

BLIJ MET VERSCHERPT TOEZICHT

Een jaar lang lag de William Schrikker Groep onder het vergrootglas van de Inspectie Jeugdzorg. Dit voorjaar kwam er een einde aan het verscherpte toezicht. Hoe ga je om met kritiek, als organisatie, als medewerker, als bestuurder? Een reconstructie.

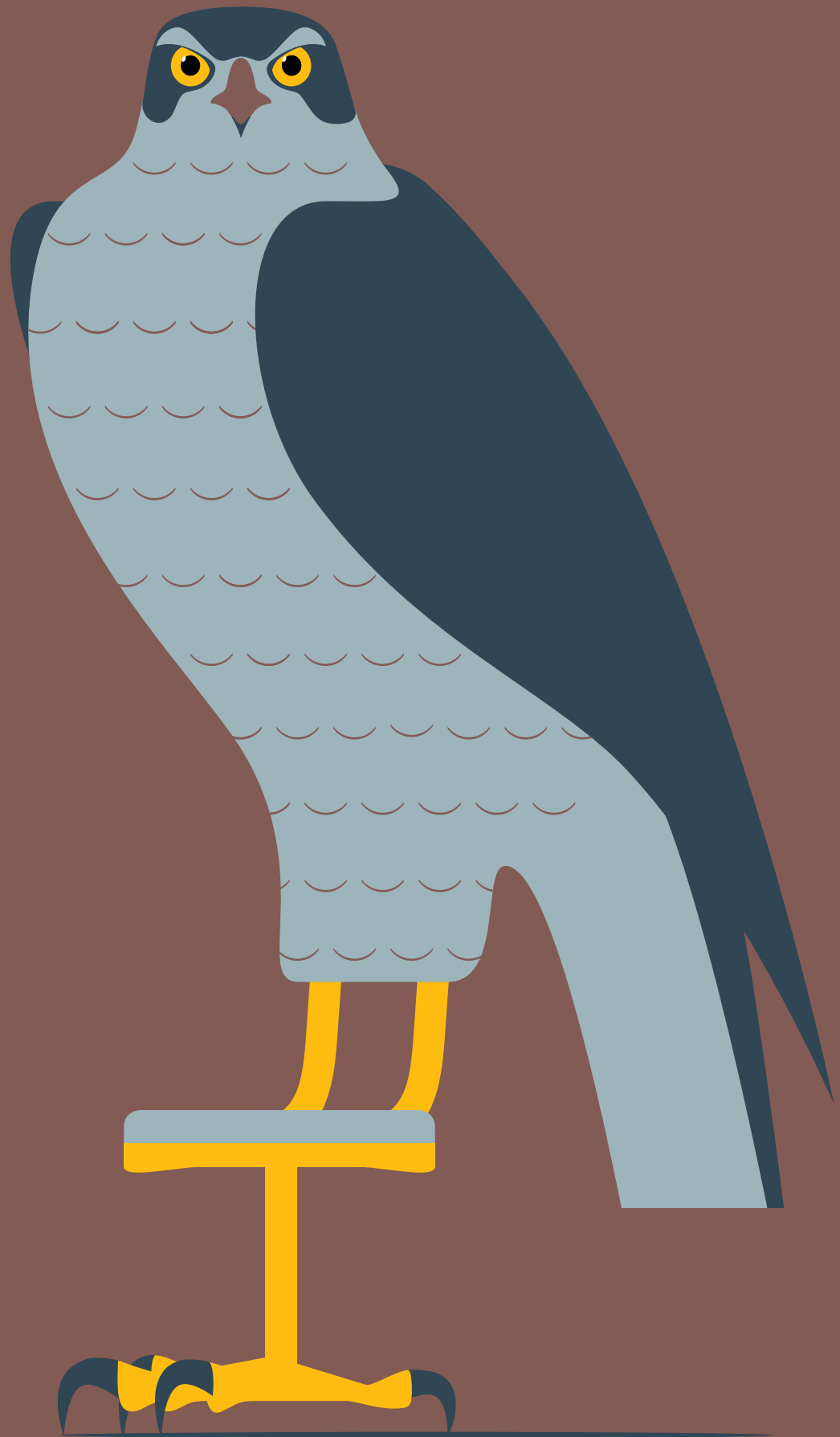
DOOR MARIA VAN ROOIJEN BEELD: AAD GOUDAPPEL

Honderdvijftig medewerkers van de William Schrikker Groep (WSG) kregen in november 2013 een uitnodiging van de Inspectie Jeugdzorg om op gesprek te komen, mét hun laptop. De inspecteurs kozen een casus uit. Aan de medewerker vroegen ze welke risico's de betrokken cliënt liep op het moment dat de behandeling begon en wat ze gedaan hadden om die te beperken. Voor de jeugdbeschermers, jeugdreclasserders en pleegzorgwerkers was het spannend om op die manier getoetst te worden. De inspectie was benieuwd of deze aanpak zou slagen. Zo'n grootscheepse toetsing had ze nog nooit uitgevoerd. Vrijwel alle inspecteurs waren erbij betrokken.

INCIDENTEN

De WSG is een grote, landelijk werkende instelling voor jeugdbescherming, jeugdreclassering en pleegzorg. Ze biedt hulp aan ongeveer tienduizend kinderen met een (verstandelijke) beperking of chronische ziekte en aan kinderen van ou-

ders met een (verstandelijke) beperking. Aanleiding voor het inspectieonderzoek was een aantal incidenten, waaronder een melding van seksueel misbruik in een gezinshuis waar de WSG een kind had geplaatst. De toenmalige bestuurder had daarna wel verbeterplannen ontwikkeld, maar de inspectie had vraagtekens bij de effectiviteit daarvan. Daarom besloot de inspectie in het najaar van 2012 te onderzoeken of de veiligheid van cliënten voldoende gewaarborgd werd. Ze nam 54 dossiers onder de loep en observeerde vijf casuïstiekbesprekingen. De bevindingen waren niet mis. Tweederde van de hulpverleningsplannen waren niet binnen de wettelijk vereiste zestig dagen gereed. Medewerkers gingen vaak aan de slag met het eerste praktische probleem dat op hun pad kwam; ze werkten niet planmatig. Als ouders zich niet aan afspraken hielden, stonden daar geen sancties op zoals hun kind alleen nog onder toezicht mogen zien. Daardoor bleven bedreigende situaties te lang voortduren. Medewerkers documenteerden de risico's die hun cliënten liepen niet. Op 1 februari 2013 stelde de Inspectie Jeugdzorg de WSG



VERSCHERPT TOEZICHT

In 2009 voerde de Inspectie Jeugdzorg de mogelijkheid in om jeugdzorginstellingen onder verscherpt toezicht te plaatsen. Daar had ze goede ervaringen mee opgedaan bij justitiële jeugdinrichtingen. Het verscherpt toezicht dat de gezamenlijke jeugdinspecties in 2007 hadden opgelegd bij zes van de veertien justitiële jeugdinrichtingen leidde tot grote kwaliteitsverbeteringen. Sindsdien zijn zeven jeugdzorginstellingen onder verscherpt toezicht geplaatst. In 2010 waren dat: Almata Ossendrecht, Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam (afdeling jeugdbescherming) en Commujon. In 2011 waren er geen ondertoezichtstellingen. In 2012: Stichting Gereformeerd Jeugdwelzijn en de Bureaus Jeugdzorg Haaglanden en Zuid-Holland. In 2013: WSG. Een instelling wordt onder verscherpt toezicht geplaatst als er volgens de inspectie structurele tekortkomingen zijn in de kwaliteit van de zorg, die leiden tot ernstige risico's voor de veiligheid van kinderen. Instellingen dienen direct maatregelen te nemen en een plan in te dienen om de problemen structureel op te lossen. In alle gevallen was het verscherpt toezicht na maximaal een jaar niet meer nodig.

voor maximaal een jaar onder verscherpt toezicht, met speciale aandacht voor deze risico's. Coördinerend inspecteur Marianne Boelema: "Mensen met een verstandelijke beperking zijn extra kwetsbaar. Ze hebben vaak psychiatrische stoornissen waardoor ze emotionele en gedragsproblemen kunnen ontwikkelen. Ze zijn relatief vaak het slachtoffer van seksueel en middelenmisbruik en zijn makkelijk te beïnvloeden door leeftijdsgenoten. Omdat dergelijke risico's zelden werden genoemd in de dossiers, was onduidelijk of hulpverleners erop gespitst waren."

De inspectie lette ook op de aansturing. Boelema: "WSG-medewerkers gaan altijd op huisbezoek. Dat is op zich prima, want dan zien ze beter hoe het met cliënten gaat dan wanneer die op kantoor komen. Maar het vergt wel een stevige aansturing door de inhoudelijk manager. Die moet erop toezien dat afspraken op de juiste manier worden vastgelegd en uitgevoerd. Bij een aantal van de door ons bijgewoonde besprekingen ging de manager niet na of afspraken daadwerkelijk waren nagekomen. Casussen werden niet op een systematische manier besproken en resultaten van de casuïstiekbesprekingen waren niet in de dossiers terug te vinden. Daardoor kunnen medewerkers de rode draad van de hulpverlening uit het oog verliezen, met als gevolg dat kindermishandeling en misbruik extra lang voortduren."

SPRONG VOORUIT

Het verscherpt toezicht van de inspectie veroorzaakte een schok in de organisatie. Gezinsvoogd Inge Damhuis: "We hadden altijd het idee gehad dat we ons werk heel goed deden. Wat hadden we niet goed gedaan?" Ellen Nijssen, pleeg-

zorgwerker: "Toen ik het hoorde dacht ik: jee, ik werk met hart en ziel voor mijn cliënten." Jeugdreclasserder Cindy Orgers had evenmin het idee dat zij en haar collega's fouten hadden gemaakt. "Wij werken knetterhard, iedereen is betrokken. Het probleem zat in de manier waarop we onze hulpverlening registreren." Maar bij alle drie was de reactie ook: we zullen eens laten zien waarvoor we staan.

De raad van toezicht stelde een extern programmabestuurder aan, Nelleke Hilhorst, om een verbeterplan te ontwikkelen. Hilhorst: "Direct na het verscherpt toezicht hebben we een bijeenkomst georganiseerd voor het middenkader en de directeuren van de werkonderdelen. Ook de raad van toezicht was daarbij. Nadat we de eerste schok verwerkt hadden, gingen we direct over tot handelen. Iedereen was ervan overtuigd dat we deze tegenslag moesten aangrijpen om een sprong vooruit te maken, zodat we versterkt de transitie in konden. Een tevreden inspectie zou een kwaliteitskeurmerk zijn. Het urgentiebesef was zo groot, dat het niet moeilijk was om de medewerkers mee te krijgen in de veranderingen."

Hilhorst en haar collega's onderzochten zelf duizend dossiers. "Onze bevindingen kwamen overeen met die van de inspectie. We begonnen met het op orde brengen van de dossiers en het versnellen van de doorlooptijden: jeugdbeschermers moesten kinderen binnen vijf dagen hebben gesproken, hulpverleningsplannen moesten binnen zes weken gereed zijn. We ontwikkelden nieuwe digitale formats voor de dossiers en voor casuïstiekbesprekingen introduceerden we vaste agenda's. We ontwikkelden een specifieke risicotaxatielijst voor onze doelgroep, waarin de extra kwetsbaarheid,



DE WINST VAN VERSCHERPT TOEZICHT

- ✓ Risico's worden beter ingeschat en beperkt.
- ✓ Het verplichtende karakter vergroot het urgentiebesef bij iedereen binnen de organisatie: de raad van toezicht, bestuur, directie en medewerkers.
- ✓ Medewerkers snappen beter waarom veranderingen nodig zijn.
- ✓ De aantoonbare verbeteringen bestendigen je bestaansrecht als organisatie, wat kansen biedt in de transitie.

bijvoorbeeld voor seksueel misbruik, aandacht krijgt. We staken veel energie in de communicatie met de medewerkers. Door successen snel met hen te delen, kregen we steeds meer draagvlak. Ook onze ketenpartners informeerden we regelmatig over de voortgang van onze verbeteringen.” Medewerkers kregen een training in het binnen twee werkdagen vastleggen van hun activiteiten in een contactjournaal. Inhoudelijk managers werden getraind in het leiding geven aan medewerkers bij het systematisch inschatten en beperken van risico's en in de aansturing van casuïstiekbesprekingen. Hoewel het werken met de nieuwe formats voor de dossiers voor de medewerkers meer tijd kostte, zagen ze er wel voordelen van in. Damhuis: “We zien wat goed gaat, welke hulptrajecten er zijn ingezet en waarom. De casuïstiekbesprekingen verlopen meer gestructureerd en efficiënter. Ik heb daar al van geprofiteerd. Een moeder had mij aangeklaagd bij de inspectie. Ze was boos omdat de WSG niet zou hebben gehandeld toen haar zoon in een instelling seksueel zou zijn misbruikt door een andere jongen. Dankzij het dossier kon ik de inspectie laten zien wat de risico's destijds en nu waren, met wie ik contact had gehad en welke afwegingen we tijdens de casuïstiekbesprekingen hadden gemaakt. De inspectie stelde me in het gelijk.”

De WSG maakte voorlichtingsmateriaal voor haar cliënten. Ad Veen, hoofd communicatie van WSG: “We hebben een paar haatmails gehad. En enkele cliënten belden ons op en

zeiden: ‘Potverdorie, is mijn kind uit huis geplaatst en nu staat hij ook nog onder verscherpt toezicht.’ Ze hadden verkeerd begrepen wat er aan de hand was.” Gezinsvoogd Damhuis: “Ik stuurde al mijn cliënten een brief en als ik daarna vroeg of ze nog vragen hadden zeiden ze: ‘Als ik jou maar niet kwijtraak.’”

MEERWAARDE

Gaandeweg werd duidelijk dat het grootste probleem lag in de aansturing, vertelt de op 1 april aangetreden nieuwe bestuurder Erik Heijdelberg. “We werken landelijk en moesten meer als een eenheid naar buiten gaan treden. Daarvoor heb ik de directeuren van de werksoorten in één team samengebracht. Dat ene team is verantwoordelijk voor de hele organisatie.” De WSG moest ook met de Nationale en de Kinderombudsman in het reine komen. Die vonden dat de WSG klachten van cliënten onvoldoende serieus nam. Heijdelberg: “Om klachten sneller aan te pakken, hebben we onder meer een coördinator melding calamiteiten en incidenten aangesteld.”

De WSG stuurde voortgangsrapportages naar de inspectie. Drie keer – in april, juni en september – toetste de inspectie of de bevindingen van de WSG klopten. Daarvoor sprak zij met door haar zelf uitgekozen medewerkers, checkte dossiers en woonde onaangekondigd teamvergaderingen bij. In juni stelde de inspectie vast dat er zichtbare verbeteringen

“We dachten altijd dat we ons werk heel goed deden”

“Ik kijk nu net zo kritisch als de inspectie naar mijn eigen dossiers”

waren bij jeugdbescherming en jeugdreclassering, maar niet bij pleegzorg. Heijdelberg: “Dat hadden wij zelf ook geconstateerd. Bij pleegzorg was een reorganisatie geweest, er waren veel zieken. Met de directeur pleegzorg was er een verschil van inzicht hoe het verscherpt toezicht aan te pakken. Die heeft naar aanleiding daarvan besloten de WSG te verlaten. Ook een aantal andere medewerkers die zich niet konden vinden in het planmatig werken, is vertrokken.”

Voor de pleegzorgwerkers brak een drukke tijd aan. Pleegzorgwerker Ellen Nijssen: “In zeer korte tijd moesten we al onze dossiers in het nieuwe automatiseringssysteem verwerken. We maakten veel overuren. Uiteindelijk is het ons gelukt.” Er is veel verbeterd, vindt ze. “De computer geeft automatisch signalen als je bepaalde handelingen moet uitvoeren. En als ik vanwege ziekte of vakantie van een collega een casus moet overnemen, kan ik nu direct zien hoe de zaak ervoor staat. We overleggen meer met jeugdbeschermers, zodat duidelijk is welke risico’s het kind liep toen het nog bij zijn eigen ouders woonde. Het is bijvoorbeeld belangrijk om te weten of de moeder tijdens de zwangerschap alcohol of drugs heeft gebruikt. Een kind kan hierdoor een hersenbeschadiging hebben opgelopen. Voor de pleegouders is dat belangrijke informatie.”

In november volgde de groot opgezette eindtoets, om na te gaan hoe de medewerkers in de praktijk handelden. Damhuis en Orgers ontvingen een uitnodiging. Zij hebben begrip voor de grondige aanpak van de inspectie.

Het gesprek viel hen alleszins mee. Damhuis: “De inspecteur vroeg naar de startrisico’s in een bepaalde casus. Ze wilde weten hoe ik daarmee omgegaan was, of het hulpplan er

binnen zes weken was en hoe het eruitzag, hoe ik registreerde en hoe de casuïstiekbespreking was verlopen. Alles was op orde.”

STANDVASTIGER

Begin december 2013 kwam het verlossende oordeel van de inspectie: het verscherpt toezicht kon worden beëindigd. Het definitieve rapport van de inspectie verscheen begin maart. Boelema: “Wat ons tijdens de gesprekken vooral opviel was dat medewerkers standvastiger optreden dan voorheen. Als hun cliënten zich niet aan afspraken hebben gehouden, volgen sancties. Medewerkers die niet meegingen in de verbetering moesten de organisatie verlaten.”

Een aandachtspunt is nog dat casussen in de jeugdreclassering minder vaak in casuïstiekbesprekingen aan de orde komen dan bij de jeugdbescherming en pleegzorg. Maar de inspectie heeft er vertrouwen in dat de WSG daar alsnog werk van maakt. Boelema: “WSG blijft de resultaten monitoren. De interim programmabestuurder blijft nog een halfjaar aan om te zorgen voor een verdere aanpak van risico’s. De inspectie blijft de WSG volgen.”

Ook de medewerkers zijn ervan overtuigd dat de stijgende lijn wordt voortgezet. Nijssen: “We zijn er nog niet. We moeten blijven aanscherpen. Maar zoals ik tijdens het toezicht het gevoel had dat de inspectie meekeek, zo kritisch kijk ik nu zelf naar de dossiers. Wat dat betreft zou ik elk Bureau Jeugdzorg een verscherpt toezicht gunnen. Het heeft ons veel positiefs opgeleverd.” ●

Reageren? redactie@jeugdenco.nl