



**GEZIN
aan
ZET**

Werkzame en belemmerende factoren van het werken in een Jeugd- (en Gezins)team

Visie van de professional

J. Eilander en L.A. Nooteboom



Academische Werkplaats Gezin aan Zet

Een project van de Academische Werkplaats SAMEN

J. Eilander¹, L.A. Nooteboom¹

E.A. Mulder, C.H.Z. Kuiper en R.R.J.M. Vermeiren

Een project in samenwerking met:



Leiden



Den Haag



DE HAAGSE
HOGESCHOOL



TNO innovation
for life



Oktober 2017 | Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

¹ Deze auteurs hebben een gelijke bijdrage geleverd aan dit rapport.

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Hoofdpijnen rapport	6
Inleiding.....	9
Thema 1. Organisatie van de jeugdhulp in Den Haag en Holland Rijnland	11
1.1 Organisatiestructuur Den Haag	11
1.2 Organisatiestructuur Holland Rijnland.....	14
Thema 2. Organisatie rondom de teams	16
2.1 De gemeente.....	16
2.1.1 Holland Rijnland	16
2.1.2 Den Haag.....	17
2.1.3. Verschillen en overeenkomsten tussen Holland Rijnland en Den Haag.....	17
2.2 Coöperatie Holland Rijnland	17
2.3 Moederorganisatie.....	18
2.4 Managers en coaches	19
2.4.1 Coaches in Holland Rijnland.....	19
2.4.2 Managers in Den Haag.....	19
2.4.3 Algemene verwachtingen van een manager en coach.....	20
Thema 3. Het Team.....	21
3.1 Aanmeldingen en verdeling van cliënten.....	21
3.2 Neventaken.....	22
3.3 Tijdsindeling	23
3.4 Werkdruk	23
3.5 Vergadering.....	24
3.6 Besluitvorming	24
3.7 Casuïstiekbespreking	25
3.8 Intervisie.....	27
3.9 Teamontwikkeling.....	27
3.10 Communicatie en omgang	28
3.11 Wisselingen en nieuwe medewerkers	29
3.12 Samenwerking in het team.....	30
3.13 Samenwerking met andere teams.....	30
3.14 Samenwerking in de keten.....	31

3.15 Teamfunctioneren en kenmerken	32
Thema 4. De professional	33
4.1 Expertise, rol en taken	33
4.2 Functieprofiel professional	34
4.3 Werkbeleving	35
Thema 5. Hulpverlening.....	37
5.1 Transitie en Transformatie jeugdzorg.....	37
5.2 Transitie	37
5.3 Transformatie.....	38
5.4 Complexe casussen	41
Nawoord	43
Literatuurlijst.....	44

Voorwoord

Voor u ligt het eerste rapport van de Academische Werkplaats (AW) Gezin aan Zet. De AW Gezin aan Zet is onderdeel van de bestaande AW SAMEN en werkt nauw samen met andere Academische Werkplaatsen als de AW Risicojeugd. Het project van de AW Gezin aan Zet wordt gesubsidieerd door ZonMw.

Zoals in de inleiding van dit rapport staat beschreven ondersteunt de AW Gezin aan Zet de Jeugd- (en Gezins)teams in de regio Holland Rijnland en de gemeente Den Haag bij het behalen van de transformatiedoelen, door samen met de teams een zelfevaluatiecyclus te ontwikkelen. Om een goed beeld te krijgen van het werken in een Jeugd- (en Gezins)teams, zijn de werkzame en belemmerende factoren van het werken in een Jeugd- (en Gezins)team in kaart gebracht. Deze zijn in kaart gebracht door het afnemen van interviews met professionals uit de Jeugd- (en Gezins)teams en door observaties bij de Jeugd- (en Gezins)teams. Het rapport beschrijft deze werkzame en belemmerende factoren vanuit de visie van de professionals. De professionals die zijn geïnterviewd, zijn allen werkzaam in een Jeugd- (en Gezins)team die betrokken zijn bij het project van de AW Gezin aan Zet. De visie en ervaringen van ouders en jongeren op de transformatie en transformatiedoelen worden in een latere fase van dit project uitgelicht en zijn dus niet meegenomen in dit rapport.

Dit rapport was zonder de inzet van de professionals uit de Jeugd- (en Gezins)teams, betrokken bij de AW Gezin aan Zet, niet tot stand gekomen. We willen daarom alle professionals die deelgenomen hebben aan de interviews bedanken voor hun tijd en het delen van hun ervaringen en verhalen. Daarnaast willen we alle teams en hun coach of manager bedanken voor hun continue investering in het project van de AW Gezin aan Zet. Als laatste willen we graag alle betrokken partners bedanken voor het meedenken en het inbrengen van hun kennis vanuit verschillende invalshoeken.

Janna Eilander en Laura Nootboom
Onderzoekers Gezin aan Zet

Hoofdpijnen rapport

‘Werkzame en belemmerende factoren van het werken in een Jeugd- (en Gezins)team: visie van de professional.’

Het eerste rapport van de Academische Werkplaats Gezin aan Zet is gebaseerd op observaties in zes Jeugd- (en Gezins)teams in Den Haag en Holland Rijnland en interviews met 32 professionals werkzaam in deze teams. Dit rapport is geschreven vanuit de visie van de professionals. De visie en ervaringen van ouders en jongeren worden in een latere fase van dit project uitgelicht en zijn dus niet in dit rapport opgenomen.

Organisatie van jeugdhulp in Den Haag en Holland Rijnland

De gemeente Den Haag is onderdeel van de jeugdhulpregio Haaglanden en stuurt de Jeugd- (en Gezins)teams op gemeentelijk niveau aan. De communicatie tussen de gemeente en het team verloopt over het algemeen via de manager. Sommige professionals geven aan dat de gemeente ver van de teams afstaat, anderzijds voelen sommige professionals zich juist gehoord, omdat ze mee kunnen denken over werkprocessen in bijvoorbeeld werkgroepen. In de jeugdhulpregio Holland Rijnland is de coöperatie, een samenwerkingsverband van verschillende jeugdhulpaanbieders, verantwoordelijk voor de uitvoering van de jeugdhulp van de Jeugd-(en Gezins)teams. De coöperatie heeft een contractuele relatie met de gemeenten van het regionale samenwerkingsverband Holland Rijnland. De professionals in Holland Rijnland staan in direct contact met de gemeente. De rollen, verantwoordelijkheden en taken van de gemeente en coöperatie zijn soms nog onduidelijk voor de professionals uit Holland Rijnland. In beide regio's zijn de professionals wisselend tevreden over het contact met de gemeente. De professionals geven aan dat de gemeente bereid is om mee te denken, maar soms nog onvoldoende zicht lijkt te hebben op wat er zich op de werkvloer afspeelt. Professionals vinden het belangrijk dat de gemeente op de hoogte is van de werkzaamheden van het team en er een gezamenlijke visie is, zodat het gemeentelijk beleid goed kan worden afgestemd op de dagelijkse praktijk. Duidelijke communicatie en regelmatig contact zijn belangrijke factoren in de samenwerking tussen de Jeugd- (en Gezins)teams en de gemeenten.

Organisatie rondom de Jeugd-(en Gezins)teams

De directe aansturing van de Jeugd- (en Gezins)teams in Den Haag en Holland Rijnland verschilt eveneens. De Jeugd- (en Gezins)teams in Den Haag worden aangestuurd door een manager, die een leidende rol heeft en beslissingen neemt waar nodig. De manager kan de regie nemen en biedt kaders aan de professionals. De Jeugd- (en Gezins)teams in Holland Rijnland zijn zelfsturende teams. In de dagelijkse praktijk betekent dit dat de teams zelf beslissingen nemen, het werk organiseren en een hoge eigen verantwoordelijkheid hebben. De teams worden begeleid door een coach, die hoofdlijnen verbindt en stuurt op zelfsturing. In Holland Rijnland geven professionals aan dat de besluitvorming in de teams vaak moeizaam verloopt en veel tijd kost. De kaders zijn voor de professionals soms onduidelijk en er ontbreken richtlijnen om een goed besluit te nemen als team, wat mogelijk kan samenhangen met de zelfsturing van de teams. In Den Haag komen knelpunten rondom besluitvorming minder naar voren. Wel geven een aantal professionals aan het belangrijk te vinden om betrokken te worden bij het besluitvormingsproces, zeker als het besluit direct van invloed is op het Jeugd- (en Gezins)team. In beide regio's geven professionals aan dat het belangrijk is dat een manager of coach vakinhoudelijke kennis heeft, ondersteuning biedt en vertrouwen heeft

in de professionals en het team. Zowel de manager als de coach worden gezien als schakel tussen het beleid en de teams.

Jeugd- (en Gezins)teams

De professionals uit de Jeugd- (en Gezins)teams krijgen in hun dagelijkse werkzaamheden te maken met een breed scala aan problematiek. In beide regio's zijn professionals zowel generalist als specialist, professionals kijken met een brede blik naar de hulpvragen van het gezin, maar hebben ook ieder een eigen expertise. Belangrijke taken van de professionals in beide regio's zijn het versterken van de eigen regie, de eigen kracht en het netwerk van gezinnen, het opstellen van gezinsplannen, coördineren van de hulpverlening en het bieden van praktische hulp. Naar mate de tijd vordert worden de taken, rollen en verantwoordelijkheden van de professionals uit de Jeugd- (en Gezins)teams steeds duidelijker. Over het algemeen zit er veel kwaliteit en diversiteit in de multidisciplinaire teams en bestaan de teams uit ervaren, gedreven en deskundige professionals met elk een eigen expertise. De professionals geven aan dat het werken in een multidisciplinair team meerwaarde heeft, omdat er op deze manier een ruim zorgaanbod beschikbaar is binnen de Jeugd- (en Gezins)teams. Echter is het van belang dat professionals goed op de hoogte zijn van elkaars expertise en samen optrekken. Als de professionals niet goed op de hoogte zijn van elkaars expertise, wordt de samenwerking eerder buiten het team gezocht. Om de samenwerking in het team te bevorderen is het belangrijk dat de professionals op vaste momenten bij elkaar komen, tijdens bijvoorbeeld vergaderingen of casuïstiekbesprekingen. Deze besprekingen verlopen in beide regio's soms nog inefficiënt en kunnen tijdrovend zijn. Het is belangrijk om een vaste structuur tijdens deze besprekingen te hebben en de tijd goed te bewaken. Wat opvalt is dat er vaak ter plekke geïnventariseerd wordt welke casussen er besproken gaan worden en dat de besprekingen soms niet goed worden voorbereid.

In beide regio's geven professionals aan dat er veel van de Jeugd- (en Gezins)teams wordt verwacht, zowel op het gebied van de hulpverlening, als door diverse neventaken, waaronder werkgroepen en scholingsbijeenkomsten. In bepaalde periodes kan de werkdruk oplopen, bijvoorbeeld door vele aanmeldingen, neventaken en wisselingen van professionals, wat van invloed kan zijn op de kwaliteit van de hulpverlening. Op het moment dat de werkdruk hoog is, is het niet altijd mogelijk om de casussen op te pakken die aansluiten bij de eigen expertise. Dit maakt dat professionals zich niet altijd zeker voelen in hun werk. Vele wisselingen van professionals zijn van invloed op de teamontwikkeling, het teamfunctioneren en de samenwerking in het team.

Transitie en transformatie

In beide regio's wordt genoemd dat de periode rondom de transitie, de decentralisatie van de jeugdzorg, een onstuimige periode was, die te snel en onvoorbereid is verlopen. Over het algemeen zijn professionals positief over het organiseren van de jeugdzorg op lokaal niveau. De lijntjes met ketenpartners² zijn korter dan voorheen en hulp kan doorgaans sneller en gericht geboden worden. Echter vanwege wachtlijsten en budgetplafonds bij ketenpartners zijn professionals uit de

² Onder ketenpartners wordt verstaan zowel de voorliggende basisvoorzieningen zoals scholen, peuterspeelzalen huisartsen, jeugdartsen en sportverenigingen als de specialistische zorg en hulp in het gedwongen kader.

Jeugd- (en Gezins)teams soms genoodzaakt om overbruggende hulp te bieden. De samenwerking met ketenpartners is heel belangrijk voor de professionals en verloopt wisselend. Bij professionals heerst een gevoel dat er snel in de richting van het Jeugd-(en Gezins)team wordt gekeken en veel taken bij de teams worden neergelegd, die mogelijk ook bij ketenpartners kunnen liggen. Essentiële voorwaarden voor een goede samenwerking zijn volgens de professionals transparante, heldere communicatie, continuïteit van de contactpersonen, bespreken van onderlinge rollen, taken en verwachtingen en het evalueren van de samenwerking.

De professionals kunnen zich over het algemeen vinden in de uitgangspunten van de transformatie van de jeugdzorg, de inhoudelijke vernieuwing en verandering van de jeugdhulpcultuur. De werkwijze van de Jeugd- (en Gezins)teams is oplossingsgericht, gericht op het gehele systeem en professionals vinden het belangrijk om flexibel en laagdrempelig hulp te bieden. Er is meer ruimte voor de professional om hulp op maat te bieden. Door de ruimte voor de professionals kan de werkwijze per professional verschillen, wat maakt dat ook de kwaliteit van de hulpverlening soms verschilt. Om dit te voorkomen trekken professionals regelmatig samen op in casussen, worden casussen gedeeld met het team tijdens casuïstiekbesprekingen en wordt gereflecteerd op het eigen handelen tijdens intervisie-bijeenkomsten.

Over het algemeen vinden professionals het belangrijk om de focus in de hulpverlening te leggen op het versterken van de eigen regie, de eigen kracht en het betrekken van het sociale netwerk. Daarnaast vinden professionals het belangrijk om samen met ouders de hulpverleningsplannen regelmatig te evalueren met gezinnen. Professionals vinden het soms moeilijk om niet te snel in de hulpverlenersrol te schieten, voornamelijk op het moment dat de veiligheid in het geding is, als er geen duidelijke hulpvraag is en/of bij ouders met een licht- verstandelijke beperking of psychiatrische problematiek. De professionals uit de Jeugd- (en Gezins)teams krijgen steeds vaker te maken met gezinnen met meervoudige of complexe problematiek, waarbij er grote zorgen kunnen bestaan over de veiligheid van het kind en er richting het gedwongen kader gewerkt wordt. Daarnaast zijn er soms wachtlijsten bij ketenpartners in het gedwongen kader en specialistische zorg, waardoor complexe casussen lang bij het Jeugd- (en Gezins)team kunnen blijven liggen en de hulpverlening kan stagneren. Professionals voelen in deze zaken een grote individuele verantwoordelijkheid. Regie nemen als professional op het moment dat de veiligheid in het geding komt, kan van grote invloed zijn op de samenwerkingsrelatie met ouders. Sommige professionals vinden het moeilijk om deze twee rollen uit te voeren, om enerzijds de veiligheid van het kind voorop te stellen en anderzijds aan te sluiten bij de wensen van het gezin.

Teamontwikkeling

De Jeugd- (en Gezins)teams investeren veel in de ontwikkeling van het team, waardoor professionals binnen het team elkaar steeds beter weten te vinden en het teamfunctioneren verbetert. Echter blijkt het daadwerkelijk vasthouden van verbeteringen in de praktijk soms nog moeilijk. Het evalueren van teamdoelen en structureel reflecteren op het eigen handelen kan hierin helpend zijn. De komende periode zal de Academische Werkplaats Gezin aan Zet zich richten op het versterken van de regie van de professionals, door het ontwikkelen van een zelfevaluatiecyclus. In deze zelfevaluatiecyclus wordt feedback op het functioneren van het team meegenomen vanuit verschillende niveaus, namelijk vanuit ouders en jongeren, de professionals zelf, managers en coaches en de gemeenten. Het doel van de zelfevaluatiecyclus is om professionals te ondersteunen in het evalueren van, en reflecteren op het eigen functioneren en handelen.

Inleiding

Sinds de transitie van de jeugdzorg naar de gemeente in 2015 zijn in de meeste gemeenten wijkteams actief, ook wel Jeugd- (en Gezins)teams genoemd. In deze multidisciplinaire teams werken professionals met diverse expertise samen om op lokaal niveau de jeugdhulp vorm te geven. De professionals uit de Jeugd- (en Gezins)teams hebben expertise op het gebied van onder andere sociaalmaatschappelijk werk, opvoedhulp en ouderbegeleiding, specialistische geestelijke gezondheidszorg, lichtverstandelijke beperking en veiligheid. Het doel van de teams is het ondersteunen van gezinnen bij vragen over opvoeden en opgroeien. De professionals uit de Jeugd- (en Gezins)teams verlenen hulp in het vrijwillig kader en schakelen, indien nodig, extra ondersteuning in van andere hulpverleners. De Academische Werkplaats Gezin aan Zet ondersteunt de Jeugd- en Gezinsteams in de regio Holland Rijnland en de Jeugdteams in de gemeente Den Haag, door samen met de teams een zelfevaluatiecyclus te ontwikkelen. Voor de leesbaarheid van dit rapport zal de overkoepelende term Jeugd- (en Gezins)team worden gebruikt voor de teams uit beide regio's.

Doel van de zelfevaluatiecyclus is om het zelfsturend- en zelflerend vermogen van de Jeugd- (en Gezins)teams te versterken, om uiteindelijk ouders en jeugdigen te kunnen stimuleren meer eigen regie te voeren en op deze manier de hulpverlening te verbeteren. Daarnaast wordt tijdens dit vierjarige project in kaart gebracht wat volgens professionals werkzame en belemmerende factoren van het werken in een Jeugd- (en Gezins)team zijn. Dit wordt gedaan door middel van actieonderzoek. Actieonderzoek is een wijze van onderzoeken waarbij een leer- en ontwikkelproces wordt gestimuleerd, door het terugkoppelen van direct toepasbare praktische kennis. Er zijn in totaal zes Jeugd- (en Gezins)teams betrokken bij de Academische Werkplaats Gezin aan Zet. Uit de gemeente Den Haag zijn dit de Jeugd- (en Gezins)teams Escamp 1, Escamp 2 en Haagse Hout en vanuit de regio Holland Rijnland de Jeugd- (en Gezins)teams Lisse, Leiden Noord en Nieuwkoop.

In dit rapport van de Academische Werkplaats Gezin aan Zet worden de eerste bevindingen van het project gedeeld. Aan de hand van kwalitatieve dataverzameling is in de periode van april 2016 tot december 2016 geïnventariseerd waar de professionals uit de Jeugd- (en Gezins)teams tegen aan lopen en wat voor professionals werkzame en belemmerende factoren zijn in het werk. Naast structurele observaties bij de Jeugd- (en Gezins)teams, zijn de professionals gevraagd om deel te nemen aan een semigestructureerd interview. In totaal zijn er in de regio Holland Rijnland en in de gemeente Den Haag 32 professionals gesproken, in elke regio 16. De privacy van de professionals is een belangrijk punt van aandacht. Om de anonimiteit van de professionals te waarborgen is er bewust voor gekozen om in dit rapport algemene resultaten te delen, die niet herleidbaar zijn tot individueel niveau.

Middels een interactieve presentatie zijn in januari 2017 de resultaten van de observaties en interviews die in dit rapport worden beschreven teruggekoppeld aan de professionals uit de deelnemende Jeugd- (en Gezins)teams. Het doel van deze terugkoppeling was enerzijds om een bijdrage te leveren aan het leer- en ontwikkelproces van de teams in het kader van actieonderzoek,

anderzijds om de bevindingen te toetsen. Na deze terugkoppelingen is op basis van de resultaten dit rapport geschreven. De informatie in dit rapport is een weerspiegeling van de beleving van de professionals uit de betrokken Jeugd- (en Gezins)teams³. Doel van dit rapport is het delen van deze bevindingen, zodat andere Jeugd- (en Gezins)teams en alle betrokkenen rondom deze teams meer inzicht krijgen in de werkzame en belemmerende factoren van het werken in een Jeugd- (en Gezins)team. Door het inzicht te vergroten in de werkzame en belemmerende factoren wordt getracht om een bijdrage te leveren aan structurele verbetering van de algehele hulpverlening vanuit de Jeugd- (en Gezins)teams.

³ De interviews met de professionals in Den Haag zijn afgenomen ten tijde van de doorontwikkeling van het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG), een onrustige periode, wat mogelijk zijn weerslag heeft gehad op de beleving van de professionals.

Thema 1. Organisatie van de jeugdhulp in Den Haag en Holland Rijnland

Sinds 1 januari 2015 zijn de gemeenten zowel inhoudelijk als financieel verantwoordelijk voor de jeugdhulp in Nederland. De taken en verantwoordelijkheden van de gemeenten zijn verankerd in de nieuwe Jeugdwet. Op basis van deze wettelijke afspraken wordt op lokaal niveau invulling gegeven aan de nieuwe organisatie. De organisatie van de jeugdzorg kan per regio of gemeente verschillen, maar is overal gebaseerd op de transformatiedoelen uit de nieuwe Jeugdwet. Deze transformatiedoelen worden als volgt omschreven (Eerste Kamer, 2013-2014):

1. Preventie en uitgaan van eigen verantwoordelijkheid en eigen mogelijkheden (eigen kracht) van jeugdigen en hun ouders, met inzet van hun sociale netwerk.
2. Demedicaliseren, ontzorgen en normaliseren door onder meer het opvoedkundig klimaat te versterken in gezinnen, wijken, scholen en in voorzieningen als kinderopvang en peuterspeelzalen.
3. Eerder de juiste hulp op maat te bieden om het beroep op dure gespecialiseerde hulp te verminderen.
4. Integrale hulp aan gezinnen volgens het uitgangspunt 'één gezin, één plan, één regisseur'. Door ontschotting van budgetten ontstaan meer mogelijkheden voor betere samenwerking en innovaties in ondersteuning, hulp en zorg aan jeugdigen en gezinnen.
5. Meer ruimte voor professionals om de juiste hulp te bieden door vermindering van regeldruk; betrokken professionals die sociale netwerken in de omgeving van het gezin weten in te schakelen en die kunnen samenwerken met vrijwilligers en familieleden en hun kracht weten te benutten.

De Academische Werkplaats Gezin aan Zet richt zich op Jeugd- (en Gezins)teams uit de gemeente Den Haag en de regio Holland Rijnland. Om de bevindingen uit dit rapport binnen de regionale organisatiecontext te plaatsen, worden in Thema 1 de organisatiestructuur en visie van de gemeente Den Haag en van de regio Holland Rijnland beschreven.

1.1 Organisatiestructuur Den Haag

De gemeente Den Haag vormt samen met negen andere gemeenten een jeugdhulpregio: regio Haaglanden⁴. Samen kopen zij onder andere de jeugdhulp in (Regio Haaglanden Inkoopkader Jeugdhulp 2016-2017, 2015). Binnen de regio Haaglanden worden door de verschillende gemeenten afspraken gemaakt over de uitvoering van de regionaal ingekochte jeugdhulp en de wijze van toeleiding naar ketenpartners, zoals de specialistische zorg en jeugdhulpinstellingen. De jeugdhulp en het vormgeven van de Jeugd- (en Gezins)teams gebeurt vanuit lokaal beleid (Inkoopplan Jeugdhulp 2016, 2015). Het gevolg hiervan is dat binnen de regio Haaglanden op gemeentelijk niveau verschillen zijn in de manier waarop de Jeugd- (en Gezins)teams worden vormgegeven. In

⁴ Regio Haaglanden bestaat op het moment van schrijven uit 10 gemeenten: Den Haag, Delft, Leidschendam-Voorburg, Midden-Delfland, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk, Voorschoten, Wassenaar, Westland en Zoetermeer.

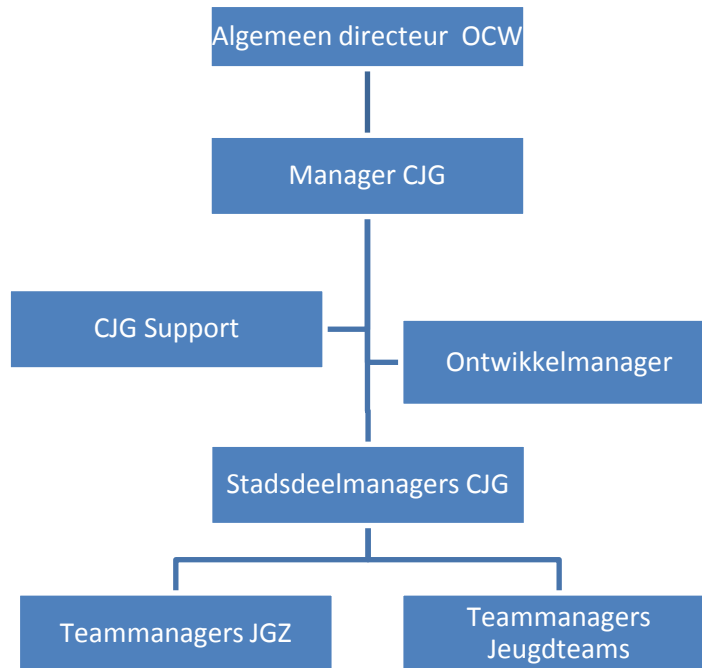
onderstaand stuk worden de visie en organisatiestructuur van de jeugdhulp in de gemeente Den Haag beschreven.

De visie van de gemeente Den Haag is dat kinderen in een kindvriendelijke stad, in een veilige, gezonde en warme omgeving moeten kunnen opgroeien, leren, ontdekken en zich kunnen ontwikkelen. Het gezin is hier in eerste instantie verantwoordelijk voor en waar nodig wordt hulp en ondersteuning geboden door professionals uit de Jeugd- (en Gezins)teams. Preventie is een belangrijk thema in het beleid van de gemeente Den Haag, waarbij het uitgangspunt is dat er meer ingezet wordt op preventie en het vroegtijdig inzetten van passende hulp. Daarnaast richt de jeugdhulp zich op het leveren van zorg op maat en het versterken van de eigen kracht en verantwoordelijkheid van gezinnen en hun sociale omgeving. De focus van de aanpak moet daarbij liggen op het gezin, in plaats van een aanpak enkel gericht op het kind. Hierbij wordt uitgegaan van één gezin, één plan, één regisseur. Belangrijk is dat de hulp laagdrempelig is voor ouders en jongeren en dat er continuïteit van zorg is. De zorg dient waar mogelijk dichtbij en integraal geboden te worden. Vanuit het beleid van de gemeente Den Haag wordt aangestuurd op goede samenwerking tussen verschillende organisaties of instellingen. Ouders en jongeren moeten kunnen meedenken en een stem krijgen en er wordt uitgegaan van de eigen regie, de eigen verantwoordelijkheid van gezinnen en het versterken van het sociale netwerk rondom een gezin (Heel het kind 2015-2017, 2014).

In Den Haag wordt de jeugdzorg zoveel mogelijk gebundeld in het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG). Het CJG is het centrale aanspreekpunt voor ouders, jongeren en professionals en dus het middelpunt van de jeugdhulp. Vanuit het CJG wordt hulp geboden aan alle ouders en kinderen; van preventieve gezondheidszorg vanuit de Jeugdgezondheidszorg (JGZ), lichte opvoedondersteuning tot hulp aan gezinnen met zwaardere problematiek. Zo nodig schakelt het CJG specialistische hulp in. In 2014 is er in Den Haag voor gekozen om het CJG als tijdelijke netwerkorganisatie in te richten, waarbinnen verschillende organisaties op het gebied van opgroeien en opvoeding samenwerken. In 2016 is besloten dit tijdelijke netwerkmodel door te ontwikkelen en te verbeteren. In de doorontwikkeling worden een drietal zaken geoptimaliseerd, namelijk (Doorontwikkeling CJG en afdoening motie, 2016):

1. Het CJG als herkenbare identiteit en eenheid
2. De werkwijze van de Jeugd- (en Gezins)teams (Teams CJG, Jeugdhulp)
3. Doorontwikkeling van de Jeugdgezondheidszorg (JGZ), waaronder ook de samenwerking met de Jeugd- (en Gezins)teams.

Aansluitend op deze punten heeft de gemeente Den Haag bijvoorbeeld de werkzaamheden van Jong Florence (verantwoordelijk voor JGZ 0-4 jaar) overgenomen, om de Jeugdgezondheidszorg te integreren met de jeugdhulp (Doorontwikkeling CJG, 2016). De JGZ valt sinds januari 2017 niet langer onder de GGD, maar is ondergebracht bij de uitvoeringsorganisatie CJG binnen de dienst Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) (Doorontwikkeling CJG en afdoening motie, 2016). Door deze overname en de doorontwikkeling ziet de organisatie van het CJG er sinds 1 januari 2017 er als volgt uit (Afbeelding 1).



Afbeelding 1. Organogram organisatie Jeugdhulp Den Haag.

Zoals in Afbeelding 1 weergegeven, vallen zowel de JGZ, als de jeugdhulp onder de dienst OCW, portefeuille CJG. De manager van het CJG is op stedelijk niveau verantwoordelijk voor de hele CJG-organisatie. Het CJG management wordt ondersteund door medewerkers van CJG support bij de inhoudelijke taakuitvoering en veranderingen op alle niveaus. De gemeente Den Haag bestaat uit verschillende stadsdelen, met elk een stadsdeelmanager CJG. De stadsdeelmanager CJG is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en bedrijfsvoering van het CJG, de JGZ en Jeugd- (en Gezins)teams. De stadsdeelmanager is het gezicht van het CJG en verbindt alle ketenpartners binnen het betreffende stadsdeel. Zowel de JGZ-, als de Jeugd- (en Gezins)teams hebben een teammanager die hen aanstuurt (Doorontwikkeling CJG en afdoening motie, 2016). De Jeugd- (en Gezins)teams werken op decentraal niveau (Gewijzigd voorstel Kadernota Heel het Kind, 2014), dus in Den Haag heeft elk stadsdeel één of meerdere Jeugd- (en Gezins)teams, afhankelijk van de grootte van het stadsdeel. In totaal zijn er op het moment van schrijven 21 Jeugd- (en Gezins)teams in Den Haag, waarin ongeveer 8-12 professionals werken. Jeugd- (en Gezins)teams zijn multidisciplinaire teams, waarin professionals met verschillende expertise samenwerken om ouders en jongeren zo goed mogelijk te ondersteunen (Gewijzigd voorstel Kadernota Heel het Kind, 2014). De professionals zijn werkzaam binnen het CJG vanuit verschillende organisaties, de moederorganisaties⁵.

⁵ Op het moment van schrijven zijn de professionals uit de Jeugd- (en Gezins)teams gedetacheerd uit de volgende moederorganisaties: De Jutters, MIDDIN, Jeugdformaat, Xtra, MEE, Jeugdbescherming West, Leger des Heils en Welzijn Scheveningen.

1.2 Organisatiestructuur Holland Rijnland

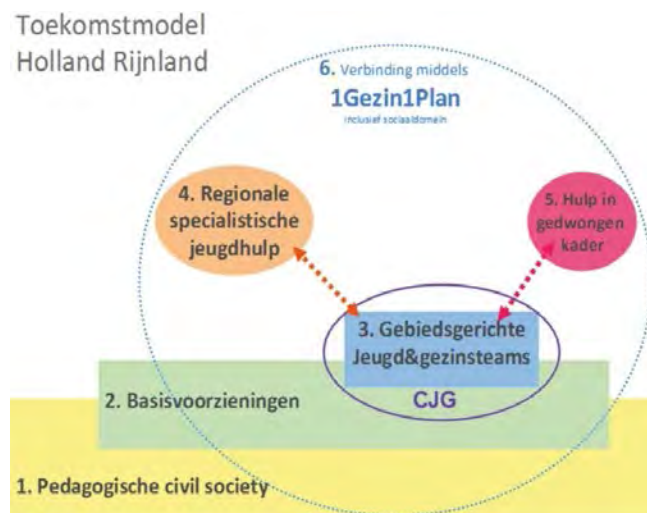
In de regio Holland Rijnland hebben 13 gemeenten⁶ ervoor gekozen om het opdrachtgeverschap van de jeugdhulp gezamenlijk vorm te geven. Binnen dit regionale samenwerkingsverband Holland Rijnland wordt gestreefd naar vraaggestuurde, integrale hulp, dichtbij huis en in samenspraak met de cliënt (Hart voor de Jeugd, 2014). De Jeugd- (en Gezins)teams zijn onder andere met de JGZ, integraal onderdeel van het CJG, van waaruit vragen over opvoeden en opgroeien worden opgepakt. Daarbij is op 9 februari 2016 de onafhankelijke coöperatie Jeugd- en Gezinsteams (JGT) Holland Rijnland officieel opgericht, ook wel 'de coöperatie' genoemd. De coöperatie is een samenwerkingsverband van negen⁷ jeugdhulpaanbieders in de regio Holland Rijnland en is verantwoordelijk voor de uitvoering van de jeugdhulp van de Jeugd- (en Gezins)teams. De coöperatie heeft een contractuele relatie met de gemeenten van het regionale samenwerkingsverband Holland Rijnland. De coöperatie levert gezamenlijk medewerkers aan de Jeugd- (en Gezins)teams en faciliteert de ontwikkeling van de Jeugd- (en Gezins)teams, zodat de professionals uit de teams hun werk zo optimaal mogelijk kunnen uitvoeren (Basisdocument coöperatie Jeugd en Gezinsteams Holland Rijnland, 2015). Hierbij staan de belangen van de cliënten en de professionals uit de Jeugd- (en Gezins)teams centraal. De coöperatie staat voor het stimuleren van de gezonde ontwikkeling van kinderen en jongeren en het bieden van ondersteuning bij het vinden van antwoorden op opvoed- en opgroeivragen. De eigen kracht en het versterken van de regie van cliënten zijn hierbij leidend. De professionals uit de Jeugd- (en Gezins)teams verbinden lokale partners en doen wat nodig is om ouders en jongeren op deskundige wijze te ondersteunen (Basisdocument coöperatie Jeugd en Gezinsteams Holland Rijnland, 2015). Er is voor de Jeugd- (en Gezins)teams ruimte om aan te sluiten bij de lokale hulpvragen, wat inhoudt dat de teams binnen de wettelijke kaders en gezamenlijke afspraken hun eigen werkwijze mogen vormgeven met mandaat van het college van burgemeester en wethouders, zodat er maatwerk geboden kan worden (Basisdocument coöperatie Jeugd en Gezinsteams Holland Rijnland, 2015).

In onderstaande afbeelding (Afbeelding 2) wordt het toekomstmodel van de jeugdhulp binnen de regio Holland Rijnland weergegeven. De samenwerkende gemeenten zijn verantwoordelijk voor het totale jeugdstelsel en dienen het versterken van de pedagogische gemeenschap te stimuleren (Hart voor de Jeugd, 2014). Binnen de pedagogische gemeenschap is de wens dat burgers betrokken en bereid zijn om verantwoordelijkheid rond het opvoeden en opgroeien van kinderen op zich te nemen. De basisvoorzieningen, bestaande uit onder andere de jeugdgezondheidszorg, scholen, sociale wijkteams, huisartsen, jongerenwerk en de kinderopvang, bieden per gemeente hun reguliere aanbod. Wanneer de medewerkers van de basisvoorzieningen zorgen hebben over een kind of vragen hebben, kan het Jeugd- (en Gezins)team ingeschakeld worden voor consultatie en advies en waar nodig voor begeleiding of een verwijzing naar meer passende hulp, zoals specialistische zorg. Hierin is de samenwerking tussen het Jeugd- (en Gezins)team en bijvoorbeeld

⁶ Regio Holland Rijnland bestaat op het moment van schrijven uit 13 gemeenten: Alphen aan den Rijn, Hillegom, Kaag en Braassem, Katwijk, Leiden, Leiderdorp, Lisse, Nieuwkoop, Noordwijk, Noordwijkerhout, Oegstgeest, Teylingen en Zoeterwoude.

⁷ : De Coöperatie JGT Holland Rijnland bestaat op het moment van schrijven uit de volgende zorginstellingen: Cardea, Curium-LUMC, Gemiva-SVG, s'Heeren Loo, Inzowijls, Ipse de Bruggen, Kwadraad, MEE en GGZ Kinderen en Jeugd Rivierduinen.

de Jeugdgezondheidszorg en het onderwijs erg belangrijk, evenals de samenwerking met de sociale wijkteams (doelgroep vanaf 18 jaar), huisartsen, specialistische jeugdhulp en vrijgevestigde en kleine aanbieders. De Jeugd- (en Gezins)teams hebben het mandaat van de gemeenten om specialistische hulp in te schaken ook in de vorm van een persoonsgebonden budget (PGB) (Basisdocument coöperatie Jeugd en Gezinsteam Holland Rijnland, 2015). Naast het verwijzen naar de specialistische jeugdhulp, kan het Jeugd- (en Gezins)team ook consultatie en advies inwinnen bij hulpaanbieders in het gedwongen kader, waaronder Jeugdzorgplus instellingen en de Raad voor de Kinderbescherming.



Afbeelding 2. Toekomstmodel Jeugdhulp Holland Rijnland. Overgenomen uit Hart voor de Jeugd, 2014.

In Holland Rijnland zijn 24 multidisciplinaire Jeugd- (en Gezins)teams actief, die bestaan uit 8-12 professionals. De Jeugd- (en Gezins)teams dienen de kwaliteit van jeugdhulp te verhogen en het gebruik van specialistische zorg te verminderen. Het doel van deze lokale, multidisciplinaire Jeugd- (en Gezins)teams is het bieden van een meer overzichtelijk en doelmatiger hulpaanbod voor ouders en jongeren (Hart voor de Jeugd, 2014). De professionals, werkzaam in deze Jeugd- (en Gezins)teams worden structureel gedetacheerd vanuit de moederorganisaties, dit zijn eveneens de organisaties die deel uitmaken van de coöperatie. Binnen de coöperatie Holland Rijnland werken de Jeugd- (en Gezins)teams als zelfsturende teams. Dit houdt in dat de teams binnen de bestaande kaders hun eigen beslissingen nemen en de organisatie van het werk, en dus ook de organisatie en het uitvoeren van de zorg, zelf vormgeven. Belangrijke factoren voor een zelfsturend team zijn vertrouwen en ruimte vanuit bestuurders en beleidsbepalers, vertrouwen binnen het team en vertrouwen in de samenwerkingspartners (Omschrijving Dienstverlening Jeugd- en Gezinsteam Holland Rijnland, 2015). Elk team heeft een eigen teamcoach, die eveneens gedetacheerd is vanuit een moederorganisatie en het team ondersteunt en van feedback voorziet. In de dagelijkse praktijk betekent zelfsturend zijn dat de teams zelf beslissingen nemen, het werk zelf organiseren en een hoge eigen verantwoordelijkheid hebben (Omschrijving dienstverlening Jeugd- en Gezinsteam, Holland Rijnland, 2015). Deze manier van organiseren betekent niet dat er geen structuur is. Er dient voldoende structuur te zijn om een goede basis te creëren voor de teams, zonder dat deze structuur de vrijheid van de professionals belemmert. Van de verschillende gemeenten en de coöperatie wordt gevraagd om de professionals hiervoor ontwikkeltijd en ruimte te geven en is daarnaast goede begeleiding in het proces van zelfsturing noodzakelijk (Omschrijving dienstverlening Jeugd- en Gezinsteam, Holland Rijnland, 2015).

Thema 2. Organisatie rondom de teams

In het thema 'Organisatie rondom de teams' worden onder andere de rollen en verwachtingen van de gemeente, coöperatie, moederorganisaties, managers en coaches uitgelicht. Dit thema is, net als de volgende thema's, geschreven aan de hand van informatie uit de interviews en observaties met professionals. De informatie is dus gebaseerd op het perspectief van de professional uit een Jeugd-(en Gezins)team.

2.1 De gemeente

In dit rapport wordt onder de gemeente verstaan: alle betrokkenen, zoals beleidsmedewerkers en stafadviseurs, vanuit de gemeente of het CJG, die te maken hebben met de Jeugd- (en Gezins)teams. Aan de professionals is tijdens de interviews onder andere gevraagd hoe zij tegen de gemeente aankijken.

2.1.1 Holland Rijnland

In Holland Rijnland wordt door een aantal professionals genoemd dat de gemeente en het team niet altijd op één lijn zitten, omdat ze niet dezelfde taal spreken en vanuit een andere visie zaken benaderen. Professionals vinden het belangrijk dat de gemeente op de hoogte is van de werkzaamheden van het team en er een gezamenlijke visie is, zodat het gemeentelijk beleid goed kan worden afgestemd op de praktijk. In alle teams komen beleidsmedewerkers vanuit de gemeente langs om de samenwerking tussen de gemeente en het Jeugd-(en Gezins)team te bespreken en ervaringen uit te wisselen over de werkzaamheden en werkwijze van het Jeugd-(en Gezins)team. Deze contactmomenten worden omschreven als waardevol en hebben een positief effect op de samenwerking.

“. . . adopteer een fractielid. Dus we hebben nu een . . . adoptielid zeg maar. En dat vind ik echt wel een hele mooie manier omdat je dan met een vast gezicht een soort van contact opbouwt, waarin je dus kan uitwisselen waar lopen we tegenaan, maar andersom, kan hij of zij ons ook informeren over politieke spel en waar zijn ze mee bezig, of wat speelt er.”

De teamcoaches hebben eveneens contact met de gemeente, maar dit wordt niet altijd voldoende teruggekoppeld aan de teams. De frequentie waarin de teams contact hebben met de gemeente verschilt sterk per team. Sommige professionals geven aan wel eens het gevoel te hebben dat ze zich moeten verantwoorden tegenover de gemeente, zoals in het geval van een crisis. Het waarborgen van de privacy van cliënten wordt als heel belangrijk gezien door de professionals en soms vinden professionals het moeilijk in te schatten wat er wel en wat er niet met de gemeente gedeeld kan worden. Professionals hebben soms het gevoel dat er vanuit de gemeente een gebrek aan vertrouwen is in de expertise van het team en ze missen wel eens de waardering. Professionals vinden het prettig als ze de ruimte en het vertrouwen krijgen van de gemeente en worden gezien als inhoudelijke experts op het gebied van jeugdzorg. Professionals vinden het belangrijk dat de gemeente ondersteuning kan bieden wanneer dit nodig is, zoals juridische ondersteuning, in het geval van klachten, of bijvoorbeeld bij het vinden van een passende manier van financiering op het moment dat dit niet via de gebruikelijke weg mogelijk is.

2.1.2 Den Haag

In Den Haag staat de manager van de Jeugd- (en Gezins)teams doorgaans tussen het team en de gemeente. De communicatie vanuit de gemeente verloopt over het algemeen via de manager. Een aantal professionals vindt dit erg prettig, anderen zouden juist wat meer terugkoppeling willen ontvangen. Doordat de communicatie vaak via de manager verloopt, is het voor een aantal professionals niet duidelijk wie de gemeente is, zijn ze er niet bekend mee en hebben er geen beeld bij en vaak dus ook weinig verwachtingen.

“... maar het blijft toch wel een beetje op afstand. Dus je bent zelf wel op uitvoerend niveau bezig, maar wat op beleidsniveau plaatsvindt, ja dat is een beetje ver van mijn bed show.”

De gemeente wordt veelal gezien als een grote, overkoepelde organisatie die ver van de werkvloer af staat. Sommige professionals ervaren dat er weinig wordt aangesloten bij hun behoefte en dat ze niet altijd betrokken worden bij belangrijke beslissingen die direct van invloed zijn op de Jeugd-(en Gezins)teams. Aan de andere kant ervaart een aantal andere professionals het tegenovergestelde. Zij geven aan dat ze mee mogen denken over werkprocessen in verschillende werkgroepen en dat zij zich via deze weg gehoord voelen. Verschillende professionals geven aan ervaren te hebben dat de gemeente bereid is om mee te denken in de hulp die de professionals verlenen en daarin ook buiten de bestaande kaders kunnen denken. De ervaring is dat er soms uitzonderingen gemaakt kunnen worden in de mogelijkheden binnen de hulpverlening. Over de communicatie vanuit de gemeente zijn de professionals minder positief. Professionals geven aan dat ze soms pas laat geïnformeerd worden en dat er onduidelijkheden kunnen zijn. Zo was bijvoorbeeld de communicatie rondom de doorontwikkeling van het CJG soms onduidelijk voor de professionals.

2.1.3. Verschillen en overeenkomsten tussen Holland Rijnland en Den Haag

Een belangrijk verschil tussen Holland Rijnland en Den Haag is de manier waarop er contact is met de gemeente. In Holland Rijnland staan de professionals zelf in direct contact met de gemeente, door de contactmomenten met de beleidsmedewerkers in de teamvergaderingen. In Den Haag verloopt het contact doorgaans via de manager en geven sommige professionals aan dat de gemeente ver van de teams afstaat. Zowel in Holland Rijnland als in Den Haag zijn professionals wisselend tevreden over het contact met de betreffende gemeente. Professionals kunnen het idee hebben dat de gemeente soms nog onvoldoende op de hoogte is van wat er zich op de werkvloer afspeelt. Duidelijke communicatie, regelmatig contact, betrokkenheid bij belangrijke beslissingen en een goede terugkoppeling zijn in beide regio's in de samenwerking belangrijke factoren.

2.2 Coöperatie Holland Rijnland

Hoewel professionals het wenselijk noemen dat de zorg meer overkoepelend georganiseerd wordt door de coöperatie en niet per gemeente verschillend is, is de coöperatie nog weinig zichtbaar en de rol nog niet duidelijk voor de teamleden. De professionals vanuit Holland Rijnland geven aan dat ze nog niet altijd goed weten bij wie ze terecht kunnen met vragen, problemen of opmerkingen.

“Is dit niet meer iets wat eigenlijk een coach hoort te doen of wat eigenlijk ja, coöperatie hoort op te pakken. Ik moet zeggen die coöperatie is echt nog zo weinig zichtbaar voor ons en dat is ook wel een gemis hoor.”

De rollen en verantwoordelijkheden van de gemeente, de coöperatie en de moederorganisatie zijn voor veel professionals soms nog onduidelijk. Het zou volgens de professionals helpend zijn als er meer gecommuniceerd wordt over welke taken bijvoorbeeld bij de gemeente horen en waarvoor de teams bij de coöperatie kunnen aankloppen. Het verduidelijken van de rollen en de bijbehorende verantwoordelijkheden is ook een van de speerpunten van de coöperatie Jeugd- (en Gezins)teams Holland Rijnland voor de komende periode (Basisdocument coöperatie Jeugd en Gezinsteams Holland Rijnland, 2015).

2.3 Moederorganisatie

Zowel in Den Haag als in Holland Rijnland worden vanuit verschillende moederorganisaties professionals geleverd voor de Jeugd- (en Gezins)teams. De moederorganisaties hebben een samenwerkingsovereenkomst met de gemeenten met een leveringsplicht, afhankelijk van het minimaal afgesproken fte per instelling (Basisdocument coöperatie Jeugd- en Gezinsteams Holland Rijnland, 2015; Haagse Samenwerking 2.0, 2014).

Tijdens de selectieprocedure van nieuwe professionals voor de Jeugd- (en Gezins)teams in Holland Rijnland voeren de teams zelf de sollicitatiegesprekken met de kandidaten, maar wordt er door de moederorganisaties vaak wel een voorselectie gemaakt. Teams ervaren het als prettig om zelf te kunnen kiezen welke kandidaat het best in het team past. Als grote zorg wordt genoemd dat er vanuit de moederorganisaties steeds vaker kandidaten voorgedragen worden, die niet over de expertise en achtergrondervaring vanuit de moederorganisatie beschikken die nodig is voor werken in de Jeugd- (en Gezins)teams. Dit kan vervolgens van invloed zijn op de expertise binnen de teams. In Den Haag is de manager het aanspreekpunt voor de samenwerking met de moederorganisaties. Voor het selecteren van nieuwe professionals voeren de managers de sollicitatiegesprekken met kandidaten. Een aantal professionals uit Den Haag vindt het belangrijk om bij sollicitatieprocedures aanwezig te zijn en hier inspraak in te hebben.

In beide regio's bestaan er grote verschillen in de contactmomenten die professionals met de moederorganisaties hebben. Sommige professionals hebben nog regelmatig intervisiebijeenkomsten, opleidingsdagen of terugkomdagen. Andere professionals geven aan dat ze inhoudelijke expertise vanuit de moederorganisatie soms missen, bijvoorbeeld in de vorm van intervisie. Het is wisselend in hoeverre professionals contact hebben met een leidinggevende vanuit de moederorganisatie. In Holland Rijnland wordt het door sommige professionals soms verwarrend genoemd om een teamcoach bij het Jeugd- (en Gezins)teams te hebben en een leidinggevende bij de moederorganisatie. Andere professionals geven aan dit juist prettig te vinden. In beide regio's vinden professionals het soms lastig om voor twee werkgevers te werken, de moederorganisatie en de gemeente/coöperatie. Een aantal professionals noemt het storend dat niet ieder teamlid dezelfde arbeidsvoorwaarden heeft.

“... dat niet iedereen ook dezelfde arbeidsvoorwaarden heeft. Terwijl je wel allemaal in hetzelfde team werkt, en voor het grootste deel ook dezelfde werkzaamheden doet. Ja ik denk dat daarin ook een soort van balans in gevonden moet worden. Want dat gaat op een gegeven moment wel wringen.”

In Holland Rijnland heeft een aantal professionals soms nog taken vanuit de moederorganisatie, naast het werk in het Jeugd- (en Gezins)team. De tijd die de professionals kwijt zijn aan deze taken, gaat soms ten koste van het aantal uur dat het professional in het Jeugd- (en Gezins)team kan werken. Wat hierover de afspraken zijn tussen de moederorganisaties en de coöperatie, lijkt nog onvoldoende duidelijk voor de professionals en ook de coaches lijken hier niet altijd duidelijkheid over te kunnen geven. Er wordt genoemd dat er soms verwachtingen vanuit de moederorganisatie bestaan die niet waargemaakt kunnen worden door de professionals.

2.4 Managers en coaches

2.4.1 Coaches in Holland Rijnland

De teams in Holland Rijnland zijn zoals eerder genoemd zelfsturend en worden begeleid door een coach (Basisdocument coöperatie Jeugd en Gezinsteams Holland Rijnland, 2015). De coach heeft in tegenstelling tot een manager geen leidende rol, maar een begeleidende rol. Een coach neemt dus geen besluiten voor het team, dit doet het team zelf. De coachfunctie wordt door alle teams als zeer belangrijk genoemd en de meeste professionals zijn over het algemeen tevreden met de coach. Sommige professionals geven aan dat zij een leidinggevende of manager missen, die besluiten neemt voor het team en hiermee het team ontlast. Anderzijds noemen ook veel professionals dat zij niet willen dat een coach een doorslaggevende rol krijgt in het besluitvormingsproces, maar dat zij wel ondersteuning willen bij het nemen van besluiten. Een professional noemt dat het niet hebben van een leidinggevende of manager maakt dat sommige professionals zich een stuk verantwoordelijker voelen dan voorheen. Het hebben van een overstijgende blik, de zogenaamde helicopterview, wordt door alle professionals als belangrijk genoemd in de coachfunctie. De coach moet volgens de professionals hoofdlijnen verbinden en coachen op zelfsturing. Daarnaast wordt aangegeven dat ondersteuning in complexe casussen en begeleiding bij het opstellen van teamdoelen belangrijk is voor de professionals. Ook verwachten de professionals dat de coach het lijntje is tussen de gemeente, de coöperatie en het team. Er is volgens een aantal professionals onvoldoende zicht op wat er besproken wordt tussen de coaches en bijvoorbeeld de gemeente. Dit wordt enerzijds als prettig ervaren, omdat het team anders overspoeld wordt met informatie. Aan de andere kant missen sommige professionals wel eens informatie. Professionals noemen dat een coach een lastige positie heeft omdat de coach soms tussen de gemeente en het team in moet staan.

In een aantal teams zijn veel wisselingen van coach geweest, wat voor onrust in de teams heeft gezorgd. Professionals geven aan dat ze sturing hebben gemist in deze periode. In sommige teams wordt aangegeven dat de coach wat meer initiatief mag nemen, in bijvoorbeeld individuele gesprekken of tijdens de vergaderingen. Een aantal professionals noemt dat ze van een coach verwachten dat de coach het team wijst op de transformatiedoelen en helpt om deze te integreren in de werkwijze. De rol van de coach is ook nog niet in alle teams duidelijk. Een van de doelen van de teams is om de komende tijd beter te communiceren met de coach over de verwachtingen over en weer.

2.4.2 Managers in Den Haag

Ten tijde van de interviews met de professionals was in Den Haag de doorontwikkeling van het CJG gaande. Dit hield in dat alle managers van de Jeugd- (en Gezins)teams opnieuw moesten solliciteren. Dit proces was volgens de managers erg intensief, wat maakte dat het een onrustige periode was.

Mogelijk heeft dit zijn weerslag gehad op de teams. Het kan goed zijn dat deze onrustige periode van invloed is geweest op de antwoorden die door de professionals zijn gegeven over de rol en verwachtingen van de managers.

De rol van een teammanager in Den Haag is het aansturen van een Jeugd- (en Gezins)team (Doorontwikkeling CJG en afdoening motie, 2016). Een manager heeft een leidende rol en neemt beslissingen waar nodig. Een manager geeft sturing aan het team en is een schakel tussen de gemeente en het team. Professionals vinden het belangrijk dat de manager communiceert tussen de gemeente en het team, waarbij de manager aan de gemeente doorgeeft wat er speelt op de werkvloer. Veel professionals geven aan dat ze het belangrijk vinden dat een manager de regie neemt en dus een leidende rol heeft. Er wordt door de professionals verwacht dat een manager beslissingen neemt of knopen doorhakt wanneer dit nodig is.

“ . . . en wat ik wel fijn vind, is dat ze af en toe wel even gewoon de regie neemt en ik vind dat dat ook mag. Weet je soms duurt de vergadering te lang, of gewoon hup nu even knopen doorhakken, of af en toe standpunten innemen. Ja daar hebben we ook gewoon behoefte aan. “

Het creëren van voorwaarden, het bieden van kaders en het aangeven van grenzen spelen hierin mee. Een aantal professionals geeft aan dat een manager een bepaalde koers moet varen en soms een standpunt moet innemen. Zeker ook in een tijd waarin het wat onrustig is en er een doorontwikkeling plaats vindt, vinden professionals het belangrijk dat een manager het team op de hoogte houdt van alle ontwikkelingen en de professionals meeneemt in de processen die er gaande zijn. Anderzijds wordt door een professional aangegeven dat een manager soms meer mag loslaten en meer bij het team mag neerleggen.

2.4.3 Algemene verwachtingen van een manager en coach

Zowel in Den Haag als in Holland Rijnland vinden professionals het belangrijk dat een manager/coach vakinhoudelijke kennis heeft, meedenkt in bepaalde processen en structuur biedt. Professionals vinden dat een manager/coach zicht moet hebben op wat er speelt bij de professionals, zowel werkinhoudelijk als op persoonlijk vlak en ook initiatief neemt in het contact. Hierbij moet er oog zijn voor de persoonlijke doelen van de professionals en willen de professionals graag ondersteund worden in het bereiken van deze doelen. Professionals vinden het belangrijk dat ze terecht kunnen bij de manager/coach en dat, voornamelijk in complexe casussen, de manager/coach een ondersteunende rol heeft. Het vertrouwen vanuit een manager/coach is essentieel, niet alleen in de individuele werker, maar ook in het team als geheel. Een manager/coach moet de teamontwikkeling stimuleren en transparant, open en direct communiceren. De professionals vinden dat een manager/coach bereikbaar en betrokken moet zijn en verwachten ook dat een manager/coach regelmatig aanwezig en zichtbaar is in het team. Opvallend is dat op het moment dat een manager/coach een actieve, betrokken houding aanneemt, dit ook een positief effect heeft op het team. Door het team bijvoorbeeld aan te spreken op bepaalde processen, zoals de besluitvorming of de manier waarop de vergadering verloopt, kan een team leren en verbeteren.

Thema 3. Het Team

In het thema 'Het Team' gaat het over de Jeugd- (en Gezins)teams zelf. Zo worden de werkwijze en organisatie binnen de teams omschreven. Er worden werkzame en belemmerende factoren in de werkwijze van de teams en het teamfunctioneren uitgelicht, onder andere op het gebied van besluitvorming, vergaderingen en het bespreken van de casuïstiek. Daarnaast is er aandacht voor intervisie, scholing, ziekteverzuim, wisselingen in het team en de werkdruk. Eveneens een belangrijk onderdeel binnen dit thema is de samenwerking, zowel binnen het team, als met andere Jeugd- (en Gezins)teams en ketenpartners.

3.1 Aanmeldingen en verdeling van cliënten

In Den Haag is er een algemene CJG servicelijn waar aanmeldingen vanuit ouders zelf en verschillende ketenpartners binnen komen. Deze servicelijn belt de aanmeldingen na waar nodig ter verduidelijking van de hulpvraag en zet de aanmeldingen door naar het betreffende stadsdeel, afhankelijk van waar het gezin woonachtig is. Stadsdeel Escamp heeft in totaal zes Jeugd- (en Gezins)teams. Alle aanmeldingen (werkvoorraad) voor dit stadsdeel worden per mail door het secretariaat stadsdeel-breed naar alle zes de teams verstuurd. Er is dus geen aparte lijst met aanmeldingen per team in Escamp, de aanmeldlijst wordt doorgaans niet besproken tijdens de vergaderingen. De professionals kunnen casussen van de aanmeldlijst oppakken als ze ruimte hebben in hun caseload. In de lijst met aanmeldingen wordt aangegeven wanneer casussen prioriteit hebben. Sommige professionals vinden het stressvol dat de aanmeldingen via de mail worden rondgestuurd, omdat ze zich verantwoordelijk voelen voor het oppakken van de aanmeldingen. Anderen ervaren de druk rondom de aanmeldlijst niet of minder. Binnen Escamp zijn door het secretariaat en de managers de signalen opgepikt over de stressvolle ervaring met de aanmeldlijst. Er zijn actiepunten opgesteld, zoals het tijdig aangeven van de beschikbare ruimte in de caseload door de professionals, zodat het secretariaat goed op de hoogte is wanneer casussen opgepakt kunnen worden. Het stadsdeel Haagse Hout heeft één team. Dit team krijgt dus alle aanmeldingen voor dit stadsdeel binnen. In het team in Haagse Hout wordt de aanmeldlijst elke week tijdens de vergadering besproken en verdeeld, wat maakt dat de professionals zich verantwoordelijk voelen om casussen op te pakken. Team Haagse Hout krijgt geregeld de vraag of zij casussen uit andere stadsdelen kunnen oppakken, omdat daar de lijst met aanmeldingen langer is. Naast dat het team in Haagse Hout hun eigen aanmeldlijst bespreekt, bespreken ze dus vaak ook aanmeldingen van teams uit andere stadsdelen. Het oppakken van casussen uit andere stadsdelen kost professionals meer tijd, omdat de reistijd naar deze gezinnen langer is. Dit kan van invloed zijn op de hoeveelheid casussen die de professionals in totaal kunnen oppakken.

In tegenstelling tot in Den Haag, waar een algemene CJG servicelijn is, komen in Holland Rijnland de aanmeldingen rechtstreeks bij het betreffende team terecht via de aanmeldwebsite van het Jeugd- (en Gezinsteam) of via de teamtelefoon. De professionals zijn zelf verantwoordelijk voor het beheer van de aanmeldingen, het nabellen en het verdelen van de casussen over de professionals. Het is per team wisselend hoe de aanmeldingen in het team verdeeld worden. Het nabellen en verdelen van de aanmeldingen kostte de teams ten tijde van de interviews veel tijd, wat ook zichtbaar was tijdens de vergaderingen. Zo was er bij de teams in eerste instantie weinig overzicht over de nieuwe aanmeldingen, kwamen er crisiszaken tussendoor en ontstond er in sommige teams zelfs een wachtlijst vanwege het grote aantal aanmeldingen. Dit alles zorgde voor veel onrust bij de

professionals. De aanmeldingen konden tijdens de vergadering volgens de professionals te uitgebreid besproken worden en er ging veel tijd verloren aan het uitzoeken wat er per cliënt moest gebeuren. Sinds een aantal teams werken met een vaste aanmeldgroep die voorafgaand aan de vergadering de aanmeldingen doorneemt, of na belt, is er meer structuur tijdens de bespreking van de aanmeldingen en kost het de professionals veel minder tijd. Ook helpt het als de professionals tijdens het bespreken van de aanmeldingen mee kunnen lezen, door bijvoorbeeld de aanmeldingen te projecteren op een groot scherm.

In beide regio's geven professionals aan dat ze nieuwe casussen oppakken wanneer ze ruimte hebben. Vaak hebben professionals de keuze in welke casus ze oppakken, bijvoorbeeld casussen die aansluiten bij hun expertise of interesse. Als de werkdruk hoog is en er veel aanmeldingen zijn is dit echter niet het geval. Ook wisselingen of veel ziekteverzuim kan ervoor zorgen dat er druk bij de professionals ligt om casussen op te pakken. Professionals voelen zich dan genoodzaakt om aanmeldingen op te pakken die niet in hun straatje passen, wat maakt dat ze zich niet altijd zeker voelen in hun werk.

3.2 Neventaken

In beide regio's wordt deelname aan verschillende werkgroepen, of aandachtsgebieden, als belangrijke neventaak genoemd. Voorbeelden van werkgroepen in beide regio's zijn groepen op het gebied van veiligheid, preventie en kwaliteit. In deze werkgroepen werken professionals vanuit verschillende teams samen aan bepaalde thema's. De verdeling van de verschillende werkgroepen over de professionals gebeurt doorgaans op basis van interesse en expertise. Het verschilt per professional hoeveel neventaken er worden opgepakt en in hoeveel werkgroepen de professionals actief zijn. De tijd die de professionals kwijt zijn aan de werkgroepen varieert. In de grotere teams of stadsdelen ervaren professionals soms meer vrijheid om neventaken op te pakken als ze dit zelf willen, in kleinere teams of stadsdelen wordt soms meer verwacht dat alle professionals een of meerdere neventaken hebben. Professionals in beide regio's missen nog wel eens de terugkoppeling vanuit deze werkgroepen aan het team. Bij een aantal teams is terugkoppeling een vast agendapunt op de vergadering, waardoor het gehele team wekelijks op de hoogte wordt gehouden van de ontwikkelingen binnen de werkgroepen. Daarnaast worden er soms presentaties gegeven wat als prettig wordt ervaren door de professionals.

Zowel in Holland Rijnland als in Den Haag wordt aangegeven dat er veel werkgroepen zijn, dat er tussen een aantal werkgroepen overlap lijkt te zitten en weinig afstemming is over de invulling van de werkgroepen. De vraag van sommige professionals is of de aanwezigheid van professionals in alle werkgroepen daadwerkelijk nodig is. Neventaken zoals de werkgroepen, geven voor sommige professionals meer verdieping in het werk en worden gezien als iets waardoor de professionals zich kunnen ontwikkelen. Andere professionals vinden echter dat deze neventaken te veel tijd kosten en dat dit ten koste gaat van de tijd voor cliënten. De professionals missen soms de waardering voor hun inzet. In beide regio's wordt genoemd dat er naast de neventaken vanuit de verschillende werkgroepen, veel van de teams wordt verwacht. In Holland Rijnland hebben de professionals het idee dat er steeds meer taken bij komen, zoals het verdelen van het scholingsbudget, invullen en beheren van het bezettingsrooster en het vormgeven van functioneringsgesprekken.

3.3 Tijdsindeling

De professionals zijn in beide regio's zelf verantwoordelijk voor de tijdsverdeling tussen cliënten en neventaken. Het wisselt in hoeverre de professionals moeite hebben met het vinden van een balans tussen neventaken, vergaderingen, administratie, cursussen, netwerkbijeenkomsten en directe cliëntentijd. In sommige teams bestaan er visieverschillen in hoe deze tijd ingedeeld dient te worden; dit is voornamelijk in Holland Rijnland het geval. In beide regio's zijn professionals zich ervan bewust dat het de eigen verantwoordelijkheid is om de tijd efficiënt in te delen en een goede balans te vinden. Dit bewustzijn kan er al voor zorgen dat tijd daadwerkelijk efficiënter wordt ingedeeld, aldus een professional. Echter kan het inschatten van hoeveel tijd er moet worden ingepland voor een gezin lastig zijn. Soms lijkt bijvoorbeeld een gezin een relatief kleine hulpvraag te hebben, maar komen er gedurende het traject meerdere hulpvragen bij of blijkt de casus complexer dan gedacht. Professionals vinden het belangrijk om flexibel te zijn naar de cliënten toe.

“ . . . want ik wil ook met klanten flexibel kunnen zijn, ik wil ook in de avonden af kunnen spreken als het voor iedereen beter uitkomt. . . .”

3.4 Werkdruk

De perceptie van de werkdruk verschilt in beide regio's per professional en niet iedereen heeft hier dezelfde visie op. De mate waarin werkdruk wordt ervaren lijkt samen te hangen met bepaalde periodes. Zo zijn er periodes waarin er weinig aanmeldingen zijn, zoals tijdens de vakanties, maar ook periodes waarin er veel aanmeldingen zijn of veel crisiszaken. Wisselingen en ziekteverzuim zijn ook van invloed op de werkdruk. Wanneer collega's plotseling uitvallen, moeten andere professionals deze zaken met voorrang oppakken, naast de reguliere aanmeldingen. De langdurige en complexe casussen worden doorgaans niet door tijdelijke krachten opgepakt, waardoor er bij veel wisselingen en ziekteverzuim veel gevraagd wordt van de overige professionals in het team.

“ . . . nieuwe medewerkers die maar een korte tijd blijven en weer weg gaan, dat zijn wel mensen die over het algemeen niet een hele hoge caseload hebben nee.. Waardoor de langdurige en zwaardere casussen toch op het vaste team terechtkomen.”

Daarnaast voelen de professionals zich vaak erg verantwoordelijk voor het snel oppakken van casussen. Ook de hoeveelheid neventaken zorgt volgens veel professionals voor een hogere werkdruk. Zo wordt in beide regio's genoemd dat er in bepaalde periodes veel trainingen en cursussen zijn, waarvan een deel verplicht, wat in combinatie met de andere werkzaamheden zorgt voor een oplopende werkdruk. Professionals in beide regio's hebben het gevoel dat er veel van hen verwacht wordt en dat ze veel moeten. Een hoge werkdruk kan van invloed zijn op de kwaliteit van de hulpverlening. Voor de meeste professionals blijft de prioriteit liggen bij het werken met gezinnen, maar soms wordt ervaren dat er minder ruimte is voor de cliënten door de verschillende neventaken die zij hebben. Soms voert een aantal professionals neventaken buiten werktijd uit of maken zij overuren, omdat er anders geen ruimte voor is. Een professional benoemt dat een hoge werkdruk ervoor zorgt dat je anderen minder snel om hulp vraagt, omdat vaak iedereen tegelijkertijd druk is. Ook wordt aangegeven dat er minder ruimte is om nieuwe medewerkers goed in te werken en er minder aandacht is voor elkaar op het moment dat de werkdruk hoger is. Een

goede planning en het stellen van grenzen zijn van belang om het overzicht te bewaren, wat de een gemakkelijker aangaat dan de ander.

3.5 Vergadering

De teams in Den Haag vergaderen wekelijks twee uur met het team. Naast deze wekelijkse vergaderingen zijn er ook stadsdeel brede overleggen, het afdelingsoverleg, waar onder andere professionals uit stedelijke teams zoals het Voortgezet Onderwijs (VO) team en de Jeugd- (en Gezins)teams vergaderen. Tijdens de teamvergaderingen ligt de nadruk op het bespreken van de casuïstiek. De professionals vinden deze vergaderingen erg belangrijk. De professionals vinden het prettig om elkaar op een vast moment te zien, zeker omdat er, voornamelijk in Escamp, op verschillende locaties gewerkt wordt. Het werken op verschillende locaties bemoeilijkt soms het maken van goede afspraken en het persoonlijk contact wordt ook wel eens gemist. Aan het begin van de vergaderingen is er aandacht voor hoe de professionals erbij zitten, wat als zeer prettig wordt ervaren. Hoewel veel professionals het belangrijk vinden om aanwezig te zijn bij de vergaderingen, wisselt de aanwezigheid per vergadering. Tijdens de meeste vergaderingen wordt een 'good practice' uitgevraagd. Hierbij worden positieve ervaringen gedeeld, met als doel om van elkaar te leren. Sommige professionals hechten meer waarde aan deze 'good practice' dan andere professionals. Bij alle teams is er een voorzitter die de vergadering leidt, maar het verschilt per team wie dit doet. In het ene team wisselen de professionals af, in andere teams is de manager of één professional de vaste voorzitter. De structuur van de vergaderingen en het wel of niet maken van notulen verschilt per team. Een vaste structuur in de vergadering maakt dat de tijd wordt bewaakt, besprekingen strakker zijn en dus efficiënter verlopen.

De professionals in Holland Rijnland vinden aanwezigheid bij de vergadering eveneens belangrijk. De vergaderstructuur en het aantal vergaderingen verschilt in Holland Rijnland per team. In alle teams bestaan de vergaderingen uit een algemeen gedeelte, waarin teamzaken worden besproken en een casuïstiekgedeelte. Het casuïstiekgedeelte vindt soms op dezelfde dag, maar soms ook op een andere dag in de week plaats. De tijd die de teams kwijt zijn aan vergaderingen, waaronder casuïstiekbespreking en intervisie, varieert tussen 3 en 4 uur per week. In alle teams geven de professionals aan dat de vergaderingen veel tijd en energie kosten, mede door de lange discussies die kunnen ontstaan over bepaalde onderwerpen. De vergadering wordt voorgezeten door een professional, het verschilt per team of dit een vaste voorzitter is, of dat er maandelijks wordt gerouleerd. De voorzitter speelt een belangrijke rol tijdens de vergaderingen. Net zoals in Den Haag merken de professionals in Holland Rijnland op dat de vergaderingen productiever en plezieriger verlopen als er een duidelijke structuur is, de tijd goed bewaakt wordt en er wordt ingegrepen als er wordt afgeweken van het onderwerp. Bij een aantal teams is afgelopen jaar veel geïnvesteerd in het vormgeven van de vergadering, omdat hier veel onvrede over was. Tegenwoordig werken de teams met een vooraf opgestelde agenda en zijn er duidelijke afspraken over het lezen van stukken en voorbereiden van mededelingen. In een aantal teams in Holland Rijnland start de vergadering met een informeel rondje, waarin professionals de ruimte hebben om te vertellen hoe ze erbij zitten, er ruimte is voor een kleine teambuildingsoefening of een 'good practice'. Bij elk team worden er notulen van de vergaderingen gemaakt, die tijdens de volgende vergadering kort worden besproken.

3.6 Besluitvorming

Tijdens de vergaderingen komt het regelmatig aan de orde dat er besluiten moeten worden genomen door het team. Zowel in Holland Rijnland als in Den Haag is het belangrijk voor de

professionals dat teambesluiten gezamenlijk worden genomen en gedragen. Dit geeft de professionals het gevoel dat ze er niet alleen voor staan. Wat opvalt, is dat het besluitvormingsproces in Holland Rijnland een groot thema is, waar dit in Den Haag tijdens de vergaderingen en uit de interviews veel minder naar voren komt. Dit kan te maken hebben met de rol die de manager of de coach inneemt. In Den Haag vinden professionals het prettig dat een manager knopen doorhakt en de regie neemt als dat nodig is, maar ook op de achtergrond blijft wanneer mogelijk. In Holland Rijnland neemt de coach geen besluiten, maar verwachten de professionals wel dat de coach een overstijgende rol inneemt tijdens discussies en het besluitvormingsproces. Een aantal professionals in Holland Rijnland geeft aan dat het prettig zou zijn als er over bepaalde zaken buiten het team om besluiten worden genomen, bijvoorbeeld door de coöperatie. Anderzijds vinden de professionals het heel belangrijk om betrokken te worden bij het besluitvormingsproces. Dit wordt ook door de professionals in Den Haag genoemd.

De besluitvorming in de teams in Holland Rijnland verloopt soms nog moeizaam. Er ontstaan discussies waar professionals lang in kunnen blijven hangen, er wordt niet altijd goed geluisterd naar elkaar of gekeken naar de expertise op een bepaald gebied. Als oorzaak hiervan noemen professionals dat er nog te weinig een gemeenschappelijke basis en visie is in het team. Er wordt nog niet altijd dezelfde taal gesproken. Ook noemen professionals dat kaders nog niet altijd duidelijk zijn en dat er soms richtlijnen ontbreken om een goed besluit nemen. Volgens een aantal professionals heeft ook de grootte van het team invloed op de effectiviteit van de besluitvorming.

“... En ik denk wel eens met vergaderingen, het team is wel erg groot. Ja om gezamenlijk allerlei beslissingen te nemen is het een erg groot team . . dus misschien zou je ook kunnen zeggen dat je met 4-5 mensen bijvoorbeeld die vergaderingen doet en de belangrijke zaken doorspreekt, in plaats van met z'n tiene.”

De teams in Holland Rijnland hebben alle drie geïnvesteerd in het vormgeven van een besluitvormingsproces, in de vorm van begeleiding door een Arbeids- en Organisationspsycholoog of door middel van een training. Het lijkt goed te werken om voorafgaand aan de vergadering punten die ter besluitvorming op de agenda staan in kleine groepen voor te bereiden. Ook het evalueren van eerder gemaakte besluiten op teamniveau en het bijhouden van de gemaakte afspraken en beslissingen op een besluitenlijst, helpt de professionals om afspraken beter na te komen. Op het moment dat besluiten niet goed zijn vastgelegd, houdt men zicht ook minder goed aan deze afspraken.

3.7 Casuïstiekbespreking

Het bespreken van de casuïstiek met het team wordt in beide regio's erg belangrijk gevonden door de professionals. Het is een moment waarop je met het team kan sparren of je op de goede weg bent, nieuwe casussen kan bespreken, de voortgang van casussen bij kan houden en afspraken kan evalueren. Vooral complexe casussen komen tijdens deze besprekingen aan bod. Het bespreken van de casuïstiek geeft de professionals het gevoel dat de verantwoordelijkheid kan worden gedeeld in het team en besluiten teambreed gedragen worden. De professionals vinden steun bij elkaar, leren van elkaar en krijgen meer inzicht in elkaars werkwijze. De voorbereiding van de professionals op de casuïstiekbespreking is van groot belang voor de effectiviteit en doelgerichtheid van het bespreken

van de casussen. Opvallend is dat er vaak ter plekke geïnventariseerd wordt welke casussen er besproken gaan worden en dit niet goed wordt voorbereid. Er bestaan verschillen tussen de regio's in de manier waarop de casuïstiek wordt besproken.

In Den Haag wordt wekelijks, met het gehele team, de casuïstiek aan de hand van de benaderingswijze Signs of Safety (SOS) besproken. SOS is een oplossingsgerichte benaderingswijze, gericht op de veiligheid van kinderen, waarmee een hulpverleningsplan wordt opgesteld en de hulpverlener zich onder andere richt op de krachten van het gezin (Bartelink, 2010). De gemeente Den Haag heeft er voor gekozen om de benaderingswijze SOS organisatie breed te implementeren. De professionals uit de teams zijn allen getraind in SOS. Elk team heeft minimaal een professional binnen het team die de verdiepingstraining in SOS heeft gevolgd om de bespreking van de casuïstiek goed te kunnen begeleiden, een zogenaamd SOS-maatje. Sommige teams geven aan een extra SOS maatjes te missen tijdens de casuïstiekbespreking. De bespreking aan de hand van SOS kost de teams vaak veel tijd. De meeste professionals zijn nog zoekende in hoe casussen aan de hand van deze benaderingswijze te bespreken, omdat deze manier van bespreken nog vrij nieuw is voor de professionals. Veel professionals geven aan dat de besprekingen efficiënter en strakker kunnen. Nieuwe medewerkers zijn nog niet altijd getraind in SOS, wat het voor hen lastig maakt om goed mee te doen aan de besprekingen. De professionals vinden het belangrijk dat iedereen uit het team kan werken aan de hand van deze benaderingswijze. SOS is een goed hulpmiddel om de veiligheid in casussen te bespreken, maar de professionals vinden niet dat alle casussen door middel van SOS besproken dienen te worden. Sommige professionals missen het brainstormen over casussen, waar voor hun gevoel binnen de SOS besprekingen weinig ruimte voor is. Daarbij wordt door een aantal professionals benoemd dat ze tijdens de casuïstiekbespreking soms missen dat er aandacht is voor de stappen die een professional gaat zetten. Professionals geven aan dat er voornamelijk aandacht wordt besteed aan het in kaart brengen van de situatie van het gezin.

In tegenstelling tot de teams in Den Haag, zijn de teams in Holland Rijnland veelal nog zoekende naar een passende structuur voor de casuïstiekbespreking. Er is in Holland Rijnland geen vaste vorm of benaderingswijze aan de hand waarvan de professionals de casuïstiek bespreken, dit verschilt per team. De professionals zijn over het algemeen nog niet tevreden over de vorm en structuur van de casuïstiekbespreking. De casuïstiekbesprekingen vinden wekelijks plaats, doorgaans in twee aparte groepen. De bespreking in twee groepen maakt dat er meer casussen besproken kunnen worden, maar ook dat er soms weinig zicht is op wat er wordt besproken in de andere groep. Bij het ene team wordt vooraf geïnventariseerd welke casussen er besproken moeten worden en wordt op basis van de benodigde expertise het team per vergadering in twee groepen verdeeld. In andere teams zijn er vaste groepen, ingedeeld op basis van de expertise van de professionals. Waar de professionals tegenaan lopen is dat, mede door het gebrek aan een duidelijke structuur of vorm van de bespreking, de casussen vaak erg uitgebreid worden besproken. De vraag van de inbrenger is vaak niet goed voorbereid en er worden veel verschillende meningen gegeven. Daarnaast wordt er niet goed op de tijd gelet. Dit maakt dat de casuïstiekbesprekingen regelmatig uitlopen en er casussen worden doorgeschoven naar een later moment. De professionals zijn hier niet tevreden over en noemen dat de casuïstiekbespreking veel energie kost. De diepgang in de besprekingen wordt ook door veel professionals gemist. Er wordt genoemd dat men elkaar nog niet voldoende kritisch bevraagt wat betreft de stappen die worden ondernomen in de casussen. Dit maakt dat er soms onderling onbegrip is voor elkaars werkwijze.

3.8 Intervisie

Zowel in Holland Rijnland als in Den Haag hebben de professionals binnen de Jeugd- (en Gezins)teams regelmatig intervisiebijeenkomsten met elkaar. De frequentie en vorm verschillen per team. Hoewel de professionals intervisie belangrijk vinden, worden de intervisiemomenten nog regelmatig verschoven. In beide regio's heerst er in verschillende teams onvrede over de vorm en diepgang van de intervisie. Zo wordt genoemd dat intervisie al snel in casuïstiekbespreking verzandt en er nog te weinig aandacht is voor het professioneel handelen. Sommige teams zijn zoekende naar een bepaalde intervisiemethodiek, andere teams hebben al wat meer structuur in de bespreking. In beide regio's volgt een aantal professionals ook intervisie bij de moederorganisatie. Hierdoor verschilt het in hoeverre professionals behoefte hebben aan intervisiebijeenkomsten binnen het Jeugd- (en Gezins)team. Sommige professionals missen voeding en intervisie vanuit de moederorganisatie. In beide regio's wordt genoemd dat er vanuit de Stichting Kwaliteitsregister Jeugdzorg (SKJ) veel eisen worden gesteld aan de intervisie, die niet voor iedereen duidelijk zijn. Hierdoor kan intervisie soms een verplicht karakter krijgen en sluit het niet altijd aan bij de behoefte van de professionals.

3.9 Teamontwikkeling

In beide regio's wordt door de professionals veel geïnvesteerd in de teamontwikkeling. Zo hebben de professionals in beide regio's jaarlijks meerdere teamdagen, waarin ze met elkaar als team aan het werk gaan. Naast teamdagen zijn er ook trainingen die gezamenlijk worden gevolgd. De professionals vinden het belangrijk om hier tijd en ruimte voor vrij te maken en elkaar niet alleen werkinhoudelijk, maar ook op persoonlijk vlak goed te kennen.

Een aantal teams in Holland Rijnland heeft in 2016 op eigen initiatief onder begeleiding van een Arbeids- en Organisationspsycholoog gewerkt aan het geven en ontvangen van feedback, het kritisch bevragen van elkaar en het vormen van een duidelijke teamvisie. Volgens verschillende professionals is de onderlinge communicatie en omgang na dit traject verbeterd.

“... want heel veel mensen hielden hun mond en durfden niks te zeggen, terwijl er wel van alles werd gezegd. Dus daarin hebben we echt heel veel slagen gemaakt, er was eerst heel veel onveiligheid, het leek een geweldig leuk team, dat was het ook, maar onder tafel durfde eigenlijk niemand elkaar kritisch te bevragen, daar zijn we echt veel verder in.”

In sommige teams in Holland Rijnland voeren de professionals onderling functioneringsgesprekken. Deze gesprekken dragen eveneens bij aan de teamontwikkeling, doordat er meer begrip ontstaat voor elkaars werkwijze en kwaliteiten. Verschillende professionals noemen dat er werkinhoudelijk nog meer naar elkaar toe gegroeid kan worden. Tijdens de teamdagen wordt het jaarplan, dat door de teams zelf opgesteld is, geëvalueerd. In het jaarplan staan doelen omschreven waar het team dat jaar aan wil werken. Dit zijn zowel werkinhoudelijke doelen als doelen op het gebied van teamontwikkeling.

In 2015 is er vanuit de gemeente Den Haag een vragenlijst uitgezet bij de professionals uit de Jeugd- (en Gezins)teams. Veiligheid binnen het team kwam als belangrijk aandachtspunt naar voren uit deze vragenlijst. Naar aanleiding van deze vragenlijst is er met drie pilotteams gewerkt aan het veiligheidsgevoel binnen de teams via de benaderingswijze Signs of Safety (SOS). Dit zijn dezelfde

teams als de teams die betrokken zijn bij Gezin aan Zet. Deze teams hebben met elkaar een framework opgesteld. Dit framework is een soort ontwikkelplan, waarin de teams hebben omschreven wat de zorgen en wat de krachten zijn van het team, onder andere op het gebied van teamveiligheid. Daarnaast staat omschreven wat de teams gaan doen om de genoemde zorgen aan te pakken en te verbeteren. Tijdens de interviews met de professionals in Den Haag is gevraagd wat er is veranderd in hun team na het maken van het framework en wat voor de professionals belangrijk is in de veiligheid binnen het team. Professionals geven aan dat ze elkaar beter hebben leren kennen op professioneel vlak, doordat ze met elkaar aan de slag zijn gegaan aan de hand van het framework. De professionals hebben naar hun idee meer zicht gekregen op elkaars expertise, interesses en normen en waarden. Ook hebben ze meer vertrouwen in elkaar gekregen en vragen ze elkaar gemakkelijker om hulp. Daarnaast wordt door een aantal professionals aangegeven dat er meer aandacht is gekomen voor hoe iedereen zich voelt in het team en wordt er meer bespreekbaar gemaakt. Veel professionals geven aan dat de sfeer in hun team is verbeterd.

“. . . ik denk dat we elkaar sowieso veel beter hebben leren kennen. Dus we hebben elkaar ook qua deskundigheid, expertise, waar kom je vandaan, wat vind je belangrijk in je werk dat hebben we heel erg uitgezocht. . . . Dus dat was heel nuttig, weten ook waar je je collega's op aan kan spreken en we hebben ook heel duidelijk afgesproken van als er iets is wat niet helemaal lekker loopt, dan moeten we dat ook gewoon benoemen.”

Over het algemeen zijn de professionals zowel in Holland Rijnland als in Den Haag gemotiveerd om zich als team te ontwikkelen. Het daadwerkelijk vasthouden van de teamontwikkelingen blijkt echter soms moeilijk in de praktijk. Dit wordt mede veroorzaakt door de wisselingen in de teamsamenstelling. Professionals merken dat op het moment dat een team voor een langere tijd stabiel is, professionals dichter naar elkaar toe groeien. In Den Haag wordt genoemd dat professionals elkaar soms weinig zien door het werken op verschillende locaties, wat ook van invloed kan zijn op de teamontwikkeling. Daarnaast valt op dat de meeste teams in Den Haag het framework nog weinig evalueren. Dit geldt ook voor het evalueren van de teamdoelen of het jaarplan bij de teams in Holland Rijnland. Er is een aantal teams die structureel op teamdagen of op vaste momenten het framework of jaarplan evalueren. Het evalueren van het framework of jaarplan kan helpen om teamontwikkelingen vast te houden en nieuwe professionals te betrekken bij het team.

3.10 Communicatie en omgang

In beide regio's vinden professionals het belangrijk dat er een goede sfeer is in het team, dat zaken onderling worden uitgesproken en dat professionals elkaar kunnen aanspreken op elkaars verantwoordelijkheden. Het geven van feedback en reflecteren op het handelen in casussen is erg belangrijk, maar daar is wel een bepaalde openheid voor nodig in de teams. Niet alle professionals stellen zich even kwetsbaar op in het team. De professionals vinden het lastig om hier een oorzaak voor aan te wijzen. In sommige teams kan de onderlinge communicatie soms nog wat moeizaam verlopen. Professionals vinden het belangrijk om elkaar kritisch te bevragen. Echter geeft een aantal professionals aan dat kritisch bevragen soms kan worden opgevat als negatieve feedback, waardoor

professionals het gevoel krijgen dat ze zich moeten verantwoorden. Professionals geven aan dat het vooral moeilijk is om iemand aan te spreken op het moment dat het niet de eigen expertise is.

In beide regio's wordt genoemd dat de professionals over het algemeen betrokken zijn en er positief met elkaar wordt omgegaan. De professionals ervaren steun van elkaar en ze hebben het gevoel dat ze op elkaar kunnen terugvallen. In Holland Rijnland wordt aangegeven dat wisselingen in het team een negatieve invloed hebben op de manier waarop professionals met elkaar omgaan. Ook in drukke periodes lijkt er minder aandacht voor elkaar en ook minder ruimte om in elkaar te investeren. In Den Haag wordt genoemd dat de werklocatie van invloed kan zijn op de omgang en communicatie tussen professionals. Zo kan werken op verschillende locaties er voor zorgen dat professionals elkaar weinig zien waardoor ze elkaar minder goed leren kennen op persoonlijk vlak en het ook lastiger is om elkaar te ondersteunen. In beide regio's worden vaste momenten met elkaar, zoals vergaderingen, lunchmomenten en informele activiteiten waardevol genoemd voor het contact. In Den Haag geven de professionals aan dat de WhatsAppgroep die de teams hebben ook helpt om zaken met elkaar te delen.

3.11 Wisselingen en nieuwe medewerkers

Er zijn in beide regio's regelmatig wisselingen van professionals in de teams. Deze wisselingen kunnen tijdelijk zijn, bijvoorbeeld door langdurig ziekteverzuim en zwangerschapsverlof, maar ook door vertrekkende professionals. De hoeveelheid wisselingen verschilt per team. Professionals geven aan dat wisselingen ervoor zorgen dat de dynamiek in het team verandert, wat onder andere van invloed kan zijn op de teamontwikkeling, het teamfunctioneren en de samenwerking in het team. Continuïteit van de professionals wordt als belangrijk genoemd voor de kwaliteit van de hulpverlening die geleverd kan worden. Periodes met veel wisselingen worden als onrustig ervaren en zorgen voor een hogere werkdruk voor professionals, omdat zowel de lopende als nieuwe casussen moeten worden opgevangen.

In Holland Rijnland zijn de professionals zelf verantwoordelijk voor het inwerken van de nieuwe medewerkers, maar het is niet altijd duidelijk wie de nieuwe medewerker opvangt. Voor nieuwe medewerkers is het aan het begin vaak erg onduidelijk hoe bepaalde procedures verlopen en sommige professionals voelen zich in het diepe gegooid. Voor tijdelijke medewerkers is er vaak veel onduidelijkheid over de verlenging van hun contract. In Den Haag wordt aangegeven dat er voor nieuwe medewerkers vaak veel onduidelijkheid is over de werkwijze van het Jeugd- (en Gezins)team, omdat er weinig begeleiding is en je veel zelf moet uitzoeken. In beide regio's noemen professionals dat ze niet echt ingewerkt zijn en dat er nog verbeteringen te behalen zijn op dit vlak. Op het moment van schrijven van dit rapport zijn er al een aantal veranderingen doorgevoerd. Zo is er in Den Haag een coach die nieuwe teamleden begeleidt. Dit kan iemand van binnen of buiten het team zijn. Ook in Holland Rijnland worden er onderling steeds beter afspraken gemaakt over de inwerkprocedure van nieuwe professionals.

In alle teams zijn er wel eens professionals (langdurig) ziek. In Holland Rijnland wordt aangegeven dat er weinig richtlijnen zijn rondom ziekteverzuim. Hierdoor is het voor de professionals niet duidelijk bij wie de verantwoordelijkheid ligt om voor vervanging te zorgen, bij de moederorganisatie, de coöperatie of het team. Wens van de professionals is om het ziekteverzuim beter in kaart te brengen en hier duidelijke afspraken over te maken. In beide regio's wordt

aangegeven dat er niet altijd, of soms te laat vervanging is voor (langdurig) zieke professionals. Doordat er mankracht gemist wordt, wordt de werkdruk hoger.

3.12 Samenwerking in het team

Professionals vinden een goede samenwerking binnen het team erg belangrijk, vooral bij complexe casussen. Een goede samenwerking maakt dat verantwoordelijkheden kunnen worden gedeeld, er transparanter wordt gewerkt, besluiten door het gehele team worden gedragen en professionals op elkaar terug kunnen vallen. Er is een grote diversiteit in expertise aanwezig in de multidisciplinaire Jeugd- (en Gezins)teams, zoals expertise op het gebied van sociaalmaatschappelijk werk, opvoedhulp en ouderbegeleiding, specialistische geestelijke gezondheidszorg, lichtverstandelijke beperking en veiligheid. In een goede samenwerking kunnen professionals veel van elkaar leren. In Holland Rijnland wordt genoemd dat niet iedereen goed op de hoogte is van elkaars expertise. Ook geven professionals aan dat er door de verschillende expertises in het team een verschil in visie en taal kan zijn en er soms op eilandjes gewerkt kan worden. In beide regio's wordt genoemd dat werkdruk een rol kan spelen in de samenwerking. Professionals zoeken elkaar dan minder snel op, willen elkaar niet belasten en er is weinig tijd om samen op te trekken. Daarnaast wordt het werk meerdere malen als solistisch omschreven. In Den Haag wordt het werken op verschillende locaties genoemd als factor die de samenwerking kan bemoeilijken.

3.13 Samenwerking met andere teams

Op het moment dat de juiste expertise niet binnen het team gevonden kan worden, wordt er regelmatig samenwerking buiten het team gezocht met professionals uit andere Jeugd- (en Gezins)teams. Professionals geven aan dat ze het prettig vinden dat er een mogelijkheid is om te overleggen met professionals uit andere teams met dezelfde expertise, omdat die vaak de werkwijze van de professional beter begrijpen en dezelfde taal spreken.

“ . . . en toen dacht ik oh, maar dit is wel fijn, om soms ook even van je eigen mensen, ja dit klinkt een beetje gek, maar meer met dezelfde achtergrond en dat je toch wat meer nog dezelfde taal spreekt. . . ”

In Den Haag heeft elk stadsdeel één of meerdere Jeugd- (en Gezins)teams. Het stadsdeel Escamp bestaat op het moment van schrijven uit zes Jeugd- (en Gezins)teams, die met elkaar op drie verschillende locaties werken. Zoals eerder genoemd krijgen deze teams gezamenlijk de aanmeldingen van het stadsdeel binnen en werken ze geregeld met elkaar samen. Dit maakt ook dat er een ruimer aanbod is in expertise die ingezet kan worden. Dit wordt als zeer prettig ervaren. Naast de samenwerking binnen een stadsdeel, wordt er in Den Haag ook samengewerkt tussen de stadsdelen, bijvoorbeeld in het oppakken van casussen van de wachtlijst van een ander team. In Holland Rijnland vragen de teams onderling ook om ondersteuning op het moment dat het ene team erg druk is en het andere team ruimte heeft om zaken op te pakken. De professionals in Holland Rijnland geven aan dat er nog wel winst te behalen is in de samenwerking tussen de verschillende Jeugd- (en Gezins)teams. De professionals hebben het idee dat ze veel van andere teams kunnen leren en krijgen naar hun idee nog te weinig mee van bijvoorbeeld de werkwijze van andere teams. Ook wordt genoemd dat er meer aandacht moet worden besteed aan het gezamenlijk aanbieden van trainingen aan ouders en jongeren. Het valt op dat het verschilt per team in hoeverre de samenwerking met andere teams wordt opgezocht, sommige teams besteden hier meer aandacht

aan dan andere teams. Om de samenwerking tussen de teams te stimuleren, bestaan er in beide regio's werkgroepen waarin professionals vanuit verschillende teams een bijdrage leveren. Professionals vinden het positief dat er op deze manier contact kan worden gelegd met professionals uit andere teams en er van elkaar geleerd kan worden. Het is belangrijk dat de opgedane kennis en informatie uit deze werkgroepen vervolgens ook wordt teruggekoppeld aan de rest van het team, bijvoorbeeld door er, zoals in een aantal teams al wordt gedaan, een vast agendapunt van te maken in de teamvergaderingen.

3.14 Samenwerking in de keten

In beide regio's dienen de teams nauw samen te werken met de ketenpartners in de regio, zowel met de voorliggende basisvoorzieningen, zoals scholen, peuterspeelzalen, sportverenigingen en de jeugdgezondheidszorg, als met de specialistische jeugdhulp. De professionals zien de samenwerking met ketenpartners als belangrijk en zijn doorgaans overwegend positief over de samenwerking. Doordat de hulp op lokaal niveau georganiseerd is, zijn de lijntjes met ketenpartners korter dan voorheen.

“... en ik vind het leuk dat het allemaal in een woonplaats is. Dus dat je goed de scholen, de ketenpartners.. dat je goed iedereen kent. En ik vind het ook heel leuk om in een team te werken waar alle organisaties bij elkaar zijn, want dan heb je allemaal korte lijntjes.”

De kwaliteit van de samenwerking verschilt volgens de professionals per ketenpartner. In de samenwerking met ketenpartners worden transparante en heldere communicatie, continuïteit van de contactpersonen, het bespreken van verwachtingen en evalueren van de samenwerking als essentiële voorwaarden genoemd. Professionals in beide regio's noemen dat er veel van de Jeugd- (en Gezins)teams gevraagd wordt. Er heerst een gevoel dat er snel in de richting van het Jeugd- (en Gezins)team wordt gekeken en er veel taken bij het team worden neergelegd, die mogelijk ook bij ketenpartners kunnen liggen.

“... ik voel mij op zich wel gesteund door collega's, maar ik voel wel heel vaak dat andere organisaties richting het Jeugd-(en Gezins)team kijken. En dat voelt wel als onder een vergrootglas liggen, van wat gaat het team nu doen, want jullie kunnen alles.”

In Holland Rijnland geven professionals aan dat het niet altijd duidelijk is bij wie de verantwoordelijkheid ligt. Daarnaast wordt genoemd dat het belangrijk is dat er in de samenwerking met ketenpartners een duidelijke taakverdeling is. De wachtlijsten en budgetplafonds bij verschillende ketenpartners, waaronder de specialistische GGZ, worden in Holland Rijnland genoemd als knelpunten in de samenwerking. Het duurt hierdoor soms te lang voordat een gezin passende hulp kan krijgen. In de tussentijd biedt het Jeugd- (en Gezins)team vaak nog overbruggende hulp, wat extra taken oplevert voor de professionals en niet altijd wenselijk is voor de gezinnen. Ook in Den Haag geeft een aantal professionals aan druk te kunnen ervaren vanuit ketenpartners en lopen ze tegen de lange wachtlijsten van sommige ketenpartners aan. Het waarborgen van de privacy van cliënten in het contact met ketenpartners wordt in beide regio's soms als uitdaging ervaren. Het is niet altijd duidelijk wat er met ketenpartners gedeeld mag worden. Transparantie richting ouders vinden professionals hierin erg belangrijk.

In beide regio's geven professionals aan dat het voor ketenpartners soms nog onduidelijk kan zijn welke werkzaamheden een Jeugd- (en Gezins)team uitvoert en wat de werkwijze is. Zo kunnen er verkeerde verwachtingen ontstaan vanuit ketenpartners. De professionals in Holland Rijnland geven aan dat deze verkeerde verwachtingen kunnen ontstaan doordat er binnen de teams ook niet altijd duidelijk is wat er wel en wat er niet onder de verantwoordelijkheid van het Jeugd- (en Gezins)team valt. Tussen de teams bestaan verschillen in wat er wordt opgepakt door de professionals. Hoewel er steeds meer afspraken worden gemaakt over de werkwijze en taken van de Jeugd- (en Gezins)teams, geven professionals in Holland Rijnland aan dat er nog meer uniformiteit in de werkwijze van de teams moet komen. Hoewel er in Holland Rijnland wordt aangegeven dat er behoefte is aan kaders die richting kunnen geven, willen de professionals niet beperkt worden in hun vrijheid om hulp op maat te bieden door protocollen of richtlijnen. Professionals vinden het namelijk erg belangrijk om de ruimte te krijgen om zelf keuzes te maken en hulp op maat te bieden. In beide regio's wordt aandacht besteed aan het verduidelijken van de werkwijze en taken van een Jeugd- (en Gezins)team voor de ketenpartners, door bijvoorbeeld het organiseren van informatiebijeenkomsten.

3.15 Teamfunctioneren en kenmerken

Over het algemeen zijn professionals in beide regio's tevreden over het teamfunctioneren, al zijn er ook wat kritische geluiden. De teams bestaan over het algemeen uit ervaren, gedreven en deskundige professionals. Professionals voelen zich over het algemeen heel prettig in hun team en benoemen dat het fijne en leuke teams zijn. Als verbeterpunten in het teamfunctioneren wordt in Holland Rijnland onder andere het vergroten van de effectiviteit van de vergaderingen genoemd, evenals het creëren van meer inzicht in de werkwijze en expertise van de andere professionals. Vanuit verschillende teams in Holland Rijnland geven professionals aan dat er nog te weinig algemene expertise in de teams is op het gebied van veiligheid van het kind. Hier wordt komend jaar wel in geïnvesteerd in de vorm van trainingen voor het gehele team.

In beide regio's geven professionals aan dat er soms zorgen zijn over de continuïteit van de kwaliteit en de expertise van het team op bepaalde gebieden. Zo wordt genoemd dat het kan uitmaken bij welke hulpverlener een gezin terecht komt wat voor soort hulp wordt geboden. Ook geeft een aantal professionals aan dat er steeds meer binnen het drangkader gewerkt wordt en dat ervaring en expertise hierin belangrijk is. In beide regio's zijn de professionals over het algemeen erg betrokken bij elkaar en vinden ze het belangrijk om gezamenlijk beslissingen te nemen. De professionals in Holland Rijnland vinden het soms moeilijk hoe ze om moeten gaan met professionals die niet goed functioneren. Functioneringsgesprekken kunnen hierbij helpen, maar vooral de ondersteuning vanuit de coach is hierin erg belangrijk. In beide regio's wordt genoemd dat de teams veel moeten en het soms niet helemaal duidelijk is hoe de Jeugd- (en Gezins)teams er in de toekomst uit zullen zien. De inzet en de wil van de professionals is er wel om te investeren in het team.

Thema 4. De professional

4.1 Expertise, rol en taken

In de multidisciplinaire Jeugd- (en Gezins)teams werken professionals met verschillende achtergronden en expertise samen. In beide regio's geven professionals aan dat de grote diversiteit aan expertise binnen het team een meerwaarde is. Het maakt dat je elkaar aan kan vullen en van elkaar kan leren. De professionals uit het Jeugd- (en Gezins)team krijgen te maken met een breed scala aan problematiek. De professionals vinden dit soms lastig omdat ze niet overal kennis en expertise van hebben, maar wel verantwoordelijk zijn en de hulpvraag bij het Jeugd- (en Gezins)team hoort.

“Ik ben heel blij dat er een aantal mensen in het team zitten die vanuit Bureau Jeugdzorg komen, die dus ook meer de veiligheidsaspecten in de gaten houden.”

Voldoende werkervaring en veel inhoudelijke kennis worden door de professionals als essentieel genoemd, evenals bijscholing en ontwikkeling. Professionals vinden het belangrijk om de eigen expertise op peil te houden en zijn hier zelf verantwoordelijk voor. In Holland Rijnland heeft elk team een scholingsbudget, waarbij de teams zelf moeten invullen hoe dit budget wordt besteed. Veelal is per team een aantal professionals verantwoordelijk voor het beheer van dit scholingsbudget. Het lijkt de teams veel tijd te kosten om een scholingsplan op te stellen. In Den Haag wordt scholing aangeboden onder andere vanuit de CJG Academie en vanuit moederorganisaties. Het opleidingsplan vanuit de CJG Academie is samen met de moederorganisaties opgesteld en dus afgestemd met de scholingen die de moederorganisaties aanbieden (Haagse Samenwerking 2.0). In beide regio's is een aantal trainingen verplicht, zoals Signs of Safety, een training op het gebied van veiligheid. Professionals vinden het zeer belangrijk dat alle medewerkers uit de Jeugd- (en Gezins)teams geschoold zijn op het gebied van veiligheid van gezinnen. In Holland Rijnland noemen professionals dat er soms weinig tijd is voor scholing en ontwikkeling. Verdieping wordt regelmatig in de eigen tijd gedaan. In Den Haag wordt juist aangegeven dat het prettig is dat er voldoende tijd en ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling en er is een ruim scholingsaanbod. Wel zijn er op sommige momenten te veel, soms verplichte, scholingen. Deze tijd kan volgens de professionals ten koste gaan van de tijd die aan cliënten wordt besteed.

In Holland Rijnland wordt genoemd dat er soms weinig professionals met dezelfde expertise in een team zitten. Hierdoor kunnen sommige professionals met specifieke expertise overbelast raken. Ook wordt het sparren met collega's vanuit de eigen expertise soms gemist, terwijl veel professionals in beide regio's daar veel behoefte aan hebben. Er wordt doorgaans geen expertise gemist binnen de teams. Op het moment dat dit wel zo is, wordt de samenwerking buiten het team gezocht met ketenpartners of andere Jeugd- (en Gezins)teams. In Holland Rijnland geven meerdere professionals aan dat er soms nog onvoldoende zicht is op de expertise die aanwezig is binnen het team. In Den Haag wordt door een aantal teams gebruik gemaakt van een overzicht waarin de moederorganisaties en expertise van de professionals wordt omschreven. Dit kan helpend zijn om meer zicht te hebben op elkaars expertise.

Een aantal teams in Den Haag beschikt over een gedragswetenschapper, een inhoudelijke professional die ondersteuning en advies aan de professionals kan bieden. De aanwezigheid van een gedragswetenschapper wordt als waardevol beschouwd en gemist in de teams waar geen gedragswetenschapper beschikbaar is. Sommige professionals in Holland Rijnland geven aan een gedragswetenschapper te missen die ondersteuning biedt en kan meedenken in complexe casussen. Dit wordt echter vaak opgevangen door overige professionals binnen het team of de coach.

4.2 Functieprofiel professional

In beide regio's wordt doorgaans gewerkt met professionals die voldoen aan het zogenaamde T-profiel; dit houdt in dat de professionals zowel generalist als specialist zijn. Professionals kijken als generalist met een brede blik naar de hulpvragen van het gezin, maar ook als specialist vanuit hun eigen expertise. In het beleidsdocument Haagse Samenwerking 2.0 (2014) wordt de functie van een professional uit het Jeugd- (en Gezins)team in Den Haag omschreven. Hierin wordt beschreven dat het doel van het werk als professional is om de eigen kracht van gezinnen en de omgeving te versterken. Met de gezinnen die zich aanmelden, is het belangrijk om op basis van de hulpvraag een gezinsplan op te stellen, het gezin te begeleiden in het behalen van de doelen en te zorgen voor een goede coördinatie van de zorg. Het opsporen en verminderen van risico's aangaande de ontwikkeling van kinderen is hierbij van belang, evenals het vergroten van de zelfredzaamheid van gezinnen.

In het document de Haagse Samenwerking 2.0 (2014) worden meerdere rollen omschreven die een professional moet vervullen, namelijk die van de aannemer, regisseur en coach. Afhankelijk van de situatie en de behoefte van het gezin, wisselt een professional tussen deze rollen. Deze drie rollen zijn de kern van het werken, maar omvatten niet alle werkzaamheden.

- De rol van aannemer houdt in dat een professional een ondernemende rol heeft in een gezin. Samen met het gezin stelt de professional een plan op, waarin eerst aan de doelen wordt gewerkt die het belangrijkste zijn. Indien nodig zet de professional de juiste middelen en mensen in. Belangrijk bij deze rol is dat de professional het vertrouwen heeft van het gezin, dezelfde taal spreekt en aansluit bij het gezin. De professional biedt in deze rol dus voornamelijk praktische hulp en denkt mee met het gezin.
- In de rol van regisseur neemt de professional meer afstand. Samen met het gezin wordt een plan opgesteld en doelen geformuleerd, waar het gezin de eindverantwoordelijke voor is. De professional versterkt de mogelijkheden van het gezin en zet eventueel verschillende middelen in om doelen te bereiken. In deze rol is de professional dus meer coördinerend en kan, op het moment dat er grenzen worden overschreden, standvastig zijn.
- In de rol van coach is de professional activerend en versterkend. De professional staat meer naast het gezin en ondersteunt het gezin bij het behalen van de gestelde doelen. Kleine stapjes worden positief beloond en de professional stimuleert het gezin om waar mogelijk op eigen kracht de doelen te bereiken.

Het functieprofiel van de professional in Holland Rijnland staat onder andere omschreven in de beleidsdocumenten 'Governance en Organisatiestructuur in de coöperatie JGT Holland Rijnland' (2016) en 'Omschrijving dienstverlening Jeugd- en Gezinsteam Holland Rijnland' (2015). Het doel van

de Jeugd- (en Gezins)teams is om gezinnen op maat te helpen, vanuit een brede kijk op de problematiek en door de juiste deskundigheid vanuit het team tijdig in te zetten. Er worden verschillende functies van de professionals genoemd:

- Toegangsfunctie: De professionals uit de Jeugd- (en Gezins)teams bieden consultatie en advies en waar nodig basisdiagnostiek. De hulpverlening is gericht op het versterken van de eigen kracht en het sociale netwerk. Ook dienen de professionals de eigen regie van het gezin te stimuleren. Na aanmelding stelt de professional samen met het gezin een gezinsplan op met doelen. Het gezin is eigenaar van het gezinsplan en de professional faciliteert de uitvoering. Zo nodig wordt ondersteuning vanuit andere domeinen of een PGB toegekend.
- Schakelfunctie: De professionals hebben een schakelfunctie met de basisinfrastructuur in de wijk en kunnen snel opschalen naar specialistische jeugdhulp.
- Collectieve functie: De professionals initiëren of faciliteren een collectief hulpaanbod waar, in samenwerking met onder andere scholen en andere ketenpartners, een samenhangend hulpaanbod wordt geboden. De professionals zorgen voor continuïteit en coördinatie van de hulpverlening en zijn contactpersoon voor ketenpartners.
- Ambulante functie: De professionals kunnen direct ambulante hulp of ondersteuning aan gezinnen bieden.

De professionals in beide regio's omschrijven het verlenen van hulp en coördineren van zorg, waarbij het gezin centraal staat, als belangrijkste taken van het Jeugd- (en Gezins)team. De professionals verwachten dat een medewerker uit het Jeugd- (en Gezins)team een leergierige houding heeft, toegankelijk is en goed kan luisteren. Het werk van de professionals is divers en het is van belang dat een professional zelfstandig en methodisch kan werken, flexibel kan zijn en verantwoordelijkheid kan nemen, waarbij men kan reflecteren op het eigen handelen. Ook wordt genoemd dat professionals goed moeten kunnen samenwerken en kunnen overleggen met het team. Hierbij is het belangrijk dat de professionals niet alleen binnen het team kunnen samenwerken, maar ook kennis hebben van de sociale kaart en in staat zijn om een netwerk op te bouwen binnen het werkgebied. Daarnaast noemen professionals voldoende ondersteuning en begeleiding in de complexe zaken waar ze mee te maken krijgen van groot belang. Professionals geven aan dat ze soms een kwetsbare positie hebben, omdat ze het gevoel hebben dat ze individueel aansprakelijk kunnen worden gesteld. In beide regio's wordt het werk regelmatig als solistisch omschreven.

4.3 Werkbeleving

In beide regio's zijn de professionals overwegend positief over het werken in een Jeugd- (en Gezins)team. Een groot aantal professionals vindt de rol van coördinator erg leuk aan het werk. De samenwerking in een multidisciplinair team wordt positief ervaren, er is veel expertise in de teams aanwezig en professionals leren veel van elkaar. De werkzaamheden zijn afwisselend en er is een grote diversiteit in problematiek waar de professionals mee te maken krijgen. Deze veelzijdigheid is enerzijds positief, maar anderzijds wordt er veel van de professionals gevraagd. De professionals hebben regelmatig te maken met zeer complexe casussen, die veel van de professionals vragen en als pittig worden ervaren. Daarnaast komen er veel neventaken op de professionals af, die niet

direct te maken hebben met cliënten en veel tijd kosten. In bepaalde periodes kunnen deze complexe casussen en de vele neventaken zorgen voor een verhoogde werkdruk, wat weer van invloed kan zijn op de werkbeleving van de professionals.

Ook de werkruimte kan van invloed zijn op de werkbeleving van de professionals. Een aantal professionals uit verschillende teams in Holland Rijnland noemt de werkruimte onprettig. De werkruimte is volgens sommige professionals te klein: er wordt met veel professionals in een ruimte gewerkt, waarbij er niet altijd genoeg werkplekken beschikbaar zijn en het onrustig kan zijn. In Den Haag wordt aangegeven dat het flexwerken, dus de mogelijkheid om op de verschillende Centra voor Jeugd en Gezin (CJG's) in de stad te werken prettig is, maar dat werken op verschillende locaties in een stadsdeel van invloed kan zijn op de samenwerking en het persoonlijke contact binnen een team.

Thema 5. Hulpverlening

In onderstaand thema wordt vanuit de visie van de professional omschreven hoe de transitie van de jeugdzorg is in hun ogen is verlopen en hoe zij over het algemeen tegen de transformatie en de hulpverlening aankijken. De visie van ouders- en jongeren is in dit rapport niet meegenomen.

5.1 Transitie en Transformatie jeugdzorg

In de praktijk worden de termen transitie en transformatie nog regelmatig door elkaar gebruikt. De transitie betreft de decentralisatie van de jeugdzorg naar de gemeenten van 1 januari 2015 en omvat de verandering in regels, wetten, financiële verhoudingen en verantwoordelijkheden. De verantwoordelijkheid voor het transitieproces ligt vooral bij de Rijksoverheid, de provincies, gemeenten en de betrokken partijen, zoals de moederorganisaties en kennisinstituten (TransitieBureau VWS & VNG, 2012). Waar het transitieproces een duidelijke start en einddatum heeft, gaat de transformatie over een doorlopende periode. De transformatie is een inhoudelijke vernieuwing en verandering van de cultuur. Hiermee wordt een gedragsverandering van professionals en burgers, een andere cultuur bij instellingen en professionals, andere werkwijzen en vooral ook het anders met elkaar omgaan tussen burgers, cliënten, professionals, instellingen en gemeenten bedoeld (TransitieBureau VWS & VNG, 2012).

5.2 Transitie

De periode van de transitie van de jeugdzorg wordt als een onstuimige periode omschreven. De transitie heeft volgens de professionals te snel en te onvoorbereid plaatsgevonden. Zo noemen professionals in Holland Rijnland dat ze te snel, te veel verantwoordelijkheid kregen. Professionals hebben het gevoel dat er direct van de Jeugd- (en Gezins)teams werd verwacht dat ze zelfstandig zouden functioneren. Over het feit dat de transitie van de jeugdzorg naar de gemeente heeft plaatsgevonden, zijn professionals uit beide regio's over het algemeen positief. Professionals ervaren dat hulpverleners elkaar beter weten te vinden en er zijn kortere lijntjes dan voor de transitie, omdat er meer op lokaal niveau kan worden opgelost en de zorg nu meer een grote netwerkorganisatie is. Ook wordt genoemd dat de samenwerking met bijvoorbeeld scholen en de politie steeds beter verloopt, waardoor gezinnen gerichter en sneller kunnen worden geholpen. Er is een nieuwe dynamiek in de zorg, waardoor men kritisch is gaan kijken naar de bestaande werkwijzen. Dat de jeugdzorg nu onder de verantwoordelijkheid van de gemeente valt, baart sommige professionals ook zorgen. Er wordt genoemd dat er veel verantwoordelijkheid bij de gemeente ligt, terwijl er volgens verschillende professionals niet altijd voldoende inhoudelijke kennis over de jeugdhulpverlening aanwezig is bij de gemeente. Ook geeft een aantal professionals aan dat er meer landelijke expertise moet zijn op bijvoorbeeld het gebied van veiligheid, evenals landelijke budgetten om zo budgetplafonds bij zorgaanbieders te voorkomen. Het wordt door sommige professionals als een belemmering ervaren dat er een beperkte keuze in zorgaanbieders lijkt te zijn en ouders minder keuzevrijheid hebben als het gaat om niet gecontracteerde zorgaanbieders. De krimpende budgetten en de toename van heftige problematiek maakt dat een aantal professionals zich soms zorgen maakt over de toekomst van de Jeugd- (en Gezins)teams. Professionals benoemen dat er steeds meer taken bij de Jeugd- (en Gezins)teams terecht komen. Daarnaast blijft het Jeugd- (en Gezins)team langer betrokken bij zaken om overbruggingszorg te leveren, omdat er bij ketenpartners geen budget of capaciteit is om zorg te leveren. Dit brengt veel druk met zich mee. Vlak na de transitie was het voor de professionals uit beide regio's niet voldoende duidelijk wat hun individuele rol in het Jeugd- (en Gezins)team was. Voornamelijk professionals vanuit de

(specialistische) GGZ en oud Bureau Jeugdzorg medewerkers geven dit aan. Ook was het voor de professionals zoeken naar de taken en verantwoordelijkheden van een Jeugd- (en Gezins)team. Het is nog steeds niet altijd duidelijk bij wie precies de verantwoordelijkheid ligt en wat je als professional van het Jeugd- (en Gezins)team oppakt en wat niet. De rollen, taken en verantwoordelijkheden worden naarmate de tijd vordert wel steeds duidelijker voor de professionals.

5.3 Transformatie

Zoals in Thema 1 van dit rapport is beschreven, zijn er vanuit de overheid transformatiedoelen opgesteld om de inhoudelijke vernieuwing, de transformatie vorm te geven. Over het algemeen zijn de professionals positief over de transformatie in de jeugdzorg. Er wordt genoemd dat er meer kwaliteit geleverd kan worden, omdat de professional meer vrijheid heeft. Zo kan er meer hulp op maat worden geboden, doordat regels en protocollen wat meer zijn losgelaten. Er is meer vrijheid om samen met de gezinnen aan de hulpvragen te werken en het gehele systeem wordt doorgaans betrokken. Professionals kunnen meestal zelf aangeven welke casussen ze willen oppakken en er zijn verschillende keuzemogelijkheden in de hulp die kan worden ingezet. Wel wordt genoemd dat doordat de professionals de vrijheid hebben om het hulpverleningstraject samen met ouders in te delen, veel professionals op hun eigen manier werken. Hierdoor kan de kwaliteit van de hulpverlening per gezin en per professional verschillen. De expertise en ervaring van de hulpverlener heeft onder andere invloed op de werkwijze en de kwaliteit van de hulpverlening.

“Nu hebben we soms ook niet allemaal hetzelfde doel en vinden we ook nog allemaal onze eigen manier. Dus ligt dat soms wel ver uit elkaar, het is heel erg afhankelijk van wie wat doet. En dat vind ik wel lastig, want daardoor vind ik het soms moeilijk om erop te kunnen vertrouwen dat een ander het doet, zoals ik denk dat ik het zou doen.”

Het is voor de professionals dan ook belangrijk om als team samen op te trekken in casussen en gezamenlijk belangrijke besluiten te maken. Elkaar kritisch bevragen is hierin belangrijk, net als het open en transparant zijn naar elkaar en de gezinnen toe. Professionals uit de Jeugd- (en Gezins)teams werken doorgaans systeemgericht, vanuit een oplossingsgericht kader. Soms worden er bepaalde methodieken of benaderingswijzen bewust ingezet in de hulpverlening zoals Signs of Safety of de Eigen Kracht Conferentie, maar er wordt ook vaak vanuit de eigen ervaring en expertise gewerkt. Als kritische noot wordt genoemd dat doordat er zo veel vrijheid is voor de professional, het soms ook zoeken is naar je grenzen als professional in de hulpverlening. Zo wordt aangegeven dat sommige professionals zich erg verantwoordelijk voelen, of veel doelen zien waaraan gewerkt kan worden. Een professional benoemt dat het contact houden met gezinnen en er voor de gezinnen zijn belangrijk is, maar dat het niet altijd nodig is om er erg bovenop te zitten.

“. . . ik merk dat het ook wel helpt om met je gezin in contact te blijven via een sms'je of een appje of iets dergelijks en dat dat dan ook oké is. Dat je inderdaad niet elke week bij ze op de bank hoeft te zitten om te weten hoe het gaat, en dat je het soms ook een beetje los kan laten. Ik merk wel dat ik er heel erg bovenop ging zitten soms, maar als je het een beetje loslaat, dingen nog niet gelijk instorten. . . .”

Een andere professional noemt dat het werken in een Jeugd- (en Gezins)team om een hele andere manier van werken vraagt, die nog niet door iedereen voldoende uitgedragen wordt. Voornamelijk als de werkdruk toeneemt, vallen sommige professionals nog terug in de manier van werken van voor de transformatie, waarbij ze de regie van het gezin te veel kunnen overnemen. Het wisselt per professional in hoeverre de nieuwe werkwijze wordt gehanteerd. Professionals noemen het een uitdaging om vanuit de vraag van ouders, binnen het vrijwillige kader, in samenwerking met ketenpartners en het netwerk, vanuit de eigen kracht, het gehele systeem te helpen.

In beide regio's vinden professionals het essentieel voor de hulpverlening dat er een vertrouwensband en een klik is met het gezin. Doorgaans vinden professionals het zeer belangrijk om te werken vanuit de eigen regie van ouders en om naast ouders te gaan staan. Hoewel het over het algemeen goed lukt om naast ouders te staan, noemen professionals ook dat ze soms nog te snel in de hulpverlenersrol kunnen schieten. Professionals vinden het soms moeilijk om ouders de regie te geven. Soms willen de professionals harder lopen dan ouders, of vinden ze het lastig om naast ouders te gaan staan omdat ze dit niet gewend zijn vanuit hun vorige werk. Als de veiligheid van het kind in het geding is vinden de professionals het vaak moeilijk om de regie bij ouders te laten. Dit geldt ook voor casussen waarbij ouders geen hulpvraag hebben, maar er wel zorgen zijn of bij ouders met een licht- verstandelijke beperking of psychiatrie. Een aantal professionals geeft aan dat het soms nodig is dat de hulpverlener beslissingen neemt en aangeeft wat er nodig is in het gezin, maar dit kan wel van invloed zijn op de samenwerkingsrelatie. Dit speelt voornamelijk in casussen waarbij de veiligheid in het geding is. De twee verschillende rollen die je als professional soms aan moet nemen, de samenwerkingsrelatie met ouders in combinatie met het opschalen op het moment dat de veiligheid in het geding is, wordt door veel professionals als lastig ervaren. Het kan hierin helpend zijn om altijd te vragen naar de wensen van de gezinnen en transparant en open te communiceren, met duidelijke afspraken. Ook het bieden van verschillende opties, waardoor gezinnen keuzevrijheid ervaren kan helpend zijn.

“... In de gevallen dat het om veiligheid gaat. Stel je trekt eerst een tijdje op met een gezin waarin je wat coachende dingen doet, en heel erg het vertrouwen wint. Totdat er iets is waar veiligheid in het geding komt, moet je het gesprek daarover aangaan. Dat heeft er wel eens toe geleid dat je eigenlijk lijnrecht tegenover ouders komt te staan. . .”

Sommige professionals vinden het moeilijk om een casus af te sluiten, op het moment dat er nog wel zorgen of doelen zijn, maar ouders geen hulpvraag meer hebben. Professionals blijven het liefst dan nog op de achtergrond aanwezig. Mede omdat er zo veel vrijheid is voor de professionals om hulp op maat te bieden, is het soms lastig om te bepalen wanneer het goed genoeg is en de casus kan worden afgesloten. Wat hierin helpend kan zijn, aldus een professional, is het regelmatig evalueren van de voortgang en doelen van de hulpverlening met de gezinnen. Ook de casuïstiekbesprekingen in het team en de caseloadgesprekken die de professionals in beide regio's met elkaar hebben kunnen helpend zijn op het moment dat er vragen zijn rondom het afsluiten van een casus.

Veel professionals vinden het benadrukken en versterken van de eigen kracht van gezinnen belangrijk in de hulpverlening. Een professional geeft aan dat het stimuleren van de eigen kracht van ouders, onder andere door het bevestigen van wat ze al goed doen en het geven van concrete tips

en adviezen, voor mooie resultaten kan zorgen. Aan de andere kant wordt benoemd dat het soms moeilijk kan zijn om je als professional te richten op de krachten van een gezin op het moment dat er weinig eigen kracht lijkt te zijn. De focus in de hulpverlening van het Jeugd- (en Gezins)team gaat volgens de professionals wel steeds meer liggen op de mogelijkheden van een gezin. Hierbij is het belangrijk om vertrouwen te hebben in het kunnen van gezinnen en aan te sluiten bij wat een gezin al doet. Daarnaast is het belangrijk om het netwerk te betrekken.

“.. en dan daarop inspelen en dan goed met ouders op één lijn gaan zitten. En echt samen aan de slag. Eigenlijk een beetje hand in hand de problemen aan pakken en wanneer het lukt in eigen kracht zetten. Ik vind dat super. . .”

Professionals in beide regio's vinden het belangrijk om flexibel te zijn in de hulpverlening en aan te sluiten op wat het gezin nodig heeft. Dit doen de professionals onder andere door op huisbezoek te gaan, buiten reguliere werktijden beschikbaar te zijn om bijvoorbeeld een ochtend- of avondritueel te bekijken en met een gezin mee te gaan naar bijvoorbeeld een arts of gesprekken op school. Ook vinden professionals het belangrijk dat de hulp laagdrempelig wordt aangeboden, ook al wordt dit volgens de professionals door ouders nog niet altijd zo ervaren. Het outreachend werken wordt over het algemeen als positief ervaren door de professionals. Zo zijn professionals uit de Jeugd- (en Gezins)teams aanwezig op sportverenigingen en scholen voor een spreekuur of wordt er gewerkt op een politiebureau. Soms wordt er volgens de professionals nog te weinig outreachend gewerkt, niet alleen vanuit het Jeugd- (en Gezins)team, maar ook vanuit ketenpartners. In de samenwerking met ketenpartners vinden professionals het belangrijk dat gezinnen maar een keer hun verhaal hoeven doen en dat er zo min mogelijk bureaucratie is. Dit is in de praktijk nog niet altijd het geval. Veel professionals geven aan dat er in een eerder stadium van de hulpverlening beter samengewerkt moet worden met ketenpartners. Er is regelmatig sprake van budgetplafonds of wachtlijsten bij ketenpartners, waardoor de hulpverlening kan stagneren en gezinnen lang moeten wachten op passende hulp. Een aantal professionals geeft aan dat het belangrijk is om ouders te begeleiden in het vinden van de juiste hulpverlening en gezinnen niet van het kastje naar de muur te sturen.

Over het algemeen vinden professionals in beide regio's dat er nog winst te behalen valt wat betreft het stimuleren van de eigen regie, eigen kracht en het betrekken van het netwerk van gezinnen. Hoewel dit veel tijd kan kosten, evenals het goed in kaart brengen en investeren in het netwerk van gezinnen, heeft het vaak wel een positieve invloed op het verloop van de hulpverlening. Professionals geven aan dat ze de komende periode meer te willen investeren in de het versterken van het opvoedkundig klimaat en het preventieve veld. Echter bestaat er binnen de teams soms een visieverschil in wat er wel en wat er niet onder activiteiten in het kader van preventief werken valt, bijvoorbeeld omdat deze activiteiten soms buiten werktijd plaatsvinden. Daarnaast geeft een aantal professionals aan dat werkzaamheden in het kader van preventie vaak veel tijd kosten en hier niet altijd tijd voor is, door alle urgente casussen. De doelstellingen die er waren aan het begin van de transformatie, zoals geen wachtlijsten en minder administratie en regeldruk voor professionals worden door sommige professionals aangegeven als te ambitieus. De ervaring op dit moment is dat er juist meer overleggen zijn en administratieve lasten voor de professionals.

“Ik dacht, nou ja ik had verwacht dat we hierin minder administratieve taken zouden hebben, minder vergadering, meer bij het gezin. En dat ik merk dat er steeds meer vergaderingen komen, dat er meer overleggen komen, dat er meer administratie komt. . .”

5.4 Complexe casussen

De hulpverlening die door de Jeugd- (en Gezins)teams wordt geboden is vrijwillige hulpverlening. Echter wordt in beide regio's aangegeven dat de professionals steeds vaker te maken krijgen met gezinnen met meervoudige of complexe problematiek, de complexe casussen, waarbij er grote zorgen bestaan over de veiligheid van het kind. Dit maakt dat er steeds vaker richting het gedwongen kader gewerkt wordt en er in samenwerking met bijvoorbeeld Veilig Thuis, de Raad voor de Kinderbescherming of de Jeugdbescherming West drang of dwang nodig is om de hulp op gang te krijgen. Hoewel de samenwerking met ketenpartners zoals Veilig Thuis en Jeugdbescherming West voor de professionals zeer belangrijk is, kan de samenwerking soms nog moeizaam verlopen. In Holland Rijnland is het voor de professionals regelmatig nog onduidelijk wat de rol van het Jeugd- (en Gezins)team in deze complexe casussen is ten opzichte van deze ketenpartners. Voorwaarde voor een goede samenwerking is het helder krijgen van de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de verschillende partijen en dit ook naar ouders toe te benoemen. In beide regio's hebben professionals het gevoel dat complexe casussen snel weer teruggedroefd worden bij het Jeugd- (en Gezins)team. Professionals noemen dat ze, op het moment dat een casus besproken wordt met Veilig Thuis, de Raad of de Jeugdbescherming West, vaak al veel geprobeerd hebben naar hun idee. Soms voelen professionals zich niet serieus genomen door deze ketenpartners. Daarnaast wordt genoemd dat er soms lange wachtlijsten zijn of dat de ketenpartners in het gedwongen kader erg druk zijn, waardoor complexe casussen lang bij het Jeugd- (en Gezins)team kunnen blijven liggen en de hulpverlening kan stagneren.

Enerzijds worden complexe casussen als een uitdaging genoemd, anderzijds vinden veel professionals de casussen pittig. Dit zijn voornamelijk professionals die minder ervaring hebben op het gebied van veiligheid. De complexe casussen kosten veel energie en tijd en voldoende expertise is hierbij zeer belangrijk. In beide regio's zijn er in alle teams professionals aanwezig met expertise op het gebied van veiligheid en complexe casussen. In Holland Rijnland wordt aangegeven dat de expertise op het gebied van veiligheid en complexe casussen ver uit elkaar kan liggen in de teams en dat de professionals niet altijd dezelfde visie op veiligheid hebben. In beide regio's vragen professionals zich af of het wel verantwoord is om complexe casussen op te pakken als een hulpverlener hier weinig ervaring mee heeft, omdat dit van invloed kan zijn op de kwaliteit. In beide regio's wordt er veel geïnvesteerd in scholing op het gebied van veiligheid, door middel van trainingen, begeleiding en intervisie. Zo wordt in beide regio's veelal gewerkt aan de hand van Signs of Safety. Dit wordt over het algemeen als een prettige, concrete en laagdrempelige manier gezien om met een gezin in gesprek te gaan.

Professionals geven aan zich over het algemeen veilig te voelen bij gezinnen. Als een professional geen vertrouwen heeft in de eigen veiligheid wordt een andere professional meegevraagd, wordt er een achterwacht ingeschakeld of wordt er met het gezin bij het CJG afgesproken. Professionals noemen dat het aangeven van de eigen grenzen, het maken van concrete afspraken met het gezin en transparantie in het werken bijdragen aan het eigen veiligheidsgevoel binnen een casus. Professionals vinden het belangrijk om, ook in complexe casussen, waar mogelijk aan te sluiten bij de wensen van het gezin. Het verantwoordelijkheidsgevoel in complexe casussen is groot onder de professionals. Een aantal professionals geeft aan dat het soms zoeken is naar wat de verantwoordelijkheid van een medewerker van het Jeugd- (en Gezins)team precies inhoudt en wanneer het goed genoeg is. Het spanningsveld tussen goed genoeg en net niet goed genoeg blijft

voor velen lastig, evenals inschatten wanneer er doorgepaktd moet worden. Het is afhankelijk van de kennis, expertise en werkwijze van de betrokken professional wanneer er doorgepaktd wordt in een casus. Professionals vinden het belangrijk dat deze casussen met het team gedeeld worden en dat het team ondersteuning en hulp biedt wanneer dat nodig is. Hierbij zijn de casuïstiekmomenten belangrijk. Doordat de casussen gedeeld worden, kunnen professionals met verschillende expertise meedenken. Dit helpt om eventuele blinde vlekken te voorkomen, maar ook om goed te kunnen beargumenteren waarom er op een bepaalde manier gehandeld wordt. Complexe casussen worden soms, waar mogelijk, met twee professionals vanuit het team opgepaktd.

Professionals ervaren over het algemeen dat het team achter hen staat. Een aantal professionals mist deze steun vanuit de moederorganisatie. Een groot aantal professionals vindt het niet prettig om individuele verantwoordelijkheid te voelen en dat de kans bestaat dat je als professional voor het tuchtrecht kan komen. Het is soms voor professionals niet duidelijk wie er verantwoordelijk is voor de veiligheid van de professionals: is dat de moederorganisatie, de coöperatie of coach in Holland Rijnland, de manager in Den Haag, de gemeente of het team zelf? Er wordt werkdruk ervaren omdat professionals het gevoel hebben dat er geen fouten gemaakt mogen worden. Bij een aantal professionals heerst het gevoel dat ze zichzelf goed moeten indekken in complexe casussen, door bijvoorbeeld veel te registeren. Een professional geeft aan dat de focus op het gezin moet liggen en verslaglegging niet bedoeld is om jezelf in te dekken.

Nawoord

Zoals u in dit rapport heeft kunnen lezen, zijn de Jeugd- (en Gezins)teams nog volop in ontwikkeling. De teams investeren veel in de teamontwikkeling, waardoor professionals binnen het team elkaar steeds beter weten te vinden en het teamfunctioneren verbetert. Echter blijkt het daadwerkelijk vasthouden van verbeterlagen in praktijk soms nog moeilijk. Het structureel evalueren van teamdoelen en reflecteren op het eigen handelen kan hierin helpend zijn.

De komende jaren zal de Academische Werkplaats Gezin aan Zet zich richten op het versterken van de regie van de professionals, door het ontwikkelen van een zelfevaluatiecyclus. In deze zelfevaluatiecyclus wordt feedback op het functioneren van het team meegenomen vanuit verschillende niveaus, namelijk vanuit ouders en jongeren, de professionals zelf, managers en coaches en het beleid. Het doel van de zelfevaluatiecyclus is om professionals te ondersteunen in het evalueren van, en reflecteren op het eigen functioneren en handelen, om uiteindelijk de hulpverlening te verbeteren.

Meer informatie over Gezin aan Zet kunt u vinden op de website van ZonMw:
<https://www.zonmw.nl/nl/onderzoek-resultaten/jeugd/programmas/project-detail/academische-werkplaatsen-transformatie-jeugd/academische-werkplaats-gezin-aan-zet/>

Literatuurlijst

- Bartelink, C. (2010). Signs of Safety. Nederlands Jeugd Instituut (NJI). Geraadpleegd op 14 juni 2017 van <http://www.nji.nl/nl/Download-NJI/SignsOfSafety.pdf>
- Basisdocument coöperatie Jeugd en Gezinsteams Holland Rijnland (2015). Versie 5, definitief, 28 oktober 2015.
- Doorontwikkeling Centrum Jeugd en Gezin en afdoening motie 'CJG's in de toekomst' (RIS 277008) (2016). De Gemeenteraad. 28 januari 2016. BOW/2016.32, RIS 291196.
- Doorontwikkeling CJG (2016). Dienst Onderwijs, Cultuur en Welzijn, afdeling Productgroep Jeugd. 15 november 2016. BOW/ 2016.542, RIS295595.
- Doorontwikkeling CJG, Plan van Aanpak Reorganisatie (2016). Gemeente Den Haag, Dienst Onderwijs, Cultuur en Welzijn. Centrum Jeugd & Gezin, Den Haag, 23 augustus 2016, versie 1.1.
- Eerste kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2013-2014. Regels over de gemeentelijke verantwoordelijkheid voor preventie, ondersteuning, hulp en zorg aan jeugdigen en ouders bij opgroei- en opvoedproblemen, psychische problemen en stoornissen (Jeugdwet). 33 648.
- Gewijzigd voorstel Kadernota Heel het Kind (2014). Voorstel van het college inzake Kadernota Heel het Kind alsmede vaststelling van de Verordening Jeugdhulp, Den Haag 2015. Raadsvoorstellen 2014, Gemeente Den Haag, Dienst Onderwijs, Cultuur en Welzijn. BOW/2014.305, RIS 276325-141014.
- Governance en organisatiestructuur in de coöperatie JGT Holland Rijnland (2016). Versie 8.0, 15 juni 2016.
- Haagse Samenwerking 2.0 (2014). Samenwerkingsovereenkomst Jeugdteams Den Haag, 8 december 2014. Gemeente Den Haag, Centrum Jeugd & Gezin Den Haag.
- Hart voor de Jeugd (2014). Regionaal beleidsplan Transitie Jeugdzorg Holland Rijnland. Holland Rijnland.
- Heel het kind 2015-2017 (2014). Kadernota 2015-2017 m.b.t. de decentralisatie jeugd en de brede verantwoordelijkheid van de gemeente ten aanzien van de hulp voor jeugd in Den Haag. Versie 2.0. Gemeente Den Haag, 17 september 2014.
- Inkoopplan Jeugdhulp 2016, Lokale uitgangspunten voor de jeugdhulp in 2016 (2015). Gemeente Den Haag, 3 juni 2015.
- Omschrijving dienstverlening Jeugd en Gezinsteam, Holland Rijnland (2015). Definitief, 1 september 2015. Geraadpleegd op 16 mei 2017 van <https://hollandrijnland.nl/wp-content/uploads/2016/11/03e-Omschrijving-dienstverlening-Jeugd-en-gezinsteam.pdf>
- Regio Haaglanden Inkoopkader Jeugdhulp 2016-2017 (2015). 26 maart 2015.
- TransitieBureau VWS & VNG (2012). Transitiebureau Decentralisatie betekent Transitie en Transformatie. Geraadpleegd op 24 maart 2017, van <https://vng.nl/files/vng/publicaties/2013/201204-decentralisatie-transitie-transformatie-transitiebureau-vng-vws.pdf>



Gezin aan Zet Curium-LUMC

Endegeesterstraatweg 27

2342 AK Oegstgeest

T 071 515 96 95

E gezinaanzet@curium.nl