



Anders verantwoord in de zorg voor de jeugd

Verslag 13 oktober 2017

Op 13 oktober jongleden organiseerde het Kennisplatform Sociaal Domein Noord-Holland samen met wethouder van Diemen **Ruud Grondel** een bijeenkomst over Anders Verantwoord in de jeugdzorg. Op het podium stonden **Jeannet Buurman**, manager kwaliteit en innovatie CJG Kennemerland, **Rutger Hageraats** directeur transformatie bij het Nederlands Jeugdinstituut/NJi en **Tom van Yperen**, bijzonder hoogleraar Monitoring en innovatie zorg voor jeugd aan de Rijksuniversiteit Groningen en expert kwaliteit jeugdstelsel bij het NJi.

Ruim 25 professionals en beleidsmedewerkers uit verschillende disciplines - professionals uit de jeugdzorg, welzijn, accountmanagers, medewerkers controle & accountancy en onderzoekers van hogescholen en universiteiten - waren aanwezig en discussieerden mee.

[Download het programma van de middag.](#)

Ruud Grondel trapt de bijeenkomst af en schetst in het kort voor welke uitdaging de gemeenten staan: de transformatieopgaven in de zorg voor de jeugd lokaal oppakken: 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur. Toegankelijkheid vergroten, het systeem versimpelen... Hoe doe je dat? En hoe gaan we anders verantwoord. Want de regeldruk, de registratiedruk en de complexiteit van verantwoordingssystemen lijkt er sinds de decentralisatie naar 388 gemeenten alleen maar te zijn toegenomen. Dat moet anders en simpeler. Maar hoe? Daarover gaan we deze middag met elkaar in gesprek.

Jeannet Buurman, manager kwaliteit en innovatie van het CJG Kennemerland (Haarlem, Zandvoort, IJmond-gemeenten), licht toe voor welke opgave zij en haar organisatie zich gesteld zien en wat haar 'droom is' voor de toekomst. Het CJG Kennemerland geeft namens de gemeenten uitvoering aan informatie en advies, preventie en jeugdhulp: het gaat erom te doen wat nodig is en zo effectief mogelijk. Jeannet heeft in een mindmap gevisualiseerd wat er speelt rond verantwoording voor de zorg voor de jeugd in vier thema's in haar praktijk: een droom als vertrekpunt, de weerbarstige werkelijkheid, wat er al gebeurt en kan, en welke partijen en randvoorwaarden hier ondersteunend of juist frustrerend zijn.

[Download de mindmap van Jeannet Buurman](#)

De droom van Jeannet is een mooie start voor de middag:

- **Alle professionals weten wat ze doen en waarom!** Professionals kunnen laten zien waar hun meerwaarde ligt (naar cliënten en naar de opdrachtgevers). Wat je wil is dat je vanuit de uitvoering al met elkaar de gegevens in handen hebt: hoe doen we het nu en op welke punten moeten we bijsturen. Hoe weten we wat het goed is

- **Het werk en de resultaten zijn overzichtelijk:** in onze praktijk is de kwartaalrapportage de sluitpost – van oh ja – we moeten nog wat! Ik zou graag willen dat we dat tussentijds kunnen integreren in ons werk. Dat er een ruggengraat in komt die steviger en voorspelbaarder wordt. We hebben nu weinig rode draad afspraken en weinig ijkpunten.
- **Een goed rapportagesysteem, waar ook de cliëntervaring en de systematiek van het werk meegenomen wordt,** met een prettige vormgeving.

Wat nodig is? (volgens Jeannette Buurman)

- Meer visie en eenheid (en dat meegeven aan medewerkers)
- Verduidelijking over wat registreer je nu, op welk moment en met welk doel?
- Meer rekening houden met wat prettig is voor de cliënt
- Meer nadenken over de consequenties van het systeem
- Dit stap voor stap met de medewerkers aanpakken.

Vanuit het NJI komen twee bijdragen die de kwesties die Jeannet schetst in een nog breder perspectief plaatsen.

Rutger Hageraats, directeur Transformatie bij NJi, gaat in op de dilemma's bij het anders verantwoorden.

Download de PowerPoint-presentatie van Rutger Hageraats

Rutger heeft in de gemeente Amsterdam de transitie begeleid en kwam daar de vraag tegen “*hoe gaan we in de wereld van het Sociaal Domein beter werken en sturen op rechtmatigheid en effectiviteit?*”. Rutger: Dit vraagstuk en de dilemma's zijn niet nieuw, maar zijn wel wat ingewikkelder geworden door de transformatie. De transformatie maakt ook duidelijk waar het fout gaat. De ambitie is om integraal te werken en maatwerk te leveren, maar vooral bij complexe problemen lukt dit niet. Volgens Rutger zijn de ambities van de (lokale) overheid niet in lijn met de weerbarstige werkelijkheid. Vooral verkokering van de verschillende afdelingen bij de gemeenten zijn wat hem betreft een groot onderliggend probleem.

Voorbeeld: een gezin kampt met veel problemen, het vervoer naar school is voor één kind in het bijzonder een probleem. De oplossing lijkt simpel: regel het vervoer, maar school ligt binnen 5 km: dat is te dichtbij voor leerlingenvervoer. Om allerlei redenen kunnen de ouders het kind niet brengen. Doordat regels niet op elkaar passen, loopt het systeem vast. Het gezin heeft te maken met 4 verschillende systemen, verschillende wetten, andere systemen, andere regels en prikkels. Er moet plan gemaakt worden vanuit de integraliteit waar alle neuzen dezelfde kant op staan. Maar hier gaat het mis.

Volgens Rutger zijn de verschillende, complexe werkvelden te verkokerd en leveren ze specifieke producten, die elkaar soms in de weg zitten. In 80% van de gevallen gaat het goed, maar bij 20% werkt het niet. De professional wordt dan naar voren geschoven voor maatwerk en krijgt het

probleem op zijn bord. Het probleem is alleen oplosbaar door 'out of the box' te denken en vanuit de bedoeling te werken' stelt hij. Maar de regel- en rechtmatigheidskant past niet in dit plaatje: dit leidt tot een bijna onmogelijke opgave voor de professional en leidt tot frustratie.

Hageraats: "De overheid is ambivalent in haar sturingsrol, ze wil grip hebben op de werkelijkheid en wil kunnen sturen: ze is gericht op beheersing van budgetten en sturen te weinig op het maatschappelijk resultaat. Zo blijven de inhoud en rechtmatigheid gescheiden werelden. Maar de regels en het geld zijn vaak dominant. De oplossing van complexe maatschappelijke of individuele vraagstukken vragen om een samenspel van formele en informele activiteiten. Het is wel goed om je te beseffen dat maatschappelijke resultaten niet direct stuurbaar zijn."

Voorbeeld: de overgang 18-/18+ voor jongeren die jeugdhulp hebben verlopen problematisch. Voor deze jongeren moet een plan komen voor huisvesting, school, werk & inkomen en huisvesting. Dit zijn 4 verschillende systemen met verschillende wetten. De financiële prikkels en regels maken het heel moeilijk om met snelle adequate oplossingen te komen.

Pleidooi uit de discussie: Verantwoording en sturing enerzijds en professioneel handelen anderzijds zijn één kant van dezelfde medaille. Het zou mooi zijn als professionals zelf oplossingen mogen bedenken en die kunnen volgen in de tijd. Creativiteit is nodig om te bedenken hoe het anders kan.

Integrale sturing zou een doel kunnen zijn. En het is van belang om op kwaliteit te kunnen evalueren.

Bijdrage Tom van Yperen (NJI): Verantwoorden vanuit de bedoeling, sturen op outcome

[Download de PowerPoint-presentatie van Tom van Yperen](#)

Het verhaal van Tom is samen te vatten in drie kernboodschappen:

1. Visie ontwikkelen op kwaliteit

Het is nodig dat we kunnen sturen op kwaliteit. De vraag is: welke informatie gaan we dan verzamelen voor die sturing en wat zegt die informatie over de kwaliteit? Wat zegt 10% minder eenzamen als je niet weet hoeveel eenzame mensen er zijn. Je hebt vaak meer informatie nodig om te bepalen welke kwaliteit je bereikt: concretisering van kwaliteit biedt een basis voor een kwalitatieve verantwoording.

2. Benutten van informatie

Bij het verzamelen van informatie kijk je niet alleen naar de hoeveelheid activiteiten, maar ook naar de impact. De analyse die je maakt op basis van cijfers moet ook niet alleen achter het bureau gebeuren. Dat moet je doen in een samenspel tussen gemeente, organisaties en burgers.

3. Leren sturen op kwaliteit

Het is belangrijk om een lerende cyclus te starten met alle betrokkenen. Dat kan alleen door het gesprek erover te voeren met de mensen die het aangaat. Dat levert heel veel op. En leer ook van fouten en wees daar open in. Van window dressing wordt niemand beter.

Tom van Yperen: "Alle organisaties zijn lerende organisatie: dat geldt voor de gemeente, organisaties en de professionals. Maar je moet dan wel het goede gesprek organiseren."

Cijfers zeggen niet zo veel zonder context en betekenis. Met deze vier eenvoudige vragen haal je het verhaal op:

- Herkennen we het beeld?
- Wat vinden we ervan?
- Hoe verklaren we het?
- Wat gaan we eraan doen?

Tot slot een aantal observaties uit de discussie onder leiding van Ruud Grondel

- *Anders verantwoord is makkelijker gezegd dan gedaan. Het vraagt investering en een lange adem. En de kans bestaat dat de cijfers strategisch gebruikt worden. Houd het eenvoudig.*
- *Het is nodig dat gemeenten, instellingen en burgers met elkaar in gesprek gaan over kwaliteit. De vraag is of we het geld goed investeren en de vraag: Doen we het goed (genoeg).*
- *Metten moet je samen doen! Dat levert veel informatie op. Een goede dialoog tussen gemeente, hulpverleners en aanbieders is tijdsintensief, maar levert veel op.*