

**De werking van het  
kwaliteitssysteem bij de William  
Schrikker Groep**



# Inhoudsopgave

---

Samenvatting .....	5
Hoofdstuk 1 Inleiding .....	7
Hoofdstuk 2 Functioneren van het kwaliteitssysteem .....	9
2.1. Inleiding .....	9
2.2. Aanwezigheid van randvoorwaarden voor de uitvoering van de werkzaamheden .....	9
2.3. Bekendheid en instructie van de uitvoerend medewerkers met specifiek beleid en richtlijnen ..	11
2.4. Bewaking van het handelen van de medewerkers .....	14
2.5. Bijsturing .....	15
Hoofdstuk 3 Relatie tussen het kwaliteitssysteem en het optreden van calamiteiten .....	19
3.1. Inleiding .....	19
3.2. Risico's voor de veiligheid .....	19
3.3. Het optreden van de gesignaleerde risico's .....	21
Hoofdstuk 4 Eindoordeel en aanbevelingen .....	23
4.1. Inleiding .....	23
4.2. Eindoordeel .....	23
4.3. Aanbevelingen .....	23
Bijlage 1 De opzet van het onderzoek .....	25
Bijlage 2 Toetsingskader .....	27



## Samenvatting

---

De William Schrikker Groep (WSG) is een landelijk werkende gespecialiseerde instelling voor jeugdbescherming, jeugdreclassering en pleegzorg. Op verzoek van de WSG heeft de Inspectie jeugdzorg bij de onderdelen jeugdbescherming en pleegzorg onderzoek verricht naar de mate waarin de WSG systematisch aan kwaliteitsverbetering werkt.

In de loop van 2006 werd de Inspectie echter in toenemende mate geconfronteerd met klachten en meldingen van calamiteiten bij de WSG. Hierdoor heeft de inspectie de vraag of de systematische kwaliteitsbewaking binnen de WSG met betrekking tot veiligheid, bejegening en regievoering voldoende functioneert bij dit onderzoek betrokken.

Op basis van het onderzoek concludeert de inspectie dat de randvoorwaarden voor een kwalitatieve uitvoering van de pleegzorg door de WSG in voldoende mate aanwezig zijn. De medewerkers worden aangestuurd op uitvoering van de werkzaamheden binnen de richtlijnen. De wijze waarop dat gebeurt, geeft echter ruimte aan de medewerkers. Naar het oordeel van de inspectie leidt dit tot teveel interpretatieruimte waardoor het handelen van de sectoren jeugdbescherming en pleegzorg van de WSG op de gebieden veiligheid, regievoering en bejegening kwetsbaar is.

Dit gegeven leidt vooral in de samenwerking tussen pleegzorg en jeugdbescherming tot risico's voor de veiligheid van kinderen in een pleeggezin. De kans bestaat dat risicovolle situaties voor kinderen te laat onderkend worden dan wel dat handelend optreden in risicovolle situaties te laat op gang komt of uitblijft. Hierdoor loopt de WSG een verhoogd risico om signalen met betrekking tot de veiligheid van kinderen te missen. Naar het oordeel van de inspectie maakt dit de WSG gevoelig voor het ontstaan van ernstige calamiteiten.

Om bovenstaande risico's te verkleinen heeft de Inspectie jeugdzorg aanbevelingen aan zowel de WSG als de financierende overheid gedaan.

De aanbevelingen aan de WSG zijn allereerst gericht op de ontwikkeling en bewaking van nadere richtlijnen om risico's voor de veiligheid van kinderen in pleeggezinnen te verkleinen. Daarnaast geeft de inspectie aan, omdat de sectoren jeugdbescherming en pleegzorg onderdeel zijn van dezelfde stichting, dat de samenwerking tussen pleegzorg en jeugdbescherming verder geformaliseerd dient te worden.

In eerder onderzoek heeft de inspectie ook aanbevelingen gedaan om de taken en verantwoordelijkheden van de sectoren jeugdbescherming en pleegzorg uit elkaar te houden. Inmiddels is de verantwoordelijkheid voor de WSG overgedragen van de Ministeries van Justitie en VWS aan de Stadsregio Amsterdam. De inspectie vraagt de Stadsregio Amsterdam om te bewaken dat de WSG de samenwerking tussen de sectoren jeugdbescherming en pleegzorg verder formaliseert en taken en verantwoordelijkheden uit elkaar haalt.



## Hoofdstuk 1 Inleiding

---

De William Schrikker Groep (WSG) is een landelijk werkende gespecialiseerde instelling voor jeugdbescherming, jeugdreclassering en pleegzorg. De WSG biedt hulp, advies en ondersteuning aan kinderen met een handicap en kinderen van ouders met een beperking.

De WSG bestaat uit de zelfstandige onderdelen jeugdbescherming, jeugdreclassering, pleegzorg en het expertisecentrum.

Op verzoek van de WSG heeft de Inspectie jeugdzorg bij de onderdelen jeugdbescherming en pleegzorg onderzoek verricht naar de mate waarin de WSG systematisch aan kwaliteitsverbetering werkt. De aanleiding hiertoe was dat de WSG, naar aanleiding van eerdere inspectieonderzoeken haar interne werkprocessen verbeterd had en wilde weten of dat ook daadwerkelijk leidde tot een betere uitvoering.

In de loop van 2006 werd de Inspectie echter in toenemende mate geconfronteerd met klachten over de WSG. Tevens heeft de WSG zelf meldingen van calamiteiten bij de inspectie gedaan. Hierdoor is de inspectie zich af gaan vragen of de systematische kwaliteitsbewaking binnen de WSG met betrekking tot veiligheid, bejegening en regievoering voldoende functioneert. De inspectie heeft daarom deze drie aspecten bij dit onderzoek betrokken.

De sectoren jeugdbescherming en pleegzorg zijn zelfstandige onderdelen onder de bestuurlijke koepel van de WSG. In de praktijk werken jeugdbescherming en pleegzorg veel samen omdat ruim 20% van de jeugdbeschermingspupillen in een pleeggezin wonen van de pleegzorg van de WSG. Het onderzoek heeft daarom plaatsgevonden bij zowel de sector jeugdbescherming als de sector pleegzorg. Bij het onderzoek zijn alle regio's van zowel de jeugdbescherming als de pleegzorg betrokken.

Het onderzoek is gebaseerd op interviews met leidinggevenden, uitvoerende medewerkers en op informatie over klachten en meldingen die in het bezit van de inspectie is .

In dit rapport geeft de inspectie in hoofdstuk 2 haar conclusies over het functioneren van het kwaliteitssysteem van de WSG: weten de medewerkers wat van hen verwacht wordt en hoe weten leidinggevenden dat medewerkers doen wat ze moeten doen? Hierbij staat de inspectie stil bij de uitvoering die in de dagelijkse praktijk op de terreinen veiligheid, regievoering en bejegening plaats vind.

In hoofdstuk 3 legt de inspectie een verband tussen het functioneren van het kwaliteitssysteem en het feit dat de WSG geconfronteerd wordt met ernstige calamiteiten. Levert de wijze waarop het kwaliteitssysteem van de WSG functioneert risico's op voor de veiligheid van kinderen?

Hoofdstuk 4 bevat het eindoordeel en de aanbevelingen van de inspectie.

In de bijlagen zijn achtereenvolgens de werkwijze van het onderzoek en het toetsingskader opgenomen.



## Hoofdstuk 2 Functioneren van het kwaliteitssysteem

---

### 2.1. Inleiding

Dit hoofdstuk geeft het beeld van de inspectie weer over het functioneren van het kwaliteitssysteem van de sectoren jeugdbescherming en pleegzorg op uitvoeringsniveau. In de eerste paragraaf wordt stilgestaan bij de aanwezigheid van randvoorwaarden op de werkvloer zodat de medewerkers bij de uitvoering van hun werk voldoende ondersteund worden.

De tweede paragraaf gaat in op de vraag of bij de uitvoerend medewerkers specifieke richtlijnen bekend zijn opdat zij weten hoe zij op de gebieden bejegening, veiligheid en regievoering moeten handelen.

In de derde en vierde paragraaf gaat de inspectie in op de bewaking en bijsturing van het dagelijks handelen van de jeugdbeschermers en pleegzorgwerkers door de leidinggevenden. Hierbij wordt in paragraaf drie allereerst stilgestaan bij de vraag hoe leidinggevenden nagaan of medewerkers handelen conform het vastgestelde beleid. In paragraaf vier komt aan de orde op welke wijze door de direct leidinggevende gezorgd wordt dat signalen over de uitvoering leiden tot aanpassing in de werkwijze op het gebied van veiligheid, bejegening en regievoering<sup>1</sup>.

De opbouw van de paragrafen is als volgt: Allereerst geeft de inspectie haar conclusie weer. Vervolgens wordt deze conclusie toegelicht aan de hand van wat de inspectie van de WSG verwacht op grond van haar toetsingskader (zie verder bijlage 2). De inspectie geeft hier per verwachting (indicator) aan of de WSG hieraan voldoet.

De afdelingen jeugdbescherming en pleegzorg worden ieder apart beoordeeld. De score 'deels' wordt gegeven als beschrijvingen of richtlijnen onvolledig zijn of als er verschillen in uitvoering zijn tussen de regionale teams in een sector.

In de laatste paragraaf trekt de Inspectie een conclusie over het functioneren van het kwaliteitssysteem.

### 2.2. Aanwezigheid van randvoorwaarden voor de uitvoering van de werkzaamheden

#### **Conclusie**

De randvoorwaarden om het werk uit te kunnen voeren zijn zowel bij de jeugdbescherming als de pleegzorg in voldoende mate aanwezig en toegankelijk voor de uitvoerend medewerkers.

---

<sup>1</sup> Als de inspectie onderzoek verricht naar de kwaliteit van de zorg dan kijkt ze naar de wijze waarop de instelling systematisch de kwaliteit van de zorg organiseert en bewaakt. Voor onderzoek naar de systematische kwaliteitsbewaking maakt de Inspectie gebruik van de indeling **Plan Do Check Act**. Deze indeling wordt ook de Deming-cirkel genoemd. Op ieder niveau binnen de organisatie (management, middenkader, uitvoering) moet worden gepland, uitgevoerd, gecontroleerd, waarna wordt aangepast.

**Onderbouwing van de conclusie**

De leidinggevende zorgt voor:	Jeugdbescherming			Pleegzorg		
	ja	deels	Nee	ja	deels	nee
beschrijvingen van relevante werkprocessen	√			√	■	■
handelingsrichtlijnen en methodiekbeschrijving	√			√	■	■
scholings- en begeleidingsprogramma	√			√	■	■
interne overlegstructuur	√			√	■	■
<b>Zijn bij de medewerkers richtlijnen bekend mbt:</b>	■					
bejegening naar cliënten en hun (directe) verzorgers	√			√	■	
bewaken veiligheid van de cliënt		√		■	√	
regievoering over de hulpverlening	√			√		

**Toelichting**

Voor zowel de sector jeugdbescherming als de sector pleegzorg geldt dat er een scholings- en trainingsprogramma is. Protocollen en richtlijnen zijn aanwezig en toegankelijk voor de medewerkers. Ook is er een duidelijke overleg- en begeleidingsstructuur en zijn respectievelijke verantwoordelijkheden benoemd.

De medewerkers zijn bekend met de aanwezige richtlijnen op het gebied van bejegening, regievoering en veiligheid

**Jeugdbescherming***Bejegening*

De normen en waarden die de WSG in de benadering van de cliënten voorstaat worden bekend gemaakt aan de medewerkers in trainingen en cursussen en in (werk)begeleiding. De normen en waarden zijn geïntegreerd in de methodische werkwijze van de WSG die is afgestemd op de specifieke kenmerken van de doelgroep.

*Veiligheid.*

De richtlijnen worden uitgedragen bij casusbesprekingen, trainingen en overleggen. Voor specifieke situaties zijn er vastgestelde richtlijnen zoals het protocol handelen bij vermoedens seksueel misbruik. Duidelijkheid is er ook wanneer er sprake is van acute bedreiging van de veiligheid en er direct ingegrepen moet worden

Beoordeling van de veiligheid van de cliënt gebeurt aan de hand van observaties van de cliënt op basis van informatie uit het formele netwerk en de dagelijkse verzorgers dan wel ouders.

Medewerkers geven aan een concreet instrument voor risico-inschatting te missen.

*Regievoering*

Jeugdbeschermers geven aan dat zij verantwoordelijk zijn voor de regievoering over het kind opdat het zich in veiligheid optimaal kan ontwikkelen. Daartoe organiseert de jeugdbeschermers de zorg om het kind, bewaakt de voortgang daarin en grijpt in als deze bedreigd wordt. Taken en

verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in de taak- functieomschrijvingen. Jeugdbeschermers worden geschoold en getraind en door leidinggevenden aangestuurd in de wijze van regievoering.

### ***Pleegzorg***

#### *Bejegening*

Ook voor de pleegzorg geldt dat de normen en waarden die de WSG in de benadering van de cliënten voorstaat bekend worden gemaakt aan de medewerkers in trainingen en cursussen en in (werk)begeleiding. De normen en waarden zijn geïntegreerd in de methodische werkwijze van de WSG die is afgestemd op de specifieke kenmerken van de doelgroep.

#### *Veiligheid*

Pleegzorgwerkers zijn bekend met de richtlijnen hoe te handelen bij vermoedens van kindermishandeling.

Beoordeling van de veiligheid van de cliënt gebeurt aan de hand van observaties van de cliënt in zijn omgeving op een aantal vastgestelde ijkpunten. De weging en beoordeling van deze ijkpunten wordt per casus bepaald.

Ook pleegzorgwerkers geven aan een objectief instrument voor risicotaxatie te missen, er is behoefte aan een checklist waar op te letten als het gaat om veiligheid.

#### *Regievoering*

Pleegzorgwerkers geven aan dat zij de regie voeren over het proces in het pleeggezin. Met de ondersteuning die zij bieden aan het pleeggezin bij het opvoeden van het pleegkind, handelen zij vanuit en in het belang van het kind. De pleegzorgwerkers zijn van mening dat de regie over het kind bij de jeugdbeschermer ligt maar dat hoe langer het kind in pleegzorg verblijft des te beter vanuit pleegzorg aan te geven is welke beslissingen er in het belang van het kind genomen moeten worden. Pleegzorgwerkers willen dat jeugdbeschermers daar meer rekening mee houden.

### **2.3. Bekendheid en instructie van de uitvoerend medewerkers met specifiek beleid en richtlijnen**

#### ***Conclusie***

Voor de uitvoering van het werk geldt dat er veel aandacht is voor de bejegening, veiligheid en regievoering maar dat dit niet gestructureerd gebeurt. In verschillende overlegvormen komen deze aspecten aan de orde maar de wijze en frequentie waarop is casusgebonden en afhankelijk van de professionele inschatting van individuele medewerkers en leidinggevenden.

**Onderbouwing van de conclusie**

De leidinggevende instrueert de medewerker concreet hoe te handelen mbt.	Jeugdbescherming			Pleegzorg		
	Ja	deels	Nee	ja	deels	Nee
bejegening		√		■	√	■
veiligheid		√		■	√	■
regievoering	√			■	√	■
<b>De medewerker weet concreet hoe te handelen mbt:</b>	■					
bejegening		√		■	√	
veiligheid		√		■	√	
regievoering		√		■	√	■

**Toelichting**

De kaders voor het handelen zijn bekend bij de medewerkers, de richting van het handelen in individuele casussen wordt in aansturing door de leidinggevende op de volgende momenten vastgesteld:

- in individuele casusbespreking (werkbegeleiding en ad hoc) met leidinggevende
- in (sub)team overleggen
- tijdens cursussen en trainingen
- intervisie voor de jeugdbeschermers

Binnen deze kaders hebben medewerkers ruimte om naar gelang de specifieke omstandigheden van de cliënt en naar eigen professioneel inzicht invulling te geven aan hun handelen.

Deze ruimte leidt tot verschillen in de uitvoeringspraktijk. Aan de hand van de volgende voorbeelden wordt dit geïllustreerd

**Jeugdbescherming en pleegzorg***Bejegening*

Naar voren is gekomen dat met name nieuwe medewerkers geïnstrueerd worden op bejegeningaspecten. Voor ervaren medewerkers is het aantal instructiemomenten (begeleiding) beperkter: er is minder scholing /trainingsaanbod voor hen waardoor zij op dit aspect meer solistisch kunnen optreden. Voor de jeugdbescherming geldt ook dat de frequentie van het werkoverleg dan lager ligt.

**Jeugdbescherming***Veiligheid*

In contacten met de cliënt en zijn omgeving bewaakt de jeugdbeschermer de veiligheid. Richtlijn bij een pleegplaatsing is dat de jeugdbeschermer minimaal twee maal per jaar contact heeft met de cliënt en het pleeggezin. Jeugdbeschermers geven aan dat twee contacten per jaar te weinig signalen opleveren over de veiligheid en dat zij in deze afhankelijk zijn van de informatie van met name de pleegzorgwerkers. Jeugdbeschermers zeggen ervan uit te gaan dat pleegzorgwerkers de veiligheid

bewaken; een pleegplaats wordt immers pas dan aangeboden als deze als veilig is beoordeeld. Daarnaast zien zij een garantie daarvoor in de contactfrequentie van de pleegzorgwerker met het pleeggezin (eenmaal per 4 tot 6 weken).

Bij plaatsing/verblijf van een cliënt in een pleeggezin stemt de jeugdbeschermer met de pleegzorgwerker af wie wat doet zoals de informatieverzameling uit de omgeving van de cliënt. Richtinggevend is daarbij het protocol taakverdeling (samenwerking) jeugdbescherming - pleegzorg. Door jeugdbeschermers is opgemerkt dat dit protocol te algemeen is opgesteld en onvoldoende concreet benoemd wie wat moet doen. Daarnaast spelen overwegingen als de ervaring van jeugdbeschermer en de duur van de samenwerkingsrelatie tussen pleegzorgwerker en jeugdbeschermer. Soms speelt de geografische afstand tussen de jeugdbeschermer en het pleeggezin een rol bij de taakverdeling omdat de jeugdbeschermer gekoppeld is aan de woonplaats van de ouders en niet van de pupil.

### *Regievoering*

Ook op het gebied van regievoering signaleert de inspectie dat de interpretatieruimte die de richtlijnen biedt tot verschillen in werkwijze kan leiden. Als voorbeeld wordt hier de contactfrequentie met het kind uitgewerkt.

Binnen de WSG zijn geen normen vastgelegd over de frequentie van face tot face contacten van de jeugdbeschermer met het kind. De algehele richtlijn is dat het kind gezien moet worden. Hoe vaak, al dan niet in aanwezigheid van de (pleeg)ouders of andere verzorgers, is afhankelijk van de individuele omstandigheden van de pupil en van de individuele jeugdbeschermer. Jeugdbeschermers geven in dit verband aan dat de kans dat het kind individueel niet gesproken wordt groot is.

## **Pleegzorg**

### *Veiligheid*

Bij of gedurende de plaatsing maakt de pleegzorgwerker met het pleeggezin afspraken over een taakverdeling rond het kind. Dit is geen standaardverdeling maar mede afhankelijk van de ervaring van het pleeggezin, de duur van de samenwerking tussen de pleegzorgwerker en het pleeggezin en de verblijfsduur van het kind in het pleeggezin. Door pleegzorgwerkers is aangegeven dat hoe langer het kind in het pleeggezin verblijft hoe meer taken er bij de pleegouders komen te liggen.

Ook binnen de pleegzorg zijn geen normen vastgelegd over individueel contact met het kind anders dan dat het kind gezien moet worden. Pleegzorgwerkers geven aan dat als zij het kind zien dat vrijwel altijd samen met de pleegouders is. Ook is opgemerkt dat individueel contact met het kind het domein is van de jeugdbeschermer

Pleegzorgwerkers zeggen de veiligheid en ontwikkeling van het kind primair te volgen via de informatie die zij daarover krijgen van de pleegouders.

Voor het handelen bij signalen van een onveilige situatie is het volgens de pleegzorgwerkers de eindverantwoordelijkheid van de jeugdbeschermer om te beoordelen of een plaatsing (nog) veilig is en informatie in te winnen. De pleegzorgwerker heeft hierbij in principe een informerende en adviserende rol.

Bij signalen over een onveilige situatie vraagt de pleegzorgwerker aan de jeugdbeschermer of de pleegplaatsing nog verantwoord is. De pleegzorgwerker bespreekt de signalen met de leidinggevende. Gezamenlijk wordt de situatie geanalyseerd en wordt een plan van aanpak opgesteld.

### *Regievoering*

Bij de feitelijke invulling van de regievoering over het proces in het pleeggezin geven pleegzorgwerkers aan dat hier de volgende overwegingen van invloed zijn. Pleegouders zien het kind 24 uur per dag, zij weten hoe het met het kind gaat en willen (mee)beslissen over wat er met het kind moet gebeuren. Pleegzorgwerkers erkennen dit belang van pleegouders. Zo wordt de jaarlijkse evaluatie van het hulpverleningsplan HVP primair op basis van informatie van de pleegouders vastgesteld.

Daarnaast geven de pleegzorgwerkers aan dat zij met de duur van de plaatsing meer regievoerende taken van de jeugdbeschermer willen overnemen in de zin van invloed op de beslissingen die de jeugdbeschermer neemt over het kind. Pleegzorgwerkers zijn van mening dat zij door hun werkzaamheden (beter) weten hoe het met het kind gaat en welke beslissingen in het belang van het kind zijn dan de jeugdbeschermer.

Wie wat doet blijkt in de praktijk dan ook eerder situationeel bepaald te worden waarmee de invulling per cliënt kan variëren. Genoemd is hier onder andere dat bij langdurige samenwerking tussen een pleegzorgwerker en een jeugdbeschermer een grijs gebied ontstaat waarin de onderscheiden verantwoordelijkheden vervagen en er een handelingsvacuüm ontstaat.

## **2.4. Bewaking van het handelen van de medewerkers**

### **Conclusie**

De controlemomenten en – instrumenten zijn binnen de WSG eenduidig, de manier waarop feitelijk invulling aan de bewaking wordt gegeven is niet eenduidig. Direct leidinggevend, zoals de inhoudelijk en teammanager, bevragen de medewerkers op de thema's bejegening, veiligheid en regievoering. De invulling van de wijze waarop kan variëren per leidinggevende.

### **Onderbouwing van de conclusie**

De leidinggevende controleert (informer en oordeelsvorming) zich over de wijze waarop de medewerker:	Jeugdbescherming			Pleegzorg		
	ja	deels	nee	Ja	deels	nee
de cliënt bejegt		√			√	
de fysieke en emotionele veiligheid van de cliënt bewaakt		√			√	
de regie voert (organiseren, sturen, controleren, ingrijpen)		√			√	

**Toelichting***Jeugdbescherming en pleegzorg*

De leidinggevenden van zowel pleegzorg als jeugdbescherming bewaken structureel de (wijze van) uitvoering door de medewerkers door casusbesprekingen, die vaste momenten plaatsvinden. Door de medewerkers opgestelde plannen (HVP/begeleidingsplan/plan van aanpak) worden besproken en door de leidinggevenden geaccordeerd.

Op casusniveau wordt de voortgang in afspraken bewaakt. Hoe actief en op wiens initiatief: dit gebeurt varieert per leidinggevende. De stijlen verschillen van actief bevragen van medewerkers op de voortgang in de afspraken in een casus tot uitgaan van het vertrouwen dat gemaakte afspraken worden uitgevoerd.

Volgens de leidinggevenden geeft de wijze van bewaken (bevragen van medewerkers) (te) veel ruimte aan medewerkers om datgene te vertellen wat men wil vertellen waardoor er onvoldoende zicht is op het feitelijk handelen. Hoewel formeel de taakverdeling en overlegmomenten vastgelegd zijn wordt genoemd dat met name de afstemming tussen pleegzorg en jeugdbescherming vooral informeel tot stand komt en zich daarmee aan het zicht van de leidinggevende onttrekt.

Daarnaast wordt, afhankelijk van de persoon van de leidinggevende voor de bewaking gebruik gemaakt van de volgende informatie:

- klachtenregistratie analyse
- signalen van derden
- groepsgedrag
- functioneringsgesprekken
- eigen observaties

**2.5. Bijsturing****Conclusie**

Bijsturing op basis van de bewaking van het handelen vindt plaats maar dit gebeurt niet systematisch.

**Onderbouwing van de conclusie**

De leidinggevende neemt zichtbaar maatregelen nav. de bewaking op:	Jeugdbescherming			Pleegzorg		
	ja	deels	nee	ja	deels	nee
individueel niveau		√			√	
regio niveau		√			√	
instellingsniveau		√			√	

## **Toelichting**

### *Jeugdbescherming en pleegzorg*

Signalen over de uitvoering in de praktijk en signalen over ontwikkelingen in het veld leiden tot bijstelling in beleid. Er wordt echter niet systematisch informatie verzameld over de wijze van uitvoering door jeugdbeschermers en pleegzorgwerkers in de praktijk. Ter illustratie worden hieronder enkele voorbeelden van genoemde aanpassingen op de verschillende niveaus gegeven.

#### *individueel niveau*

Klachten van (pleeg)ouders over communicatie met de medewerkers, slechte bereikbaarheid en niet volledig geïnformeerd zijn, worden in de werkbegeleiding besproken

Naar aanleiding van intern incidentenonderzoek wordt de begeleidingsmethodiek expliciet in werkoverleg aan de orde gesteld; medewerkers worden dan bevraagd op hoe zij zouden handelen in de betreffende situatie.

#### *regioniveau*

De inhoudelijk managers hebben periodiek een sectoraal (pleegzorg – jeugdbescherming) vakgroepberaad waar actuele ontwikkelingen uit de praktijk, signalen uit de teams en thema's uit incidenten in relatie tot werkmethodiek en aansturing van de teams besproken worden. In dit beraad worden afspraken gemaakt over de te volgen werkwijze en worden, afhankelijk van het onderwerp signalen naar het management gegeven

Op regioniveau worden signalen van medewerkers over samenwerkingsproblemen tussen jeugdbescherming en pleegzorg bespreekbaar gemaakt. Signalen over onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor de informatiewinning over (de situatie van) een cliënt zijn door het vakgroepberaad afgegeven aan het management

#### *instellingsniveau*

Ontwikkelingen in het veld of signalen vanuit de diverse interne overlegvormen worden op instellingsniveau op de volgende manieren opgepakt:

- thematische behandeling in het teamoverleg, bv het thema 'klachten en bejegening' naar aanleiding van het jaarverslag van de klachtencommissie.
- het expertisecentrum van de WSG organiseert naar aanleiding van specifieke signalen over specifieke onderwerpen klinische lessen, bv signalen over problemen van medewerkers met meervoudige partijdigheid hebben geleid tot klinische lessen over contextuele benadering, informatie van rechtbanken heeft geresulteerd in een training voor jeugdbeschermers over optreden tijdens rechtzittingen.

## **2.6. Conclusie over het functioneren van het kwaliteitssysteem**

De conclusie van de inspectie is dat de randvoorwaarden voor een kwalitatieve uitvoering van de jeugdbescherming en pleegzorg door de WSG in voldoende mate aanwezig zijn. De medewerkers worden aangestuurd op uitvoering van de werkzaamheden binnen de richtlijnen. De wijze waarop dat gebeurt, geeft ruimte aan de medewerkers. De bewaking en bijsturing van de uitvoering vindt – op het handelen binnen de richtlijnen- niet systematisch plaats. Verschillen in uitvoering die daardoor kunnen ontstaan maken de kwaliteit van het handelen van de WSG kwetsbaar; er is immers te weinig zekerheid of de kwaliteit van handelen is zoals die beoogd wordt omdat deze niet toetsbaar is voor de leidinggevenden. In het volgende hoofdstuk geeft de inspectie aan of dit erg is door te kijken of deze situatie leidt tot risico's voor de veiligheid van kinderen.



## Hoofdstuk 3 Relatie tussen het kwaliteitssysteem en het optreden van calamiteiten

---

### 3.1. Inleiding

In het vorige hoofdstuk is beschreven hoe binnen de sector jeugdbescherming en binnen de sector pleegzorg van de WSG invulling wordt gegeven aan de systematische kwaliteitsbewaking van het handelen van medewerkers op het gebied van bejegening, veiligheid van de cliënt en regievoering. De conclusie van de Inspectie is dat de kwaliteit van handelen kwetsbaar is als gevolg van een te grote interpretatieruimte die niet systematisch bewaakt en bijgestuurd wordt.

In dit hoofdstuk gaat de inspectie nader in op het functioneren van het kwaliteitssysteem in relatie tot de calamiteiten die zich het afgelopen jaar rond cliënten van de WSG hebben voorgedaan. De calamiteiten betroffen vrijwel allemaal pleeggezinplaatsingen waarbij met name de veiligheid van de kinderen in het geding was gekomen. De vraag van de inspectie in dit hoofdstuk is of de ruimte die de werkwijze van de WSG aan individuele medewerkers biedt tot risico's leidt voor de veiligheid van de cliënt in een pleeggezin.

In de volgende paragraaf wordt een aantal risico's voor de veiligheid van de cliënt beschreven die de inspectie signaleert in de wijze waarop in de samenwerking tussen pleegzorg en jeugdbescherming uitvoering wordt gegeven aan de richtlijnen.

In de laatste paragraaf geeft de inspectie aan of de gesignaleerde risico's ook daadwerkelijk opgetreden zijn in bij de inspectie bekende calamiteiten

### 3.2. Risico's voor de veiligheid.

De in de vorige paragraaf benoemde zwakke punten in het kwaliteitssysteem van de WSG hebben de volgende consequenties voor de veiligheid van kinderen in pleeggezinnen.

*De kans dat een kind niet persoonlijk gezien wordt door zowel pleegzorgwerker als jeugdbeschermer is nadrukkelijk aanwezig.*

Dit komt omdat bij de invulling van de regievoering de jeugdbescherming er van uit gaat dat de veiligheid van het kind geborgd is door het feit dat het gezin door pleegzorg aangeboden wordt en door het feit dat de intensieve contactfrequentie van de pleegzorg met het pleeggezin. De jeugdbeschermer bewaakt de veiligheid reactief, laat zich informeren door de pleegzorgwerker en reageert op basis van signalen over een mogelijk onveilige situatie. Bij geen nieuws wordt er van uitgegaan dat de pleegzorgplaatsing zonder problemen verloopt.

De pleegzorgwerker op zijn beurt bewaakt de veiligheid tijdens contacten met de pleegouder en laat zich informeren door de pleegouder over de ontwikkeling van het kind

- Naar de mening van de inspectie betekent dit dat er risico is dat signalen over de veiligheid van het kind door zowel de jeugdbeschermer als de pleegzorgwerker gemist worden.

*De kans dat de beoordeling van de veiligheid van het kind voornamelijk gebaseerd is op basis van de informatie van de pleegouders over welzijn en ontwikkeling van het kind is nadrukkelijk aanwezig.*

Dit komt omdat op basis van het interne protocol over de taakverdeling tussen pleegzorg en jeugdbescherming bij plaatsing van een kind in een pleeggezin afspraken worden gemaakt over de contacten met het netwerk. De jeugdbeschermer maakt daarover afspraken met de pleegzorgwerker. De pleegzorgwerker op zijn beurt maakt daarover afspraken met de pleegouders. Hoe langer het kind in het pleeggezin verblijft hoe meer de contacten met het formele netwerk, zoals school, kinderdagverblijf, huisarts en andere hulpverleners bij de pleegouders gelegd worden.

- Naar de mening van de inspectie betekent dit dat er risico is dat signalen over de veiligheid van het kind door zowel de jeugdbeschermer als de pleegzorgwerker gemist worden.

*De kans is aanwezig dat er visieverschillen tussen pleegzorg, jeugdbescherming en pleeggezin bij duiding en beoordeling van signalen van onveiligheid ontstaan.*

Dit komt omdat het concept 'veiligheid' niet gedefinieerd is en er geen eigenstandige periodieke risico analyse aan de hand van vastgestelde beoordelingscriteria uitgevoerd wordt door pleegzorgwerker en/of jeugdbeschermer. Dit maakt dat ruimte gegeven wordt aan subjectieve beoordelingsfactoren.

- Naar de mening van de inspectie betekent dit dat het risico aanwezig is dat het optreden van medewerkers na signalen over mogelijke onveiligheid van het kind beïnvloed wordt door het belang van het pleeggezin.

*De kans is aanwezig dat de verwevenheid van pleegzorg en jeugdbescherming een systematische controle op de uitvoering van de samenwerking verhindert.*

Dit komt omdat de samenwerking zich kenmerkt door een informeel karakter waarin men elkaar onvoldoende aanspreekt op de voortgang en de inhoud van de afspraken. De samenwerkingscultuur binnen de WSG werd getypeerd als men is 'te vriendelijk' voor elkaar.

Afspraken tussen pleegzorg en jeugdbescherming over cliënten komen mede tot stand tijdens informeel contact tussen pleegzorgwerker en jeugdbeschermer. Voor probleemsituaties in pleeggezinnen wordt op ad hoc basis door betrokken uitvoerende medewerkers en hun direct leidinggevenden een plan van aanpak opgesteld. Hoewel de richtlijn is dat de jeugdbeschermer als regievoerder handelend optreedt, kan in de praktijk als gevolg van deze situationeel bepaalde taakverdeling tussen jeugdbeschermer en pleegzorgwerker, diffuus zijn wie waarvoor verantwoordelijk is. Dit kan leiden tot een handelingsvacuüm.

- Naar de mening van de inspectie is hierdoor het risico aanwezig dat er in een mogelijk onveilige situatie voor het kind onduidelijk is waar de verantwoordelijkheden liggen waardoor niet snel genoeg bepaalt wordt hoe gehandeld moet worden waardoor niet of te laat wordt ingegrepen.

### **3.3. Het optreden van de gesignaleerde risico's.**

In de vorige paragraaf is aangegeven welke risico's de WSG loopt bij het signaleren en beoordelen van signalen van het kind.

Ook bij de calamiteiten waarmee de WSG in 2006 geconfronteerd werd bleken genoemde risico's daadwerkelijk opgetreden te zijn. Bij twee calamiteiten waarbij zowel de sector jeugdbescherming als de sector pleegzorg betrokken was bleek achteraf dat signalen over de ontwikkeling en veiligheid van de kinderen niet centraal stonden en daardoor ook niet juist beoordeeld werden.



## Hoofdstuk 4 Eindoordeel en aanbevelingen

---

### 4.1. Inleiding

In dit hoofdstuk geeft de inspectie haar eindoordeel over het functioneren van het kwaliteitssysteem van de WSG, sectoren jeugdbescherming en pleegzorg, op de terreinen veiligheid, regievoering en bejegening in relatie tot het optreden van calamiteiten.

Tevens geeft de inspectie aan of het feit dat de WSG geconfronteerd wordt met ernstige calamiteiten al dan niet samenhangt met de wijze waarop de kwaliteitsbewaking georganiseerd is.

### 4.2. Eindoordeel

De WSG heeft voor de medewerkers bekende richtlijnen voor het uitvoeren van haar taken binnen de sectoren jeugdbescherming en pleegzorg. De wijze waarop de uitvoering van deze richtlijnen bewaakt en bijgestuurd worden leidt tot teveel interpretatieruimte waardoor het handelen op de gebieden veiligheid, regievoering en bejegening kwetsbaar is.

Dit gegeven leidt met name in de samenwerking tussen pleegzorg en jeugdbescherming tot risico's voor de veiligheid van kinderen in een pleeggezin. De invulling van de taakverdeling lijkt vooral situationeel en persoonsgebonden te zijn waardoor een vervaging van de onderscheiden verantwoordelijkheden kan ontstaan. De kans bestaat dat risicovolle situaties voor kinderen te laat onderkend worden dan wel dat handelend optreden in risicovolle situaties te laat op gang komt of uitblijft.

Hierdoor loopt de WSG een verhoogd risico om signalen met betrekking tot de veiligheid van kinderen te missen. Naar het oordeel van de inspectie maakt dit de WSG gevoelig voor het ontstaan van ernstige calamiteiten.

### 4.3. Aanbevelingen

Om bovenstaande risico's te verkleinen doet de Inspectie jeugdzorg de volgende aanbevelingen aan de WSG:

Om risico's voor de veiligheid van kinderen in pleeggezinnen te verkleinen moeten nadere richtlijnen op de volgende punten ontwikkeld en bewaakt worden:

- Een instrument voor risicotaxatie
- Het daadwerkelijk zien van kinderen in pleeggezinnen.
- Het systematisch benutten van professionals in het dagelijkse leven van kinderen zoals medewerkers van scholen, kinderopvang, consultatiebureaus en (huis)artsen.

Omdat de sectoren jeugdbescherming en pleegzorg onderdeel zijn van dezelfde stichting is het noodzakelijk dat de samenwerking tussen pleegzorg en jeugdbescherming in de praktijk verder geformaliseerd wordt door:

- De samenwerking tussen de medewerkers systematisch te bewaken en bij te sturen. Ontwikkel hiervoor een instrument op basis waarvan medewerkers verantwoording afleggen aan hun leidinggevenden
- Afspraken te maken over het uit elkaar houden van de taken en verantwoordelijkheden van de jeugdbescherming en de pleegzorg. Deze afspraken vast te leggen en de uitvoering hiervan te bewaken.
- De uitvoering van bestaande richtlijnen op de gebieden bejegening, veiligheid en regievoering bij zowel de sector jeugdbescherming als de sector pleegzorg per sector systematisch te bewaken

Tot slot merkt de inspectie op dat zij in eerder onderzoek ook aanbevelingen heeft gedaan om de taken en verantwoordelijkheden van de sectoren jeugdbescherming en pleegzorg uit elkaar te houden. In die periode waren de overheden bezig de verantwoordelijkheid voor de WSG over te dragen van de Ministeries van Justitie en VWS naar een provinciale overheid. Inmiddels is de Stadsregio Amsterdam verantwoordelijk voor zowel de jeugdbescherming als de pleegzorg van de WSG.

In dit kader doet de Inspectie de volgende aanbeveling aan de Stadsregio Amsterdam:

- Bewaak dat de WSG de samenwerking tussen de sectoren jeugdbescherming en pleegzorg verder formaliseert en taken en verantwoordelijkheden uit elkaar haalt.

## Bijlage 1 De opzet van het onderzoek

---

Najaar 2006 heeft de Inspectie jeugdzorg op verzoek van de WSG toezicht uitgevoerd naar de systematische kwaliteitsbewaking op operationeel niveau binnen de William Schrikker jeugdbescherming (WSJ) en William Schrikker Pleegzorg (WSP). De aanleiding hiertoe was dat de WSG, naar aanleiding van eerder inspectieonderzoeken haar interne werkprocessen verbeterd had en wilde weten of deze verbetering ook daadwerkelijk leidden tot een betere uitvoering

De focus van het toezicht lag op het functioneren van het kwaliteitssysteem op uitvoeringsniveau op de terreinen van regievoering, veiligheid van de cliënt en bejegening van cliënten door medewerkers. De keuze van de Inspectie voor dit niveau en deze terreinen is gebaseerd op de analyse van de calamiteiten die het afgelopen jaar door de WSG bij de Inspectie gemeld zijn. Daaruit bleek dat de aard van de incidenten vaak gerelateerd was aan veiligheid, bejegening en regievoering en dat de meldingen met name veelal betrekking hadden op zaken waarbij zowel de WS-jeugdbescherming als de WS-Pleegzorg betrokken waren.

### Vraagstelling

Uitgangspunt van de inspectie is dat instellingen zelf verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van de zorg en de bewaking daarvan. In een kwaliteitssysteem moet opgenomen zijn welk beleid er geldt, hoe het beleid in de praktijk wordt uitgevoerd, op welke wijze dat gecontroleerd wordt en leidt tot bijstelling in het beleid<sup>2</sup>. De WSG werkt ten behoeve van een bijzondere doelgroep en heeft een op deze doelgroep afgestemde specifieke methodische benadering ontwikkeld in maatregelhulp en pleegzorg. De inspectie verwacht dat deze specifieke methodische benadering zichtbaar is in het dagelijks handelen van de uitvoerende medewerkers op de aspecten veiligheid, bejegening en regievoering.

Hierbij heeft de inspectie de volgende centrale vraagstelling:

Hoe functioneert het kwaliteitssysteem in de uitvoering op de terreinen veiligheid, regievoering en bejegening?

Op grond hiervan komt de inspectie op de volgende onderzoeksvragen:

1. Weten de medewerkers wat van hen verwacht wordt om de veiligheid van de cliënten te bewaken?
2. Weten de medewerkers wat van hen verwacht wordt in hun bejegening naar cliënten en hun (directe) verzorgers

---

<sup>2</sup> Als de inspectie onderzoek verricht naar de kwaliteit van de zorg dan kijkt ze naar de wijze waarop de instelling systematisch de kwaliteit van de zorg organiseert en bewaakt. Voor onderzoek naar de systematische kwaliteitsbewaking maakt de Inspectie gebruik van de indeling **Plan Do Check Act**. Deze indeling wordt ook de Deming-cirkel genoemd. Op ieder niveau binnen de organisatie (management, middenkader, uitvoering) moet worden gepland, uitgevoerd, gecontroleerd, waarna wordt aangepast.

3. Weten de medewerkers wat van hen verwacht wordt als het gaat om regievoering over de hulpverlening aan de cliënten?
4. Hoe handelen medewerkers in de praktijk met betrekking tot deze aspecten?
5. Hoe weet de direct leidinggevende dat medewerkers in de praktijk handelen conform vastgesteld beleid?
6. Hoe zorgt de direct leidinggevende dat signalen over de uitvoering leiden tot aanpassing in de werkwijze op het gebied van bewaken van de veiligheid, bejegening en regievoering?

## **Werkwijze en fasering van het onderzoek**

### *Vorbereiding*

Voorafgaand aan de uitvoering heeft de inspectie een toetsingskader opgesteld. Hierin geeft de inspectie aan wat zij verwacht te zien in het handelen van de medewerkers met betrekking tot de thema's veiligheid, bejegening en regievoering.

Vervolgens stelt de inspectie vragenlijsten op om het praktijkonderzoek uit te kunnen voeren.

### *Uitvoering*

De Inspectie richt zich in dit onderzoek op het operationeel niveau binnen de WSG: teamleiders en uitvoerende medewerkers. Het onderzoek zal worden uitgevoerd in drie verschillende teams van jeugdbeschermers en van pleegzorgwerkers. In de gesprekken met de teams beantwoorden we de eerste 5 vragen.

In gesprek met de leidinggevendenden wordt het kwaliteitssysteem rond bejegening, veiligheid en regievoering in kaart gebracht en komen alle deelvragen aan de orde. In dit gesprek zal de kwaliteitsbewaking geconcretiseerd worden aan de hand van bespreking van actuele incidenten. De casussen worden besproken met de leidinggevendenden die direct betrokken zijn geweest bij de betreffende casus. Het betreft hier casussen die recent bij de Inspectie gemeld zijn:

- beschuldiging van seksueel misbruik door pleegvader (Brabant)
- bekend raken van het geheime verblijfsadres van een pleegkind (Noord Holland)
- uithuiszetting van een pleeggezin (Utrecht)

Het gaat hier om teams uit drie verschillende regio's.

De bevindingen worden door de inspectie vastgelegd en ter correctie op feitelijke onjuistheden aan de gesprekspartners voorgelegd.

### *Afronding*

Het eindrapport zal ter correctie op feitelijke onjuistheden voorgelegd worden aan de WSG. Het definitieve rapport wordt vervolgens aangeboden aan de WSG, het ROA en VWS met het verzoek te reageren op de aan hen gedane aanbevelingen

## Bijlage 2 Toetsingskader

---

### Wat de inspectie verwacht van de William Schrikker Groep op het gebied van systematische kwaliteitsbewaking

De inspectie verwacht dat de William Schrikker Groep de kwaliteit van zorg en professionaliteit van handelen van medewerkers waarborgt. De aandacht van de inspectie gaat daarbij in het bijzonder uit naar de kwaliteitsbewaking van het handelen van medewerkers op het gebied van bejegening, veiligheid van de cliënt en regievoering. Hieronder wordt aangegeven wat de inspectie onder deze drie begrippen verstaat.

De uitwerking van deze begrippen is ontleend aan, wet –en regelgeving en algemeen aanvaarde maatschappelijke normen over professioneel handelen.

### Bejegening

De wijze waarop de medewerkers zich gedurende de uitvoering van de hulpverlening jegens de cliënten dienen te gedragen.

### Veiligheid

De inspectie verwacht dat de WSG ervoor zorgt dat de cliënt verblijft in een sociaal, emotioneel en fysiek veilige opvoedingssituatie waar hij zich optimaal kan ontwikkelen.

De opvoedingssituatie van jeugdigen met een beperking vereist extra alertheid op veiligheid omdat zij meer dan andere kinderen afhankelijk zijn van de opvoedingssituatie en slechts in beperkte mate voor zichzelf op kunnen komen.

### Regievoering

De inspectie verwacht dat de WSG ervoor zorgt dat de jeugdbeschermer de zorg om de cliënt organiseert, (in het hulpverleningsplan) de richting en doelen van de zorg bepaalt en de voortgang daarin bewaakt. Indien nodig grijpt de jeugdbeschermer in.

### Verwachtingen inspectie

Hieronder staat thematisch weergegeven wat de Inspectie jeugdzorg verwacht aan te treffen wanneer de WSG de kwaliteit van zorg op het niveau van de uitvoering bewaakt.

thema	criteria	indicatoren	bronnen
<b>Plan</b>			
<b>leidinggevende</b>	De leidinggevende zorgt dat de randvoorwaarden op regioniveau aanwezig zijn, zodat medewerkers kunnen handelen conform het beleid, ohgv. Bejegening, veiligheid, regievoering.	De leidinggevende zorgt voor: <ul style="list-style-type: none"> <li>- beschrijvingen van relevante werkprocessen</li> <li>- handelingsrichtlijnen en methodiekbeschrijving</li> <li>- scholings- en begeleidingsprogramma</li> <li>- interne overlegstructuur</li> </ul>	Interviews leidinggevendenden Interviews medewerkers Schriftelijk materiaal van WSG

thema	criteria	indicatoren	bronnen
<b>Uitvoering</b>			
<b>leidinggevende</b>	De leidinggevende geeft heldere, uitvoerbare instructies hoe te handelen conform het WSG beleid ohgv. bejegening, veiligheid, regievoering.	De leidinggevende instrueert de medewerker concreet hoe te handelen conform het WSG beleid mbt. bejegening, veiligheid, regievoering.  De medewerker weet concreet hoe te handelen conform het WSG beleid mbt. bejegening, veiligheid, regievoering.	Interviews leidinggevenden  Interviews medewerkers
<b>Controle</b>			
<b>leidinggevende mbt:</b> <b>- bejegening</b>	De leidinggevende weet of de medewerker handelt conform het WSG beleid ohgv. bejegening:	De leidinggevende informeert zich over de wijze waarop de medewerker de cliënt bejegt: - zorgvuldig handelen - respectvolle omgang met de cliënt - professionele attitude, en vormt zich hier een oordeel over  De medewerker legt verantwoording af aan de leidinggevende over zijn wijze van bejegening van de cliënt	Interviews leidinggevende  Interviews medewerker
<b>- veiligheid van de cliënt</b>	De leidinggevende weet of de medewerker handelt conform het WSG beleid ohgv. veiligheid van de cliënt	De leidinggevende informeert zich over de wijze waarop de medewerker de fysieke en emotionele veiligheid van de cliënt bewaakt, en vormt zich hier een oordeel over.  De medewerker legt verantwoording af aan de leidinggevende over het bewaken van de veiligheid van de cliënt.	Interviews leidinggevende  Interviews medewerker
<b>- regievoering</b>	De leidinggevende weet of de medewerker de regie voert conform het WSG beleid (zorg organiseren, sturen, controleren, ingrijpen)	De leidinggevende informeert zich over de wijze waarop de medewerker de regie voert (organiseren, sturen, controleren, ingrijpen), en vormt zich hier een oordeel over.  De medewerker legt verantwoording af aan de leidinggevende over de wijze waarop hij de regie voert.	Interviews leidinggevende  Interviews medewerker
<b>Aanpassing</b>			
<b>leidinggevende</b>	De leidinggevende stelt randvoorwaarden en instructies van medewerkers zonodig bij.	De leidinggevende neemt zichtbaar maatregelen nav. de controle: - Individueel niveau - Regio niveau - Instellingsniveau	Interviews leidinggevende  Interviews medewerker