroon doorbrekend handelen*.

*"Ja, wij hebben ook wel veel jongeren op wachtlijsten hoor, die nog niet wonen. Maar kijk, wij zeggen dat als iemand op de wachtlijst staat dan gaan we ook al begeleiden. Daar is geen financiering, maar in het kader van een pilot doen we dat wel." (focusgroep A2)*

*"Maar door op deze manier zo in een pilot te werken, waar eigenlijk, waar je mag oefenen en experimenteren. En een bepaalde casus... Ik kan vaak zeggen: in het kader van de pilot doen we het gewoon. Dat geeft al ruimte om zo te denken." (Interview A2)*

### (3) Eigenschappen die professionals nodig hebben om goed samen te kunnen werken

De eerste eigenschap die naar voren komt bij professionals is *gedrevenheid* voor de doelgroep jongeren in kwetsbare posities. Professionals geven aan dat deze drive, de gedrevenheid om echt voor de jongere te gaan staan, samen met hen het leven aan te willen pakken en er eigenlijk voor willen zorgen dat professionele ondersteuning niet meer nodig is, essentieel is en tegelijkertijd ook het mooiste onderdeel van hun werk.

*"En toch ook de gedrevenheid voor die doelgroep. Dat samen aangaan, samen als team. Dat is wel het mooie." (interview A3+ A6)*

*"Het is best een grote stap he, als de hulpverlening er officieel uit gaat. Er komt ook wel wat bij kijken, dus ik vind het belangrijk dat de jongere goed voorbereid is, stabiel is, maar ook het gevoel heeft dat... het vertrouwen er echt is. Dat het echt gaat lukken. En geen stress krijgt of onzeker wordt... dat is ook niet de bedoeling van toewerken naar zelfstandigheid... dat is het creëren van je eigen netwerk... en dat je zelf verder kunt en dat ik niet meer nodig ben." (interview A2 + J1)*

Ondanks dat ze de opdracht hebben om over organisatiegrenzen heen samen te werken en passende ondersteuning te bieden, is het in de praktijk soms best lastig om deze opdracht uit te voeren. Deze opdracht lijkt soms haaks te staan op opdrachten van andere organisaties of overheidsinstelling en heeft veel impact op bestaande structuren. Hierdoor is *vasthoudendheid* een essentiële eigenschap van professionals van het Krachtteam.

*"En toch ook wel in het team medewerkers die ook wel de beweging van... oké, we gaan het anders doen. En weet je, soms eigenwijs en soms niet altijd volgens de regels." (focusgroep 1)*

*“Nou, ik loop nu tegen heel veel moeilijkheden op. Misschien lukt het me uiteindelijk wel, maar vooralsnog is het keihard werken en levert het vooral heel veel moeilijkheden op.” (focusgroep 2)*

In het verlengde van vasthoudendheid is *vindingrijkheid* een eigenschap die professionals nodig hebben om hun werk goed uit te kunnen voeren. Om de opdracht van over organisatiegrenzen heen samen werken om de best passende zorg voor jongeren te realiseren waar te kunnen maken is het nodig dat professionals creatief en vindingrijk naar situaties kunnen kijken.

*“Goed om te onderzoeken buiten ons als team, wat kunnen we vanuit andere organisaties. Valt het binnen de beschikking en moet hier wat mee.” (observatie\_team).*

*“Ik heb nu een jongeman die heeft heel veel konijnen in zijn huis. Die sloeg daarin door. Maar vervolgens gaan we dan... weet je, als ik had gezegd: dit mag echt niet... dan houdt het op of verliest hij zijn woning. Want waarom moet ik dat doen? Waarom? En als je alle stappen samen doorloopt, en hem meeneemt, bijvoorbeeld met de diereninspectie. En nu heeft hij er veel minder dan beweegt hij mee. En dan zijn het er volgens de coöperatie nog veel, maar we hebben vastgesteld, het dierenwelzijn is oké. En dan is het vanaf nu een bijzondere hobby. En dat is toch prima?!“ (interview A4)*

## 5. Organisatiestructuur

In dit deel van het rapport beschrijven we het Krachtteam vanuit de organisatiestructuur aan de hand van (1) de werkzame factoren in de organisatiestructuur, (2) de belemmeringen in de samenwerking in de organisatiestructuur en (3) sluiproutes van professionals van het Krachtteam.

### (1) Werkzame factoren in de organisatiestructuur

Professionals van het Krachtteam zien ook werkzame factoren in de organisatiestructuur. Zo geven ze als eerste aan dat de wijze waarop hun *team samengesteld* is, *multidisciplinair*, vanuit acht verschillende organisaties een ontzettend grote meerwaarde heeft voor hen als professionals, ongeacht alle zaken rondom het team die minder goed geregeld zijn. Zo zien zij een werkzame factor in het netwerk van het team, doordat alle individuen bij acht verschillende organisaties werken, hebben ze als team een breed en verrijkend netwerk.

*“Dat is ook de meerwaarde van het netwerk van het XX team. Iedereen heeft bij zijn eigen organisatie een netwerk. En weer daarbuiten. Dus als een casus ingebracht wordt in het XX team dan kom je heel snel van oh ja, via die of dat. Of een kennis. Dat je wel iemand weet die je weer verder kan helpen. Ja, dat kan net het verschil maken. Toch wel dat netwerk. En die goede samenwerking dat je net even wat meer voor elkaar doet dan alleen van: Oké, zo werkt het en punt.” (focusgroep A2)*

*“Dat is toch wel wat het XX team echt doet, al die professionals bij elkaar, vanuit die expertise echt de jongeren passende ondersteuning bieden. Dat is eigenlijk waar het om gaat.” (focusgroep A2)*

*“Ik weet van mijn collega’s dat wat we samen hebben opgebouwd gewoon voort willen zetten, die samenwerking. En die expertises bij elkaar. En het zou zonde zijn als daar niets mee gedaan wordt inderdaad.” (interview A2)*

Een tweede werkzame factor is de opdracht om meer vanuit de jongere te handelen. Verder zien de professionals dat ze de afgelopen twee jaar zichzelf anders handelen eigen hebben gemaakt dat zich veel meer richt op het handelen vanuit de behoefte van de jongeren. Hierin erkennen ze dat ze door de opdracht die ze meegekregen hebben elkaar scherp gehouden hebben op de focus van hun handelen en dat dit tot resultaat heeft geleid dat ze minder vanuit de protocollen van hun eigen organisaties werken, maar meer vanuit de behoefte van de jongeren.

*“Ook als je kijkt naar de pilot doelen denk ik: ja, we doen heel veel ook wel. Maar op een gegeven moment wordt het zo vanzelfsprekend, dat doen wat nodig is, met eigen plan. En dan denk ik ja, maar dat is wel werkbaar. We hebben het ons wel eigen gemaakt. En iedereen ziet daar de meerwaarde van in, elke medewerker in het XX-team.” (focusgroep A1)*

*“Ja, ik probeer daar meer ruimte in te hebben, daar eigenwijs in zijn. In principe kan het meestal. Weldoordacht en tuurlijk kan niet alles, wel met voorwaarden. Maar dat er op die manier naar gekeken wordt. Dat je er wel blanco in kan gaan. En dat geeft die ruimte om echt naar die jongere te kijken.” (interview A2)*

Het derde wat naar voren komt, is dat de oefenruimte die professionals gekregen hebben en gewoonweg de opdracht om samen te werken en hier een team voor samen te stellen een meerwaarde is geweest. Doordat de professionals vanuit acht organisaties een team met elkaar vormden, creëerde zij een eigen netwerk waarin verschillende disciplines samenkwamen, waardoor jongeren beter geholpen werden. We zien dat professionals (en de acht organisaties) duidelijk een aantal zaken zien waar vanuit verder gewerkt kan worden. Zo laten onderstaande citaten zien dat professionals en de vertegenwoordigers van de organisaties positief staan tegenover het voortzetten van de samenwerking van de acht organisaties.

*“We hebben een aantal keren met managers gezeten en het hele team. Om naar aanleiding van onze evaluatie te kijken van: wat zijn nou de werkzame elementen? En hoe kunnen wij die door ontwikkelen na de pilot? Dat is meer voor alle acht organisaties, als netwerksamenwerking. We hebben dat wel goed met hele team en de managers bekeken en voorstellen gedaan. En die ook uitgewerkt. Dat is eigenlijk heel erg goed. Drie keer hebben we met de managers gezeten en het hele team.” (focusgroep A2)*

*“De pilot heeft een aantal mooie resultaten opgeleverd. De pilot bevindt zich nu in een overbruggingsperiode. Dàt we als acht organisaties samen verder gaan staat niet ter discussie.” (document A2)*

### **Belemmeringen in de organisatiestructuur**

De belemmeringen in de organisatiestructuur vallen uiteen in twee onderdelen, namelijk (a) belemmeringen gericht op het dagelijks functioneren van de professionals en (b) belemmeringen voor de kwaliteit van de pilot en de opbrengsten hiervan.

#### **A Belemmeringen gericht op het dagelijks functioneren**

Er zijn belemmeringen te identificeren die het dagelijks functioneren van professionals in de weg zitten en waardoor de professionals van het Krachtteam hun werk minder goed kunnen uitvoeren.

De eerste belemmering in de organisatiestructuur is dat de *formatie* gedurende de hele pilot niet volledig is geweest door personeelstekort of gebrek aan prioriteit. Professionals geven aan dat dit ten koste is gegaan van het aantal casussen dat zij hebben kunnen oppakken, dat zij het ontzettend druk hebben gehad en wellicht ook aan de kwaliteit van zorg dat ze hebben kunnen leveren doordat niet alle expertise continue geborgd was. Bovendien zorgde het voor frustraties en onzekerheden.

*“Alleen al op formatie zijn. Dat zijn we ook nooit geweest, we hebben echt heel veel wisselingen gehad.” (focusgroep 2)*

*“Ja, in principe denk ik: eigenlijk zou je het ook kunnen oppakken. Dat is soms mijn frustratie dat ik heel veel vragen krijg, ook voor echt begeleiding. Dan denk ik: ja, dat is mooi. De expertise hebben we, ook qua uren. Maar als iedereen er maar in zou zitten. En ergens zit ik dan weer van: ja, we hebben eigenlijk geen financiën. We hebben geen uren en geen ruimte. En dan merk ik dat ik wel advies geef maar teruggeef.” (interview A2)*

*“Ik denk dat ik dan over het algemeen, loopt het wel. Alle praktische zaken lopen, dat is meestal wel geregeld, maar euhm en ik zou het fijn vinden als ik iets meer tijd voelde, maar dat is ook mijn eigen*

*ervaring soms, om iemand te motiveren of om in beweging te komen, zo van: kom we gaan een keer samen sporten.” (interview A4)*

Aanvullend op het gebrek aan formatiekracht geven de professionals aan dat er gedurende de pilot veel *wisselingen* in professionals geweest zijn. Hierdoor hebben zij voor hun gevoel vertraging opgelopen in de pilot doordat ze nieuwe mensen moesten inwerken, de veiligheid in het team weer moesten realiseren en de doelstelling en de opdracht weer goed over moesten brengen.

*“We zijn eigenlijk vanaf het begin af aan niet compleet geweest en nog steeds niet en we hebben zoveel wisselingen gehad, dat heeft invloed op de opdracht, op hoe je er samen instaat, waar je naartoe werkt. En dat is wel jammer bij een pilot van twee jaar. Heel veel tijd is er ook niet meer en het kost heel veel energie om elke keer opnieuw met zijn allen: ok waar staan we, waar gaan we heen wat is ook alweer de opdracht.” (focusgroep 2)*

*“Nou ja, de afgelopen maand, twee maanden is er best wel veel gebeurd en bij mij persoonlijk heeft dat best wel voor onrust gezorgd. Wat gaat er nu gebeuren en hoe of wat. Dus ik denk dat dat ook belangrijk is voor het team. Als er veel wisselingen zijn, moet je steeds weer opnieuw samenwerken, met een nieuw iemand, je moet weer elkaar leren kennen, maar ook elkaars werk. Je begint eigenlijk elke keer... je gaat een paar stappen achteruit in mijn beleving.” (focusgroep 1)*

Een derde factor is dat er *verschillende manieren van leidinggeven* zijn. Doordat er acht organisaties betrokken zijn bij de pilot zit er ook verschil in het contact tussen de managers en de professionals. Zo was er bijna geen overleg met de betrokken manager, terwijl andere professionals de betrokken managers wekelijks zagen. Ook zat er verschil in beweegruimte voor de professionals. Zo werd de ene professional vrijer gelaten dan de andere en vertrouwde de manager erop dat de professional een gedegen en verantwoorde keuze maakte, terwijl andere managers er meer bovenop zaten en samen met de professional uitzocht of de ingezette route echt noodzakelijk was. Professionals geven aan dat dit ruis opleverde binnen hun team.

*“Het is qua communicatie ook anders zeg maar. Dat bijvoorbeeld de ene medewerker niet echt contact heeft met de manager. Terwijl die manager wel weer in het overleg zit met de managers.” (focusgroep 2)*

*“Het XX team zou ervoor zijn om flexibel om te kunnen gaan met de kaders, ook de werkwijze vanuit je eigen organisatie, dat je dat los zou moeten kunnen laten om goed samen te kunnen werken. Anders hebben wij hier bijvoorbeeld te maken met 5 verschillende manieren van werken, dus dan kan je ook niet samenwerken.” (interview A2)*

*“Draagvlak vanuit de managers. Ja, gewoon dat je niet elke keer hoeft te verantwoorden. Maar gewoon een soort van... er mogen wel een soort van kaders zijn. Maar wel binnen dat kader dat het duidelijk is wat er wel en niet kan en wanneer iets wel of niet kan.” (focusgroep 2)*

Ook geven professionals van het Krachtteam aan dat er moeilijkheden waren met betrekking tot *registratie en de AVG-wetgeving*, waardoor de basis van twee professionals begeleiden samen één jongere niet goed uitgevoerd kon worden. Doordat er geen gezamenlijk registratiesysteem was, werd er dubbel geregistreerd, waren professionals

genoodzaakt om via de mail met elkaar te communiceren, naar elkaar toe te gaan (wat lastig was gedurende de COVID-19 periode) om te registreren in elkaars systeem of te vragen of de ander iets in het registratiesysteem wilde zetten, wat heel erg omslachtig werkt en uiteindelijk meer tijd kost.

*“Maar iedereen kijkt, dan doe je schaduwbegeleiding. En dat doe ik dan bij A11. Een dame van XX. Hartstikke leuk. Zij doet de woondingen, ik doe de actieve begeleiding. Maar elke keer als ik haar zie, dan doe ik rapportages. Die mail ik dan naar A11. En dan moet zij ze in [registratiesysteem, red.] hangen. Dat soort dingen, dat is raar en mag AVG-technisch volgens mij niet eens.” (focusgroep 2)*

Doordat elke professional in de basis in het systeem van de eigen organisatie moest registreren, was het lastig om zicht te hebben op de gehele caseload en de bijbehorende acties van de professionals. Het kostte het team extra tijd doordat ze elkaar in overleg op de hoogte moesten brengen van de caseload óf ze zagen als enige optie om zelf lijsten te maken en bij te houden die dan niet in een beveiligde omgeving stonden.

*“Ik maak soms een Excel lijst maar ik ben daar op gegeven moment ook mee gestopt. Wij hebben onze caseload als team niet beveiligd in een overzicht staan omdat die omgeving niet bestaat.” (interview A2)*

*“Ja we zouden veel meer kunnen doen. Op een gegeven moment, je bent bijna alle uren aan het omdraaien. Je bent aan het stutten en steunen op een tijdelijke plek. Ga je alle zorg naar de juiste plek slepen of sleep je E mee naar een andere plek. Soms grijpen ze zo laat in dat zaken zo vervormen dat we eigenlijk al wel weten dat het niet gaat werken.” (observatie 1)*

De laatste belemmering die professionals benoemen, is het *gebrek aan waardering en erkenning* dat zij krijgen vanuit het management en directies van de acht deelnemende organisaties. Professionals geven aan in gesprek met de organisaties dat zij deze erkenning nodig hebben om hun dagelijkse handelingen en de opdracht die zij hebben (over organisatiegrenzen heen werken) uit te kunnen voeren. Ook hebben zij dit nodig om bij alle organisaties de meerwaarde en de opbrengsten van deze samenwerking te kunnen delen.

*“Het team heeft het nodig om gezien en erkend te worden vanuit het management en directie. Om op een gezonde manier inclusief steun, durf, mandaat en facilitering in alle lagen zodat het effect en bereik na de pilot groter kan worden.” (document A1)*

*“Er zijn zorgen over ongelijke inzet of commitment en de verschillende belangen van organisaties. Er is een verschil in ja-zeggen en vervolgens ja-doen waardoor betrouwbaarheid onder druk staat.” (document A1)*

## B Belemmeringen voor de kwaliteit van de pilot

Ook zijn er belemmeringen die invloed hebben op de kwaliteit van de pilot en in hoeverre de professionals in staat zijn om te voldoen aan de doelen die gesteld zijn aan het begin van de pilot.

De eerste belemmering richt zich op dat het *complex* is om te sturen en aan te sturen als het gaat over acht welzijnsorganisaties, met acht directeuren en vier voor de pilot verantwoordelijke managers, waarvan één fungeert als aanspreekpunt. In gesprekken en



observaties komt deze complexiteit naar voren in dat het lastig is de visie te realiseren, de eigen organisatie doelstellingen te behalen én de gezamenlijke opdracht uit te voeren.

*A4: "Het grootste knelpunt is, heel breed, dat we niet gefaciliteerd worden, zowel organisaties vasthouden aan organisatiegrenzen eigenlijk toch." A2: "Ja eigenlijk wil je één organisatie zijn, dan heb je al die schotten niet." (focusgroep 2)*

*"Ik vind, de visie klopt gewoon zoals die was. Maar het is nooit in de praktijk doorgevoerd. En dan is het nu heel makkelijk om te zeggen: het was te hoog gegrepen, te ingewikkeld. En acht organisaties... het zou anders gekund hebben." (interview A2)*

Niet alleen bij de professionals zijn wisselingen geweest, ook in de managementlaag rondom het team zijn wisselingen geweest, waardoor professionals het gevoel hadden dat zij de bedoeling van de pilot een aantal keer opnieuw duidelijk moesten maken en moesten uitleggen wat de noodzaak van de pilot was. Er zijn drie managers geweest die als aanspreekpunt gefungeerd hebben voor de professionals van het Krachtteam, met drie verschillende stijlen van leidinggeven en verschillende visies op het verloop van de pilot. De twee wisselingen kwamen doordat de betrokken managers met pensioen gingen. De professionals ervaren grote verschillen tussen de eerste twee managers en de laatste manager, waarbij zij bij de eerste twee managers ruimte voelden om over de organisatiegrenzen heen te oefenen en te experimenteren. Bij de laatste manager voelden zij dat ze meer geremd werden in het experimenteren of buiten de gebaande paden denken en werd er steeds meer gevraagd om de normale en bestaande routes te bewandelen met hun jongeren.

*"Toen zei X uiteindelijk als manager van: we gaan het gewoon doen, punt. Doen jullie het maar, de rest moeten wij maar regelen op de achtergrond." (interview A2)*

*"Ook omdat op een gegeven moment wij steeds meer geremd werden in dat soort constructies... Vooral toen Y kwam. Toen werd het vooral van: oké, doe maar gewoon kijken of het echt niet anders kan. En dan moet je het maar voorleggen. En dan werd er nog vaak gezegd: maar je kan nog dit of dat, of naar volwassenen." (focusgroep 2)*

Een derde belemmering in de organisatiestructuur waardoor het handelen van de professionals ingewikkeld kan worden is dat de *opdrachten* die vanuit de gemeente afgegeven worden niet altijd matchen met elkaar in het dagelijkse handelen. Als bij de ene organisatie gevraagd wordt om binnen de bestaande kaders te werken en in een pilot wordt gevraagd om buiten de gebaande paden te werken, is het samenwerken in de praktijk complex doordat de ene professional hier wel bevoegdheid voor heeft en de andere niet. Hierdoor was het samenwerken met professionals van andere organisaties soms lastig en complex en lukte het niet om de eigen doelen van de pilot te realiseren.

*"Dan denk ik: logisch, dat organisatie XX zich daaraan vasthoudt. Dat is hun opdracht. Wij hebben een heel andere opdracht, maar dan is het logisch dat het niet samengaat. Maar voor beide de gemeente als opdrachtgever dat klopt dan niet." (interview A2)*

*"Een jongere komt bij ons wonen in een woonproject, met een beschikking. En omdat wij een plafond hebben, hebben wij heel veel moeite om jongeren die klaar zijn door te laten stromen naar een omslagwoning. Die zijn er maar beperkt. En dat is heel idioot. Ze zijn er klaar voor maar ze kunnen niet." (interview A3 + A6)*

Als laatste geven professionals aan dat er *onduidelijkheid is over het vervolg van de pilot*. In de laatste zes maanden van de pilot (tussen oktober 2021 en maart 2022) zijn er gesprekken geweest om naar een afronding van de pilot toe te werken en om na te denken over welke werkzame factoren er na de afronding van de pilot meegenomen moeten worden. Deze gesprekken zijn gevoerd met een deel van de professionals van het team, de betrokken managers van de organisaties (4) en twee directeuren. In deze gesprekken kwam duidelijk twee zaken naar voren. Als eerste kwam naar voren dat professionals het gevoel hebben gehad dat de pilot nooit echt van de grond gekomen is, doordat randvoorwaardelijke zaken die bij de start gefaciliteerd hadden moeten zijn, niet gefaciliteerd waren. Hierbij valt te denken aan eerder genoemde belemmeringen zoals formatie van het team, een registratiesysteem voor alle acht organisaties, maar ook aan het gebrek van commitment wat zij hebben ervaren. Het citaat hieronder laat vooral zien dat professionals soms moe of ongeduldig worden. Zij willen hun werk graag goed uit kunnen voeren, maar moeten daar wel in gefaciliteerd worden.

*“Maar alle knelpunten van de vorige evaluatie komen allemaal terug want er is gewoon niets aan gedaan. Natuurlijk kan niet alles. Maar op het moment dat er in die commitment niets veranderd, in die afspraken, dan kunnen we inhoudelijk wat dingen doen maar dan... eigenlijk hoor je meer uit de pilot te halen.” (focusgroep 2)*

## (2) Sluiproutes

Ook zien we dat professionals het Krachtteam, al dan niet tijdelijke, oplossingen hebben gecreëerd om belemmeringen te omzeilen, we noemen dit ook wel het creëren van sluiproutes. We hebben sluiproutes kunnen identificeren.

De eerste sluiproute richt zich op het *inzetten van het eigen professionele netwerk* om zaken sneller, eerder of beter voor de jongeren te realiseren. Professionals geven aan dat door de inzet van het eigen professionele netwerk, hun jongeren vaak sneller of beter geholpen worden dan wanneer ze de reguliere routes zouden bewandelen. Professionals geven aan dat het noodzakelijk is om een goed professioneel netwerk op te bouwen omdat het anders gewoonweg lastig is om de dagelijkse zaken goed uit te voeren en dat het vaak een aantal jaren duurt voordat je dit professionele netwerk goed opgezet hebt en de gaten snel op kunt vullen als een netwerkpartner bijvoorbeeld wegvalt.

*“Ik denk zelfs door als je een netwerk hebt, dingen voor elkaar krijgt, op casus niveau in ieder geval. Wat iemand die het netwerk niet heeft, hoe pijnlijk ook, dit vind ik ergens dus echt een pijnlijke conclusie, het dus niet voor elkaar krijgt. Dus als je korte lijntjes hebt met een organisatie of met de GGD of met WPI, dan kan je een proces versnellen of iets voor elkaar krijgen in het belang van de cliënt.” (focusgroep A2)*

*“Sterker nog, ik ga best vaak ergens heen en dat ik dan denk... ik moet deze klantmanager hebben of deze schuldhelpverlener dus dan bel ik die direct en doe ik een directe aanmelding. Dat zal andersom vast ook wel gebeuren, maar het is een pijnlijk gegeven. Je zou in principe willekeurig bij een organisatie willen aanmelden en dat het dan goed gaat.” (interview A4)*

Verder zorgen de professionals van het Krachtteam ervoor dat zij als sluiproute veelvuldig gebruik maken van hun *discretionaire ruimte* om bepaalde casussen op te kunnen pakken of een zetje de goede richting op te kunnen geven. Hierin voelen zij zich gesteund door

de opdracht die zij hebben, buiten de bestaande kaders zaken aanpakken én doordat zij de regie bij de jongeren leggen.

*“Ja, wij hebben ook wel veel jongeren op wachtlijsten hoor, die nog niet wonen. Maar kijk, wij zeggen als iemand op de wachtlijst staat dan gaan we ook al begeleiden. Daar is geen financiering, maar in het kader van een pilot doen we dat wel.” (focusgroep A2)*

Ook zien we dat professionals van het Krachtteam gebruik maken van hun *discretionaire ruimte* door de grenzen wat op te rekken, de bestaande wegen wat breder te maken, zodat zij aan hun opdracht kunnen voldoen.

*“Bijvoorbeeld als we iets hebben, ik ga dan niet de trajecthouder bellen of... nee, ik bel gewoon XX. En ik zeg: Hey, hebben jullie X nog niet? En dan ook gewoon dat gesprek aangaan. En dan doe ik heus niet iets wat niet kan, maar alleen dat werkt al. Dat je samen erover gaat brainstormen en tips geeft. En dat ze zegt: in Oost hebben we wel plek voor iemand alleen. Zou dat niet iets zijn?” (interview A4)*

*“We hebben nu gewoon geen formatie. Op het moment dat we dat meer hebben... Dit is gewoon een hele mooie casus. Toen was ik gefrustreerd en hadden we daarna een vergadering. Ik zei: weet je, breng maar in als casuïstiek. We gaan gewoon zorgen dat iemand mee kan lopen om te monitoren. Misschien kunnen we iemand van een ander team van organisatie X laten invliegen en die verbinding leggen.” (interview A2)*

## 6. Conclusie

Concluderend lichten we een aantal zaken uit.

Als eerste zien we dat het de professionals van het krachtteam gelukt is om te werken met het eigen plan, dat het centraal zetten van de jongeren en hun behoeften omarmt. Hier zien we dat het professionals goed lukt om de werkrelatie met jongeren op te bouwen en om goed aan te sluiten bij de jongeren. Professionals kunnen door deze manier van werken minder vanuit de protocollen, maar meer vanuit de eigen professionaliteit in lijn met hun eigen waarden en vanuit de gestelde opdracht werken. Hierin zien we dat het verschil in managementstijlen van de betrokken managers een negatieve invloed gehad heeft op het handelen van de professionals. Professionals werden gedemotiveerd doordat zij niet meer gestimuleerd werden om buiten de gebaande paden te werken, maar juist zoveel mogelijk in het vaste stramien te werken.

Ten tweede valt het op dat professionals van het Krachtteam de noodzaak van onderlinge consultatie en casuïstiek (h)erkennen. Hierin zien we ook dat het ontzettend goed werkt om op deze jongeren een multidisciplinair team te zetten, waarin verschillende specialisaties geborgd zijn. Het uitrollen van de casuïstiek over de organisatiegrenzen heen lijkt een mooie opbrengst te zijn van de pilot.

Als derde valt het op hoe belangrijk het is om de sociale kaart te beheersen. Meer nog valt het op hoe belangrijk het ontwikkelen en onderhouden van een eigen professioneel netwerk is om de jongeren die binnen het Krachtteam ondersteund worden van de juiste ondersteuning te kunnen voorzien. Bureaucratie, transparantie in handelen en het zogenoemde hokjes denken van andere organisaties zorgen ervoor dat het realiseren van de benodigde steun een dagelijkse uitdaging is voor deze professionals.

Als laatste valt op dat de organisatorische belemmeringen van negatieve invloed zijn geweest op de kwaliteit van de pilot. Gedurende de pilot probeerden professionals om de belemmerende randvoorwaarden heen te werken. Hier valt te denken aan dat zij nooit de voltallige bezetting gehad hebben en dat er veel wisselingen in professionals geweest zijn. Ook de onmogelijkheid om in één registratiesysteem te werken en dat er in Amsterdam opdrachten afgegeven zijn die niet met elkaar stroken, zijn van invloed geweest op de kwaliteit van de pilot. Hierdoor is het niet gelukt om de gestelde doelen van de pilot te behalen.

## 7. Aanbevelingen

De eerste aanbeveling is om de werkwijze van het werken met een eigen plan van jongeren of het meer vanuit de behoefte van jongeren werken in plaats van het volgen van protocollen, verder uit te rollen en randvoorwaarden hiervoor realiseren.

Als tweede is het essentieel dat de organisatorische randvoorwaarden van een pilot gerealiseerd moeten zijn voordat er gestart wordt met een pilot. Een andere optie is dat het realiseren van randvoorwaarden de eerste fase van de pilot zijn en dat niet naar fase twee gegaan kan worden voordat deze gerealiseerd zijn. Aanvullend is het nodig om te monitoren op de randvoorwaarden gedurende de pilot, zodat deze de hele pilot gerealiseerd zijn.

De laatste aanbeveling richt zich op de haalbaarheid van de opdracht in de complexiteit van het sociale domein in de stad Amsterdam. Verschillende opdrachten moeten complementair aan elkaar zijn en elkaar het liefst versterken.

## 8. Literatuur

Baart, A. (2011). *Een theorie van de presentie*. Boom Lemma Uitgevers.

Bakker, P. P. (2011). *Individuele begeleiding van jongeren. Uitgangspunten en handvatten voor de praktijk*. Tandem Welzijnsorganisatie.

Beurskens, E., Van der Linde, M., & Baart, A. (2019). *Praktijkboek presentie*. Coutinho.

Bijl, B., Beenker, L. G. M., & Van Baardewijk, Y. (2005). *Individuele trajectbegeleiding op papier en in praktijk. Een onderzoek naar de programmatheorie en de uitvoering van ITB harde kern en ITB-criem*. PI Research.

Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 16(3), 252-260. <https://doi.org/10.1037/h0085885>

De Greef, M., McLeod, B. D., Scholte, R. H. J., Delsing, M. J. H., Pijnenburg, H., & Van Hattum, M. J. C. (2018). Predictive Value of Parent-Professional Alliance for Outcomes of Home-Based Parenting Support. *Child Youth Care Forum*, 47(6), 881-895. <https://doi.org/10.1007/s10566-018-9467-9>

De Winter, M. (2011). *Verbeter de wereld, begin bij de opvoeding. Van achter de voordeur naar democratie en verbinding*. SWP.

Desain, E. J. P., & Van Geuns, R. (2019). *Jongeren en schulden: eindverslag van een Fieldlab Zuidoost project*. Hogeschool van Amsterdam, Lectoraat Armoede interventies.

Dewaele, C., Bonte, J., Castermans, E., Roten, S., Vreven, E., Van der Cam, M., & Christoffels, T. (2021). *Straathoekwerk: het boek*. SAM. <https://www.samvzw.be/sites/default/files/Publicaties/Straathoekwerk%20het%20Boek.pdf>

Eimers, T., & Kennis, R. (2017). *Passend onderwijs in het mbo: tussenbalans. Tweede meting monitor*. KBA Nijmegen.

Friele, R. D., Hageraats, R., Fermin, A., Bouwman, R., & Van der Zwaan, J. (2019). *De jeugd-GGZ na de jeugdwet: een onderzoek naar de knelpunten en kansen*. Nivel.

Honhoff, J., & Van den Brink, M. (2011). *Beschrijving "Titan Plus"*. Nederlands Jeugdinstituut.

Kaulingfreks, F. (2019). *Word in Progress: Verhalen over opgroeien in een meerstemmige gemeenschap*. Hogeschool Inholland. Publicatie ter gelegenheid van lectorale rede. <https://www.inholland.nl/onderzoek/publicaties/word-in-progress>

Koops, K., Metz, J., & Sonneveld, J. (2015). *Methodiekbeschrijving individuele begeleiding*. Hogeschool van Amsterdam. [https://pure.hva.nl/ws/files/140980/606440\\_Methodiekbeschrijving-individuele-begeleiding.pdf](https://pure.hva.nl/ws/files/140980/606440_Methodiekbeschrijving-individuele-begeleiding.pdf)

Leest, J. (2016). *Getuige zijn: De opbrengsten van de kracht van ontmoeting: Een rijke ervaring*. Stichting Presentie. Verkregen op 20 maart 2016 via Getuige Zijn | Stichting Presentie

Manders, W., Todorović, D., Metz, J., & Schaap, R. (2018). *Methodiekbeschrijving informatie & advies in het jongerenwerk*. Hogeschool van Amsterdam, Lectoraat Youth Spot.

Metz, J. (2011). *Kleine stappen, grote overwinningen. Jongerenwerk: een historisch beroep met perspectief*. Hogeschool van Amsterdam.

Metz, J. W., & Sonneveld, J. J. J. (2018). *Methodisch werken in het jongerenwerk*. [Methodical acting in Youth Work]. Hogeschool van Amsterdam. Retrieved from <https://www.hva.nl/akmi/gedeelde-content/publicaties/publicaties-algemeen/youth-spot/2018/methodisch-werken-in-het-jongerenwerk.html>

Metz, J. W., & Verharen, E. A. J. (2021). Methodisch werken: de fiets van het sociaal werk. Denken over professionaliteit van het sociaal werk. In J. Metz, M. Jager-Vreugdenhil, & J. P. Wilken (ed.), *Sociaal werk doordacht* (pp. 33-52). Verkregen via [https://lectorensociaalwerk.nl/wp-content/uploads/2021/04/200122\\_Methodisch\\_werken\\_def.pdf](https://lectorensociaalwerk.nl/wp-content/uploads/2021/04/200122_Methodisch_werken_def.pdf)

Newton, K. (2004). Social trust: individual and cross national approaches. *Portoguese Journal of Social Science*, (3)

Pels, T., De Gruijter, M., & Los, V. (2013). *Bouwstenen voor gemeentelijk beleid: Vroegsignalering en hulp bij internationaliserend probleemgedrag van adolescenten uit migrantengezinnen*. Verwey-Jonker Instituut.

Pels, T., & Distelbrink, M. (2019). *Wijkgerichte preventie in het wijkgerichte werken van Ouder- en Kindteams. Verkenning en advies*. Verwey-Jonker Instituut.

Pijnenburg, H. M. (2010). Zorgen dat het werkt. In H. M. Pijnenburg (red.), *Zorgen dat het werkt: Werkzame factoren in de zorg voor jeugd* (pp. 11-59). Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Rauwerdink-Nijland, E., & Metz, J. W. (2018). *Ontwikkelen en beschrijven van definitie en waarden in het straathoekwerk*. Volksbond Streetcornerwork/Hogeschool van Amsterdam, Lectoraat Youth Spot. Niet gepubliceerd, interne documentatie.

Rauwerdink-Nijland, E., & Metz, J. W. (2019). *Werken en leven in de rafelrand. Cijfers over de doelgroep en hun ervaring met het straathoekwerk in Amsterdam en omgeving*. Volksbond Streetcornerwork/ Hogeschool van Amsterdam, Lectoraat Youth Spot.

Rauwerdink-Nijland, E., & Metz, J. W. (2022). *Straathoekwerk. Een basismethodiek van het sociaal werk*. SWP.

Rauwerdink-Nijland, E., Van den Dries, L., Metz, J. W., Verhoeff, A., & Wolf, J. (te verschijnen). *The working relationship between people in marginalized situations and street-outreach workers*.

Rauwerdink-Nijland, E., van den Dries, L., Metz, J., Verhoeff, A., & Wolf, J. (2023). Lessons from the Field. Caregivers supporting marginalized people receiving social service support from street outreach workers. *Family Relations*, (72)4, 1790-1805. <https://doi.org/10.1111/fare.1274416>

Reynaert, D., Nachtergaele, S, De Stercke, N., Gobeyn, H., & Roose, R. (2021). Social Work as Human Right Profession: An Action Framework. *British Journal of Social Work*, 52(2), 928-945. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcab083>

Schaap, R., Todorovic, D., Awad, S., Manders, W., Sonneveld, J., & Metz, J. (2017). *Onderzoek naar Informatie & Advies als specifieke methodiek van het grootstedelijk jongerenwerk. Portfolio Jongerenwerk aflevering 6*. Hogeschool van Amsterdam. Verkregen op 25 september 2017 via <https://www.hva.nl/akmi/gedeelde-content/publicaties/publicaties-algemeen/2017/informatie-en-advies.html>

Sonneveld, J. J. J. (2022). *Growth opportunities in professional Youth Work*. Hogeschool van Amsterdam.

Sonneveld, J. J. J., & Metz, J. W. (2019). *Jongerenwerk is vaagheid ontgroeid en levert nog resultaat op ook*. Verkregen op 11 juli 2019 via: <https://www.socialevraagstukken.nl/jongerenwerk-is-vaagheid-ontgroeiden-levert-ook-nog-resultaat-op/>

Sonneveld, J., Metz, J., & Koops, K. (2013). *Methodiekbeschrijving Ambulant Jongerenwerk*. [Method Youth Work]. Hogeschool van Amsterdam. Verkregen via: <http://www.profileren.nl/images/documenten/DC%20themas/DC%20Thema%20Welzijnswerker%20Nieuwe%20stijl%20150114.pdf>

Spierings, F., De Vos, N., Jager-Vreugdenhil, M., Van Doorn, L., & Wilken, J. P. (2018). *Pleidooi voor socioprudentie in het sociaal werk*. Platform Lectors Sociaal Werk. Verkregen via <https://lectorensociaalwerk.nl/publicaties>

Van Arum, S., & Van Enden, T. (2018). *Sociale (wijk) teams opnieuw uitgelicht. Derde landelijke peiling over gemeenten (zomer 2017)*. Movisie.

Van Goor, R. & Wiersma, M. (2019). Jongeren in overgang naar volwassenheid centraal. Een pleidooi voor een relationeel opvoedperspectief op professionele ondersteuning. In T. Kampen (red.), *De mens centraal. Geen probleem?* (pp. 69-90). Van Genneep/Hogeschool Inholland. <https://www.inholland.nl/onderzoek/publicaties/de-mens-centraal-geen-probleem>

Van Montfoort, Spirit Jeugd en Opvoedhulp, & William Schrikker Groep (2010). *NPT - LVB. Nieuwe perspectieven bij terugkeer. Nazorg en preventie van terugval voor jongeren met een lichtverstandelijke beperking na vrijheidsbeneming*. William Schrikker Groep. Verkregen op 19 mei 2011 via <http://www.williamschrikkergroep.nu/upload/pages/NPT-LVB.pdf>

Wolf, H. (1997). *Straathoekwerk: een algemene inleiding*. Standaard.