

Betere jeugdzorg begint bij de professional¹

De jeugdzorg effectiever maken is een breed gedeelde ambitie van iedereen die een bijdrage levert aan de veilige ontwikkeling van kinderen. Vaak worden interventies voor verbeteringen op managementniveau bedacht en uitgewerkt. Bij Bureau Jeugdzorg Haaglanden is een andere aanpak gekozen waarbij het kind centraal is gezet in de samenwerking tussen professionals. Waarom is deze aanpak succesvol en hoe ontstaat beweging in de dagelijkse praktijk?

Gerbrich Kuperus, Jeannette Vader en Ottelien Holla

In de praktijk verbeteren Sinds 2005 zijn de Bureaus Jeugdzorg (BJz) de centrale toegangspoort voor de geïndiceerde of gespecialiseerde jeugdzorg. Deze positie heeft zeker een verbetering opgeleverd. Toch komt het nog voor dat gezinnen binnen een jaar tientallen hulpverleners voorbij zien komen. In september 2010 hebben wij een bijeenkomst georganiseerd voor directeuren van Bureaus Jeugdzorg met als motto *Het heft in handen*. De uitkomsten illustreren de ambitie en het gezamenlijke gevoel van urgentie om te veranderen.

Om samenwerking rondom het kind in de praktijk te verbeteren, hebben we in december 2010 met BJz Haaglanden het *Festival van de professie* georganiseerd. Gedurende twee hele dagen hebben we in 30 gesprekken met 250 professionals gesproken over werksoortoverstijgende samenwerking² waarbij het kind centraal staat. De opzet van dit festival lichten we toe in het kader op pagina 2 toe.

Het kind centraal is niet eenvoudig in de praktijk

De professionals in Haaglanden zijn het erover eens dat tijdig aanbod van de juiste zorg voor het kind vaak belemmerd wordt door het heersende systeem in het jeugdzorgstelsel. De complexiteit van dit systeem kenmerkt zich onder andere door een scheiding tussen werksoorten, afwijkende aanmeld- en indicatieprocedures, gescheiden financieringsstromen, toenemende aandacht voor veiligheidsprotocollen en (ICT-)belemmeringen voor een soepele overdracht van cliënten. Het systeem in de jeugdzorg vraagt veel tijd van de professional die ten koste gaat van het cliëntcontact. Het systeem maakt dat professionals erop gericht zijn te handelen in het hier en nu binnen bestaande patronen, zonder daarbij voldoende bewust stil te staan bij de consequenties voor de kinderen op langere termijn.

Bureaus Jeugdzorg hebben te maken met verschillende opdrachtgevers en financieringsstromen die ieder een specifieke

De bijeenkomst **Het heft in handen** (september 2010) leidde tot vijf aanbevelingen:

1. Zet het kind centraal, ook in besprekingen van het managementteam.
2. Reduceer bureaucratie en protocollen die afleiden van het centrale doel.
3. Voorkom domeingedrag van professionals door bestuurlijk bewust in te zetten op samenwerking.
4. Stimuleer medewerkers verantwoordelijkheid te nemen.
5. Voer gesprekken met hen over kinderen en gezinnen in plaats van over protocollen, procedures, productiecijfers en werkverdeling.

Het verslag van de bijeenkomst vindt u op www.hiemstraendevries.nl 1



verantwoording vragen. Daarnaast is de behoefte aan risicobeheersing doorgeslagen in een grote hoeveelheid protocollen en monitorsystemen. Dit leidt ertoe dat gezinsvoogden meer dan de helft

van hun tijd bezig zijn met het afleggen van verantwoording. De vele overdrachten maken dat kinderen herhaaldelijk uitleg moeten geven over de ontstane situatie opdat opnieuw een diagnose met bijbehorend plan van aanpak opgesteld kan worden. Dat is vaak een slechte start voor de opbouw van een nieuwe relatie, maar de verschillende methodieken die per werksoort worden gebruikt vragen vaak om aanvullende informatie.

Verbeteren van interne samenwerking in de jeugdzorg is een taai vraagstuk Het doorbreken van het systeem vraagt om een fundamentele verandering. Het verbeteren van de samenwerking tussen professionals is een 'taai vraagstuk'³. Enkele kenmerken van een taai vraagstuk volgens Hans Vermaak: complex, doet zich voor in het primaire proces van de organisatie daar waar het bestaansrecht van de organisatie wordt geraakt. Een taai vraagstuk is niet maakbaar, wel bespreekbaar en verbeterbaar in de praktijk, rondom het kind dus. Het is belangrijk om te benoemen dat het om een taai vraagstuk gaat en het zo te waarderen. De waardering zorgt ervoor dat het vraagstuk op de agenda blijft staan.

Wij introduceren drie denklijnen voor betere en snellere jeugdzorg:

1. Begin bij het kind en het gezin en niet bij grote organisatieveranderingen; verbeter rondom concrete situaties.
2. Haal belemmeringen weg en toon daarin daadkracht als directie en management: geef de professional de ruimte.
3. Begin direct: vandaag nog starten met gesprekken over het kind en de gezinnen.

De gemeenschappelijke factor daarin is: de professional is aan zet en het management geeft richting en faciliteert.

1. Houd het klein Als taai vraagstukken traditioneel als tam vraagstuk worden opgepakt, worden ze nog ingewikkelder. Begin daarom niet groots uit te zoeken wat ervoor nodig is om beter samen te kunnen werken. Dan verzand je in discussies over nieuwe systemen, structuren, toestanden in de financiën, etc. Begin klein, bij één kind of gezin *in* het primaire proces, daar waar het het bestaansrecht van het BJz raakt.



Festival van de Professie bij Bureau Jeugdzorg Haaglanden Aan tafel met vertegenwoordigers van diverse werksoorten om cliëntgericht en werksoortoverstijgend samen te werken, dat kenmerkt onze aanpak bij Bureau Jeugdzorg Haaglanden. Medewerkers van diverse werksoorten hebben oplossingen voor vastgelopen casussen gevonden. Zij beantwoordden cruciale vragen als: waardoor loopt deze casus vast, welke oplossingen zijn voor handen en wat is er voor nodig om die te realiseren? Deze gesprekken zorgden niet alleen voor inzicht in de (on)mogelijkheden van het huidige systeem maar ook voor praktische verbeteringen die vaak gelijk implementeerbaar bleken.

Reflectie op het gesprek maakte de ervaring van medewerkers inzichtelijk:

- Medewerker jeugdreclassering: 'Ik vond het interessant om met de werkers van andere werksoorten van gedachten te wisselen. Zo werden aannames ontkracht en kreeg ik meer inzicht in de werkwijze van andere werksoorten. Sowieso leuk om meer mensen binnen de organisatie te leren kennen'.
- Medewerker toegang: 'Ik vond het erg leuk! Het was ook fijn dat je de ruimte kreeg om je eigen mening te geven. Doordat je met verschillende disciplines bij elkaar zit (dat gebeurt normaal heel weinig) krijg je meer achtergrondinformatie over hoe dingen in zijn werk gaan'.

Volgens directeur Hans Beelen van Bureau Jeugdzorg Haaglanden is dit festival de start geweest van drie cruciale elementen voor verdere doorontwikkeling:

- leren leren: een gezamenlijk leerproces (werksoorten leren van elkaar)
- niet afwachten maar gaan doen: vandaag nog beginnen
- koester dat wat goed gaat: de pareltjes

Effectievere jeugdzorg?

↙
Houd het klein



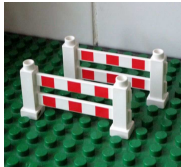
Door het vraagstuk klein te maken, wordt het vraagstuk relevant voor alle betrokkenen. Dit maakt een oplossing niet gemakkelijk, maar creëert wel urgentie bij betrokkenen. Professionals zijn zich erg bewust van de omvang van het probleem als er een casus besproken wordt. Door vanuit individuele betrokkenheid en passie van de medewerkers de casus te bespreken, gaat het gesprek over het verbeteren van het zorgaanbod en komt het kind weer centraal te staan.

Een andere manier van klein beginnen, is het in kaart brengen van de werkprocessen van de verschillende werksoorten. Dit maakt duidelijk dat:

- De werkprocessen op hoofdlijnen identiek zijn (intake, diagnose, plan van aanpak, uitvoering).
- De werkprocessen tot hetzelfde resultaat moeten leiden (namelijk: het kind weer op de veiligheidsnorm).
- Er veel dubbel werk wordt gedaan bij overdracht van de ene naar de andere werksoort en eerdere inzichten onvoldoende wordt benut.

Leidinggevenden ontdekken de mogelijkheden van "één plan, één gezin, één werker".

↓
Verwijder blokkades

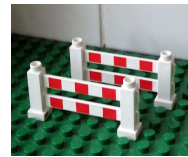


↘
Begin direct



2. Haal belemmeringen weg

Afspraken die worden gemaakt ten gunste van de veiligheid van het kind en niet om het systeem van dienst te zijn, leggen organisatorische belemmeringen bloot. Voorbeelden hiervan zijn: afspraken over werkprocessen, inzage hebben in IJ en financiële ontschotting. Deze conclusies maken duidelijk dat bijvoorbeeld aanpassingen in de structuur of werkprocessen nodig zijn, niet als doel op zich, maar omdat het bijdraagt aan een meer effectieve samenwerking in het belang van het kind en gezin. Een manager die in dat opzicht daadkracht toont, creëert ruimte voor de professional.



3. Begin vandaag nog

De jeugdzorg effectiever maken, is een taai vraagstuk maar tegelijkertijd ook heel toegankelijk: je kunt vandaag nog beginnen met verbeteren. Elk kind dat één keer minder zijn of haar verhaal opnieuw hoeft te vertellen, is meegenomen. Start met het aanpassen van je agenda voor je bila's. Neem direct afscheid van de gedachte dat het juridische regime het moment van overdracht bepaalt. Overdracht kan zinvol zijn om inhoudelijke redenen, bijvoorbeeld omdat de eigen interventies onvoldoende effectief zijn of de eigen pedagogische professionaliteit in het geding is. In andere gevallen, kan je er vandaag nog voor kiezen om niet over te dragen. Ook geldstromen hoeven niet leidend te zijn in de werkprocessen. Aan de achterkant kan je administratief nog verrekenen.



Casusbeschrijving Jerrald (16 jaar) is in 2009 verhuisd van Aruba naar Nederland. Hij woont bij zijn (verslaafde) vader en stiefmoeder. Zijn moeder woont op Aruba en heeft geen gezag. Begin 2010 meldt de politie Jerrald aan bij het crisisinterventieteam (CIT): hij heeft zijn vader bedreigd. Het CIT plaatst Jerrald voor vier weken in een crisisopvang. Hoewel er geen oplossing is voor Jerrald, wordt de maximumtermijn van vier weken aangehouden en gaat Jerrald naar huis. Gevolg: na vijf dagen komt Jerrald opnieuw in de crisisopvang omdat hij weer zijn vader heeft bedreigd. Jerrald krijgt te maken met een nieuwe aanmelding, een nieuwe termijn van vier weken opvang en een nieuwe hulpverlener. Hij komt bij toezicht en begeleiding van de jeugdreclassering (JR) en uiteindelijk spreekt de rechtbank een hulp en steun-maatregel uit (JR). Na een verzoek om beschermingsonderzoek (Raad voor de Kinderbescherming) krijgt Jerrald een indicatie voor behandeling bij een forensisch psychiatrisch instituut. Ook deze hulpverlening biedt geen passende oplossing: na twee maanden wordt Jerrald overgeplaatst naar een ander logeershuis wegens seksueel overschrijdend gedrag. De rechtbank spreekt een ondertoezichtstelling (OTS) uit en Jerrald wordt overgedragen van een Jeugdreclassering- naar een Jeugdbeschermingsmedewerker.

Betere en snellere jeugdzorg vraagt om resultaatgerichte leidinggevend en professionele professionals Gelukkig zijn er al veel goede voorbeelden van betere samenwerking in het belang van het kind. Bureaus Jeugdzorg zijn de slag aan het maken naar één werkproces en het ontwikkelen van een brede functie van gezinsmanager. Ook het werken met de MPG-methodiek (MultiProbleemGezinsaanpak) is een fantastisch voorbeeld.⁴

Voor een structureel betere en snellere jeugdzorg geloven wij in de kracht van de professional. In “De professionele professional”⁵ wordt beschreven hoe professionals leren optimaal gebruik te maken van bestaande regels en systemen, gedreven door passie en visie om oplossingsgericht te werken. Leidinggevend en bieden deze ruimte, geven rugdekking en stimuleren de professionaliteit van de professional. Dit gedrag ontstaat niet vanzelf maar vraagt om richting, empowerment en ondersteuning. Investeer in de ontwikkeling van mensen in plaats van systemen.

Gerbrich Kuperus, Jeannette Vader en **Ottelien Holla** zijn adviseurs bij Hiemstra & De Vries

Noten

¹ Dit artikel werd op donderdag 14 april 2011 gepubliceerd op sociaaltotaal.nl

² De belangrijkste werksoorten bij BJZ Haaglanden zijn: Toegang (vrijwillig kader), Jeugdbescherming, Jeugdreclassering, Advies- en Meldpunt Kindermishandeling

³ Hans Vermaak, *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken*, Kluwer, 2009

⁴ Hiemstra & De Vries, *Minder regeldruk, meer tijd voor de jeugdzorg*, in opdracht van het Ministerie van BZK en het Ministerie van VWS, november 2010. Bij elk initiatief worden twee contactpersonen met contactgegevens genoemd van het BJZ dat dit heeft geïmplementeerd. Te bestellen via www.regeldruk.nl

⁵ Arre Zuurmond en Jorrit de Jong, in opdracht van het Ministerie van BZK, *De professionele professional, de andere kant van het debat over ruimte voor professionals*, t.g.v. het congres Trends in troubleshooting, 4 november 2010

Heeft u vragen of opmerkingen naar aanleiding van dit artikel? Neem dan contact op met Gerbrich Kuperus of Jeannette Vader:

Gerbrich Kuperus

T: +31 (0)6 221 575 03

E: gerbrich.kuperus@hiemstraendevries.nl



Jeannette Vader

T: +31 (0)6 531 325 38

E: jeannette.vader@hiemstraendevries.nl



Hiemstra & De Vries helpt overheden beter presteren. Op onze website geven wij onze visie op actuele organisatorische uitdagingen. Bijvoorbeeld op overheadreductie, excellent organiseren in de ruimtelijke sector, verbetering van de jeugdzorg en het anders organiseren van werk & inkomen. Lees meer over onze issues én mensen op www.hiemstraendevries.nl