

Onderzoek William Schrikker Groep

Onderzoek naar risicomanagement

Samenvatting

De William Schrikker Groep (WSG), een landelijk werkende instelling voor jeugdbescherming, jeugdreclassering en pleegzorg, biedt hulp aan ongeveer 10.000 kinderen met een (verstandelijke) beperking of chronische ziekte en aan kinderen van ouders met een (verstandelijke) beperking.

De Inspectie Jeugdzorg laat naar aanleiding van meldingen van (seksuele) kindermishandeling in oktober 2011 aan de WSG weten ernstige zorgen te hebben over de preventie en het goed en tijdig signaleren van seksueel misbruik en het ondernemen van acties daarop. De inspectie eist daarom een verbeterplan. In de periode van november 2011 tot en met mei 2012 is er met regelmaat contact tussen de inspectie en de bestuurder van de WSG over het verbetertraject dat de WSG inzet. In juni 2012 laat de WSG de inspectie weten dat zij op verschillende gebieden verbetertrajecten heeft lopen en het geheel met elkaar in samenhang wil brengen in één groot verbetertraject. Dit traject zal zich over langere tijd uitstrekken. In reactie hierop laat de inspectie in dezelfde maand aan de WSG weten dat zij geen verdere concretisering van verbeterplannen meer afwacht en zelf nader onderzoek gaat doen bij alle werksoorten van de WSG (jeugdbescherming, jeugdreclassering en pleegzorg).

De inspectie heeft in het najaar van 2012 onderzocht of de WSG voldoende toezicht houdt op en in voldoende mate risicomanagement toepast bij kinderen die onder haar begeleiding staan en die in pleeggezinnen verblijven. Wanneer de inspectie tot een oordeel 'onvoldoende' komt, wil dat zeggen dat in het merendeel van de dossiers niet is voldaan aan de eisen uit het toetsingskader over risicomanagement. De inspectie heeft dus ook dossiers aangetroffen waarin medewerkers wel goed zicht hebben op de veiligheidsrisico's en hierop handelen. Het systematisch toepassen van risicomanagement houdt echter in dat *alle* medewerkers dit goed doen in alle casussen. De inspectie komt tot de volgende oordelen:

- Medewerkers van de WSG hebben onvoldoende zicht op de risico's bij de start van de hulpverlening. Zij brengen onvoldoende systematisch de startrisiko's in kaart.
- Medewerkers van de WSG handelen onvoldoende adequaat bij geconstateerde startrisiko's.
- Medewerkers van de WSG hebben onvoldoende zicht op de risico's die zich gedurende de betrokkenheid van de instelling voordoen.
- Medewerkers van de WSG handelen onvoldoende adequaat bij geconstateerde actuele risico's.
- De aansturing van de medewerkers door de inhoudelijk manager op het gebied van risicomanagement is onvoldoende. De aansturing is onvoldoende gericht op een systematische aanpak die het veilig opgroeien van het kind beoogt.

Het eindoordeel van de inspectie luidt daarom dat de WSG onvoldoende risico's inschat en onvoldoende handelt bij geconstateerde risico's bij kinderen die onder haar begeleiding staan en kinderen die in pleeggezinnen verblijven. Ook de aansturing van dit risicomanagement is onvoldoende.

De inspectie vindt het buitengewoon ernstig dat het de WSG met zijn kwetsbare cliënten niet lukt om risicomanagement voldoende toe te passen. Zij is van oordeel dat er hierdoor een ernstig risico bestaat voor de veiligheid van de kinderen en stelt de WSG daarom onder verscherpt toezicht. Het verscherpt toezicht richt zich op het risicomanagement dat wordt uitgevoerd in de werksoorten jeugdbescherming, jeugdreclassering en de pleegzorg en wordt opgelegd voor de duur van een jaar.

De inspectie verwacht dat de WSG maatregelen neemt om het risicomanagement te verbeteren. De maatregelen moeten ertoe leiden dat de WSG structureel zicht heeft en houdt op alle veiligheidsrisico's die voor een kind spelen. Dit betekent in ieder geval dat:

- zaken worden ingebracht in casuïstiekbesprekingen op de afgesproken Delta/WSG-momenten (start, halverwege, eind en overige kernbeslissingen), met als doel het bepalen van de lijn van de hulpverlening;
- in de casuïstiekbesprekingen de voortgang aan de orde komt over alle startrisico's (uitzondering: crisisbesprekingen);
- in de casuïstiekbesprekingen structureel aandacht is voor actuele risico's en mogelijke doelgroepspecifieke risico's.

De inspectie verwacht dat de WSG maatregelen neemt om een eenduidige systematische aanpak binnen de afdelingen jeugdbescherming, jeugdreclassering en pleegzorg te realiseren. Dit betekent in ieder geval dat:

- plannen van aanpak/hulpverleningsplannen binnen zes weken worden opgesteld, waarin de lijn van de hulpverlening is vastgelegd op alle startrisico's;
- afspraken (met jeugdigen, met (pleeg)ouders, derden en uit de casuïstiekbesprekingen) eenduidig zijn vastgelegd in het dossier;
- keuzes die in een zaak worden gemaakt worden onderbouwd (in ieder geval met een risicotaxatie en analyse daarop).

De inspectie verwacht dat de WSG zorgt voor eenduidige aansturing van de teams door inhoudelijk managers. Dit betekent in ieder geval dat:

- voor alle medewerkers duidelijk is welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden de inhoudelijk managers en de teammanagers hebben;
- de inhoudelijk manager erop toeziet dat de lijn die in de casuïstiekbespreking is uitgezet in het plan van aanpak wordt vermeld;
- de inhoudelijk manager erop toeziet dat afspraken worden vastgelegd in het dossier en worden uitgevoerd.

De Raad van Toezicht en de Bestuurder van de WSG hebben in een reactie van 8 januari 2013 maatregelen aangekondigd. De aangekondigde maatregelen sluiten aan bij de bevindingen van de inspectie en zullen nog nader geconcretiseerd worden aan de hand van het inspectierapport. De inspectie verwacht dat de eerste resultaten van de ingezette maatregelen

zichtbaar zijn vanaf drie maanden na het uitspreken van het verscherpt toezicht. De inspectie zal gedurende 2013 met regelmaat onverwacht en steekproefsgewijs in de verschillende regio's de voortgang monitoren.

Tijdens het verscherpt toezicht vinden er gesprekken plaats tussen de inspectie en de WSG over de voortgang van de verbeteringen. De inspectie beoordeelt na ongeveer één jaar of de situatie voldoende is verbeterd om het verscherpt toezicht te kunnen opheffen.

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
Hoofdstuk 1 Inleiding	7
Hoofdstuk 2 Beoordeling	11
2.1 Uitvoering risicomanagement.....	11
Zicht op startrisiko's	11
Handelen bij geconstateerde startrisiko's.....	13
Zicht op actuele risico's.....	14
Handelen bij geconstateerde actuele risico's	15
2.2 Aansturing risicomanagement	16
Hoofdstuk 3 Verscherpt toezicht.....	19
3.1 Gesprek met de Raad van Toezicht.....	19
3.2 Benodigde maatregelen op korte termijn	20
3.3 Schriftelijke reactie WSG	20
3.4 Monitoring door de inspectie in 2013.....	21
Bijlage 1 Toetsingskader onderzoek naar de WSG	23
Bijlage 2 Werkwijze Inspectie Jeugdzorg	27
Bijlage 3 Bevindingen per indicator.....	29
Bijlage 4 Brief inspectie verscherpt toezicht.....	47
Bijlage 5 Reactie WSG op verscherpt toezicht	53

Hoofdstuk 1 Inleiding

De inspectie heeft onderzocht of de William Schrikker Groep (hierna: WSG) gedurende haar lopende, langdurig verbetertraject voldoende zorgt dat de situatie van de kinderen voldoende beschermd is en blijft, dat nieuwe signalen worden herkend en dat er actie wordt ondernomen als dat nodig is. Dit rapport bevat de bevindingen van dit onderzoek en de beoordeling. Het onderzoek heeft ertoe geleid dat de Inspectie Jeugdzorg de WSG onder verscherpt toezicht heeft gesteld.

In dit hoofdstuk kunt u lezen wat aan dit toezicht voorafging. Vervolgens wordt ingegaan op de context waarin de WSG werkt, het onderzoek van de inspectie en de onderzoeksvragen.

Aanleiding

De WSG is een landelijk werkende instelling voor jeugdbescherming, jeugdreclassering en pleegzorg en biedt hulp aan kinderen met een beperking of chronische ziekte en aan kinderen van ouders met een (verstandelijke) beperking. De instelling biedt aan ongeveer 10.000 kinderen ondersteuning en begeleiding. Ongeveer 6800 kinderen staan onder toezicht en 1600 kinderen staan onder voogdij van de William Schrikker Jeugdbescherming. Ongeveer 1300 kinderen hebben een jeugdreclasseringsmaatregel die de William Schrikker Jeugdreclassering uitvoert. William Schrikker Pleegzorg begeleidt (de pleegouders van) ongeveer 1500 pleegkinderen. De WSG heeft ongeveer 1100 medewerkers.

De Inspectie Jeugdzorg laat naar aanleiding van meldingen van kindermishandeling (waaronder seksueel grensoverschrijdend gedrag) op 21 oktober 2011 aan de WSG weten ernstige zorgen te hebben over de preventie en het goed en tijdig signaleren van seksueel misbruik en het ondernemen van acties daarop. De inspectie eist daarom een verbeterplan. Op 30 november 2011 ontvangt de inspectie informatie van de WSG over de verbeteringen die de WSG wil doorvoeren. De inspectie beoordeelt deze informatie als onvoldoende SMART¹ en vraagt om aanpassingen. Er volgt een gesprek in februari en ook de stukken die de inspectie vervolgens in maart en uiteindelijk in mei 2012 ontvangt, voldoen niet aan de verwachtingen van de inspectie want de informatie was op onderdelen nog niet concreet genoeg.

In juni 2012 heeft de inspectie op verzoek van de WSG een gesprek met de Bestuurder van de WSG. In dit gesprek geeft de WSG aan de verbetertrajecten die reeds in gang zijn gezet in samenhang met elkaar te zullen brengen. Deze verbetertrajecten zijn onder meer het project aanpak seksueel misbruik (verbeteren kwaliteit meldingen, invoeren meldcode kindermishandeling en versterken inhoudelijke kennis van medewerkers over seksueel misbruik) en de methodische innovatie bij de jeugdbescherming, jeugdreclassering en pleegzorg (doorontwikkelen Delta, handboek Jeugdreclassering, Triple P voor pleegzorg).

¹ De eis dat een plan SMART is, betekent dat de doelen specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden zijn.

De inspectie laat in het gesprek weten geen verdere concretisering van verbeterplannen meer af te wachten en zelf nader onderzoek te gaan doen bij alle werksoorten van de WSG (jeugdbescherming, jeugdreclassering en pleegzorg).

Context doelgroep WSG

De inspectie vraagt zich niet af of er risico's zijn voor de kinderen (0-18) die de WSG onder haar hoede heeft. Die zijn er, het zijn immers de risico's voor het kind die hebben geleid tot de ondertoezichtstelling, jeugdreclasseringsmaatregel en/of inzet van pleegzorg. De centrale vraag is of de WSG risico's voldoende herkent en beperkt, want de cliënten van de WSG, de kinderen en hun ouders, zijn kwetsbaar. Het merendeel van de kinderen of hun ouders begrijpt minder, overziet minder, is impulsiever, is moeilijker leerbaar en kan zich moeilijker aan afspraken houden dan cliënten zonder beperking. Werken met deze doelgroep vraagt van medewerkers specifiek vakmanschap. Niet alleen is specifieke kennis nodig over de doelgroep, hun kwetsbaarheid en veiligheidsrisico's voor de kinderen, ook wordt van de medewerkers verwacht dat zij over vaardigheden beschikken om met de kinderen en hun opvoeders om te gaan, om tijdig opgroeirisico's te signaleren en in te grijpen wanneer de kinderen onveilig zijn. Ze hebben geduld, improvisatietalent, doorzettingsvermogen en een lange adem nodig. In de hulpverlening vragen problemen op meerdere leefgebieden van een gezin tegelijk de aandacht van de medewerkers. Met deze moeilijk leerbare cliënten, worstelen de uitvoerend medewerkers vaak met de vraag "wanneer is het goed genoeg".

Context organisatie WSG

Omdat de WSG een landelijk werkende instelling is, wonen de medewerkers verspreid in het land en werken zij zelfstandig vanaf hun thuiswerkplek. Ze ontmoeten collega's in de regio, onder andere tijdens teamoverleggen en casuïstiekbesprekingen. De medewerkers bezoeken hun cliënten thuis, in de instelling waar de kinderen verblijven of in spreekkamers van ketenpartners. De WSG heeft geen eigen ruimten om cliënten te ontmoeten.

Voor overleg tussen medewerkers heeft de WSG verschillende meeting points. Medewerkers komen minimaal twee keer per maand op het meeting point bijeen onder leiding van een teammanager en inhoudelijke manager. Medewerkers nemen voor tussentijds overleg contact op met elkaar en/of met de inhoudelijk leidinggevende. Bij jeugdbescherming en jeugdreclassering is dat een inhoudelijk manager, bij pleegzorg een inhoudelijk teamleider. De teams van jeugdbescherming en jeugdreclassering hebben duaal leiderschap (namelijk een teammanager en een inhoudelijk manager), de pleegzorgteams hebben eenhoofdig leiderschap (namelijk een inhoudelijk teamleider)².

² In het rapport wordt verder alleen de term 'inhoudelijk manager' gehanteerd. Waar staat 'inhoudelijk manager' geldt dat voor de pleegzorg de inhoudelijk teamleiders deze functie vervullen.

Het onderzoek

De Inspectie Jeugdzorg maakt bij het onderzoek gebruik van een toetsingskader (zie bijlage 1). Dit toetsingskader is gebaseerd op de Deltamethode, waar de bureaus jeugdzorg en landelijk werkende instellingen sinds eind 2008 mee dienen te werken. Een belangrijk aspect van de Deltamethode is het toepassen van risicomangement. De gezinsvoogd moet vanaf het uitspreken van de ondertoezichtstelling zicht krijgen en houden op de ontwikkeling van het kind en de bedreiging daarvan. Daarnaast wordt van de gezinsvoogd verwacht dat hij actie onderneemt om de risico's op een bedreigde ontwikkeling te beperken. De inspectie verwacht dat de medewerkers van pleegzorg en jeugdreclassering binnen hun eigen methodiek eveneens de risico's voor de kinderen in kaart brengen en beperken.

Het toetsingskader bevat daarnaast eisen ten aanzien van sturing van de medewerkers. Juist omdat de medewerkers van de WSG landelijk verspreid autonoom hun werk doen en daarbij werken in zeer complexe situaties, vindt de inspectie de kwaliteit van de aansturing extra belangrijk.

De inspectie heeft de 'gewone' praktijk van het werk van de medewerkers willen onderzoeken en zich niet specifiek gericht op zaken waarvan het de inspectie bekend was dat er iets in is misgegaan. Dossiers zijn willekeurig door de inspectie gekozen, waarbij er rekening mee is gehouden dat er uit alle regio's dossiers zijn getoetst en van alle werksoorten. Van alle werksoorten zijn casuïstiekbesprekingen uit verschillende regio's geobserveerd en is aansluitend hierop met de medewerkers gesproken.

Centrale onderzoeksvraag

De centrale vraag in dit onderzoek is of de WSG voldoende toezicht houdt op en in voldoende mate risicomangement toepast bij kinderen die onder haar begeleiding staan en kinderen die in pleeggezinnen verblijven.

Aan de hand van de vier onderstaande thema's en bijbehorende onderzoeksvragen heeft de inspectie het toezicht uitgevoerd. Bij alle thema's heeft de inspectie specifiek aandacht voor de aansturing.

1. Zicht op startrisiko's

Hebben medewerkers voldoende zicht op startrisiko's (risico's bij start betrokkenheid WSG)?

2. Handelen bij geconstateerde startrisiko's

Handelen medewerkers adequaat bij de geconstateerde startrisiko's?

3. Zicht op actuele risico's

Hebben medewerkers voldoende zicht op actuele risico's (nieuwe risico's gedurende betrokkenheid WSG)?

4. Handelen bij geconstateerde actuele risico's

Handelen medewerkers adequaat bij de geconstateerde actuele risico's?

Leeswijzer

Dit rapport begint in hoofdstuk 2 met oordelen per thema en geeft vervolgens het eindoordeel. Hoofdstuk 3 beschrijft dat verscherpt toezicht wordt opgelegd, wat dit betekent en welke maatregelen op korte termijn noodzakelijk zijn. Als bijlagen zijn toegevoegd: het toetsingskader, de onderzoeksopzet, de bevindingen per indicator, de brief van de inspectie over het verscherpt toezicht en de schriftelijke reactie van de WSG op het verscherpt toezicht.

Hoofdstuk 2 Beoordeling

In dit hoofdstuk beoordeelt de inspectie de uitvoering en de aansturing van het risicomanagement bij de WSG. In iedere paragraaf staan de oordelen, verwachtingen, de bevindingen en de afwegingen. Het hoofdstuk eindigt met het eindoordeel.

De inspectie heeft in dit onderzoek 54 dossiers getoetst en vijf casuïstiekbesprekingen bijgewoond. Wanneer de inspectie tot een oordeel 'onvoldoende' komt, wil dat zeggen dat in het merendeel van de dossiers niet is voldaan aan de eisen uit het toetsingskader over risicomanagement. De inspectie heeft dus ook dossiers aangetroffen waarin medewerkers wel goed zicht hebben op de veiligheidsrisico's en hierop handelen. Het systematisch toepassen van risicomanagement houdt echter in dat *alle* medewerkers dit goed doen in alle casussen. De inspectie komt dan ook tot kritische oordelen.

2.1 Uitvoering risicomanagement

Zicht op startrisico's

Het oordeel van de inspectie luidt dat de medewerkers van de WSG onvoldoende zicht hebben op de risico's bij de start van de hulpverlening.

Toelichting

Plannen vaak te laat

De inspectie verwacht dat bij start van de hulpverlening tijdig een plan van aanpak (jeugdbescherming en jeugdreclassering) of hulpverleningsplan (pleegzorg) wordt opgesteld, dat is gebaseerd op een analyse van relevante voorinformatie, in combinatie met informatie uit (kennismakings)gesprekken en uit de risicotaxatielijst.

Ten aanzien van het plan van aanpak/hulpverleningsplan constateert de inspectie dat in de meeste casussen de wettelijke norm van zes weken voor het opstellen van het plan niet wordt gehaald. Bij de afdeling jeugdbescherming was bijvoorbeeld in nog geen 30% van de casussen het plan van aanpak binnen 60 dagen na aanvang van de hulpverlening gereed. Het komt regelmatig voor dat het meer dan vier maanden duurt voordat een plan van aanpak gereed is, met uitschieters van meer dan een half jaar.

Dit vindt de inspectie zorgelijk, omdat de hulpverlening zonder een vastgesteld plan weinig houvast biedt voor alle betrokkenen. Ook is niet transparant op welke wijze gewerkt wordt aan het wegnemen of beperken van opvoedings- en ontwikkelingsrisico's van een kind en zijn gezin.

Niet voldoende aandacht voor alle startrisico's en doelgroepspecifieke risico's

De inspectie verwacht dat medewerkers bij het (verzamelen van informatie) voor het plan van aanpak systematisch aandacht hebben voor de startrisico's en de doelgroepspecifieke risico's. In de onderzochte plannen is weinig aandacht voor de bijzondere kwetsbaarheid van de doelgroep waaraan zij hulpverlening biedt (bijvoorbeeld kwetsbaarheid voor seksueel misbruik, psychopathologie en criminaliteit).

Wel bevatten de dossiers relevante schriftelijke voorinformatie (o.a. rapportages van de Raad voor de Kinderbescherming, indicatiebesluit). Ook ziet de inspectie dat medewerkers in de eerste 60 dagen gesprekken hebben met (pleeg)ouders en derden. In bijna de helft van de casussen is niet zichtbaar of het kind is gesproken of gezien. Tijdens de gesprekken gaat het vaak over één of meer startrisico's, maar niet systematisch over alle startrisico's die uit de voorinformatie naar voren komen.

De inspectie oordeelt dat geconstateerde risico's hierdoor naar de achtergrond verdwijnen.

Geen analyse van de informatie zichtbaar en nauwelijks risicotaxatielijsten

De inspectie verwacht dat de beschikbare voorinformatie wordt geanalyseerd en met de informatie uit de gesprekken als input wordt gebruikt voor het invullen van een risicotaxatielijst. De risicotaxatielijst brengt risicofactoren systematisch in beeld. Tijdens het dossieronderzoek heeft de inspectie nauwelijks risicotaxatielijsten aangetroffen die medewerkers hebben ingevuld binnen de eerste 60 dagen van de hulpverlening.

De medewerkers brengen onvoldoende systematisch de startrisico's in kaart en hebben daardoor onvoldoende zicht op de startrisico's.

Afwegingen uitgezette hulpverleningslijn niet terug te vinden

De inspectie verwacht dat de medewerkers de lijn van hulpverlening niet zelfstandig bepalen, maar tijdens de casuïstiekbespreking samen met hun collega's en de inhoudelijk manager. De medewerkers van de afdelingen jeugdbescherming en jeugdreclassering geven aan dat zij een nieuwe casus altijd zo snel mogelijk inbrengen in een casuïstiekoverleg. Pleegzorgmedewerkers geven aan dat zij een zaak inbrengen in het casuïstiekoverleg wanneer zij dit zelf nodig achten. Het lukt bij pleegzorg niet om alle casussen jaarlijks te bespreken in een casuïstiekoverleg.

De resultaten van deze besprekingen zijn niet in de dossiers terug te vinden. De inspectie heeft in het merendeel van de dossiers geen verslagen of vermeldingen aangetroffen, waaruit kan blijken dat in de eerste 60 dagen na de start van de hulpverlening een casuïstiekbespreking over de hulpverleningslijn heeft plaatsgevonden.

Doordat er vrijwel geen verslag wordt gemaakt van de afwegingen, zijn deze niet inzichtelijk en ook niet meer te raadplegen, bijvoorbeeld in verband met de evaluatie en/of overdracht aan een andere medewerker van de ingezette hulpverleningslijn.

Handelen bij geconstateerde startrisiko's

Het oordeel van de inspectie luidt dat de medewerkers van de WSG onvoldoende adequaat handelen bij geconstateerde startrisiko's.

Toelichting

Geen plan: handelen niet systematisch

De inspectie verwacht dat medewerkers van de WSG direct handelen op basis van de geconstateerde startrisiko's en dat zij bij hun hulpverlening aan het kind en het gezin systematisch uitgaan van het plan dat zij hebben opgesteld. Een plan helpt medewerkers de rode draad van de hulpverlening weer op te pakken, ook als tussentijds acute kwesties worden aangepakt. Daar waar onvoldoende zicht is op de startrisiko's, kan het handelen op die startrisiko's ook niet voldoende zijn.

Medewerkers in de jeugdbescherming starten in veel casussen direct met de uitvoering van het eerste dat op hun pad komt. Bij de WSG zijn in tweederde van de gevallen geen plannen aanwezig na 60 dagen. Hierdoor wordt niet systematisch gewerkt en raken startrisiko's op de achtergrond.

Niet planmatig werken betekent dat medewerkers reactief handelen bij elkaar opvolgende incidenten, waardoor de medewerkers het overzicht niet meer hebben en de samenhang niet meer zien. Dat betekent dat het kind onvoldoende beschermd wordt tegen veiligheidsrisico's.

Geen structurele aandacht voor alle risico's

De inspectie verwacht dat medewerkers afspraken maken met (pleeg)ouders, kinderen en hulpverleners om de startrisiko's weg te nemen of te beperken. In de dossiers is duidelijk zichtbaar dat medewerkers contact opnemen met de (pleeg)ouders, het kind en de betrokken hulpverleners. De contacten met de (pleeg)ouders en het kind gaan regelmatig over het oplossen van praktische problemen in het dagelijks leven van de cliënten. Tijdens deze contacten komen doorgaans één of meerdere startrisiko's aan de orde, maar is er geen structurele aandacht voor alle risico's.

Wanneer is het genoeg? Risico's bij niet nakomen afspraken

De inspectie verwacht dat medewerkers handelen wanneer (pleeg)ouders gemaakte afspraken niet nakomen. Op dit punt concludeert de inspectie dat de medewerkers zich vooral richten op het engageren³ en in mindere mate op het positioneren⁴. Dat betekent in de praktijk dat de medewerkers bij het niet nakomen van afspraken het gesprek aan (blijven) gaan, maar in mindere mate of in een veel later stadium eisen stellen.

³ Onder engageren verstaat de inspectie al hetgeen een jeugdbeschermer doet om het kind, diens (pleeg)ouders, het gezin en andere belanghebbenden tot actieve medewerking te motiveren.

⁴ Onder positioneren verstaat de inspectie al hetgeen de jeugdbeschermer doet om het belang van de ontwikkeling en de veiligheid van het kind te verduidelijken en het belang van het kind voorop stelt.

Omdat WSG-cliënten moeilijk leerbaar zijn, is het te begrijpen dat de medewerkers de afspraken blijven herhalen. Door deze werkwijze komt het voor dat het lang duurt voordat het belang van het kind voorop gesteld wordt en een bedreigende situatie langer voortduurt dan gewenst.

Contacten met derden

Wat betreft de contacten met betrokken hulpverleners valt een aantal zaken in positieve zin op. De jeugdreclasserders onderhouden altijd contact met de school van het kind in de startfase. De jeugdbeschermers zetten in de meeste casussen geïndiceerde hulp in, bijvoorbeeld gespecialiseerde thuiszorg, om startrisiko's te beperken. De pleegzorgmedewerkers hebben in alle casussen contact met de medewerker die verantwoordelijk is voor de plaatsing van het kind in het pleeggezin.

Zicht op actuele risico's

Het oordeel van de inspectie luidt dat de medewerkers van de WSG onvoldoende zicht hebben op de risico's die zich gedurende de betrokkenheid van de instelling voordoen.

Toelichting

Van systematisch ophalen van informatie over actuele risico's is onvoldoende sprake

De inspectie verwacht dat medewerkers gestructureerd en systematisch alert zijn op actuele risico's (nieuwe risico's of ingrijpende veranderingen in de situatie van een kind) en doelgroepspecifieke risico's gedurende de hulpverlening aan het kind en zijn gezin. Dit methodisch handelen is erop gericht om zoveel mogelijk risico's op een bedreigde ontwikkeling uit te sluiten.

De inspectie stelt vast dat medewerkers in de praktijk contact onderhouden met het kind, hun (pleeg)ouders en betrokken hulpverleners. Tijdens deze gesprekken staan de medewerkers niet systematisch stil bij de actuele leefsituatie en doelgroepspecifieke risico's. Zij halen de informatie over deze risico's niet systematisch op. In de door de inspectie onderzochte dossiers zijn in ongeveer 30% tot 50% van de casussen (afhankelijk van de werksoort) actuele risico's naar boven gekomen.

De inspectie stelt vast dat er in de huidige werkwijze van de WSG onvoldoende waarborgen voor de medewerkers aanwezig zijn om de actuele risico's zoveel als mogelijk te signaleren. Doordat het in hun werkwijze ontbreekt aan zichtbare reflectie en analyse op de gehele situatie van het kind en diens gezin, signaleren zij niet alle actuele risico's. Nieuwe risico's of ingrijpende veranderingen in de situatie van het kind komen hierdoor pas aan de oppervlakte als er echt iets aan de hand is.

Bij signalen over actuele risico's worden nauwelijks nieuwe risicotaxaties gemaakt

De inspectie verwacht dat de medewerkers - behalve tijdens de vaste afspraken met het kind, zijn gezin en hulpverleners - ook tussentijds open staan voor nieuwe signalen over actuele risico's. De inspectie heeft in iets meer dan de helft van de onderzochte dossiers gezien dat er nieuwe meldingen van (vermoedelijk) kindermishandeling bij de medewerker zijn gedaan. Als zich ernstige nieuwe risico's voordoen in de situatie van een kind, of als de situatie van het kind om andere redenen ingrijpend verandert, dan is een nieuwe risicotaxatie noodzakelijk. De inspectie heeft in deze gevallen echter vrijwel geen nieuwe risicotaxatielijsten aangetroffen.

De medewerkers brengen onvoldoende systematisch de risico's in kaart en hebben daardoor onvoldoende zicht op de risico's.

Multidisciplinair vaststellen van hulpverleningslijn bij actuele risico's onvoldoende

De inspectie verwacht dat bij actuele risico's de hulpverleningslijn multidisciplinair wordt vastgesteld. Dit gebeurt onvoldoende. De medewerkers bepalen zelf of zij een zaak tussentijds inbrengen bij een casuïstiekbespreking of bespreken met hun inhoudelijk manager. De inspectie heeft in het merendeel van de door haar onderzochte dossiers geen verslagen of een vermelding in IJ aangetroffen, waaruit blijkt dat nieuwe risico's of ingrijpende veranderingen in de situatie van het kind intercollegiaal of in een casuïstiekbespreking zijn besproken.

Geen vaste contactfrequentie, risico dat minder urgente zaken (tijdelijk) uit beeld raken

Een vaste contactfrequentie met (pleeg)ouders en het kind zorgt ervoor dat de medewerker met regelmaat nieuwe informatie bereikt. Een vaste contactfrequentie helpt bovendien om te voorkomen dat kinderen en hun (pleeg)gezin (tijdelijk) uit beeld raken als gevolg van zaken die op dat moment meer urgent zijn.

In de praktijk spreken de jeugdbeschermers geen vaste contactfrequentie af.

Jeugdreclasserders doen dit meestal wel, maar komen de contactfrequentie slechts in de helft van de casussen na. De medewerkers van de pleegzorg stellen een contactfrequentie met het pleeggezin vast. De kwaliteit van het logboek/contactjournaal bij pleegzorg is onvoldoende om vast te stellen of de contactfrequentie met pleegouders in de praktijk wordt nagekomen.

Handelen bij geconstateerde actuele risico's

Het oordeel van de inspectie luidt dat de medewerkers van de WSG onvoldoende adequaat handelen bij geconstateerde actuele risico's.

Toelichting

De medewerkers werken niet methodisch en missen daardoor actuele risico's. Dit werkt door in de beoordeling van het handelen bij geconstateerde actuele risico's, omdat de medewerkers over gemiste actuele risico's geen afspraken kunnen maken en/of eisen kunnen stellen.

Nieuwe risico's leiden niet consequent tot afspraken om deze te beperken

De inspectie verwacht dat medewerkers afspraken maken met (pleeg)ouders, het kind en betrokken hulpverleners over actuele risico's.

In casussen waar wel actuele risico's zijn geconstateerd, maken de medewerkers van jeugdbescherming onvoldoende afspraken met (pleeg)ouders. Voor de medewerkers van jeugdreclassering en pleegzorg geldt dat zij bij geconstateerde actuele risico's voldoende afspraken maken met (pleeg)ouders en/of voldoende eisen stellen aan (pleeg)ouders om de actuele risico's te verminderen.

Wat betreft het handelen van medewerkers tegenover (pleeg)ouders, geldt wat hierover eerder bij de paragraaf 'handelen bij geconstateerde start risico's' is geconstateerd. Ook in het geval van nieuwe risico's geldt dat de medewerkers bij het niet nakomen van afspraken het gesprek aan (blijven) gaan, en in mindere mate of in een veel later stadium eisen stellen. Bedreigende situaties duren op deze manier te lang voort.

2.2 Aansturing risicomanagement

De inspectie beoordeelt de aansturing door de inhoudelijk managers⁵ als onvoldoende.

Toelichting

De inspectie verwacht dat inhoudelijk managers bewaken en ondersteunen dat in alle zaken zicht komt en blijft op de start risico's en actuele risico's en dat medewerkers adequaat handelen bij de geconstateerde start- en actuele risico's. De inspectie verwacht van hen dat zij erop toezien dat afspraken op een juiste wijze worden vastgelegd en worden uitgevoerd. Zij dienen na te gaan of eerder gemaakte afspraken zijn uitgevoerd. Inhoudelijk managers dienen de casuïstiekbespreking zo voor te bereiden en in te richten dat de casussen van het team planmatig wordt doorgenomen op risico's voor het kind. Wanneer medewerkers de hulpverlening niet naar behoren uitvoeren, dienen de inhoudelijk managers hen bij te sturen. Zij spelen een belangrijke rol in het constateren wie extra ondersteuning nodig heeft.

De inspectie heeft onderzocht hoe de inhoudelijk managers het proces van risicomanagement aansturen. Dit doen zij door mee te lezen in het dossier, door als voorzitter van de casuïstiekbespreking op te treden en door het geven van individuele werkbegeleiding aan de uitvoerend werkers. Alle plannen van aanpak voor de hulpverlening worden door de inhoudelijk manager gezien en getekend.

De inspectie concludeert dat de sturing van de inhoudelijk managers onvoldoende is:

- In de dossiers staan zelden afspraken vanuit casuïstiekbespreking. Uit het dossier valt niet te herleiden welke afwegingen en onderbouwing van keuzes in de strategiebepaling van de hulpverlening zijn gemaakt. Er zijn weinig ingevulde risicotaxatielijsten aangetroffen. De

⁵ In het rapport wordt verder alleen de term 'inhoudelijk manager' gehanteerd. Waar staat 'inhoudelijk manager' geldt dat voor de pleegzorg de inhoudelijk teamleiders deze functie vervullen.

plannen van aanpak voor de hulpverlening zijn vaak niet op tijd vastgesteld, gemiddeld ongeveer vier maanden na de start. Het komt voor dat er maanden zonder plan van aanpak gewerkt wordt.

- In de bijgewoonde casuïstiekbesprekingen gaat de inhoudelijk manager niet na of afspraken ook daadwerkelijk zijn nagekomen. Ook is er geen sprake van een systematische bespreking van het geheel van de problematiek in een casus, waaronder ook de startrisiko's. De inspectie heeft grote verschillen gezien in de manier waarop de casuïstiekbespreking wordt aangestuurd.
- De inspectie heeft aanzienlijke verschillen in taakopvatting van de inhoudelijk manager en verantwoordelijkheidsverdeling tussen de uitvoerend medewerker en inhoudelijk manager geconstateerd.

Tussen de vastgelegde overleggen door, nemen de medewerkers wanneer zij dit nodig vinden contact op met de inhoudelijk manager. Ook brengen zij vragen in over een casus tijdens de casuïstiekbespreking. De inspectie heeft geconstateerd dat teamleden elkaar dan kritisch bevragen.

De inspectie is van oordeel dat in de casuïstiekbespreking de agenda wordt gedomineerd door acute zaken en niet door reflectie en het zoeken naar overzicht. De 'rode draad' die door een casus heen loopt, kan hierdoor ook in de casuïstiekbespreking over het hoofd worden gezien. De aansturing is onvoldoende gericht op een systematische aanpak die het veilig opgroeien van het kind beoogt.

2.3 Eindoordeel

Het eindoordeel van de Inspectie Jeugdzorg luidt dat de WSG onvoldoende risico's inschat en onvoldoende handelt bij geconstateerde risico's bij kinderen die onder haar begeleiding staan en kinderen die in pleeggezinnen verblijven. Ook is de aansturing van dit risicomanagement onvoldoende.

Toelichting

De complexe doelgroep van de WSG is kwetsbaar voor veiligheidsrisico's. Cliënten die zaken moeilijk overzien, vaak niet weerbaar zijn en ook moeilijk leerbaar zijn, lopen meer risico om in de problemen te raken. Zij hebben bijvoorbeeld meer risico om geconfronteerd te worden met seksueel grensoverschrijdend gedrag. Wie zich met zorg voor deze cliënten bezighoudt, krijgt per kind en zijn opvoeders met veel opeenvolgende probleemsituaties te maken. De medewerkers van de WSG werken alleen vanuit een thuiswerkplek en hebben veel ruimte zelf hun werk in te vullen. Methodisch handelen van de medewerker en een goede aansturing door diens manager zijn essentieel om de medewerker in staat te stellen structureel toezicht te houden op de risico's en te handelen om risico's te beperken. Dit is bij de WSG onvoldoende het geval. De kinderen waar de WSG mee te maken heeft, lopen risico's juist door hun kwetsbaarheid. Het ontbreekt bij de WSG aan belangrijke randvoorwaarden om de risico's die

de kinderen van de WSG lopen zoveel als mogelijk te beperken. Dat het ontbreekt aan systematisch werken, weegt voor de inspectie zwaar in de beoordeling. Immers daardoor bestaat het risico dat kindermishandeling en misbruik niet direct worden gestopt, omdat medewerkers de rode draad van de hulpverlening uit het oog verliezen. De ernst van dit punt wordt nog versterkt door het feit dat inhoudelijk managers de uitvoerend medewerkers niet goed ondersteunen en aansturen om het geheel van de problematiek te blijven overzien en af te wegen.

Hoofdstuk 3 Verscherpt toezicht

De Inspectie Jeugdzorg vindt het buitengewoon ernstig dat het de WSG met deze kwetsbare cliënten niet lukt om risicomanagement voldoende toe te passen. Zij is van oordeel dat er hierdoor een ernstig risico bestaat voor de veiligheid van de kinderen en stelt de WSG daarom onder verscherpt toezicht. Het verscherpt toezicht richt zich op het risicomanagement dat wordt uitgevoerd in de jeugdbescherming, jeugdreclassering en de pleegzorg en wordt opgelegd voor de duur van een jaar.

In dit hoofdstuk geeft de inspectie allereerst een weergave van het gesprek met de Raad van Toezicht op 17 december 2012. Vervolgens beschrijft de inspectie welke maatregelen er binnen de WSG in ieder geval noodzakelijk zijn en ten slotte volgt de reactie hierop van de Raad van Toezicht. In de laatste paragraaf komt de invulling van het verscherpt toezicht aan de orde.

3.1 Gesprek met de Raad van Toezicht

Op 29 november 2012 deed de inspectie de laatste bevindingen van haar toezicht. Na de analyse van de gegevens besloot de inspectie geen verder onderzoek te doen, wat aanvankelijk wel de bedoeling was (zie bijlage 2). Vanwege de ernst van de bevindingen heeft de inspectie haar constatering direct laten weten in een gesprek met de Raad van Toezicht van de WSG. Dit gesprek vond plaats op 17 december 2012. De inspectie heeft de Raad van Toezicht geïnformeerd over de bevindingen en haar zorgen uitgesproken. Deze zorgen betreffen ook de governancestructuur van de WSG. In 2011 maakte de inspectie afspraken naar aanleiding van incidenten. De aanpak die de WSG vervolgens heeft toegezegd, heeft niet gewerkt. Er is gekozen voor het (door)ontwikkelen van beleid en breed uit te rollen deskundigheidsbevordering, terwijl in de tussentijd op de werkvloer niet planmatig werd gewerkt en hierop onvoldoende controle en sturing was.

In het gesprek heeft de Inspectie Jeugdzorg aangegeven dat rust nodig is voor de medewerkers, zodat zij op een gestructureerde, systematische manier aan de slag kunnen met hun caseload en gelegenheid krijgen om achterstallige werkzaamheden weg te werken. Tijdens het toezicht constateerde de inspectie dat maatregelen van het bestuur van de WSG (cursussen, organisatieveranderingen, nieuwe werkwijzen) extra werkdruk opleveren bij de medewerkers.

De Raad van Toezicht en de Bestuurder hebben aangegeven doordrongen te zijn van de ernst en de aard van de tekortkomingen (zie bijlage 5). Na het gesprek heeft de inspectie de WSG laten weten welke maatregelen er minimaal nodig zijn om de grootste zorgen weg te nemen.

3.2 Benodigde maatregelen op korte termijn

De Inspectie Jeugdzorg verwacht dat de WSG maatregelen neemt om het risicomanagement te verbeteren, waardoor de WSG structureel zicht heeft en houdt op alle veiligheidsrisico's die voor een kind spelen. Dit betekent in ieder geval dat:

- zaken worden ingebracht in casuïstiekbesprekingen⁶ op de afgesproken Delta/WSG-momenten (start, halverwege, eind en overige kernbeslissingen), met als doel het bepalen van de lijn van de hulpverlening;
- in de casuïstiekbesprekingen de voortgang aan de orde komt over alle startrisiko's (uitzondering: crisisbesprekingen);
- in de casuïstiekbesprekingen structureel aandacht is voor actuele risico's en mogelijke doelgroep-specifieke risico's.

De Inspectie Jeugdzorg verwacht dat de WSG maatregelen neemt om een eenduidige systematische aanpak binnen de afdelingen jeugdbescherming, jeugdreclassering en pleegzorg te realiseren. Dit betekent in ieder geval dat:

- plannen van aanpak/hulpverleningsplannen binnen zes weken worden opgesteld, waarin de lijn van de hulpverlening is vastgelegd op alle startrisiko's;
- afspraken (met jeugdigen, met (pleeg)ouders, derden en uit de casuïstiekbesprekingen) eenduidig zijn vastgelegd in het dossier;
- keuzes die in een zaak worden gemaakt worden onderbouwd (in ieder geval met een risicotaxatie en analyse daarop).

De Inspectie Jeugdzorg verwacht dat de WSG zorgt voor eenduidige aansturing van de teams door inhoudelijk managers. Dit betekent in ieder geval dat:

- voor alle medewerkers duidelijk is welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden de inhoudelijk managers en de teammanagers hebben.
- de inhoudelijk manager erop toeziet dat de lijn die in de casuïstiekbespreking is uitgezet in het plan van aanpak wordt vermeld.
- de inhoudelijk manager erop toeziet dat afspraken worden vastgelegd in het dossier en worden uitgevoerd.

3.3 Schriftelijke reactie WSG

In een brief van 8 januari 2013 laten de Raad van Toezicht en de Bestuurder weten dat de WSG de problemen wel heeft ingezien, maar ter verbetering heeft gekozen voor innovatie en onvoldoende op korte termijn heeft geïnvesteerd in resultaatgerichtheid, monitoring, intern toezicht en eigenaarschap met betrekking tot de inhoudelijke sturing. Aan planmatig werken en de sturing daarop is te weinig aandacht gegeven, aldus de Raad van Toezicht en de Bestuurder. Het onderwerp 'sturing en control' is onderbelicht gebleven en verschillende

⁶ Het multidisciplinair overleg dat in het toetsingskader wordt genoemd, heet bij de WSG het casuïstiekoverleg.

rolopvattingen over leiderschap binnen het management hebben geresulteerd in verschillende rolopvattingen en stijlen van leiderschap in de operationele aansturing van het primair proces. De Raad van Toezicht en de Bestuurder constateren zelf een 'gap' tussen beleidsontwikkeling en de implementatie op de werkvloer. Ook noemen zij een cultuur waarin ruimte is voor medewerkers om buiten de lijnen te gaan. Dat een professional beslissingen planmatig en structureel moet nemen en vastleggen in de dossiers, wordt onvoldoende beseft. Vervolgens noemen de Raad van Toezicht en de Bestuurder in hun reactie een aantal maatregelen die zij nemen op het gebied van de governance, het primaire proces van zowel de jeugdbescherming, als de jeugdreclassering, de pleegzorg en het expertisecentrum van de WSG en ter verbetering van het leren van calamiteiten, incidenten en klachten. Naast andere maatregelen, zoals de benoeming van een interim programmabestuurder, worden de maatregelen die de inspectie voor de korte termijn noodzakelijk acht, concreet in de reactie genoemd. De Raad van Toezicht en de Bestuurder geven aan dat zij alle maatregelen SMART zullen uitwerken in een plan dat zij aan de inspectie zullen toezenden twee weken na vaststelling van het inspectierapport.

3.4 Monitoring door de inspectie in 2013

De Inspectie Jeugdzorg verwacht dat de eerste resultaten van de ingezette maatregelen zichtbaar zijn vanaf drie maanden na het uitspreken van het verscherpt toezicht. De inspectie zal gedurende 2013 met regelmaat onverwacht en steekproefsgewijs in de verschillende regio's de voortgang monitoren. De monitoring bestaat uit interviews, dossieronderzoek, het bijwonen van overleggen en het opvragen van documenten en vindt plaats bij zowel de jeugdbescherming als bij de jeugdreclassering en de pleegzorg.

Tijdens het verscherpt toezicht vinden er gesprekken plaats tussen de inspectie en de WSG over de voortgang van de verbeteringen. De inspectie beoordeelt na ongeveer één jaar of de situatie voldoende is verbeterd om het verscherpt toezicht te kunnen opheffen.

Bijlage 1 Toetsingskader onderzoek naar de WSG

Toelichting op het toetsingskader

De inspectie heeft de vraagstelling vertaald in een toetsingskader, waarin staat wat zij verwacht van de WSG ten aanzien van de veiligheid van de kinderen. De inspectie formuleert haar verwachtingen in criteria met bijbehorende indicatoren, die van toepassing zijn op zowel jeugdbescherming, jeugdreclassering als pleegzorg van de WSG.

Thema's	Criteria	Indicatoren	Bronnen
Zicht op startrisiko's "Signaleren en risicotaxatie"	Medewerkers hebben voldoende zicht op startrisiko's	<p>Gezinsvoogden, jeugdreclasserders en pleegzorgwerkers:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 brengen op basis van voorinformatie en informatie uit contacten met kind, (pleeg)ouders en derden de startrisiko's per kind in kaart 2 hebben bij het in kaart brengen van de startrisiko's altijd aandacht voor de doelgroepspecifieke risico's 3 voeren ter onderbouwing van de startrisiko's een gestructureerde risicotaxatielijst⁷ in 4 bespreken de startrisiko's en bepalen de in te zetten lijn multidisciplinair 5 leggen de startrisiko's vast in het dossier <p>Pleegzorgwerkers:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6 screenen het pleeggezin op veiligheidsrisico's 7 brengen risico's in kaart die de plaatsing van kind in het pleeggezin (matching) met zich meebrengt <p>Inhoudelijk managers/teammanagers:</p> <ol style="list-style-type: none"> 8 bewaken dat gezinsvoogden, jeugdreclasserders en 	Dossieronderzoek Bijwonen casuïstiekbesprekingen en aanvullend gesprekken

⁷ De afdelingen jeugdbescherming en pleegzorg van de WSG maken gebruik van de Delta-veiligheidslijst.

<p>Handelen bij startrisiko's "Volgen en risicomangement"</p>	<p>Medewerkers handelen adequaat bij startrisiko's</p>	<p>pleegzorgwerkers bovengenoemde acties uitvoeren</p> <p>Gezinsvoogden, jeugdreclasseerders en pleegzorgwerkers: 9 maken afspraken met (pleeg)ouders en/of stellen eisen aan (pleeg)ouders om de startrisiko's te verminderen 10 maken afspraken met betrokken partijen (derden) om de startrisiko's te verminderen 11 leggen de gemaakte afspraken/eisen vast in het dossier 12 handelen wanneer (pleeg)ouders de gemaakte afspraken/eisen niet nakomen</p> <p>Inhoudelijk managers/teammanagers: 13 bewaken dat gezinsvoogden, jeugdreclasseerders en pleegzorgwerkers bovengenoemde acties uitvoeren</p>	<p>Dossieronderzoek Bijwonen casuïstiekbesprekingen en aanvullend gesprekken</p>
<p>Zicht op actuele risico's "Signaleren en risicotaxatie"</p>	<p>Medewerkers hebben voldoende zicht op actuele risico's</p>	<p>Gezinsvoogden, jeugdreclasseerders en pleegzorgwerkers: 14 komen de afgesproken contactfrequentie met kind en (pleeg)ouders na om actuele risico's te kunnen signaleren 15 gaan actief op zoek naar nieuwe feiten en omstandigheden of onderzoeken meldingen van nieuwe feiten en omstandigheden die van belang zijn om te bepalen of er sprake is van actuele (doelgroepspecifieke) risico's 16 bepalen tijdens alle contacten met kind, (pleeg)ouders en derden of er sprake is van actuele risico's 17 voeren ter onderbouwing van de actuele risico's een gestructureerde risicotaxatielijst in 18 bespreken actuele risico's intercollegiaal en/of multidisciplinair (in ieder geval bij een kernbeslissing) 19 leggen de actuele risico's vast in het dossier</p> <p>Inhoudelijk managers/teammanagers: 20 bewaken dat gezinsvoogden, jeugdreclasseerders en pleegzorgwerkers bovengenoemde acties uitvoeren</p>	<p>Dossieronderzoek Bijwonen casuïstiekbesprekingen en aanvullend gesprekken</p>

<p>Handelen bij actuele risico's <i>"Volgen en risicomangement"</i></p>	<p>Medewerkers handelen adequaat bij actuele risico's</p>	<p>Gezinsvoogden, jeugdreclassseerders en pleegzorgwerkers:</p> <p>21 maken bij geconstateerde actuele risico's afspraken met (pleeg)ouders en/of stellen eisen aan (pleeg)ouders om deze risico's te verminderen</p> <p>22 maken afspraken met betrokken partijen (derden) om de geconstateerde actuele risico's te verminderen</p> <p>23 leggen de gemaakte afspraken/eisen vast in het dossier</p> <p>24 handelen wanneer (pleeg)ouders de gemaakte afspraken/eisen niet nakomen</p> <p>Inhoudelijk managers/teammanagers:</p> <p>25 bewaken dat gezinsvoogden, jeugdreclassseerders en pleegzorgwerkers bovengenoemde acties uitvoeren</p>	<p>Dossieronderzoek</p> <p>Bijwonen casuïstiekbesprekingen en aanvullend gesprekken</p>
---	---	--	---

Bijlage 2 Werkwijze Inspectie Jeugdzorg

De WSG is een landelijke instelling met medewerkers door het hele land, die vanaf een thuiswerkplek hun werk verrichten. Het onderzoek is zo ingericht dat het antwoord op de onderzoeksvraag de gehele WSG betreft.

De inspectie heeft keuzes gemaakt, allereerst met betrekking tot het aantal te onderzoeken dossiers per werksoort en per regio (gestratificeerde steekproef) en het aantal en de functie van de te interviewen werknemers. Onverwachte elementen in het onderzoek zijn: de selectie van de dossiers en de casuïstiekbesprekingen.

De inspectie heeft in oktober 2012 totaal 54 dossiers getoetst van verschillende medewerkers en verschillende regio's: 35 dossiers jeugdbescherming, tien dossiers jeugdreclassering en negen dossiers pleegzorg. De inspectie heeft zelf dossiers geselecteerd en getoetst. Dit betrof zowel het digitale gedeelte als het fysieke deel van de dossiers. De inspectie heeft de dossiers willekeurig getrokken. De dossiers waren niet ouder dan anderhalf jaar. Dossiers die bij de inspectie bekend waren vanwege meldingen, heeft de inspectie niet in de toets meegenomen.

In november heeft de inspectie casuïstiekbesprekingen bijgewoond en geobserveerd van teams die door de inspectie willekeurig zijn gekozen. Een week voordat zij zou observeren, heeft de inspectie de WSG geïnformeerd bij welke team zij zou aansluiten. De inspectie heeft voorafgaand aan de casuïstiekbespreking de agenda en de stukken van het overleg gekregen. Aan het eind van de observatie heeft de inspectie met het team en de inhoudelijk manager/leidinggevende gesproken. De inspectie heeft vijf casuïstiekbesprekingen geobserveerd: drie van de jeugdbescherming, één van de jeugdreclassering en één van de pleegzorg in vijf verschillende regio's. De inspectie heeft na de observatie met 24 medewerkers gesproken, waaronder vier inhoudelijk managers.

Aanvankelijk zou het onderzoek van de inspectie bestaan uit drie onderdelen, te weten een dossieronderzoek, het bijwonen van casuïstiekbesprekingen en interviews met de inhoudelijk managers en regiomanagers. Nadat twee onderdelen van het onderzoek hebben plaatsgevonden, heeft de inspectie genoeg informatie om te oordelen dat de WSG onvoldoende toezicht houdt en risicomanagement uitvoert op de kinderen en dat verbetermaatregelen dringend noodzakelijk zijn.

Het onderzoek wordt verwerkt in een rapportage, die de inspectie aanbiedt aan de instelling en aan de ministeries van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en van Veiligheid en Justitie, de stadsregio Amsterdam en de provincies (voor wat betreft de pleegzorg). Het rapport wordt openbaar gemaakt.

Bijlage 3 Bevindingen per indicator

In deze bijlage presenteert de Inspectie Jeugdzorg de bevindingen uit het onderzoek. De vier paragrafen van deze bijlage zijn gewijd aan de vier thema's van het onderzoek. Elke paragraaf begint met een tabel waarin het oordeel per onderzochte indicator is gescoord. De tabel wordt gevolgd door een onderbouwing van de score. De indicatoren waarbij voor de beoordeling ook de interviews als bron nodig waren zijn niet beoordeeld. De reden hiervoor staat in bijlage 2 vermeld.

3.1 Zicht op startrisiko's

Oordelen per indicator

Indicator	Jeugdbescherming	Jeugdreclassering	Pleegzorg
1. Medewerkers brengen op basis van voorinformatie en informatie uit contacten met kind, ouders en derden de startrisiko's in kaart	Zwak	Zwak	Zwak
2. Medewerkers hebben aandacht voor doelgroepspecifieke risico's	Onvoldoende	Zwak	Onvoldoende
3. Medewerkers vullen ter onderbouwing van de startrisiko's een gestructureerde risicotaxatielijst* in	Onvoldoende	Onvoldoende	Zwak **
4. Medewerkers bespreken de startrisiko's en bepalen de in te zetten lijn multidisciplinair	Onvoldoende	Onvoldoende	Nvt/ niet beoordeeld
5. Medewerkers leggen de startrisiko's vast in het dossier	Onvoldoende	Onvoldoende	Zwak
6. Inhoudelijk managers en/of teammanagers/regiomanagers bewaken dat medewerkers bovengenoemde acties (indicatoren) uitvoeren	Onvoldoende	Onvoldoende	Onvoldoende

Voldoende
 Zwak
 Onvoldoende
 Nvt/ niet beoordeeld

* De jeugdbescherming en pleegzorg maken gebruik van de zogenaamde veiligheidslijst. Binnen jeugdreclassering maken medewerkers gebruik van een instrument voor risicotaxatie (Washington State Juvenile Court Pre-Screen Assessment) ten behoeve van het vaststellen van het risico op recidive en schade.

** Bij de start van de pleegzorgplaatsing wordt door de pleegzorgmedewerker geen risicotaxatielijst ingevuld. De inspectie heeft daarom de volgende indicatoren beoordeeld: pleegzorgmedewerkers screenen het pleeggezin op veiligheidsrisico's en pleegzorgmedewerkers brengen risico's in kaart die de plaatsing van het kind in het pleeggezin (matching) met zich meebrengt.

Toelichting

De inspectie verstaat onder startrisiko's de risico's bij de start van de betrokkenheid van de WSG. Deze risico's zijn vastgesteld door de Raad voor de Kinderbescherming in een beschermingsonderzoek (jeugdbescherming), de door de Raad voor de Kinderbescherming vastgestelde criminogene factoren (jeugdreclassering) of de informatie en doelen in het indicatiebesluit (pleegzorg). Deze risico's verrijkt de uitvoerend medewerker gedurende de eerste

60 dagen van de hulpverlening door het verzamelen van informatie uit gesprekken met het kind, (pleeg)ouders en derden (bijvoorbeeld betrokken hulpverleners). Voor pleegzorg zijn de startrisiko's vaak de hulpverleningsdoelen uit het indicatiebesluit.

Medewerkers brengen op basis van voorinformatie en informatie uit contacten met kind, ouders en derden de startrisiko's in kaart

De medewerkers van de drie onderzochte werksoorten brengen in de eerste 60 dagen⁸ op basis van de voorinformatie de startrisiko's in kaart. Deze voorinformatie verrijken ze niet altijd met informatie uit contacten met het kind. Verder komen niet alle startrisiko's uit de voorinformatie tijdens de contacten met het kind, (pleeg)ouders en betrokken hulpverleners methodisch aan bod. Daarom beoordeelt de inspectie deze indicator als zwak.

De medewerkers gebruiken het onderzoek van de Raad voor de Kinderbescherming, de beschikking van de rechtbank of het indicatiebesluit als voorinformatie om de startrisiko's in kaart te brengen. In geen van de door de inspectie onderzochte dossiers hebben de medewerkers in de eerste 60 dagen contact gehad met de huisarts van het kind om deze voorinformatie te verrijken. In bijna de helft van de casussen is niet zichtbaar of het kind is gezien of gesproken. Wel ziet de inspectie dat de medewerkers in de eerste 60 dagen contact hebben met (pleeg)ouders en betrokken hulpverleners. Tijdens de contacten bespreken de medewerkers één of enkele startrisiko's. Niet alle startrisiko's uit de voorinformatie komen tijdens deze contacten methodisch aan bod.

Medewerkers hebben aandacht voor doelgroepspecifieke risico's

De medewerkers van jeugdbescherming en pleegzorg brengen in de eerste 60 dagen niet alle relevante doelgroepspecifieke risico's in kaart. Daarom beoordeelt de inspectie deze indicator voor de twee werksoorten als onvoldoende. De medewerkers van jeugdreclassering verzamelen vooral informatie over het doelgroepspecifieke risico 'kwetsbaarheid voor criminaliteit'. Dit risico is voor de cliënten van deze werksoort ook het meest relevant. Voor de andere doelgroepspecifieke risico's is duidelijk minder aandacht. De inspectie beoordeelt deze indicator voor jeugdreclassering daarom als zwak.

Onder doelgroepspecifieke risico's verstaat de inspectie verzwaarde opvoeding⁹, kwetsbaarheid voor seksueel misbruik, kwetsbaarheid voor psychopathologie en kwetsbaarheid voor criminaliteit. De cliënten van de WSG zijn, gezien de lichamelijke en licht verstandelijke beperkingen bij de kinderen en/of ouder(s), kwetsbaarder voor deze risico's.

Uit het dossieronderzoek blijkt dat de medewerkers de meest voor de hand liggende doelgroepspecifieke risico's benoemen. Minder voor de hand liggende risico's die te maken hebben

⁸ De inspectie heeft een periode van 60 dagen (nadat de casus aan een medewerker is toebedeeld) onderzocht, waarbinnen startrisiko's moeten worden opgepakt. Deze termijn is ruimer dan de wettelijke termijn van zes weken.

⁹ Het handboek Deltamethode Gezinsvoogdij zegt hierover: "Bij het grootbrengen van een kind met een beperking is in veel gevallen sprake van een verzwaarde opvoeding. De beperking van het kind stelt specifieke eisen aan de vaardigheden van de opvoeders en het kind doet een zwaarder en vaak ook langduriger appèl op de opvoeders".

met de bijzondere kwetsbaarheid van de doelgroep worden niet benoemd. De medewerkers van jeugdbescherming benoemen in ongeveer 70% van de onderzochte dossiers 'verzwaarde opvoeding' als doelgroepspecifiek risico. Nauwelijks zichtbaar is dat de medewerkers ook informatie verzamelen over de andere mogelijk aanwezige doelgroepspecifieke risico's, zoals de 'kwetsbaarheid voor seksueel misbruik' of 'criminaliteit'. De medewerkers van jeugdreclassering hebben in ongeveer 70% van de casussen wel aandacht voor het doelgroepspecifiek risico 'kwetsbaarheid voor criminaliteit', maar ook zij verzamelen geen informatie over het mogelijke risico 'kwetsbaarheid voor seksueel misbruik'. Binnen pleegzorg verzamelen de medewerkers nauwelijks informatie over de doelgroepspecifieke risico's.

Medewerkers vullen ter onderbouwing van de startrisico's een gestructureerde risicotaxatielijst in

De medewerkers van jeugdbescherming en jeugdreclassering vullen in de eerste 60 dagen in veel casussen niet een risicotaxatielijst ter onderbouwing van de startrisico's in. Daarom beoordeelt de inspectie deze indicator voor deze werksoorten als onvoldoende.

De inspectie heeft in de meeste door haar onderzochte dossiers van jeugdbescherming en jeugdreclassering geen risicotaxatielijsten ter onderbouwing van de startrisico's aangetroffen. Tijdens de bezochte casuïstiekbesprekingen gaven de medewerkers van deze werksoorten aan wel risicotaxatielijsten in te vullen. Volgens een aantal medewerkers slaan de medewerkers deze op de lokale schijf van hun computer op, volgens andere medewerkers zijn de risicotaxatielijsten terug te vinden in de fysieke dossiers op het hoofdkantoor van de WSG en volgens weer andere medewerkers zijn de lijsten in het digitale dossier opgeslagen. De inspectie heeft tijdens het dossieronderzoek zowel de fysieke als digitale dossiers onderzocht, maar heeft in het merendeel van de dossiers geen risicotaxatielijsten aangetroffen.

Screening en matching bij pleegzorg

In de werkwijze van pleegzorg is het niet gebruikelijk dat de medewerkers bij start van een pleegzorgplaatsing een risicotaxatielijst invullen. De inspectie heeft voor deze werksoort daarom de volgende indicatoren beoordeeld en in één oordeel verwerkt:

- medewerkers screenen het pleeggezin op veiligheidsrisico's¹⁰;
- medewerkers brengen risico's in kaart die de plaatsing van het kind in het pleeggezin met zich meebrengt (matching).

De pleegzorgmedewerkers screenen niet alle pleeggezinnen op veiligheidsrisico's en brengen niet altijd de risico's in kaart die de plaatsing van het kind in het pleeggezin met zich meebrengt (matching). Wel vult de pleegzorgmedewerker samen met de pleegouders jaarlijks een risicotaxatielijst in. Daarom beoordeelt de inspectie het totaal als zwak.

In ongeveer 20% van de door de inspectie onderzochte dossiers is niet zichtbaar dat de pleegouders gescreend zijn. De inspectie heeft in deze dossiers geen screening aangetroffen. In die

¹⁰ Onder screenen valt zowel het screeningsonderzoek naar het bestandspleeggezin alsook het netwerkonderzoek van het netwerkpleeggezin.

gevallen dat het pleeggezin wel gescreend was, zijn in iets meer dan de helft van de casussen de uitkomsten vertaald in het pleegouderbegeleidingsplan. Verder is in ongeveer 50% van de door de inspectie onderzochte dossiers niet zichtbaar dat de medewerker de risico's van de plaatsing van het kind in kaart heeft gebracht (matching). De inspectie heeft in deze dossiers geen matchingsformulier aangetroffen. Ook zijn de uitkomsten van de matching in ongeveer tweederde van de dossiers niet opgenomen in het pleegouderbegeleidingsplan of het hulpverleningsplan van het kind. In de dossiers waar wel een matchingsformulier is aangetroffen, heeft de medewerker de matching onderbouwd. Jaarlijks vult de pleegzorgmedewerker samen met de pleegouders een risicotaxatielijst in, de uitkomsten hiervan worden in ongeveer tweederde van de dossiers opgenomen in het pleegouderbegeleidingsplan.

Medewerkers bespreken de startrisiko's en bepalen de in te zetten lijn multidisciplinair

Binnen de WSG geldt de afspraak dat de medewerkers iedere nieuwe casus zo spoedig mogelijk in een casuïstiekbespreking inbrengen en daar multidisciplinair bespreken. De medewerkers van jeugdbescherming en jeugdreclassering bespreken in de eerste 60 dagen niet iedere nieuwe casus in een casuïstiekbespreking. Daarom beoordeelt de inspectie deze indicator bij de twee werksoorten als onvoldoende. De inspectie heeft deze indicator niet voor pleegzorg beoordeeld.

Aan de casuïstiekbespreking van jeugdbescherming en jeugdreclassering nemen de jeugdbeschermers of jeugdreclasserders en de inhoudelijk managers deel. De jeugdbeschermers en jeugdreclasserders zijn zelf verantwoordelijk voor het agenderen van een casus in een casuïstiekbespreking. Binnen de jeugdbescherming geldt dat zaken volgens een afgesproken frequentie moeten worden geagendeerd. Tijdens de door de inspectie bezochte casuïstiekbesprekingen gaven de medewerkers aan dat zij een nieuwe casus aan de hand van de WSG-formats 'casus overzicht' (jeugdbescherming) of het 'inbrengformulier CB' (jeugdreclassering)¹¹ inbrengen. Zij gaven tevens aan dat zij een nieuwe casus zo spoedig mogelijk in de casuïstiekbespreking inbrengen. Verder vertelden de medewerkers dat ze de uitkomsten van de casuïstiekbespreking vastleggen in een contactjournaal 'samenvatting of besluit casuïstiekbespreking'. De meeste medewerkers gaven aan deze stukken in IJ op te slaan en een aantal gaf aan de stukken op hun locale schijf op te slaan. Het dossieronderzoek van de inspectie bevestigt dit beeld niet. De inspectie heeft in het merendeel van de door haar onderzochte dossiers geen casusoverzichten/inbrengformulieren of een vermelding in het contactjournaal in IJ aangetroffen, waaruit blijkt dat nieuwe casussen in de eerste 60 dagen in een casuïstiekbespreking zijn ingebracht en besproken. Verder heeft de inspectie ook de genomen besluiten of gemaakte afspraken uit de casuïstiekbesprekingen (jeugdbescherming en jeugdreclassering) in het merendeel van de onderzochte dossiers niet aangetroffen.

De startrisiko's richten zich in de meeste casussen op de thuissituatie en de bedreiging van de ontwikkeling van het kind in deze thuissituatie. Pleegzorg biedt in dat kader geen hulpverlening.

¹¹ Deze formats worden automatisch gevuld met informatie uit het plan van aanpak. De medewerkers geven aan dat in deze stukken niet altijd de meest actuele informatie staat en dat de informatie te uitgebreid is. Volgens de medewerkers is het zeer bewerkelijk de automatisch gevulde informatie handmatig te wijzigen.

Hierdoor komen ook niet alle startrisiko's terug in het hulpverleningsplan en bespreken de medewerkers niet alle startrisiko's in een casuïstiekbespreking. Om die reden heeft de inspectie deze indicator niet gescoord.

Aan een casuïstiekbespreking bij pleegzorg nemen de pleegzorgmedewerkers en de inhoudelijk teamleider deel. De pleegzorgmedewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor het inbrengen van een casus in een casuïstiekbespreking. Zij agenderen een casus als zij dat nodig achten, maar hanteren hiervoor geen specifieke regels. Het lukt de pleegzorgmedewerkers niet om alle casussen jaarlijks in een casuïstiekbespreking te bespreken. Als reden hiervoor geven zij aan dat dit hen niet lukt gezien de beschikbare tijd en het aantal casussen.

Medewerkers leggen de startrisiko's vast in het dossier

De medewerkers van jeugdbescherming en jeugdreclassering leggen de startrisiko's in het eerste plan van aanpak vast. Het lukt de medewerkers in de meeste casussen niet om deze plannen van aanpak binnen de eerste 60 dagen gereed te hebben. Daarom beoordeelt de inspectie deze indicator als onvoldoende. De medewerkers van pleegzorg nemen in alle hulpverleningsplannen de doelen van het indicatiebesluit over. Ongeveer tweederde van deze hulpverleningsplannen was binnen de eerste 60 dagen gereed. Daarom beoordeelt de inspectie deze indicator als zwak.

In minder dan 30% van de door de inspectie onderzochte dossiers van jeugdbescherming was het plan van aanpak binnen de eerste 60 dagen gereed. Het komt regelmatig voor dat het meer dan vier maanden duurt voordat een plan van aanpak gereed is, met uitschieters van meer dan een half jaar. Bij jeugdreclassering ligt het percentage tijdige plannen van aanpak op ongeveer 60%. Binnen pleegzorg wordt niet gewerkt met plannen van aanpak, maar met hulpverleningsplannen. De doelen uit het indicatiebesluit neemt de pleegzorgmedewerker over in het hulpverleningsplan van het kind. Ook hier lukt het de medewerkers niet altijd om de hulpverleningsplannen binnen de eerste 60 dagen gereed te hebben.

Inhoudelijk managers en/of teammanagers bewaken dat medewerkers de acties uitvoeren

De inspectie heeft in haar oordeel het handelen van de inhoudelijk managers (jeugdbescherming en jeugdreclassering) en inhoudelijk teamleiders (pleegzorg) betrokken. Het handelen van de teammanagers of regiomanagers is niet beoordeeld, omdat de inspectie haar onderzoek na twee onderdelen heeft beëindigd (zie bijlage 2).

De inhoudelijk managers en inhoudelijk teamleiders bewaken en ondersteunen onvoldoende dat de medewerkers in de eerste 60 dagen de startrisiko's in kaart brengen, multidisciplinair bespreken en op de afgesproken manier vastleggen. Daarom beoordeelt de inspectie deze indicator als onvoldoende.

Inhoudelijk managers en/of inhoudelijk teamleiders bewaken en ondersteunen in de eerste 60 dagen onvoldoende dat:

- de medewerkers de voorinformatie verrijken met informatie uit contacten met het kind, (pleeg)ouders en betrokken hulpverleners;
- de medewerkers alle geconstateerde startrisiko's methodisch aan bod laten komen;

- de medewerkers aandacht hebben voor doelgroepsspecifieke risico's;
- bij iedere nieuwe casus een risicotaxatielijst ter onderbouwing van de startrisiko's ingevuld wordt en op een juiste manier wordt opgeslagen (jeugdbescherming en jeugdreclassering);
- de uitkomsten van de risico-inschatting vertaald zijn in een plan van aanpak (jeugdbescherming en jeugdreclassering);
- alle pleeggezinnen op veiligheidsrisico's gescreend zijn en dat de matching zorgvuldig plaatsvindt (pleegzorg);
- de bevindingen uit de screening en matching zijn vertaald in een pleegouderbegeleidingsplan en/of hulpverleningsplan (pleegzorg);
- plannen van aanpak en hulpverleningsplannen tijdig gereed zijn;
- alle nieuwe casussen in een casuïstiekbespreking worden besproken en dat de medewerkers de uitkomsten vastleggen.

3.2 Handelen bij geconstateerde startrisiko's

Oordelen per indicator

Indicator		Jeugdbescherming	Jeugdreclassering	Pleegzorg
9.	Medewerkers maken afspraken met (pleeg)ouder(s) en/of stellen eisen aan (pleeg)ouders om de startrisiko's te verminderen	Zwak	Zwak	Onvoldoende
10.	Medewerkers maken afspraken met betrokken partijen (derden) om de startrisiko's te verminderen	Zwak	Zwak	Zwak
11.	Medewerkers leggen de gemaakte afspraken/eisen vast in het dossier	Onvoldoende	Onvoldoende	Onvoldoende
12.	Medewerkers handelen wanneer (pleeg)ouders de gemaakte afspraken/eisen niet nakomen	Zwak	Zwak	Zwak
13.	Inhoudelijke managers/teammanagers bewaken dat de medewerkers bovengenoemde acties (indicatoren) uitvoeren	Onvoldoende	Onvoldoende	Onvoldoende

Voldoende
 Zwak
 Onvoldoende
 Nvt/ niet beoordeeld

Toelichting

Medewerkers maken afspraken met (pleeg)ouder(s) en/of stellen eisen aan (pleeg)ouders om de startrisiko's te verminderen

In de eerste 60 dagen bespreken medewerkers één of enkele startrisiko's met (pleeg)ouders. Over deze startrisiko's maken de medewerkers ook afspraken met (pleeg)ouders. De medewerkers maken echter geen afspraken of stellen eisen over alle startrisiko's. Daarom beoordeelt de inspectie deze indicator voor jeugdbescherming en jeugdreclassering als zwak. Voor pleegzorg beoordeelt de inspectie deze indicator als onvoldoende. Dit omdat de medewerkers daarnaast in

ongeveer de helft van de casussen in de eerste 60 dagen geen contact met de (biologische) ouders van het pleegkind hebben gehad.

De medewerkers van de drie werksoorten gaan bij het uitdelen van een casus direct aan de slag met de uitvoering van het eerste dat op hun pad komt. Zij nemen in de eerste 60 dagen contact op met het kind, (pleeg)ouders en betrokken hulpverleners, maken afspraken en zetten de (geïndiceerde) hulp in. In de door de inspectie onderzochte dossiers zijn contacten en afspraken met (pleeg)ouders en kinderen zichtbaar, maar deze gaan niet altijd over de startrisiko's (pleegzorg: hulpverleningsdoelen). Daar waar de contacten en afspraken/eisen wel over startrisiko's gaan, betreffen deze doorgaans één of enkele startrisiko's. Niet alle startrisiko's uit de voorinformatie komen methodisch aan bod. Ook de ingezette (geïndiceerde) hulp is gericht op één of enkele startrisiko's. Uit de dossiers komt naar voren dat de medewerkers regelmatig geen afspraken maken of eisen stellen over minder direct in het oog springende startrisiko's, zoals drank- en drugsgebruik, agressie en seksualiteit. Overige contacten en afspraken gaan vooral over het oplossen van praktische problemen in het dagelijkse leven van de cliënten.

Bij jeugdbescherming en jeugdreclassering is daarnaast niet altijd zichtbaar of ook het kind (afzonderlijk) is gezien of gesproken tijdens een huisbezoek. Voor pleegzorg geldt verder dat in maar ongeveer de helft van de door de inspectie onderzochte casussen contact met de (biologische) ouders van het pleegkind is opgenomen.

Medewerkers maken afspraken met betrokken partijen (derden) om de startrisiko's te verminderen

De medewerkers maken afspraken met betrokken hulpverleners en zetten hulpverlening in. Ook bij deze indicator geldt dat er geen afspraken worden gemaakt over alle startrisiko's. Daarom beoordeelt de inspectie deze indicator als zwak.

De medewerkers van de drie werksoorten gaan bij het uitdelen van een casus direct aan de slag met het aanbieden van de zorg, die zij noodzakelijk achten. Zij nemen in de eerste 60 dagen contact op met betrokken hulpverleners, maken afspraken en zetten de (geïndiceerde) hulp in. De contacten en afspraken gaan doorgaans over één of enkele startrisiko's en ook de (geïndiceerde) hulp is gericht op één of enkele startrisiko's. Niet alle startrisiko's uit de voorinformatie komen methodisch aan bod.

Positief is dat de medewerkers van jeugdbescherming in alle casussen contact hebben met de hulpverleners die op dat moment al betrokken zijn bij het gezin. Wel merkt de inspectie hierbij op dat er in verschillende casussen het initiatief tot contact voornamelijk bij de andere hulpverlenende instanties ligt. In de dossiers is zichtbaar dat de medewerkers van jeugdreclassering in de meeste casussen contact hebben met de betrokken hulpverleners. Het is positief dat in alle onderzochte dossiers waarin het kind naar school gaat, de jeugdreclasserder contact onderhoudt met de school. De pleegzorgmedewerkers hebben in alle gevallen contact met de verantwoordelijke medewerker voor de plaatsing. Tijdens deze contacten staan voornamelijk de doelen van de hulpverlening centraal.

Medewerkers leggen de gemaakte afspraken/eisen vast in het dossier

De medewerkers van de drie werksoorten leggen de gemaakte afspraken/eisen in de eerste 60 dagen niet eenduidig en ook niet volgens de eigen interne afspraken vast. Daarom beoordeelt de inspectie deze indicator als onvoldoende.

In de onderzochte dossiers van jeugdbescherming en jeugdreclassering heeft de inspectie twee soorten afspraken met (pleeg)ouders, kind en betrokken hulpverleners aangetroffen:

- afspraken over het regelen van praktische zaken. In alle dossiers schrijven medewerkers deze afspraken in het contactjournaal in IJ op. De medewerkers doen dit op een weinig eenduidige manier;
- afspraken over de in te zetten hulpverleningslijn die in de casuïstiekbespreking multidisciplinair zijn gemaakt. Deze afspraken gaan wel over startrisiko's. De inspectie heeft deze afspraken in minder dan de helft van de dossiers teruggevonden.

Voor wat betreft het tweede punt geldt binnen de WSG de afspraak dat medewerkers tijdens de casuïstiekbespreking multidisciplinair de in te zetten lijn bepalen. Hieruit komen ook afspraken naar voren die met het kind, (pleeg)ouders en betrokken hulpverleners gemaakt moeten worden. De medewerkers leggen de gemaakte afspraken en genomen besluiten tijdens de casuïstiekbespreking niet eenduidig vast. Tijdens de door de inspectie bezochte casuïstiekbesprekingen bleek dat er teams waren die gebruik maakten van een besluitenlijst om afspraken vast te leggen, teams die de afspraken direct in het contactjournaal in IJ zetten en teams die de afspraken niet vastlegden. In alle teams geldt dat de jeugdbeschermer of jeugdreclasserder zelf verantwoordelijk is voor het vastleggen van de afspraken in het contactjournaal in IJ. Het WSG-format 'casus overzicht' (jeugdbescherming), waarin een apart onderdeel is opgenomen voor het genomen besluit, heeft de inspectie in het merendeel van de casussen niet aangetroffen in IJ. Het 'inbrengformulier CB' (jeugdreclassering) in ongeveer de helft van de dossiers. In de casussen waar het de casusoverzichten en inbrengformulieren wel zijn aangetroffen was het besluit veelal niet ingevuld. Ook het standaard contactjournaal 'samenvatting of besluit casuïstiekbespreking' is in de meeste dossiers van beide werksoorten niet aangetroffen. Wanneer de inspectie wel afspraken in de dossiers aantroef, dan waren deze vaak niet SMART geformuleerd.

Pleegzorg maakt sinds de zomer van 2012 gebruik van het logboek in het programma IJZA. Medewerkers gebruiken het programma niet eenduidig en slaan afspraken op verschillende plaatsen op. Hierdoor zijn afspraken moeilijk terug te vinden. De pleegzorgmedewerkers gebruiken het programma niet graag, omdat ze het als klantvriendelijk ervaren. Hetgeen tijdens de casuïstiekbespreking besproken is, geldt voor de pleegzorgmedewerkers als de gemaakte afspraken. De pleegzorgmedewerker is zelf verantwoordelijk voor het vastleggen van deze afspraken.

Medewerkers handelen wanneer (pleeg)ouders de gemaakte afspraken/eisen niet nakomen

De medewerkers van de drie werksoorten richten zich vooral op het engageren¹² en in mindere mate op het positioneren¹³. Daarom beoordeelt de inspectie deze indicator als zwak.

Binnen het methodisch handelen wordt er van de medewerkers verwacht dat zij engageren en positioneren. De medewerkers van de drie werksoorten richten zich voornamelijk op het engageren en in mindere mate op het positioneren. Dat betekent in de praktijk dat de medewerkers bij het niet nakomen van afspraken het gesprek aan (blijven) gaan, maar in mindere mate of in een later stadium eisen stellen, zoals het opstellen van een schriftelijke aanwijzing. De inspectie heeft in de meeste door haar onderzochte dossiers geen waarschuwingsgesprekken of waarschuwingsbrieven aangetroffen in de dossiers. Wel heeft de inspectie gezien dat de medewerkers een aantal keer een bezoekregeling via een schriftelijke aanwijzing hebben bevestigd.

Inhoudelijke managers/teammanagers bewaken dat de medewerkers bovengenoemde acties (indicatoren) uitvoeren

De inspectie heeft in haar oordeel het handelen van de inhoudelijk managers (jeugdbescherming en jeugdreclassering) en inhoudelijk teamleiders (pleegzorg) betrokken. Het handelen van de teammanagers of regiomanagers is niet beoordeeld, omdat de inspectie haar onderzoek na twee onderdelen heeft beëindigd (zie bijlage 2).

De inhoudelijk managers en inhoudelijk teamleiders bewaken en ondersteunen onvoldoende dat de medewerkers in de eerste 60 dagen methodisch handelen. Daarom beoordeelt de inspectie deze indicator als onvoldoende.

Inhoudelijk managers en/of inhoudelijk teamleiders bewaken en ondersteunen in de eerste 60 dagen onvoldoende dat:

- de medewerkers afspraken maken en eisen stellen over alle startrisiko's, ook over startrisiko's die minder direct in het oog springen;
- de medewerkers de gemaakte afspraken en eisen eenduidig vastleggen conform de afgesproken werkwijze;
- de casuïstiekbesprekingen gestructureerd verlopen en dat er teruggekomen wordt op eerder gemaakte afspraken;
- de medewerkers tijdig en adequaat handelen als afspraken en/of eisen door het kind of (pleeg)ouders niet worden nagekomen.

¹² Onder engageren verstaat de inspectie al hetgeen een jeugdbeschermer doet om het kind, diens (pleeg)ouders, het gezin en andere belanghebbenden tot actieve medewerking te motiveren.

¹³ Onder positioneren verstaat de inspectie al hetgeen de jeugdbeschermer doet om het belang van de ontwikkeling en de veiligheid van het kind te verduidelijken en het belang van het kind voorop stelt.

3.3 Zicht op actuele risico's

Oordelen per indicator

Indicator		Jeugdbescherming	Jeugdreclassering	Pleegzorg
14.	Medewerkers komen de afgesproken contactfrequentie met kind en (pleeg) ouders na om actuele (doelgroepspecifieke) risico's te kunnen signaleren			
15.	Medewerkers gaan actief op zoek naar nieuwe feiten en omstandigheden (ook calamiteiten) of onderzoeken meldingen van nieuwe feiten en omstandigheden die van belang zijn om te bepalen of er sprake is van actuele (doelgroepspecifieke) risico's			
16.	Medewerkers bepalen tijdens alle contacten met kind, (pleeg)ouder(s) en derden of er sprake is van actuele risico's			
17.	Medewerkers voeren ter onderbouwing van de actuele risico's een gestructureerde risicotaxatielijst in			
18.	Medewerkers bespreken actuele risico's intercollegiaal en/of multidisciplinair (in ieder geval bij een kernbeslissing)			
19.	Medewerkers leggen de actuele risico's vast in het dossier			
20.	Inhoudelijke managers/teammanagers bewaken dat de medewerkers bovengenoemde acties (indicatoren) uitvoeren			

Voldoende
 Zwak
 Onvoldoende
 Nvt/ niet beoordeeld

Toelichting

De inspectie verstaat onder actuele risico's de nieuwe risico's of ingrijpende veranderingen in de situatie van het kind, die gedurende de gehele periode van hulpverlening door de WSG in een casus actueel worden. Deze risico's zijn niet opgenomen in de voorinformatie van bijvoorbeeld de Raad voor de Kinderbescherming of het indicatiebesluit (pleegzorg).

Medewerkers komen de afgesproken contactfrequentie¹⁴ met kind en (pleeg)ouders na om actuele (doelgroepspecifieke) risico's te kunnen signaleren

De medewerkers van de drie werksoorten onderhouden in vrijwel alle casussen contact met zowel het kind, (pleeg)ouders en betrokken hulpverleners. De medewerkers van jeugdbescherming werken daarbij niet volgens een afgesproken contactfrequentie. De medewerkers van jeugdreclassering en pleegzorg stellen bij ieder plan van aanpak of pleegouderbegeleidingsplan de contactfrequentie vast. Zij komen de afgesproken contactfrequentie niet altijd na. Verder geldt dat de medewerkers ook tijdens deze contacten niet systematisch stilstaan bij alle actuele

¹⁴ Onder contactfrequentie verstaat de inspectie een van tevoren vastgesteld aantal contacten dat nodig is om de doelen van de hulpverlening te behalen.

doelgroepspecifieke risico's. Wel heeft de inspectie gezien dat de medewerkers contact hebben met het kind, (pleeg)ouders en betrokken hulpverleners. Daarom beoordeelt de inspectie deze indicator als zwak.

Uit de door de inspectie onderzochte dossiers komt naar voren dat de medewerkers van jeugdbescherming in vrijwel alle casussen contact onderhouden met zowel het kind, als (pleeg)ouders en betrokken hulpverleners. De medewerkers stellen daarbij geen contactfrequentie met het kind en de (pleeg)ouders vast. De medewerkers van jeugdreclassering hebben in alle onderzochte casussen contact met het kind en in de meeste casussen contact met de ouders. De medewerkers van jeugdreclassering hebben bij de meeste casussen een contactfrequentie met het kind en de ouders afgesproken, maar komen deze in de helft van de casussen niet na. De medewerkers van pleegzorg onderhouden eveneens in alle onderzochte casussen contact met het pleeggezin en in ongeveer 80% van de casussen ook met het kind. De pleegzorgmedewerkers spreken een contactfrequentie met het pleeggezin af. Doordat de medewerkers het contactlogboek niet voldoende bijhouden heeft de inspectie niet kunnen vaststellen of de medewerkers de contactfrequentie daadwerkelijk naleven.

De medewerkers van de drie werksoorten staan tijdens deze gesprekken niet systematisch stil bij alle actuele doelgroepspecifieke risico's. De medewerkers van jeugdbescherming benoemen in ongeveer 65% van de onderzochte dossiers 'verzwaarde opvoeding' als doelgroepspecifiek risico. Minder zichtbaar is dat de medewerkers ook informatie verzamelen over de andere actuele doelgroepspecifieke risico's, zoals de 'kwetsbaarheid voor seksueel misbruik'. De medewerkers van jeugdreclassering hebben in meer dan de helft van de casussen wel aandacht voor het doelgroepspecifiek risico 'kwetsbaarheid voor criminaliteit', maar ook hier ontbreekt informatie over mogelijke risico's rond 'kwetsbaarheid voor seksueel misbruik'. Binnen pleegzorg verzamelen de medewerkers nauwelijks informatie over de actuele doelgroepspecifieke risico's.

Medewerkers gaan actief op zoek naar nieuwe feiten en omstandigheden (ook calamiteiten) of onderzoeken meldingen van nieuwe feiten en omstandigheden die van belang zijn om te bepalen of er sprake is van actuele (doelgroepspecifieke) risico's

De inspectie heeft deze indicator niet kunnen beoordelen, omdat de inspectie haar onderzoek na twee onderdelen heeft beëindigd (zie bijlage 2). Aan de hand van het uitgevoerde onderzoek is het voor de inspectie niet mogelijk om vast te stellen of de medewerkers actief op zoek gaan naar nieuwe feiten en omstandigheden. Wel zijn er relevante bevindingen over meldingen van nieuwe feiten of omstandigheden, die bij de medewerkers binnenkomen:

Jeugdbescherming:

- in iets meer dan de helft van de onderzochte dossiers heeft de medewerker geregistreerd dat er een nieuw risico is gemeld;
- bij vrijwel alle nieuwe meldingen heeft de medewerker contact opgenomen met de melder;
- in ongeveer 60% van de nieuwe meldingen heeft de medewerker een nader onderzoek naar de melding uitgevoerd.

Jeugdreclassering:

- in ongeveer een derde van de onderzochte dossiers heeft de medewerker geregistreerd dat er een nieuw risico is gemeld;
- bij alle nieuwe meldingen heeft de medewerker contact opgenomen met de melder;
- bij ongeveer tweederde van de nieuwe meldingen heeft de medewerker een nader onderzoek naar de melding uitgevoerd.

Pleegzorg:

- in geen van de onderzochte dossiers heeft de medewerker geregistreerd dat er een nieuw risico is gemeld.

Medewerkers bepalen tijdens alle contacten met kind, (pleeg)ouder(s) en derden of er sprake is van actuele risico's

De inspectie heeft deze indicator niet kunnen beoordelen, omdat de inspectie haar onderzoek na twee onderdelen heeft beëindigd (zie bijlage 2). Aan de hand van het uitgevoerde onderzoek is het voor de inspectie niet mogelijk om vast te stellen of de medewerkers tijdens alle contacten bepalen of er sprake is van actuele risico's.

Medewerkers voeren ter onderbouwing van de actuele risico's een gestructureerde risicotaxatielijst in

De medewerkers van de drie onderzochte werksoorten vullen niet altijd een risicotaxatielijst in ter onderbouwing van de actuele risico's of een nieuwe melding. Daarom beoordeelt de inspectie deze indicator als onvoldoende.

De inspectie heeft in de meeste door haar onderzochte dossiers van jeugdbescherming en jeugdreclassering geen risicotaxatielijsten aangetroffen en daarmee in de meeste casussen ook geen risicotaxatielijsten na een nieuwe melding of constatering van een actueel risico. In een enkele casus trof de inspectie wel een ingevulde risicotaxatielijst in naar aanleiding van actuele risico's (nieuwe risico's of ingrijpende veranderingen in de situatie van het kind). Tijdens de door de inspectie bezochte casuïstiekbesprekingen gaven de medewerkers van jeugdbescherming aan wel risicotaxatielijsten in te vullen. Volgens een aantal medewerkers slaan de medewerkers de risicotaxatielijsten op de lokale schijf van hun computer op, volgens andere medewerkers zijn de risicotaxatielijsten terug te vinden in de fysieke dossiers op het hoofdkantoor van de WSG en volgens weer andere medewerkers zijn de lijsten in het digitale dossier opgeslagen. De inspectie heeft tijdens het dossieronderzoek zowel de fysieke als digitale dossiers onderzocht, maar heeft in het merendeel van de dossiers geen risicotaxatielijsten aangetroffen. De medewerkers van pleegzorg vullen samen met de pleegouders een risicotaxatielijst in. Dit gebeurt niet tussentijds naar aanleiding van actuele risico's.

Medewerkers bespreken actuele risico's intercollegiaal en/of multidisciplinair (in ieder geval bij een kernbeslissing)

De medewerkers van de drie onderzochte werksoorten bespreken niet alle actuele risico's intercollegiaal en/of in een casuïstiekbespreking. Daarom beoordeelt de inspectie deze indicator als onvoldoende.

Iedere medewerker is zelf verantwoordelijk om een casus intercollegiaal te bespreken of te agenderen in een casuïstiekbespreking. Daarmee is het aan de beoordeling van de individuele medewerker of het noodzakelijk is om een actueel risico intercollegiaal te bespreken en/of in te brengen in een casuïstiekbespreking.

Tijdens de door de inspectie bezochte casuïstiekbesprekingen gaven de medewerkers van jeugdbescherming en jeugdreclassering aan dat zij op standaard momenten (minimaal tweemaal per jaar en/of kernbeslissingen) een casus aan de hand van de WSG-formats 'casus overzicht' (jeugdbescherming) of het 'inbrengformulier CB' (jeugdreclassering) inbrengen. Bij acute casussen ('crisis') brengen de medewerkers de casus niet in met een casusoverzicht of inbrengformulier. Verder vertelden de medewerkers dat ze de uitkomsten van de casuïstiekbespreking vastleggen in een contactjournaal 'samenvatting of besluit casuïstiekbespreking'. De meeste medewerkers gaven aan deze stukken in IJ op te slaan en een aantal gaf aan de stukken op hun lokale schijf op te slaan. Het dossieronderzoek van de inspectie bevestigt dit beeld niet. De inspectie heeft in het merendeel van de door haar onderzochte dossiers geen casusoverzichten/inbrengformulieren of een vermelding in het contactjournaal in IJ aangetroffen, waaruit blijkt dat actuele risico's (nieuwe risico's of ingrijpende veranderingen in de situatie van het kind) intercollegiaal of in een casuïstiekbespreking zijn besproken. Ten slotte heeft de inspectie ook de uitkomsten van intercollegiale overleggen of besluiten uit de casuïstiekbesprekingen in het merendeel van de onderzochte dossiers niet aangetroffen.

De medewerkers van pleegzorg geven aan dat zij een casus inbrengen als zij dat nodig achten naar aanleiding van actuele risico's. Gezien de beschikbare tijd in combinatie met het grote aantal casussen lukt het de pleegzorgmedewerkers niet om alle casussen jaarlijks in een casuïstiekbespreking te bespreken.

Medewerkers leggen de actuele risico's vast in het dossier

De medewerkers van de drie onderzochte werksoorten leggen actuele risico's vast, daar waar ze actuele risico's signaleren. Desondanks beoordeelt de inspectie deze indicator als onvoldoende. Dit komt omdat de medewerkers van de drie onderzochte werksoorten actuele risico's missen.

In iets meer dan de helft van de onderzochte dossiers van jeugdbescherming heeft de medewerker een actueel risico (nieuw risico of ingrijpende verandering in de situatie van een kind) in het dossier vastgelegd en in ongeveer een derde van de dossiers van jeugdreclassering en pleegzorg is dit het geval. Echter, omdat de medewerkers van de drie werksoorten niet methodisch werken, (contacten volgens vastgestelde contactfrequentie, invullen risicotaxatielijst bij actueel risico, bespreken actueel risico in casuïstiekbespreking, bewaking door inhoudelijk managers, etc.) missen zij actuele risico's. De inspectie heeft hier, in de door haar onderzochte dossiers, verschillende voorbeelden van gezien.

Inhoudelijke managers/teammanagers bewaken dat de medewerkers bovengenoemde acties (indicatoren) uitvoeren

De inspectie heeft in haar oordeel het handelen van de inhoudelijk managers (jeugdbescherming en jeugdreclassering) en inhoudelijk teamleiders (pleegzorg) betrokken. Het handelen van de teammanagers of regiomanagers is niet beoordeeld, omdat de inspectie haar onderzoek na twee onderdelen heeft beëindigd (zie bijlage 2).

De inhoudelijk managers en inhoudelijk teamleiders bewaken en ondersteunen onvoldoende dat de medewerkers de actuele risico's in kaart brengen en multidisciplinair bespreken. Daarom beoordeelt de inspectie deze indicator als onvoldoende.

Inhoudelijk managers en/of inhoudelijk teamleiders bewaken en ondersteunen gedurende de hulpverlening van de WSG onvoldoende dat:

- de medewerkers werken volgens een afgesproken contactfrequentie en of zij de afgesproken contactfrequentie nakomen;
- de medewerkers tijdens de contacten stilstaan bij alle doelgroepspecifieke risico's;
- de medewerkers bij een actueel risico een risicotaxatielijst invullen;
- alle actuele risico's intercollegiaal en/of in een casuïstiekbespreking worden besproken en dat de medewerkers de uitkomsten vastleggen.

3.4 Handelen bij geconstateerde actuele risico's

Oordelen per indicator

Indicator		Jeugdbescherming	Jeugdreclassering	Pleegzorg
21.	Medewerkers maken bij geconstateerde actuele risico's afspraken met (pleeg)ouder(s) en/of stellen eisen aan (pleeg)ouders om de actuele risico's te verminderen	Onvoldoende	Zwak	Zwak
22.	Medewerkers maken afspraken met betrokken partijen (derden) om de geconstateerde actuele risico's te verminderen	Onvoldoende	Zwak	Onvoldoende
23.	Medewerkers leggen de gemaakte afspraken/eisen vast in het dossier	Onvoldoende	Onvoldoende	Onvoldoende
24.	Medewerkers handelen wanneer (pleeg)ouders de gemaakte afspraken/eisen niet nakomen	Zwak	Zwak	Zwak
20.	Inhoudelijk managers/teammanagers bewaken dat de medewerkers bovengenoemde acties (indicatoren) uitvoeren	Onvoldoende	Onvoldoende	Onvoldoende

Voldoende
 Zwak
 Onvoldoende
 Nvt/niet beoordeeld

Toelichting

Medewerkers maken bij geconstateerde actuele risico's afspraken met (pleeg)ouder(s) en/of stellen eisen aan (pleeg)ouders om de actuele risico's te verminderen

De medewerkers van de drie werksoorten werken niet methodisch en missen daardoor actuele risico's (zie verder onder: *Medewerkers leggen de actuele risico's vast in het dossier*). Dit werkt door in de beoordeling van deze indicator, omdat de medewerkers over deze actuele risico's ook geen afspraken (kunnen) maken en/of eisen (kunnen) stellen. In casussen waar wel actuele risico's (nieuwe risico's of ingrijpende veranderingen in de situatie van het kind) zijn geconstateerd, maken de medewerkers van jeugdbescherming onvoldoende afspraken met (pleeg)ouders en/of stellen onvoldoende eisen aan (pleeg)ouders om de actuele risico's te verminderen. Daarom beoordeelt de inspectie deze indicator voor jeugdbescherming als onvoldoende. Voor de medewerkers van jeugdreclassering en pleegzorg geldt dat zij bij geconstateerde actuele risico's voldoende afspraken maken met (pleeg)ouders en/of voldoende eisen stellen aan (pleeg)ouders om de actuele risico's te verminderen. De inspectie beoordeelt de indicator voor deze twee werksoorten desondanks als zwak, vanwege het punt dat de medewerkers actuele risico's missen.

De medewerkers van de drie onderzochte werksoorten hebben gedurende de hulpverlening contact met het kind en (pleeg)ouders. Tijdens deze contacten komen ook actuele (doelgroepspecifieke) risico's in beeld, waar de medewerkers mee aan de slag gaan en waar ze afspraken over maken. In ongeveer de helft van de onderzochte dossiers van jeugdbescherming hebben de medewerkers actuele risico's vastgesteld. In de helft van deze casussen heeft de medewerker afspraken gemaakt met de (pleeg)ouder. De medewerkers van jeugdreclassering hebben in ongeveer een derde van de onderzochte dossiers actuele risico's vastgesteld. In deze casussen heeft de medewerker altijd afspraken gemaakt met de (pleeg)ouders en het kind.

De medewerkers van pleegzorg hebben eveneens in ongeveer een derde van de onderzochte dossiers actuele risico's vastgesteld. Ook in deze casussen zijn er altijd afspraken gemaakt met de (pleeg)ouders.

Medewerkers maken afspraken met betrokken partijen (derden) om de geconstateerde actuele risico's te verminderen

De medewerkers van de drie werksoorten werken niet methodisch en missen daardoor actuele risico's (zie verder onder: *Medewerkers leggen de actuele risico's vast in het dossier*). Dit werkt door in de beoordeling van deze indicator, omdat de medewerkers over deze actuele risico's ook geen afspraken (kunnen) maken en/of eisen (kunnen) stellen.

In casussen waar wel actuele risico's (nieuwe risico's of ingrijpende veranderingen in de situatie van het kind) zijn geconstateerd, maken de medewerkers van jeugdbescherming en pleegzorg onvoldoende afspraken met betrokken derden (bijvoorbeeld hulpverleners) om de actuele risico's te verminderen. Daarom beoordeelt de inspectie deze indicator voor deze twee werksoorten als onvoldoende. Voor de medewerkers van jeugdreclassering geldt dat zij bij geconstateerde actuele risico's voldoende afspraken maken met betrokken derden om de actuele risico's te verminderen. De inspectie beoordeelt de indicator voor deze werksoort desondanks als zwak, vanwege het punt dat de medewerkers actuele risico's missen.

De medewerkers van de drie onderzochte werksoorten hebben gedurende de hulpverlening contact met betrokken derden (bijvoorbeeld hulpverleners). Tijdens deze contacten komen ook actuele (doelgroepspecifieke) risico's in beeld waar de medewerkers mee aan de slag gaan en waar ze afspraken over maken. In ongeveer de helft van de onderzochte dossiers van jeugdbescherming hebben de medewerkers actuele risico's vastgesteld. In iets minder dan de helft van deze casussen heeft de medewerker afspraken gemaakt met betrokken derden. De medewerkers van jeugdreclassering hebben in ongeveer een derde van de onderzochte dossiers actuele risico's vastgesteld. In deze casussen heeft de medewerker vrijwel altijd afspraken gemaakt met betrokken derden. De medewerkers van pleegzorg hebben eveneens in ongeveer een derde van de onderzochte dossiers actuele risico's vastgesteld. In ongeveer een derde van deze casussen zijn afspraken gemaakt met betrokken derden.

Medewerkers leggen de gemaakte afspraken/eisen vast in het dossier

De medewerkers van de drie werksoorten werken niet methodisch en missen daardoor actuele risico's (zie verder onder: *Medewerkers leggen de actuele risico's vast in het dossier*). Dit werkt door in de beoordeling van deze indicator, omdat de medewerkers over deze actuele risico ook geen afspraken (kunnen) maken en/of eisen kunnen stellen en deze ook niet (kunnen) vastleggen in het dossier.

Medewerkers handelen wanneer (pleeg)ouders de gemaakte afspraken/eisen niet nakomen

De medewerkers van de drie werksoorten werken niet methodisch en missen daardoor actuele risico's (zie verder onder: *Medewerkers leggen de actuele risico's vast in het dossier*). In casussen waarin wel actuele risico's (nieuwe risico's of ingrijpende veranderingen in de situatie van het kind) zijn geconstateerd, richten de medewerkers zich vooral op het engageren en in mindere mate op het positioneren. Daarom beoordeelt de inspectie deze indicator als zwak.

Binnen het methodisch handelen wordt er van de medewerkers verwacht dat zij engageren en positioneren. De medewerkers van de drie werksoorten richten zich voornamelijk op het engageren en in mindere mate op het positioneren. Dat betekent in de praktijk dat de medewerkers bij het niet nakomen van afspraken het gesprek aan (blijven) gaan, maar in mindere mate of in een later stadium eisen stellen, zoals het opstellen van een schriftelijke aanwijzing. De inspectie heeft in de meeste door haar onderzochte dossiers geen waarschuwingsgesprekken of waarschuwingsbrieven aangetroffen in de dossiers. Wel heeft de inspectie gezien dat de medewerkers een aantal keer een bezoekenregeling via een schriftelijke aanwijzing hebben bevestigd.

Inhoudelijk managers/teammanagers bewaken dat de medewerkers bovengenoemde acties (indicatoren) uitvoeren

De inspectie heeft in haar oordeel het handelen van de inhoudelijk managers (jeugdbescherming en jeugdreclassering) en inhoudelijk teamleiders (pleegzorg) betrokken. Het handelen van de teammanagers of regiomanagers is niet beoordeeld, omdat de inspectie haar onderzoek na twee onderdelen heeft beëindigd (zie bijlage 2).

De inhoudelijk managers en inhoudelijk teamleiders bewaken en ondersteunen onvoldoende dat de medewerkers gedurende de betrokkenheid van de WSG methodisch handelen. Daarom beoordeelt de inspectie deze indicator als onvoldoende.

Inhoudelijk managers en/of inhoudelijk teamleiders bewaken en ondersteunen gedurende de hulpverlening van de WSG onvoldoende dat:

- de medewerkers afspraken maken en eisen stellen over de actuele risico's en de gemaakte afspraken en eisen eenduidig vastleggen conform de afgesproken werkwijze;
- de casuïstiekbesprekingen gestructureerd verlopen en dat er teruggekomen wordt op eerder gemaakte afspraken;
- de medewerkers tijdig en adequaat handelen als afspraken en/of eisen door het kind of (pleeg)ouders niet worden nagekomen.

Bijlage 4 Brief inspectie verscherpt toezicht



Inspectie Jeugdzorg
Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

> Retouradres Postbus 483 3500 AL Utrecht

William Schrikker Groep
Raad van Toezicht
T.a.v. de heer H.J. Simons
Postbus 12685
1100 AR AMSTERDAM

Bezoekadres:
Sint Jacobsstraat 61
3511 BP Utrecht
T 030 230 52 30
F 030 230 52 00
www.inspectiejeugdzorg.nl

Inlichtingen bij
mw. drs. M.A. Boelema

Ons kenmerk
IJZ/3149114-JB

Bijlagen

Uw kenmerk

Datum 20 december 2012
Betreft Verscherpt Toezicht Risicomanagement

Geachte heer Simons,

Op maandag 17 december 2012 heeft de Inspectie Jeugdzorg u mondeling een vooraankondiging gedaan en laten weten dat zij voornemens is de William Schrikker Groep onder verscherpt toezicht te plaatsen voor wat betreft het toezicht op en de toepassing van het risicomanagement bij kinderen die onder haar begeleiding staan en kinderen die in pleeggezinnen verblijven. Het verscherpt toezicht zal ingaan in januari 2013 op de datum van vaststelling van het rapport en gelden voor de periode van een jaar.

Daarnaast heb ik u in dit gesprek laten weten onvoldoende vertrouwen te hebben in de huidige governance structuur en aanpak van de WSG, gericht op het verbeteren van de primaire processen.

In deze brief licht ik beide conclusies toe en geef ik aan wat wij daarover hebben afgesproken.

Het voornemen van verscherpt toezicht heeft gevolgen voor een aantal nieuwe meldingen die tijdens het onderzoek van de inspectie door de WSG zijn gemeld. Hierop zal ik aan het eind van de brief ingaan.

Verscherpt toezicht

Aanleiding

De Inspectie Jeugdzorg is naar aanleiding van een aantal meldingen van kindermishandeling (waaronder seksueel grensoverschrijdend gedrag) eind 2011 een traject met de WSG gestart dat vooral gericht was op het signaleren van seksueel misbruik en het ondernemen van acties naar aanleiding daarvan. De inspectie heeft dit voorjaar informatie ontvangen van de WSG over de verbeteringen die zij wil doorvoeren. De inspectie beoordeelde deze informatie als niet 'smart' genoeg. Begin juni gaf de WSG zelf aan dat er meer verbeteringen nodig waren. Het betreft, behalve het traject 'voorkomen van seksueel misbruik', de methodische innovatie (doorontwikkeling van Delta, handboek Jeugdclassering en Triple P voor pleegzorg).

De inspectie vond het zorgelijk dat er zulke basale verbeteringen noodzakelijk waren bij de WSG. Daarom heeft de Inspectie Jeugdzorg besloten tot een WSG-breed onderzoek, met de hoofdvraag of er gedurende een dergelijk langdurig verbetertraject voldoende toezicht is op de kinderen die onder begeleiding van de WSG staan en op de kinderen die in pleeggezinnen van de WSG verblijven. Ook is de toepassing van het risicomanagement bij deze kinderen onderzocht.



Ons kenmerk
IJZ/3149114-JB

Oordeel inspectie

Op basis van het onderzoek dat in de periode september–november 2012 is uitgevoerd komt de Inspectie Jeugdzorg tot het volgende oordeel:

De WSG houdt onvoldoende toezicht op en past in onvoldoende mate risicomanagement toe bij kinderen die onder haar begeleiding staan en kinderen die in pleeggezinnen verblijven.

Onderbouwing oordeel

De Inspectie Jeugdzorg vindt de bevindingen van dit toezicht zeer zorgelijk. Op verschillende aspecten voldoet de William Schrikker Groep niet aan wat de inspectie van instellingen voor jeugdbescherming, jeugdreclassering en pleegzorg verwacht. Het betreft hierbij zowel de uitvoering van het toezicht op kinderen en risicomanagement als de organisatie hiervan.

De William Schrikker Groep heeft ten eerste geen structureel zicht op alle veiligheidsrisico's die voor een kind spelen. De Inspectie Jeugdzorg ziet dat medewerkers van de WSG hard werken en hun best doen om een kind en zijn gezin verder te helpen. Leidend daarbij zijn acute kwesties. De risico's die bij de start van de hulpverlening voor een kind in beeld zijn en doelgroepspecifieke risico's worden onvoldoende systematisch gevolgd gedurende de hulpverlening. Van een systematische werkwijze is bij de meeste teams geen sprake. Dit betekent dat medewerkers belangrijke signalen missen en risico's niet zien. Dat kan leiden tot ernstige calamiteiten, bijvoorbeeld seksueel misbruik of mishandeling die niet gestopt worden. De inhoud van de calamiteitenmeldingen die de WSG aan de IJZ doet bevestigen dit beeld.

Ten tweede is er sprake van een gebrek aan controle en sturing op de inhoud en vormgeving van de hulpverlening door de uitvoerende medewerkers. De Inspectie Jeugdzorg stelt vast dat er grote verschillen zijn in de werkwijze tussen de uitvoerende medewerkers en de inhoudelijk managers. Tools die behulpzaam zouden moeten zijn voor het systematisch handelen, worden als administratieve last ervaren en als onvoldoende behulpzaam.

De conclusies van de Inspectie Jeugdzorg sluiten hiermee aan op de bevindingen van het Expertisecentrum van de WSG uit november 2011 en op de bevindingen van het externe onderzoek dat de WSG heeft laten uitvoeren naar aanleiding van de calamiteit bij gezinshuis 'De Loot'.

Maatregelen die de Inspectie Jeugdzorg van de WSG verwacht in het kader van het Verscherpt Toezicht

In het overleg van 17 december heeft u de inspectie gevraagd om concrete punten waarop de WSG zich als eerste kan richten. De opsomming die hieronder wordt gegeven, is niet uitputtend, maar betreft wel de meest urgente punten.

- De Inspectie Jeugdzorg verwacht dat u op korte termijn maatregelen neemt om het toezicht op de kinderen en het risicomanagement te verbeteren, waardoor de WSG structureel zicht heeft en houdt op alle veiligheidsrisico's die voor een kind spelen. Dit betekent in ieder geval minimaal dat:



- Zaken worden ingebracht in MDO op de afgesproken Delta/WSG-momenten (start, halverwege, eind en overige kernbeslissingen), met als doel het bepalen van de lijn van de hulpverlening;
 - In de MDO's komt de voortgang aan de orde over alle startrisiko's (uitzondering: crisisbesprekingen);
 - In het MDO is structureel aandacht voor actuele risico's en mogelijke doelgroepspecifieke risico's.
- De Inspectie Jeugdzorg verwacht dat u maatregelen neemt om een eenduidige systematische aanpak binnen de RVE's te realiseren. Dit betekent in ieder geval minimaal dat:
 - Plannen van aanpak / hulpverleningsplannen binnen zes weken worden opgesteld, waarin de lijn van de hulpverlening is vastgelegd op alle startrisiko's;
 - Afspraken (met jeugdigen, met ouders, derden en uit het MDO) eenduidig zijn vastgelegd in het dossier;
 - Keuzes die in een zaak worden gemaakt worden onderbouwd (in ieder geval met een risicotaxatie en analyse daarop).
 - De Inspectie Jeugdzorg verwacht dat u zorgt voor eenduidige aansturing van de teams door inhoudelijk managers. Dit betekent in ieder geval minimaal dat:
 - Voor alle medewerkers is duidelijk welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden de IM en de TM hebben;
 - De IM erop toeziet dat de lijn die in het MDO is uitgezet in het plan van aanpak staat;
 - De IM/TM erop toeziet dat afspraken worden vastgelegd in het dossier en worden uitgevoerd.
 - De inspectie verwacht dat de Raad van Toezicht zo spoedig mogelijk, bij voorkeur voor het eind van het jaar reageert op de boodschap van de inspectie. De inspectie verwacht acties die 'smart' zijn uitgewerkt. De inspectie verwacht een zelfde uitwerking voor de voorgenomen maatregelen die voortkomen uit het onderzoek naar 'De Loot'. De inspectie is overigens van mening dat de conclusies uit dit onderzoek in lijn liggen met de conclusies van de inspectie.
 - De inspectie zal de reactie van de WSG met daarin de maatregelen opnemen in het rapport. Het rapport zal in januari aan de WSG worden voorgelegd voor controle op feitelijke onjuistheden, waarna het zal worden vastgesteld. Op de datum van de vaststelling zal de inspectie op haar website bekendmaken dat de WSG onder verscherpt toezicht is geplaatst.
 - De Inspectie Jeugdzorg verwacht dat de eerste resultaten van de ingezette maatregelen zichtbaar zijn vanaf drie maanden na het uitspreken van het verscherpt toezicht. De inspectie zal gedurende 2013 met regelmaat onverwacht en steekproefsgewijs de voortgang monitoren. De monitoring kan bestaan uit interviews, dossieronderzoek, het bijwonen van overleggen en het opvragen van documenten.
 - Tijdens het verscherpt toezicht vinden er gesprekken plaats tussen de inspectie en de WSG over de voortgang van de verbeteringen. De inspectie beoordeelt

Ons kenmerk
IJZ/3149114-JB



na ongeveer 1 jaar of de situatie voldoende is verbeterd om het verscherpt toezicht te kunnen opheffen.

Ons kenmerk
IJZ/3149114-JB

Governance

In het gesprek met de Raad van Toezicht van de WSG op 17 december heb ik aan de orde gesteld dat de WSG in de afgelopen periode onvoldoende in staat is geweest om de primaire processen van de organisatie, waaronder risicomanagement, te verbeteren. De aanpak van de WSG, toegezegd eind 2011, heeft niet gewerkt. De Inspectie Jeugdzorg verwacht dan ook dat de WSG de problemen in de governance betreft bij het inzetten van verbetermaatregelen op het punt van toezicht op de kinderen en het uitvoeren van risicomanagement. Tot dusverre constateerde de Inspectie Jeugdzorg dat maatregelen van het bestuur van de WSG (cursussen, organisatieveranderingen, nieuwe werkwijzen) extra werkdruk opleveren bij de medewerkers. Ik verwacht van u dat u rust brengt bij uw medewerkers, zodat zij op een gestructureerde, systematische manier aan de slag kunnen met hun caseload en gelegenheid krijgen om achterstallige werkzaamheden weg te werken.

Meldingen

In de afgelopen periode heeft de inspectie een aantal meldingen van u ontvangen. Los van het bovenstaande onderzoek kan het zijn dat de inspectie besluit dat hiernaar nader onderzoek nodig is. Indien dit het geval is stel ik u daarvan op de hoogte.

Ik stuur vandaag een afschrift van deze brief aan uw Raad van Bestuur. De staatssecretarissen van Veiligheid en Justitie en van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en de Stadregio Amsterdam zal ik eveneens in kennis stellen van mijn bevindingen door het toesturen van een afschrift van deze brief.

In januari 2013 zal ik u mijn bevindingen presenteren in de vorm van een rapport.

Hoogachtend,
de hoofdinspecteur van de Inspectie Jeugdzorg,

mw. drs. G.E.M. Tielen

Bijlage 5 Reactie WSG op verscherpt toezicht



William Schrikker Groep

Inspectie jeugdzorg

12-13-P.

datum 10 JAN 2013

nr. 3150896

SMIAB

AS	N	H	H	M	B	G	T	W
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Inspectie Jeugdzorg

a.v. mevrouw drs. G.E.M. Tielen

Postbus 483

3500 AL UTRECHT

Postbus 12685
1100 AR Amsterdam

Tel (020) 740 00 00
Fax (020) 600 35 44

www.williamschrikkergroep.nl

Postgiro 524682
Bank ING 696764555
www.wsg.nu

onze ref: 2013002 PK/jvb

Amsterdam, 8 januari 2013

Betreft: Verscherpt toezicht risicomanagement
Uw kenmerk: IJZ/3149114-JB

Geachte mevrouw Tielen,

De Inspectie Jeugdzorg heeft bij brief van 20 december 2012 aangekondigd onze organisatie voor de duur van een jaar onder verscherpt toezicht te stellen voor wat betreft het toezicht op en de toepassing van het risicomanagement bij kinderen die onder onze begeleiding staan en kinderen die in pleeggezinnen verblijven. U heeft ons als Raad van Toezicht gevraagd om onze visie te geven op de verbetermaatregelen die wij zullen treffen, gelet op de ernst en de aard van de tekortkomingen. Vanzelfsprekend hebben wij hierover met de bestuurder overlegd. Uit het feit dat hij deze brief mede ondertekent, moge blijken dat hij alle maatregelen onderschrijft. Wij hebben tijdens een spoedbijeenkomst samen met de bestuurder indringend gesproken met de directeurs van de verschillende Resultaat Verantwoordelijke Eenheden (RVE's) over het verscherpt toezicht. We hebben geconstateerd dat de top van de organisatie doordrongen is van de ernst en aard van de tekortkomingen.

De door u geconstateerde tekortkomingen, die al langer aan de orde zijn (kwaliteit calamiteitenmeldingen, de Loot, eigen onderzoek Inspectie), worden als ernstig en schrijnend ervaren. De aan onze zorg toevertrouwde kinderen verdienen maximale veiligheid en bescherming. Daar moeten zij, hun familie en de samenleving op kunnen vertrouwen. De door u geconstateerde tekortkomingen raken tevens het hart van onze organisatie. Ze kleuren dan ook de door ons per direct getroffen maatregelen. De kwaliteit verschilt nu per regio of team en dat is onacceptabel.

Wij hebben met de (eind-)verantwoordelijken geconstateerd dat het niet ontbroken heeft aan inzicht in de problematiek. Doordat zij echter gekozen hebben voor innovatie, is onvoldoende op de korte termijn geïnvesteerd in resultaatgerichtheid, monitoring, intern toezicht en eigenaarschap met betrekking tot de inhoudelijke sturing. Het urgentiebesef van het toepassen van risicomanagement is onvoldoende geweest. Wij hebben gezamenlijk een nadere analyse gepleegd op de gebreken en vervolgens de hoofdlijnen uitgezet van de noodzakelijke verbeteringen voor het risicomanagement binnen de verschillende RVE's van de WSG. Deze hoofdlijnen worden nader uitgewerkt in een 'SMART' geformuleerd verbeterprogramma dat twee weken na het verschijnen van uw rapport beschikbaar zal zijn, zodat wij in staat zijn maximaal aandacht te besteden aan eventuele opmerkingen uwerzijds. Daarbij zullen wij een onderscheid maken in urgente zaken die absolute topprioriteit verdienen en zaken die we moeten borgen en verduurzamen in de organisatie. Wij zullen samen met bestuur en directies alles op alles zetten om maatregelen te treffen die gedragen worden door alle geledingen van onze organisatie en die kwaliteit en stabiliteit maximaal voeden.

De belangrijkste thema's hebben wij geclusterd in vier onderwerpen die van toepassing zijn op alle onderdelen van de organisatie en nauw met elkaar samenhangen: sturing en control, leiderschap en personeel, kwaliteit en cultuur.

..12

Sturing en control

Vanaf 2010 zijn de directies van drie RVE's vervangen. Ook zijn er drie regiomanagers bij de Jeugdbescherming vervangen. Het onderwerp 'sturing en control' op inhoud is evenwel onderbelicht gebleven bij de verschillende verbeteringen die de organisatie in gang heeft gezet. Het ontbreekt aan eenduidige en systematische sturing op de inhoud van casuïstiek. Daarnaast leert de organisatie te weinig systematisch van incidenten en eerdere onderzoeken. De PDCA cyclus stagneert bij Check en Act en wordt niet rond- en afgemaakt.

Leiderschap en personeel

Er leven verschillende opvattingen over leiderschap in het strategisch en tactisch management van de organisatie, die resulteren in verschillende rolopvattingen en stijlen van leiderschap in de operationele aansturing van het primair proces. Dit geldt in het bijzonder voor de jeugdbescherming waar verschillen het meest pregnant tot uiting komen in de diversiteit van aansturing van casuïstiekbesprekingen. Daardoor hebben medewerkers onvoldoende houvast en dit leidt tot onvoldoende systematisch en planmatig werken.

Kwaliteit

Het duurt te lang voordat ingezette verbeteracties op het gebied van protocollen en methoden 'geïnternaliseerd' zijn door middenkader en werkvloer. Er lijkt sprake van een 'gap' tussen beleidsontwikkeling en implementatie op de werkvloer.

Cultuur

Er is een cultuur ontstaan waarbij de afmetingen van het speelveld niet altijd duidelijk zijn voor de spelers en er ook buiten de lijnen wordt geacteerd. Daar is kennelijk ruimte voor. 'Wij doen het nu eenmaal anders'. Hierbij speelt een attitude van 'splendid isolation' een rol. Er is nog te weinig besef dat een zelfverantwoordelijke professional ook betekent dat beslissingen planmatig en structureel moeten worden genomen en worden vastgelegd in de dossiers. Er is enig gebrek aan het vermogen om leiding te ontvangen.

De Inspectie geeft in haar brief aan welke verbeteracties de WSG aan het nemen is. Wij moeten constateren dat deze verbeteracties vooral grote innovaties en doorontwikkeling methodiek betreffen. Voor de doorontwikkeling van de inhoud werd door de bestuurder gekozen voor een voornamelijk door VenJ gefinancierd groot innovatief traject Doorontwikkeling Delta. De Pleegzorg vond haar doorontwikkeling door Triple P in te voeren en de Jeugdreclassering richt zich op systeemversterkende jeugdreclassering, waarin het systeem rond de jongere betrokken gaat worden. Werkzame bestanddelen uit onder andere de benaderingen van SoS en FFPS worden hierin meegenomen.

De gemeenschappelijke visie hierin is dat de gezinsgerichte/systeembenadering centraal staat en nauw aangesloten wordt bij de al bestaande methodieken.

De screening Pleegzorg/Zorg en Wonen werd volledig herontworpen en pleeggezinnen werden op basis van signalen bij de Jeugdbescherming direct geherscreend. Er wordt nog minimaal in particuliere inrichtingen geplaatst en naar aanleiding van de Commissie Samson is een ambitieus programma Aanpak Seksueel Misbruik door de Jeugdbescherming voor de hele organisatie ingezet. Tenslotte zijn de middelen van de tariefsverhoging JB/JR ingezet voor een in 2013 te starten uitgebreid opleidingsprogramma voor het gehele middenmanagement. Ook heeft de bestuurder steeds nadrukkelijk gekozen voor transparantie met betrekking tot incidenten en calamiteiten. De verstandelijke beperking van onze doelgroep vraagt van de gezinsvoogd veel inzet en improvisatievermogen. Daarbij komt dat de WSG-medewerkers al jaren outreachend werken. Er wordt gewerkt met een doelgroep waarbij calamiteiten in hoge mate een blijvend onderdeel van de zorg zullen blijven. Onvoldoende is het gelukt om het soms noodzakelijke improvisatietalent te koppelen aan planmatig werken. De cultuur in de organisatie was zozeer op dit improvisatievermogen geënt dat een programma om deze attitude te veranderen heeft gefaald en de bestuurder heeft gekozen voor bovengenoemde aanpak.

Echter aan het planmatig werken in het hier en nu en de sturing daarop is te weinig aandacht gegeven. Er is gekozen voor een diepte-investering, die pas op termijn resultaten oplevert.



De hierboven genoemde aanpak dient tegen de achtergrond van de geconstateerde gebreken versterkt te worden door de volgende maatregelen:

1. Governance

- Wij realiseren ons dat, als we de noodzakelijke verbeteringen met overtuigingskracht en geloofwaardigheid willen doorzetten, dit zowel intern als extern vraagt om autoriteit met gezag en specifieke verantwoordelijkheid. Zoals bij u bekend zal de huidige bestuurder, de heer P. Kouwenberg, met ingang van 1 april 2013 met pensioen gaan. Omdat wij veel aandacht aan het verbeterprogramma willen besteden, zullen wij naast de bestuurder een "programmabestuurder" benoemen, zodat tevens de continuïteit bij de overgang naar de opvolger is gewaarborgd. Met deze constructie beogen wij maximale aandacht te schenken aan de door u geuite zorgen. Deze 'programmabestuurder' willen wij vooralsnog aanstellen voor een periode van een half jaar, doch in elk geval tot het moment waarop de Raad van Toezicht tevreden is over de aantoonbare resultaten van de verbetermaatregelen en uw Inspectie zich hierover positief heeft uitgesproken. De programmabestuurder rapporteert rechtstreeks aan de Raad van Toezicht en is via de Raad van Toezicht het aanspreekpunt voor de Inspectie Jeugdzorg. De programmabestuurder fungeert als aanjager en inrichter van het verbeterplan en bewaakt de afspraken en voortgang die de directeuren boeken t.a.v. het verbeterplan. De focus van het verbeterplan zal liggen bij het inhoudelijke middenkader. Wij verwachten dat hier het aangrijpingspunt ligt om de gewenste verbeteringen tijdig door te kunnen voeren. Onze Raad van Toezicht zal iedere drie maanden rapporteren over de vorderingen van het verbeterplan tijdens de periode van het verscherpte toezicht, te starten begin april 2013.
- De bestuurder heeft aan de Raad van Toezicht voorgesteld de sturing in de organisatie te versimpelen door het Zorgaanbod buiten de organisatie te brengen. Hierdoor kan de WSG zich focussen op de maatregelhulp. De Raad van Toezicht kan zich in de voorgestelde lijn vinden.
- De nieuwe bestuurder die aantreedt krijgt de opdracht binnen een jaar in het vervolg daarop advies uit te brengen over de topstructuur van de WSG.
- Overigens melden wij u zekerheidshalve dat de Raad van Toezicht naast de Financiële Commissie uit haar midden reeds een jaar geleden een Kwaliteitscommissie heeft benoemd.

2. Primair proces

Voor de korte termijn zijn drie soorten maatregelen van belang:

- Intensivering structureel zicht op veiligheidsrisico's;
- Eenduidigheid in werkwijze en systematische uitvoering in onze primaire processen;
- Eenduidige aansturing (controle en sturing) van de teams door inhoudelijk managers, teammanagers en regiomanagers.

De concrete uitwerking van deze maatregelen voorzien van deadlines voor Jeugdbescherming, Jeugdreclassering en Pleegzorg worden nader uitgewerkt in het genoemde verbeterplan, waarvan de eerste resultaten uiterlijk begin april 2013 zichtbaar moeten zijn. Deze maatregelen maken alle onderdeel uit van het integrale SMART geformuleerde verbeterplan dat in nauwe samenwerking met een vertegenwoordiging van het middenkader wordt opgesteld. Voor de WSG is daartoe een werkconferentie belegd op 15 januari 2013 met het gehele middenkader.

Binnen de RVE's Pleegzorg, Jeugdbescherming en Jeugdreclassering is in de afgelopen twee jaar een aanvang gemaakt met het verbeteren van eenduidige sturing binnen de RVE. Het middenkader, bestaande uit inhoudelijk managers, teammanagers (JB en JR) en integraal verantwoordelijke teammanagers (Pleegzorg), is daarbij cruciaal. We concluderen dat dit traject geïntensiveerd moet worden en er extra maatregelen nodig zijn. Voor Pleegzorg, Jeugdbescherming en Jeugdreclassering wordt topprioriteit gegeven aan risicomanagement in casuïstiek en het vastleggen daarvan in de dossiers van de jeugdige. In april 2013 vindt de eerste toetsing plaats op dit onderdeel. Daarnaast nemen wij maatregelen op het gebied van leiderschap op alle niveaus in de organisatie. Dit in de vorm van een stevig opleidingsprogramma voor inhoudelijk managers en teammanagers van Jeugdbescherming, Jeugdreclassering en Pleegzorg. Het aansturen van professionals op afstand (resultaat en verantwoording) maakt hiervan nadrukkelijk onderdeel uit.



Jeugdbescherming:

- Verbetering sturing en controle op niveau van de dossiers (voldoen aan basale eisen) met eerste toets begin april 2013. Eerste doel is dat er in alle nieuwe dossiers binnen zes weken een eerste hulpverleningsplan aanwezig is en dat het zichtbaar is dat de cliënt binnen vijf dagen is gesproken.
- Per 1 april wordt in de Casuïstiekbespreking volgens Delta gewerkt, wordt het risicomangement eenduidig uitgevoerd en de kernbeslissingen in de Casuïstiekbesprekingen worden direct vastgelegd en opgeslagen in het dossier.
- In teams waar zaken per 1 april 2013 niet volgens bovenstaande wordt uitgevoerd, worden extra maatregelen genomen en zullen de competenties van het betrokken middenmanagement specifiek onderwerp van gesprek zijn.
- Sturing op het vermogen om leiding te geven door het middenmanagement (competenties) en te ontvangen door jeugdbeschermers; verantwoordelijkheid nemen en proactief verantwoording afleggen door jeugdbeschermers.
- Sturing en controle op verbeteren van beleidscyclus.
- De regiomanagers en het middenkader worden bijgestaan door een aan te stellen inhoudelijk procesbegeleider met als doel om eenduidige sturing en werkwijze te bewerkstelligen.
- De regiomanagers volgen gezamenlijk een intervisietraject om verschillen per regio te bespreken en op te lossen.
- Het programma Doorontwikkeling Delta (in samenwerking met Andrew Tumell) voor alle gezinsvoogden loopt door in 2013 en verder.
- Planmatig monitoren en evalueren van calamiteiten, incidenten en klachten en het opvolgen van hieruit voortkomende leerpunten op het niveau van individu, team en organisatie(onderdeel).

Pleegzorg:

- Verbetering sturing en controle op niveau van de dossiers (voldoen aan alle basale eisen). Hierop is reeds actie ondernomen. Alle hulpverleningsplannen zijn aanwezig.
- Intensivering training versterken van de aansturing van integrale managers met afronding in maart 2013.
- De screening van aspirant-pleegouders en -netwerkpleeggezinnen wordt vanaf 1 oktober jl. gedaan door een onafhankelijk screeningsteam om te voorkomen dat pleegzorgwerkers worden 'ingezogen' in het pleeggezin, wat mogelijk leidt tot een tunnelvisie. De sturing vindt plaats op het expliciet maken van de afweging en beoordeling. De oordeelsvorming vindt onafhankelijk van de te plaatsen of reeds geplaatste jongere plaats. De Jeugdbescherming oordeelt gegeven de uitkomst over de plaatsing van de jongere.
- Herscreening van pleegouders en netwerkgezinnen waar kinderen zijn geplaatst. Periodiek zullen genoemde gezinnen door Pleegzorg worden onderworpen aan een herscreening. Dit vindt plaats door een voor het (netwerk)pleeggezin onbekende en onafhankelijke pleegzorgwerker. Deze brengt rapport uit aan het screeningsteam, waarna gezamenlijke oordeelsvorming en besluitvorming over de geschiktheid plaatsvindt. Dit kan leiden tot een geschikt/ongeschikt beoordeling dan wel een begeleidingsplan door Pleegzorg voor het betreffende pleeggezin waarin op een nader vast te stellen moment aantoonbare verbeteringen geboekt moeten zijn.
- Verscherpt toezien op risico-inventarisatie met CARENL. Dit betreft een jaarlijkse tussentijdse kwaliteitsscreening bij pleegouders. Deze incompany training is voor september 2013 afgerond en gebruiksklaar. Evaluatie volgt in januari 2014.
- Sturing op het vermogen om leiding te geven door het middenmanagement (competenties) en te ontvangen door pleegzorgwerkers; verantwoordelijkheid nemen en proactief verantwoording afleggen door pleegzorgwerkers.
- In dossiers verscherpt toezien op rapportages (opvolging PDCA).
- Monitoring minstens twee keer per jaar gesprek met pleegkind afzonderlijk.
- Voor het bewaken van de afspraken zal een procescontroller worden ingezet.
- Planmatig monitoren en evalueren van calamiteiten, incidenten en klachten en het opvolgen van hieruit voortkomende leerpunten op het niveau van individu, team en organisatie(onderdeel).

Jeugdreclassering:

- Verbetering sturing en controle op niveau van de dossiers (voldoen aan alle basale eisen). Eerste doel is dat voor alle zaken ingekomen na 15 december 2012 het Plan van Aanpak binnen zes weken gereed is. Voor alle zaken die na 15 januari 2013 zijn ingekomen, geldt dat aantoonbaar in het contactjournaal is opgenomen dat het eerste contact binnen vijf dagen heeft plaatsgevonden.



- Planmatig werken en consistentie in rapportage. De resultaten en aanbevelingen van de uitvoering van een extern onderzoek bij de Jeugdreclassering zullen onderdeel uitmaken van het verbeterplan. Op 24 januari 2013 is de oplevering van het door externen uitgevoerde onderzoek. Uiterlijk 15 februari 2013 zal het verbeterplan zijn aangevuld met de overgenomen adviezen uit het onderzoek.
- Sturing op het vermogen om leiding te geven door het middenmanagement (competenties) en te ontvangen door jeugdreclasseringswerkers; verantwoordelijkheid nemen en proactief verantwoording afleggen door jeugdreclasseringswerkers.
- Planmatig monitoren en evalueren van calamiteiten, incidenten en klachten en het opvolgen van hieruit voortkomende leerpunten op het niveau van individu, team en organisatie(onderdeel).

Expertisecentrum:

- Samenstelling programma leiderschap voor inhoudelijk managers Jeugdbescherming en Jeugdreclassering, waarbij sturing op inhoud een prominente rol krijgt en het leren reflecteren van zelfverantwoordelijke professionals meer aandacht krijgt.
- Expertise t.a.v. gezinnen verbeteren.
- Eind 2013 zijn alle gezinsvoogden en jeugdreclasseringswerkers van de WSG geregistreerd in het Beroepsregister van Agogisch en Maatschappelijk werkers (BAMw).


3. Verbetering kwaliteit van de meldingen bij calamiteiten en het verbeteren van trendanalyses (systematisch leren van incidenten)

We hebben geconstateerd dat er binnen de WSG sprake is van versnipperd leren. Om het lerende vermogen van de gehele organisatie te vergroten maakt het Expertise Centrum in januari 2013 een projectplan waarin zowel het leren van calamiteiten, incidenten en klachten wordt opgenomen, als ook het leren van interne onderzoeken en inhoudelijke consultaties. Dit projectplan maakt onderdeel uit van het verbeterplan.

De concrete verbeteraanpak presenteren wij als Raad van Toezicht afzonderlijk aan u in een verbeterplan dat wij uiterlijk twee weken na het verschijnen van uw rapportage aan u zullen toezenden. Wij willen daar vervolgens graag met u over in gesprek. Wij beseffen dat wij als WSG een bijzondere verantwoordelijkheid dragen jegens kwetsbare jeugdigen en ouders in onze samenleving. Wij zullen ons als Raad van Toezicht, samen met Raad van Bestuur, directie en alle overige medewerkers, tot het uiterste inspannen om de verbeteringen te realiseren. Dat zijn wij verplicht aan alle kinderen die aan onze zorg zijn toevertrouwd, aan onze medewerkers, aan onze (keten)relaties en aan onszelf. Het geschonden vertrouwen willen wij herstellen.

Wij vernemen graag uw reactie op onze brief en zijn uiteraard bereid om de inhoud nader toe te lichten.

Hoogachtend,



Mevrouw H. Griffioen,
lid Raad van Toezicht
namens H. Simons,
Voorzitter Raad van Toezicht
William Schrikker Groep



F.P. Kouwenberg,
Voorzitter Raad van Bestuur
William Schrikker Groep



