

Sturen op feitelijk resultaat

Handleiding voor de jeugdzorg



KAFKA
BRIGADE

Kafkabrigade

Clara Pels

November 2011

Inleiding

Een betere balans tussen hulp- en dienstverlening en papierwerk. Dat is wat professionals nodig hebben om kinderen, jongeren en ouders goed te helpen. Het accent op beheer en controle maakt plaats voor ruimte en vertrouwen in professionals. Bij Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam (BJAA) is in 2010 en 2011 een project uitgevoerd. Dat project werd gebaseerd op het adagium vanuit de luchtvaart over het nut en gebruik van regels: 'rules are tools'¹. Het project, Kafka II² geheten, is intussen afgerond en heeft als resultaat de leerinterventie 'Sturen op feitelijk resultaat' opgeleverd. Deze handleiding beschrijft de leerinterventie. De ervaringen bij BJAA zijn verwerkt in de tekst.

Sturen op feitelijk resultaat bestaat uit twee delen: de vermindering van regeldruk en het leggen van de focus op veilig handelen door middel van systematische reflectie. De kernboodschap is dat sturen op feitelijk resultaat leidt tot snellere en betere hulp- en dienstverlening aan het kind³. Vanwege de aandacht voor professionaliteit dient het bovendien een verbeterde omgang met de professional in de eerste lijn.

Deze handleiding is geschreven voor het hoger- en middenkader. In veel gevallen zal de eerste groep de vermindering van regeldruk op gang brengen en aanjagen, terwijl het middenkader de verantwoordelijkheid krijgt systematische reflectie uit te (laten) voeren. De twee onderdelen staan echter niet los van elkaar. Vermindering van regeldruk zal niet helpen als professionals niet kunnen handelen in de ruimte die ontstaat. Andersom geldt hetzelfde: professionals die gebonden zijn aan onnodige regels en afspraken kunnen niet veilig handelen.

¹ Regels als gestolde ervaring. Hoofdstuk 2 Jeugdzorg. DEGAS dialoog 2010. www.adviescollege-degas.nl. Zie tevens www.clarapelsadvies.nl.

² Kafka I betrof twee onderzoeken met de klassieke onderzoeksmethode van de Kafkabrigade. Zie voor meer informatie www.kafkabrigade.nl Kafka II is medegefinancierd door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

³ "Kind" betekent in deze tekst het kind, de jongere en/of ouders.

Leeswijzer

Op de volgende pagina's van deze handleiding vindt u:

- een **beschrijving** van het begrip regeldruk;
- een **antwoord** op de vraag waarom het verminderen van regeldruk helpt bij het nadenken over de veiligheid van het kind;
- een **vierstappen model** waarmee u sturen op feitelijk resultaat in de praktijk brengt:

stap 1. exemplarische casuïstiek

stap 2. onderzoek

stap 3. vermindering regeldruk

stap 4. borgen en bekijken

1. Wat is regeldruk ?

Bureaucratie, administratieve lasten, werkdruk en regeldruk. Deze begrippen worden vaak door elkaar heen gebruikt. Vraag een professional of een manager naar de betekenis van deze begrippen en hij geeft beelden als: onnodige regels, stugge procedures, formulieren en papieren, lastige wet- en regelgeving, veel administratie en verantwoording. Om te voorkomen dat er 'ruis' ontstaat bij het nadenken over de vermindering van regeldruk worden hieronder de begrippen gedefinieerd en wordt de onderlinge samenhang aangegeven.

<p>Bureaucratie⁴</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bureaucratie is een organisatievorm van overheden die gebaseerd is op hiërarchisch gezag, geformaliseerde beslissingen of handelingen en een gespecialiseerde en gestandaardiseerde uitvoering daarvan. - Voordelen: duidelijkheid voor cliënt en professional over wat zij moeten doen en wat er van hen wordt verwacht. - Nadelen: bureaucratie kan professionals 'voor de voeten gaan lopen' en excessieve normen aannemen. 	<p>Administratieve lasten⁵</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regels, procedures en formats vragen om informatie, en daarmee administratie - Administratieve lasten zijn de kosten die worden gemaakt om te voldoen aan de informatieverplichtingen die voortkomen uit wet- en regelgeving van de overheid.
<p>Werkdruk</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werkdruk duidt op de hoeveelheid werk die binnen bepaalde tijds- en kwaliteitsnormen moet worden uitgevoerd. - Vermindering van bureaucratie en regels kan de ervaren werkdruk doen afnemen. Voor professionals vertaalt zich dat veelal in meer cliënttijd. - Wanneer de grotere hoeveelheid cliënttijd wordt ingevuld met een hogere <i>caseload</i>, is er sprake van productieverhoging. Productieverhoging betekent niet automatisch ook werkdrukverhoging. Werkdruk is immers een kwalitatief en kwantitatief begrip. 	<p>Regeldruk⁶</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regeldruk is het geheel van regels en toezicht die samenhangen met de uitvoering van dienst- en hulpverlening aan jeugdigen. Regeldruk is daarmee een breder begrip dan bureaucratie of administratieve lasten. - Regeldruk manifesteert zich zowel in de inrichting van een organisatie als in de organisatiecultuur.

⁴ Jorrit de Jong e.a. (2008). Kafka in de polder. Den Haag Sdu.

⁵ www.minderadministratievalasten.nl

⁶ www.vng.nl

2. Sturen op feitelijk resultaat

Regels en procedures geven duidelijkheid, bieden de kaders waarbinnen de professional moet handelen en wat het kind, de jongere of het gezin mag verwachten. Verantwoordingssystemen geven aan wat u doet, hoe u het doet en wat het resultaat is. Instrumenten bieden hulp bij beoordeling. Tezamen geven ze structuur en houvast bij de beslissingen die professionals nemen over de veiligheid van het kind en ontstaat een praktijkstandaard. Daar hebben kind, ouder en professional baat bij.

In sommige gevallen leidt die structuur en die houvast tot een situatie waarin de veiligheid van het kind *juist in gevaar kan komen*. Als dat gebeurt, tasten regels en procedures de kerntaak van de jeugdzorg aan: veiligheid waarborgen.

Structuren en regels kunnen het zicht op veiligheid ontnemen. De professional denkt dat het goed is, want het formulier of plan is klaar of de casus is besproken. Of andersom, het moeten invullen van formats kan een reden zijn waarom professionals besluiten uitstellen. Zo kan papier, of een vergaderfrequentie het richtsnoer worden waarlangs het werk wordt uitgevoerd in plaats van de situatie van het kind.

Veel papier, overleg en informatieuitwisseling is bedoeld om de veiligheid van het kind zoveel mogelijk te kunnen garanderen. Maar veiligheid garanderen gebeurt pas echt door iets te *doen* waar het kind iets van merkt en door voortdurend oplettend te zijn. Veiligheid is gelijk aan datgene dat al is gebeurd, niet aan wat er nog moet gebeuren. Veiligheid is daarom een *kwaliteit van handelen*. Veilig handelen is weten wat je doet, wanneer, met wie en met welk beoogd resultaat. Veilig handelen is ten alle tijden het beoogde resultaat, kind is veilig, in direct verband brengen met de acties die worden ingezet.

In gevallen waar regels veiligheid belemmeren is sprake geweest van een omslagpunt waarbij het middel het doel voorbij schiet, waarbij regels niet meer helpen maar belemmeren of vertragen, waarbij veiligheid in het geding komt. Sturen op feitelijk resultaat is een leerinterventie die helpt bij het vinden van een respons in dergelijke situaties. Het bestaat uit een *combinatie* van vermindering regeldruk en het leggen van de focus op veilig handelen met behulp van systematische reflectie. De leerinterventie heeft als doel snellere en betere hulpverlening aan het kind.

Aan de slag

Sturen op feitelijk resultaat is zoals gezegd een leerinterventie. De Kafkabrigade ondersteunt bij het zetten van de stappen in het stappenmodel. Het doel van de leerinterventie is snellere en betere hulpverlening aan het kind. Het middel is professionalisering: medewerkers leren zelf nadenken over regeldruk en hoe die is te verlichten of op te lossen.

De ervaring bij BJAA leert dat het verminderen van *regels op zich* redelijk eenvoudig is. Vrijwel iedereen begrijpt het belang, niet alleen voor zichzelf als (ondersteunend) professional in de jeugdzorg, maar vooral als dat belang in relatie wordt gebracht met de veiligheid van het kind. Veel regels worden door collega's gemaakt en kunnen dus ook door die mensen worden afgeschaft of verbeterd⁷. Zelfs voor belemmerende regels opgenomen in een wet, kunnen in sommige gevallen uitzonderingen worden gemaakt⁸.

Gesprekken over vermindering regeldruk leiden in veel gevallen tot gesprekken over de kern van het werk. Want wat is van waarde voor het kind en wat niet? Welke belangen spelen een rol? Hoe speelt de organisatiecultuur een rol? Is dat een probleem? Wat is daar aan te doen? Hoe kunnen professionals handelen als er geen gedetailleerde regels en procedures meer zijn? Hoe ziet de hulp- of dienstverlening eruit als er uitzonderingen mogelijk zijn? Hoe zit dat met verantwoording? Van welke regels en afspraken wordt verwacht dat professionals die onverkort en altijd opvolgen? Bij welke regels geldt dat minder of niet? Worden medewerkers serieus genomen als zij met verbeteringen komen? Met 'best practices' vanaf de werkvloer? Met ideeën over nog net een slag verder? Met andere woorden, gesprekken over vermindering regeldruk leiden tot gesprekken over de precieze uitvoering van het werk, de professionele ruimte, instrumentarium, samenwerking, beleid en strategie en hoe die kan worden ingevuld ten behoeve van de veiligheid van het kind.

.

⁷ Zie bijvoorbeeld De rotonde van Hamed. Kruijer, De Jong, Van Niel en Hijzen. 2008

⁸ Zie bijvoorbeeld Right to Challenge. BZK. info@kafkabrigade.nl

3. Vierstappen model

Hieronder wordt het vierstappen model weergegeven. Het model helpt bij het structureren van het proces dat wordt doorlopen. In de kaders worden twee hulpmiddelen toegelicht. Bij BJAA is gewerkt met een kleine kerngroep mensen die het proces begeleidden en uitvoerden. Het project is uitgevoerd op één locatie. De resultaten zijn daarna organisatiebreed ingevoerd. De kerngroep bestond uit belanghebbenden op staf, management en uitvoerend niveau die afdelings- en sectoroverstijgend keken en voor wie het bereiken van resultaat voor het kind leidend voor het werk was.

Het is niet in alle gevallen nodig alle stappen te doorlopen. In situaties waarin samenwerking een rol speelt wordt aangeraden voor de gehele cyclus te kiezen. In situaties waarin de inschatting is dat regels of procedures eenvoudig kunnen worden aangepast, kan ook worden gestart bij stap 3.

Hulpmiddel: Kafka Coach

Kafka Coach biedt ondersteuning bij de leerinterventie. Dat betekent dat de Kafka Coach na vertrek kennis en vaardigheden achterlaat. De Kafka Coach is expert in vermindering regeldruk, veiligheid en professionalisering. Hij/zij helpt bij het zetten van de vier stappen in de organisatie samen met medewerkers. De Kafka Coach bevraagt, stimuleert, enthousiasmeert, en neemt in geen geval zaken over. De Kafka Coach voert individuele of teamgesprekken naar aanleiding van casuïstiek. In de praktijk gaan veel gesprekken over efficiënte regievoering, over wat te doen als men toch vastloopt en hoe men bestaande contacten, instrumentarium, helpende regels en overleg zorgvuldig en effectief gebruikt. De Kafka Coach is gesprekspartner voor de top. De Kafka Coach is fysiek aanwezig, is bereikbaar en beschikbaar, heeft grondige kennis van het vak, van didactiek en veranderkunde en beschikt over heel veel geduld.

Stap 1: exemplarische casuïstiek

Sturen op feitelijk resultaat begint bij de vermindering van regeldruk. met behulp van een exemplarische casus. Dit is een actueel praktijkgeval dat representatief is voor een breder probleem, dat vaker voorkomt en waar allerlei medewerkers binnen en buiten de organisatie mee te maken

hebben. Voor de herkenbaarheid van de ervaren regeldruk en het draagvlak voor verandering is het van belang dat een exemplarische casus gezocht wordt, een casus die voorbeeld is van een breder probleem. Het instellen van een Kafkaknop (zie hieronder) kan helpen een exemplarische casus te vinden.

Hulpmiddel: Kafkaknop

Het is slim een structurele mogelijkheid binnen de organisatie te creëren waar mensen onnodige regeldruk kunnen melden en oplossingen kunnen aandragen. Een voorbeeld daarvan is de Kafkaknop. Dit is een meldpunt op het intranet van de organisatie (of een e-mailbox). De medewerker mailt het knelpunt en/of de oplossing. De Kafkaknop beheerder is iemand uit de top van de organisatie met eigen mandaat. Het kan ook iemand zijn met een directe lijn met de top. Hij/zij gaat actief aan de slag met de melding en laat de melder weten wanneer hij/zij een reactie mag verwachten. De beheerder neemt alle meldingen serieus, koppelt altijd aan alle betrokkenen de stand van zaken en het resultaat van genomen acties terug. Successen worden op intranet en in interne nieuwsbrieven verspreid en bekend gemaakt. Via een Kafkaknop ontstaat een goed beeld van wat in de organisatie het melden waard wordt gevonden. Het grootste deel van de ideeën zal passen in projecten waarmee de organisatie al bezig is of die van start gaan. De implementatie van die ideeën is nuttig voor het draagvlak en de organisatie heeft er voordeel bij. De kans is groot dat zich tussen de meldingen een exemplarische casus bevindt.

Het is nuttig eventuele veldpartners die betrokken zijn bij de casus van meet af aan te betrekken. Veranderingen in organisatieprocessen zullen vaak ook een effect hebben op die van andere organisaties. In de meeste gevallen werkt het daarom goed in de kerngroep medewerkers van betrokken veldpartners op te nemen.

Door de geselecteerde casus op detail door te nemen wordt beoordeeld of de situatie exemplarisch is of niet. Stel zoveel mogelijk 'wat' vragen (open vragen) en vraag door. Daarmee verhoogt u de kans op concrete informatie. Voorbeelden zijn:

- wat is het probleem?
- wat zag u concreet?

- wat hoorde u van anderen?
- wat merkte u, wat merkte de cliënt?
- wat zijn eventuele oplossingen?
-

Voorbeeld. Niet exemplarische casus

In een casus lijkt het alsof er door een van de betrokken partijen informatie wordt achtergehouden over een gezin. Alle betrokkenen herkennen het: zo zou 'men' vaker met zaken omgaan. Wanneer de casus onder de loep wordt genomen en de 'wat' vragen worden gesteld, blijkt echter dat alleen in dit concrete geval informatie is achtergehouden. Dit voor bepaalde tijd, met reden en met een plan over wie op termijn zou worden ingelicht. Deze casus is daarmee niet exemplarisch voor een knelpunt, maar eerder een voorbeeld van een uitzondering in de goede zin. Investeer geen tijd het werken met een niet exemplarische casus. Er is altijd wel een verbetering te bedenken, maar de opbrengst is te specifiek.

Stap 2: onderzoek

Stap 2 behelst het systematisch onderzoeken van de casus. Er wordt een **mini-casusonderzoek** en **contra-expertise** ingesteld om een praktijkbeeld te krijgen. Met een mini-casusonderzoek worden gegevens verzameld van betrokken medewerkers en de cliënt. Het gaat om hun *beeld van de werkelijkheid* over wat er in de casus speelt en welke knelpunten er zijn. Maak een onderscheid tussen feiten, meningen en informatie uit de derde hand, en maak een narratief: een verhalend verslag, waarin de beleving van betrokkenen wordt weergegeven. Leg dit narratief voor aan de geïnterviewde medewerkers en (als van toepassing de) cliënt voordat ermee verder wordt gegaan.

Voor het interviewen:

1. Maak een afspraak van twee uur. Het interview hoeft niet telkens twee uur te duren, maar de ervaring leert dat dat wel vaak zo is.
2. Laat de medewerker of cliënt de plaats van het interview bepalen.

3. Doe met twee, maximaal drie mensen het interview. Eén persoon maakt uitsluitend aantekeningen.

4. De introductie van het interview is essentieel. Voor het succes van het onderzoek is het van belang dat er vertrouwen is. Wees eerlijk over wie u bent en wat u komt doen, namelijk: leren van zijn/haar verhaal. Leg ook duidelijk uit dat er geen garanties zijn dat de situatie wordt opgelost. In feite wordt de medewerker/cliënt in de expertrol gezet: hij/zij is degene die weet hoe het zit vanuit zijn/haar perspectief.

Als het mini-casusonderzoek af is, wordt de focus verbreed door middel van de contra-expertise. In interviews met andere (niet bij de casus betrokken) uitvoerders en externe experts wordt het narratief getoetst. Contra-expertise interviews kunnen ook telefonisch worden gedaan.

Vragen kunnen zijn:

- herkennen zij de problemen?
- kloppen de feiten?
- hebben zij dezelfde indruk?
- is het verhaal plausibel en representatief?

Tijdens de contra-expertise ontstaat tegelijkertijd zicht op hoe andere organisaties tegen het probleem aankijken. Het is handig uit te zoeken hoe andere organisaties in een vergelijkbare situatie te werk gaan. Dan blijkt bijvoorbeeld dat wat voor de ene organisatie een 'harde' wettelijke bepaling is, door de andere als 'interpreteerbaar' wordt gezien.

De contra-expertise dient dus niet alleen ter controle. De interviews zijn open gesprekken, waarin met de respondent op een open manier naar het probleem wordt gekeken, naar de ervaringen met de tot nu toe gelanceerde oplossingen en naar hun suggesties voor de oplossing van het probleem. Zo komt de context van de casus beter in beeld, worden meerdere perspectieven op het vraagstuk bijeen gebracht en wordt de interpretatie tot dan toe getoetst.

In het praktijkbeeld worden veelal al een of meerdere omslagpunten zichtbaar. Dat is het punt waarop regels en (onderdelen van) procedures of instrumenten hun doel voorbij schieten, niet goed worden gebruikt of niet langer nuttig zijn. En er worden al mogelijke oplossingen

aangedragen. Medewerkers die met onnodige regeldruk worden geconfronteerd hebben vaak al een goed idee voor een verbetering of een oplossing.

Stap 3: verminderen regeldruk

Als de praktijk en het omslagpunt goed in beeld is, volgt de derde stap. Die stap behelst een beslissing omtrent het vervolg. Een bestaande regel kan worden afgeschaft, (het gebruik van) een regel of procedure kan worden vereenvoudigd of een regel kan slimmer worden geïnterpreteerd. Een mix is tevens mogelijk. In sommige gevallen mag een regel niet eigenstandig worden afgeschaft, bijvoorbeeld als die wettelijk bepaald is.

Draagvlak in de organisatie voor de verandering en de houding van betrokkenen die met de regel te maken hebben, beïnvloeden de afweging. Soms is het nodig een eerste stap te zetten die op zich nog niet voldoet aan het beoogd resultaat. Andere keren is het mogelijk een grote stap vooruit te zetten.

Afschaffen kan als:

- een regel of procedure leidt tot dubbel werk
- een regel of procedure leidt tot informatie waarmee niets wordt gedaan
- een regel door de eigen organisatie is bedacht en ingevoerd
- een regel niet wettelijk is vastgelegd.

Voorbeeld: afschaffen

Het regelen van vakantieverlof gebeurde via een formulier dat via het secretariaat aan het hoofd secretariaat werd aangeleverd. Dit leverde een hoop rompslomp op, vooral als er wijzigingen waren en de teamleiders hadden geen overzicht wie er wanneer met vakantie was. Het formulier is afgeschaft. Een mailtje van medewerker naar de eigen teamleider is nu voldoende.

Vereenvoudigen kan als:

- een regel of procedure leidt tot teveel of irrelevante informatie
- medewerkers door veel tekst moeten ploegen om de informatie te vinden die nodig is
- een regel door de eigen organisatie is bedacht en ingevoerd
- een regel niet wettelijk is vastgelegd.

Valkuil: vereenvoudigen

Een oplossing bij een veelvoud aan formulieren die vaak wordt gekozen is die van het standaardformulier. Voortaan worden meerdere personen voorzien van informatie door middel van een formulier. Pas daarbij op dat u niet alle oude items op een rijtje zet in een nieuw formulier. Het is beter om open vragen te stellen die door de invuller worden beantwoord op basis van wat de ontvanger ermee moet doen. Het gaat om *efficiënte* informatie met als doel het resultaat voor de cliënt.

Slimmer interpreteren kan als:

- een regel of procedure op zich wel nodig is
- als de regel of procedure in een wet staat,
- maar ertoe leidt dat veel dezelfde informatie moet worden opgeleverd in verschillende formats, op verschillende tijdstippen etc.

Voorbeeld: slimmer interpreteren

Van A naar Beter (van indicatiestelling naar verwijzing)

In Amsterdam is een van de locaties van Bureau Jeugdzorg begin 2010 gestart met de pilot van A naar B(eter). Een samenwerking tussen Spirit, Altra, MOC Kabouterhuis, De Bascule afdeling TGV, HVO-Querido (begeleid wonen) en Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam. Het oorspronkelijke doel was om administratieve lasten tegen te gaan. Een indicatiestelling is een wettelijke vereiste. In de wet staat echter niet hoe deze eruit moet zien. Het schrijven van een indicatiestelling binnen BJAA was geworden tot een bewerkelijke klus. Door de regel slimmer te interpreteren ('er kan ook worden geïndiceerd door middel van een verwijzing') kwam sturen op feitelijk resultaat in zicht.

Bij het werken met een verwijzing werd al snel duidelijk dat achter administratieve lasten een andere factor een rol speelt: de professionele omgang met elkaar. Het verminderen van papier en formulier betekent immers dat de rol van informatieoverdracht veranderde. In plaats van te streven naar een overdracht van alle bekende informatie aan elkaar (= omvangrijk), werd nu gestreefd naar het overdragen van informatie die de ontvangende partner nodig heeft om hun werk naar behoren uit te kunnen voeren (= efficiënt). Dat betekende dat er, behoudens het terugdringen van administratieve lasten een nog veel groter resultaat te behalen was, namelijk het (weer) leren vertrouwen op elkaars expertise. Het accent verschoof dus van een vermindering van administratieve lasten naar een vermindering van regeldruk.

Vanaf 1 juli 2011 worden alle cliënten van BJAA waarbij de inzet van geïndiceerde jeugdzorg of de jeugd ggz nodig wordt geacht met een verwijzing naar de hierboven genoemde organisaties verwezen. De verwijzing is de praktische uitwerking van het streven naar vertrouwen: BJAA gaat er vanuit dat de veldpartners voldoende expertise bezitten de noden en wensen van de cliënt te kunnen beoordelen en behandelen. In die zaken waarin een cliënt abusief is verwezen, melden de veldpartners terug aan BJAA. In die zaken waarin een cliënt, de veldpartner of BJAA van mening verschillen over het aanbod, vindt een gesprek plaats. Het systeem werkt analoog aan dat bij huisarts – specialist verwijzingen. De huisarts verwijst, de specialist behandelt naar eigen expertise en rapporteert aan de huisarts.

De verwijzing behelst in totaal twee A4tjes en is toegesneden op de instellingen voor Jeugd en Opvoedhulp en Jeugd ggz. In het ICT systeem van BJAA is het mogelijk al bestaande informatie in te voegen in de verwijzing. En de cliënt wordt sneller geholpen.

Van A naar Beter laat zien wat in veel gevallen gebeurt als men aan de slag gaat. Van het een komt het ander. Als medewerkers eenmaal bezig zijn, worden veel andere mogelijkheden aangedragen die tot vermindering van regeldruk kunnen leiden.

Het besluit over het vervolg en het ontwerp van de verbetering is in de meeste gevallen onderwerp van discussie, in sommige gevallen met veldpartners. Het is slim met onderstaande factoren rekening te houden:

- het gaat om zo efficiënt mogelijke informatie, in plaats van zo veel mogelijk informatie;
- streef naar werk- en samenwerkingsprocessen met zo min mogelijk schakels;
- streef naar het zo laag mogelijk in de organisatie leggen van verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het werk;
- weersta de neiging nieuwe regels en procedures te bedenken naar aanleiding van een incident, kritiek of conflict;
- streef naar heldere taakomschrijvingen en samenwerkingsafspraken gericht op resultaat voor het kind;
- het gaat om het bereiken van snellere en betere hulp- en dienstverlening aan kind.

Bij het nadenken over een alternatief is het verleidelijk een heel proces op gang te brengen om zo tot overeenstemming te komen. In de meeste gevallen werkt dit niet. De focus komt snel te liggen op het proces en de beoogde overeenstemming, in plaats van op het resultaat voor het kind. Dat kan worden voorkomen door tijdens een of twee bijeenkomsten direct met oplossingen te werken en per oplossing aan te geven hoe het kind baat heeft bij de verandering en wat er qua werkprocessen moet worden aangepast. Het denkwerk wordt dus vooraf gedaan en ter vergadering vallen de besluiten.

Stap 4: borgen en bekijken

Stap 4 is de belangrijkste stap in het proces. Het gaat er bij deze stap om dat het nieuwe wordt ingebed in de praktijk. Er zit veel tijd in borgen en bekijken. Er is gemiddeld sprake van een jaar doorlooptijd van onderzoek naar inbedding in het reguliere werk. Hieronder staan manieren om verbeteringen te laten borgen en bekijken.

Met **'inrollen'**⁹ wordt medewerkers en management in **teamverband** de verbetering aangeboden die is gevonden tijdens stap 1 tot en met 3. Daarna krijgen zij de gelegenheid **het wiel opnieuw uit te vinden**. Dat betekent dat zij met eigen casuïstiek opnieuw het proces aangaan van het benoemen van knelpunten en de kern, het gezamenlijk bedenken van oplossingen en het ervaring opdoen met die oplossingen. Dit zullen veelal dezelfde zijn die al zijn uitgedacht, maar ze zullen veel beter beklijven omdat men het zelf aan den lijve heeft ervaren. De inrol kan, door inzet van een collega¹⁰ die al door het leerproces heen is gegaan snel verlopen, maar het is essentieel voor de duurzaamheid van de resultaten dat iedereen de tijd krijgt om door zijn/haar eigen leerproces heen te gaan. Op die manier gaat het leven, zien professionals de voordelen in het werk, krijgt de verbetering context en wordt het 'not invented here' syndroom voorkomen. Zo wordt 'weerstand' 'leerstand'.

Borgen en beklijven op de werkvloer kan ook door het voeren van **individuele systematische reflectiegesprekken** met professionals. Dit helpt op drie manieren. Ten eerste brengt systematische reflectie in kaart in welke mate medewerkers al veilig handelen. Ten tweede bieden de gesprekken een regelmatig terugkomend sturings- en verdiepingsmoment op basis van casuïstiek waarbij kan worden ingegaan op hoe om te gaan met de professionele ruimte die er is of die ontstaat. Ten derde zijn deze gesprekken een bron voor verdere ideeën en mogelijkheden vermindering regeldruk.

Het is mogelijk (de mate van) veilig handelen te voorschijn te halen door het stellen van een aantal vragen per casus.

1. wat is je rol en je mandaat?
2. wat gebeurt hier?
3. wat moet er gebeuren om de veiligheid van dit kind te waarborgen?
4. wat doe je dus vanmiddag of morgen om dat te bereiken?
5. wat merkt het kind van wat je hebt gedaan?

⁹ E. Gerritsen. Bijvoorbeeld 'Op weg naar een duurzame jeugdzorg, deel 13. Binnenlands Bestuur januari.

¹⁰ eventueel (training van) Kafka Coach

In feite is dit een combinatie van reflectie, human resource management en professionaliteit. Vragen ten aanzien van functie en taak komen samen met vragen over analyse, oordeelsvorming, professionele kennis, vaardigheden, regievoering en efficiëntie. Het voeren van individuele systematische reflectiegesprekken vergt een middenkader- of staffunctinarius met gedegen ervaring in het vak en oog voor de relatie regeldruk en veiligheid¹¹. De 'reflector' beoordeelt tijdens het gesprek veilig handelen en stuurt ter plekke bij. Individuele systematische reflectiegesprekken zijn goed te gebruiken in het kader van competentie management.

Niet iedere professional is gewend op deze manier casuïstiek te abstraheren. Goede didactische hulpmiddelen zijn het (leren) samenvatten van casuïstiek in vier of vijf regels, het (leren) formuleren van concrete, doelen en het (leren) denken en doen in kleine concrete stappen die leiden tot veiligheid van het kind. De kindsituatie¹² van dat moment is leidend. De gesprekken vormen tevens een sturingsmoment. Samen met de medewerker wordt immers nagegaan of de goede dingen worden gedaan.

Systematische reflectie en de mogelijkheden te komen met eigen verbeteringen heeft vrijwel altijd een positief effect op de omgang met de professional in de eerste lijn. Professionals waarderen aandacht voor het vak en hun professionaliteit. Die waardering leidt tot openheid en de bereidheid tot leren.

Veldpartners hebben baat bij regelmatige **borgingsgesprekken**. BJAA organiseert als vervolg op Kafka I (zie voetnoot inleiding) waarin bepaalde afspraken zijn gemaakt ten aanzien van de samenwerking, nu zelf deze borgingsgesprekken. Het nut van die gesprekken zit met name in het systematisch reflecteren op de behaalde resultaten, het vasthouden van de afspraken die zijn gemaakt en het inventariseren en wegnemen van problemen en obstakels. Soms gaat het om moeizame samenwerkingsprocessen. Het nut van borgingsgesprekken zit in dat geval

¹¹ eventueel (training van) Kafka Coach.

¹² Kindsituatie: waarmee heeft het kind dagelijks of met regelmaat te maken in zijn of haar leven en op welke manier beïnvloedt dat zijn of haar ontwikkeling. De kindsituatie is leidend in de zin dat een besluit die moet verbeteren.

in het feit dat door deelname, veldpartners laten zien nog altijd uit te gaan van een gedeeld belang: de veiligheid van het kind.

Tot slot

Sturen op feitelijk resultaat is een leerinterventie die zich bedient van een combinatie van vermindering regeldruk en het leggen van de focus op veilig handelen. Sturen op feitelijk resultaat is complementair aan sturen op cijfers. Cijfers geven in een oogopslag een stand van zaken weer. Helderheid over hoe die cijfers op de werkvloer tot stand komen, geeft gelegenheid tot praktisch en effectief sturen.

Sturen op feitelijk resultaat vergt tijd en een lange adem. Het behelst veel meer dan alleen het scheppen van voorwaarden en het schrappen van regels of procedures. Het vraagt om vertrouwen. Management en medewerkers zullen daartoe telkens opnieuw, de eerste stappen moeten zetten. En zij zullen elke keer opnieuw (dezelfde) gesprekken voeren over het doel, de middelen, welke resultaten worden beoogd en wat concreet wordt ingezet om dat te bereiken. Op den duur wordt zichtbaar dat professionals meer voldoening uit hun werk halen. Dat zij meer en beter werk kunnen verzetten. Met als gevolg dat de organisatie effectiever en efficiënter functioneert. Dat is winst. Voor de organisatie en de medewerkers. Maar vooral voor het kind.

Dank

Tessa van den Berg en Lobke van der Meulen van de Kafkabrigade.

Els Scholtes en Pieter Bijkerk van Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam, alle medewerkers locatie Overtoom Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam.

Colofon

"Sturen op feitelijk resultaat in de jeugdzorg" is opgesteld in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam.

[Clara Pels](#) is sociaal geograaf en orthopedagoog. Zij is sinds 2004 zelfstandig adviseur op de terreinen jeugdzorg en jeugdbeleid. Clara specialiseert in professionalisering, regeldruk en veiligheid. Zij publiceert regelmatig over haar werk. Clara Pels is verbonden aan de [Kafkabrigade](#). De Kafkabrigade is opgericht om bureaucratische wantoestanden aan te pakken.

Heeft u vragen of opmerkingen over deze handleiding? Neem dan contact op met de Kafkabrigade via clara.pels@clarapelsadvies.nl