

Contourenschets pilot Utrecht Ketenversnelling

Samen zorgen wij dat ieder kind in Utrecht veilig opgroeit
door verbetering van de samenwerking
in de jeugdbeschermingsketen



September 2020

Buurtteams van Lokalis

Veilig Thuis

Raad voor de Kinderbescherming

Gecertificeerde instelling SAVE

Versie: 1.0, definitief

Inhoud

1.	Inleiding.....	3
1.1	Aanleiding.....	3
1.2	Start pilot ketenversnelling	3
1.3	Samengesteld team	3
1.4	Pilot onderdeel van landelijk programma	4
1.5	Landelijke ontwikkelingen	4
1.6	Regionale ontwikkelingen	5
1.7	Leidende principes	6
1.8	Vrijwillig kader, drang en gedwongen kader	7
2.	Doelstelling en afbakening van de pilot.....	8
2.1	Doel	8
2.2	Uitgangspunten	8
2.3	Afbakening	9
3.	Aanpak	10
3.1	Samenwerken en samen leren	10
3.2	Organisatie van de pilot: managers, bestuurders, team.....	10
3.3	Action learning	11
3.4	Lean/ketens	11
3.5	Werkwijze in de gezinnen.....	12
3.7	Leermethodes	13
3.8	Ervaringsdeskundigheid.....	14
3.9	Monitoring van de resultaten	15
3.10	Resultaten benutten	15
4.	Leeropbrengst tot nu toe	16
4.1	beschrijving leeropbrengst	16
4.2	Wat doen we anders en wat levert het op?	16
4.3	Welke inzichten zijn opgedaan en wat is nodig om deze te verspreiden?.....	18
4.4	Wat zijn de eerste conclusies uit de leeropbrengst?	19
5.	Toekomstbeeld.....	20
5.1	Verspreiding opgedane Inzichten	20
5.1	Vervolg pilot	20
5.2	Ideeën die de komende tijd getoetst worden	20

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De aanleiding voor het schrijven van deze contourenschets is de wens om vanuit de ervaringen met de Utrechtse pilot 'ketenversnelling' het landelijke veld te voeden. Er is een onderlinge afhankelijkheid tussen de toekomstige mogelijke werkwijze in Utrecht enerzijds en de besluiten en wetwijzigingen die alleen op landelijk niveau genomen kunnen en moeten worden anderzijds.

Het is van belang de resultaten te delen en de mogelijkheden en noodzaak van een andere manier van samenwerken te agenderen, zodat een strategische kwaliteitsverbetering in de jeugdbescherming gevoed wordt door wat op uitvoeringsniveau van belang is.

Het hoofddoel is om de cliënten zo goed mogelijk en zo snel mogelijk de juiste hulp te bieden. Professionals in de pilot lopen tegen organisatiegrenzen aan; grenzen van de beroepscode, wetten of andere beperkingen. Deze belemmeringen brengt het team in kaart, ze worden besproken en zo mogelijk weggenomen. Als belemmeringen niet op regionaal niveau op te lossen zijn, dan worden ze doorgegeven aan de landelijke betrokkenen. Dan zullen deze onder andere besproken worden in de regiegroep die speciaal voor de uitwerking van actielijn 5 van het programma Zorg voor Jeugd is opgezet. Deze punten worden ook vanuit de landelijke werkgroep Nieuwe Jeugdbescherming (met gemeentelijke deelnemers) meegegeven aan de landelijk projectleider voor de doorontwikkeling van de Jeugdbescherming.

1.2 Start pilot ketenversnelling

In 2016/2017 hebben de wethouders van het bestuurlijk platform Jeugd van de zes Utrechtse jeugdregio's en de Raad voor de Kinderbescherming gezamenlijk een opdracht gegeven om te komen tot ketenversnelling in de jeugdbeschermingsketen. Deze is vormgegeven in het "Utrechtse experiment lerende uitvoeringspraktijk jeugdbeschermingsketen". Er is hiervoor gestart met een 'brown paper' sessie.

Vervolgens is gekozen om vanuit een 'bottom-up' lijn te kijken naar mogelijke verbeteringen. Hiertoe is op kleine schaal een aantal uitvoerende werkers van betrokken organisaties vanuit de praktijk en in samenwerking met elkaar gaan onderzoeken hoe samenwerkingsafspraken en werkprocessen verder kunnen worden geoptimaliseerd. Zij vormden samen een team en kwamen eens per twee weken twee uur bij elkaar.

Dit team is gestart met het inzicht krijgen in elkaars werkwijze en de verschillende werkprocessen. Dit hebben ze onder andere gedaan aan de hand van het bespreken en analyseren van afgeronde casuïstiek. Aan de hand daarvan kwam een aantal zaken naar boven die voor verbetering vatbaar zijn, zoals: verschil in visie op wat veilig is en wat niet, herhalingen van werkzaamheden, (on)mogelijkheden bij informatie-uitwisseling, opeenvolging van wachtlijsten en veel verschillende stappen en mensen in de keten.

Vanuit deze opbrengst is het team in lopende casuïstiek gaan experimenteren met mogelijke verbeteringen. Vanaf juli 2020 wordt er vanuit alle organisaties substantieel tijd besteed aan de pilot: tussen 16 en 48 uur per week.

1.3 Samengesteld team

In Utrecht zijn er op het gebied van veiligheid van het kind en gezin meerdere partijen betrokken. De buurtteams van Lokalis, de gecertificeerde instelling SAVE, Veilig Thuis (die laatste twee vormen samen *Samen Veilig Midden-Nederland*) en de Raad voor de Kinderbescherming (RvdK) vormen de kern van het team. Daarnaast is ook de William Schrikker Stichting (WSS) aangesloten.

Medewerkers uit deze organisaties vormen een samengesteld team van mensen uit verschillende organisaties. Een procesbegeleider begeleidt het team sinds eind 2019. Er is gestart met het ontwikkelen van een gezamenlijke werkwijze. Sinds enkele maanden is de focus verlegd naar het werk met de gezinnen. De werkwijze van het team wordt verder verfijnd door reflectie op de effectiviteit van de werkwijze. De mening van de gezinnen over de werkwijze wordt daarbij meegenomen en leidt ook tot verbeteringen.

Er wordt in duo's gewerkt. In principe kunnen de teamleden uit alle organisaties dezelfde rol uitvoeren. Er is alleen één wettelijke taak die bij de Raad voor de Kinderbescherming blijft liggen: de toetsing of een kindbeschermingsmaatregel noodzakelijk is en het versturen van een rekest naar de rechtbank. Deze taak wordt uitgevoerd door een onafhankelijke medewerker van de RvdK die niet eerder betrokken is geweest bij het gezin. Alle teamleden werken met hetzelfde rapportageformat. De rapportage zou, indien nodig, ook als onderbouwing van een rekest kunnen dienen.

In de pilot is ervoor gekozen om andere organisaties uit de zorg voor jeugd en volwassenen niet structureel te verbinden in de pilot. Per gezin wordt gewerkt met die organisatie(s) die al betrokken zijn of in brede zin kunnen bijdragen aan de veiligheid in het gezin of voor de kinderen die in een instelling of pleeggezin wonen. De organisaties die o.a. betrokken kunnen zijn: de specialistische (jeugd)hulporganisaties Spoor030 en Koos, de politie, scholen, leerplicht, huisartsen en medisch specialisten.

1.4 Pilot onderdeel van landelijk programma

In 2019 werd de pilot onderdeel van het landelijke [Actieprogramma Zorg voor Jeugd](#). Verkorting of versnelling van de jeugdbeschermingsketen is één van de punten die benoemd worden in het actieprogramma: actielijn 5 "Jeugdigen beter beschermen als hun ontwikkeling gevaar loopt." Er zijn zes gemeenten geselecteerd die meedoen als pilot. Naast Utrecht zijn dit Amsterdam, Rotterdam, Foodvalley, West Brabant West en Zeeland.

Vanuit de landelijke regiegroep worden diverse bijeenkomsten georganiseerd, waardoor er mogelijkheid is tot onderlinge uitwisseling tussen de pilots van tussentijdse opbrengsten en vragen. Hier worden zowel op uitvoerings- als op bestuurlijk niveau ervaringen met elkaar gedeeld. Het Athena Instituut heeft onderzoek gedaan naar de pilots; met name naar de werkende bestandsdelen door middel van gezamenlijk reflecteren op de meerwaarde van de pilots. Daarnaast onderzoekt het Athena Instituut wat er nodig is om deze werkende bestandsdelen te gebruiken in het jeugdbeschermingsstelsel.

1.5 Landelijke ontwikkelingen

Op 7 november 2019 hebben de inspecties hun rapport en signalement gepubliceerd: "[Kwetsbare kinderen onvoldoende beschermd](#)". De inspecties concludeerden dat kinderen en jongeren met ernstige ontwikkelingsbedreiging onvoldoende bescherming krijgen. Gecertificeerde instellingen (GI's) kunnen hun wettelijke opdracht tot jeugdbescherming en -reclassering volgens de inspecties onvoldoende uitvoeren. De inspecties benoemen een aantal belemmerende factoren dat hieraan ten grondslag ligt, zoals de zwaarte van de doelgroep, personeelstekorten, onvoldoende direct inzetbare, passende hulp en onvoldoende financiële zekerheid.

In kamerbrieven van de betrokken ministers wordt een heroverweging van het stelsel aangekondigd. Jeugdzorg Nederland, VNG en het Ministerie van Justitie en Veiligheid spreken af een inventarisatie in gang te zetten naar de situatie van de gecertificeerde instellingen per regio. Dit leidt tot een zogenoemde foto van de GI's per accounthoudende regio. Deze foto is de basis voor verbetervoorstellen van de GI's. Eén van de verbetervoorstellen betreft het beter afstemmen en

samenwerken van de verschillende ketenorganisaties. Dit biedt kansen op meer integraliteit voor de cliënten en een hogere efficiëntie van de keten. Dit betekent dat nu al landelijk geanticipeerd kan worden op de resultaten van de zes pilots.

Een andere landelijke ontwikkeling heeft te maken met het onderscheid tussen het vrijwillig en het gedwongen kader. De Raad voor Strafrechtstoepassing en Jeugdbescherming (RSJ) en de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RVS) schreven een gezamenlijk adviesrapport "[Intensieve vrijwillige hulp - Heldere grenzen aan drang in de jeugdzorg](#)". Daarin stellen zij dat in de praktijk van de vrijwillige jeugdzorg door onduidelijke beleidskaders niet meer duidelijk is of er sprake is van vrijwillige hulp of gedwongen hulp (jeugdbescherming). Zij zeggen daarom dat het noodzakelijk is dat dit onderscheid weer duidelijk wordt.

1.6 Regionale ontwikkelingen

In 2019 zijn in alle Utrechtse jeugdregio's dialoogbijeenkomsten gehouden, waarbij de vijf partners in de keten van jeugdbescherming gezamenlijk ontwikkelpunten in kaart hebben gebracht. Op basis van de uitkomsten van de dialoogbijeenkomsten in de Utrechtse regio's zijn onderstaande opgaven/verbeterpunten geformuleerd door en voor de zes regio's:

1. Werken vanuit het 'team model' in het ketenproces.

Bij de deelnemers uit alle organisaties leeft het gevoel dat er dubbel werk wordt gedaan.

Bijvoorbeeld: Eerst maakt het lokaal team afspraken met de cliënt, dan maakt SAVE afspraken, vervolgens komt er een jeugdbeschermingstafel (JBT) en daarna volgt nog een Raadsonderzoek: 'meer na elkaar dan naast elkaar'. Regelmatig doet VT ook nog onderzoek.

De gezamenlijke wens is om van een 'estafette model' naar een 'team model' van samenwerking te gaan, met inachtneming van de verschillende verantwoordelijkheden van de organisaties. Elkaar kennen en vertrouwen hebben in elkaars expertise lijkt een belangrijke sleutel. De verwachting is dat een teamsamenwerking een aanzienlijke versnelling zal brengen in de samenwerking en de doorlooptijd van de gehele keten.

2. Meer rol verheldering nodig in de samenwerking van het lokale team en SAVE (GI) onderling en met jeugdigen en gezinnen.

Het is niet altijd voldoende duidelijk wie welke rol en verantwoordelijkheden heeft, wie de regie voert, wie de naleving van afspraken checkt en welke inzet de verschillende partijen kunnen leveren in omvang. Door deze onduidelijkheid kan het voorkomen dat partijen op basis van onjuiste verwachtingen tevergeefs op elkaars acties wachten.

Het inschakelen van SAVE (GI) kan veel oproepen bij een gezin en kan de relatie tussen gezin en Buurteam onder druk zetten. Daarom is het erg belangrijk dat voor het gezin transparant is wie welke rol heeft en wat men van elke partij mag verwachten.

3. Meer eenduidigheid nodig in de visie op de inzet van de jeugdbeschermingstafel (JBT).

Er is onduidelijkheid, dan wel verschil van opvatting/inschatting over het moment waarop een JBT ingezet kan of moet worden. Het veroorzaakt dat partijen elkaars expertise, mogelijkheden en de inzet van een JBT onvoldoende benutten. De onduidelijkheid komt voort uit verschil in visie op de geconstateerde (on)veiligheid en 'welke beïnvloedingsmogelijkheden om e.e.a. ten goede te keren er nog zijn'. En over het doel van het JBT is de vraag: is het slechts een processtap om de RvdK te vragen een onderzoek te starten of dient het om de inzet van een justitiële maatregel te voorkomen? Er is behoefte aan meer gezamenlijkheid.

4. Meer eenduidigheid nodig over timing en doel van preventieve justitiële inzet (Participerend Consult (PC¹) en SAVE Begeleiding).

Onduidelijkheid hierover leidt tot procesvertraging en frustratie van betrokkenen. Verwachtingen over en weer verdienen meer explicitering. Dit hangt deels samen met punt 2. Daarnaast is er meer behoefte aan maatwerk, bijvoorbeeld een tussenvorm tussen PC en SAVE begeleiding. De preventieve justitiële inzet vraagt om een doorontwikkeling met betrokken partijen om gezamenlijk nog effectiever te zijn in het herstellen van de veiligheid met en voor jeugdigen en gezinnen.

5. Het kind en het gezin centraal (niet het systeem en/of de organisatie)

Deze opgave is door de bestuurders van de regio's toegevoegd en dient te worden gezien als voorwaardelijk voor de vier andere opgaven. Deze opgave wordt niet apart uitgewerkt.

Voor de stad Utrecht is besloten om de uitwerking van de vijf ontwikkelopgaven te beleggen binnen de pilot ketenversnelling. De vraag die hierbij leidend is: 'wat hebben de uitvoerende professionals als randvoorwaarden nodig om deze ontwikkelpunten te kunnen uitvoeren'.

1.7 Leidende principes

In 2015 ging de verantwoordelijkheid voor de Jeugdwet en de WMO naar de gemeente over. Ook de gemeente Utrecht wilde echt vernieuwing realiseren: een nieuw gemeentelijk stelsel van zorg en welzijn dat effectiever is en meer recht doet aan de eigen regie van de Utrechter. Al ruim vóór de transitie ging de gemeente daarom met partners in het sociaal domein om tafel om dit samen te bereiken en tegelijkertijd de ruimte te nemen om te leren en te ontwikkelen.

In dit proces zijn ook de 'leidende principes' geformuleerd, als bakens in de vernieuwing en als toetssteen voor ons handelen in de praktijk.

- *Leefwereld centraal*
De inwoner, het gezin, het kind in het dagelijkse leven vormt het uitgangspunt.
- *Doen wat nodig is*
Maatwerk bieden in aanvulling op en in samenwerking met de inzet van het eigen netwerk. En dus niet denken in 'producten'.
- *Ruimte voor de professional*
Ruimte voor professionele afwegingen en beslissingen.
- *Uitgaan van mogelijkheden*
Normaliseren in plaats van problematiseren, aansluiten bij wat de inwoner/gezin/kind/jongere en diens omgeving kunnen.

Een moeder met een dochter van 15 en een zoon van 9. Vanwege de verstandelijke beperking van moeder was het nuttig om haar hulpvraagstap voor stap uit te werken. Normale werkwijze: de neiging kan zijn om keuzes te maken voor moeder. Nieuwe werkwijze: over bepaalde onderwerpen kon moeder haar eigen keuzes maken. Dat resulteerde in een betere samenwerking met moeder. Het was daarvoor wel nodig om tijd te investeren om moeder mee te nemen in het proces.

- *Zo nabij mogelijk*
Zorg beschikbaar in de eigen buurt, maatwerk in aansluiting bij inwoner, gezin, kind/jongere en de omgeving daar omheen.

¹ Participerend Consult is in (fysieke) aanwezigheid van een SAVE medewerker bij contact met ouders i.t.t. een consult, dat is telefonisch.

- *Eenvoud*

De inhoud is leidend, niet het systeem. Een overzichtelijk en minder versnipperd zorglandschap, minder bureaucratie

1.8 Vrijwillig kader, drang en gedwongen kader

Voor jeugdigen en ouders is niet altijd duidelijk of de hulp die hen geboden wordt vrijwillig is of niet. Zoals in paragraaf 1.5 benoemd, constateerden de RSJ en RVS dat in de praktijk een onduidelijk tussengebied is ontstaan. Vrijwillige hulp onder de noemer 'drang' of 'preventieve jeugdbescherming' krijgt soms feitelijk het karakter van dwang. Het is voor ouders en jeugdigen totaal onduidelijk wat de status van deze hulp is. Dit is vanuit juridisch en ethisch oogpunt onwenselijk.

Voor jeugdprofessionals is het zoeken wat zij mogen en kunnen in gebied tussen het vrijwillig kader en het gedwongen kader. De rechtspositie van jeugdigen en ouders verandert bij de overgang naar het gedwongen kader en moet daarom transparant zijn en duidelijk gemarkeerd worden. De vraag is wat dan een goede gezamenlijke werkwijze is.

Het antwoord op hoe bij de overgang van vrijwillig naar gedwongen kader gewerkt dient te worden, moet komen uit de verschillende invalshoeken; zowel vanuit landelijk en gemeentelijk beleid als vanuit de beroepspraktijk. De oplossingsrichting ligt in de vraag hoe intensieve vrijwillige hulp vormgegeven kan worden binnen de buurtteams in samenwerking met de gemeente en andere ketenpartners in jeugdveiligheidsketen. Hiervoor zal eerst op zowel op niveau van de uitvoerende professionals en vervolgens op bestuurlijk niveau het gesprek gevoerd worden over de gezamenlijke visie op dit vraagstuk. De ervaringen en opbrengsten van de pilot effectieve jeugdbescherming (ketenversnelling) kunnen benut worden om mede inhoud te geven aan de oplossingsrichting.

2. Doelstelling en afbakening van de pilot

2.1 Doel

Het hoogste doel van de pilot voor onze cliënten is geformuleerd in een BHAG (big hairy audacious goal, een inspirerend en uitdagend lange termijn doel): *Samen zorgen wij dat ieder kind in Utrecht veilig opgroeit*. De focus ligt op het verbeteren van de samenwerking rondom de bescherming van kinderen met als doel om snel passende hulp, ondersteuning en bescherming te bieden na het signaleren van een (mogelijk) onveilige opgroei situatie.

2.2 Uitgangspunten

In de reguliere organisaties is er sprake van geschakelde processen met wachttijden tussen de stappen, waardoor kinderen en ouders lang moeten wachten, er verschillen in aanpak zijn tussen de organisaties en professionals werk dubbel moeten doen. Dit vraagt om de aanpak van de volgende vraagstukken:

- 1) Het verbeteren van de samenwerking van de partijen in de jeugdbeschermingsketen en het weghalen van de dubbele werkzaamheden tussen de verschillende organisaties.
- 2) Het verbeteren van de aansluiting van het werk van deze partijen op het lokale veld met als doel een betere informatie-uitwisseling en meer op elkaar afgestemde inzet.

Het team werkt in lijn met de onder 1.7 genoemde leidende principes, met de volgende uitgangspunten:

- Maatwerk bieden voor ieder gezin: in lean-termen: enkel doen wat klantwaarde heeft. En daarbij 'out of the box' denken.
- Vraaggericht werken: 'wat hebben kind en gezin nodig'-gericht in plaats van productgericht ('welke producten zijn er')
- Transparantie: alle stappen gebeuren in principe in overleg en met toestemming van het gezin. Alleen in geval van (het vermoeden van) ernstige situaties wordt hiervan afgeweken.

Gezin met kinderen tussen 1 en 13 jaar. Aanleiding: anonieme VT-melding. Normale werkwijze: medewerkers spreken informanten zelf. Nieuwe werkwijze: De medewerkers spraken de informanten waar de ouders bij waren. Wat heeft het opgeleverd: veel rust bij ouders, omdat zij uit eerste hand hoorden wat de informanten zeiden. Daarnaast werden ook alle stappen die de professionals namen besproken of geappt met het gezin. Dat werd zeer gewaardeerd.

- Zoveel mogelijk leren, onderling en met de gezinnen: reflectie o.a. in intervisievorm

Er wordt gewerkt volgens de methodiek van [Vogtländer en van Arum](#). Volgens deze visie wordt er eerst gezorgd voor directe veiligheid, bij voorkeur samen met de gezinnen en binnen het gezinsverband door middel van een veiligheidsplan. Vervolgens wordt met motiverende werkwijzen en passende hulp gewerkt aan de oorzaken en achterliggende problematiek bij alle gezinsleden. Kenmerken van die hulp zijn: risico gestuurd, herstelgericht en met versterking van beschermende factoren zodat de kans op duurzame effecten wordt vergroot. Dit wordt gedaan in samenwerking met ketenpartners (jeugdgezondheidszorg, huisartsen, informele zorg, specialistische zorg, leerplicht, etc.)

Dit vraagt een integrale aanpak van de problematiek, waarbij het doel is het zoveel als mogelijk voorkomen van maatregelen en zwaardere vormen van jeugdhulp door het tijdig bieden van de juiste, passende, hulp. Of juist het snel inzetten van een maatregel als dat noodzakelijk is voor de veiligheid van kinderen.

Deze leidende principes worden breed gedeeld in het veld en zijn in soortgelijke bewoordingen ook opgenomen in de kamerbrief van maart. Alle stappen in dit traject van de verbetering van de samenwerking rondom de veiligheid van kinderen, worden getoetst aan deze principes.

2.3 Afbakening

De professionals van de vijf betrokken organisaties bekijken aan de hand van oude en actuele casuïstiek waar versnelling en verbetering te behalen zijn. Voor actuele gezinnen gelden de volgende criteria:

- Gezinnen die wonen in de wijk Overvecht in Utrecht
- Gezinnen met kinderen tussen 0 en 18 jaar, en mogelijk al voor de geboorte, tijdens een zwangerschap
- Focus op gezinnen die (naar verwachting) langdurig jeugdzorg nodig hebben. Een mix van gezinnen die al langer een beroep doen op jeugdzorg en jeugdbescherming en gezinnen die nieuw zijn voor de organisaties (waarbij dit de verwachting is)
 - o Gezinnen die herhaaldelijk (is meer dan één keer) of langdurig (=meer dan twee jaar) te maken hebben met betrokkenheid van een lokaal team en een GI
 - o Aannee dat bemoeienis van bovengenoemde partijen nog langere periode aan de orde is/ als perspectief heeft
 - o Gezinnen waarin veel investering weinig verbetering van de veiligheid heeft opgeleverd
 - o Oorzaak van meerdere of langdurige betrokkenheid is dan bijvoorbeeld:
 - Multiprobleem situatie met chronische problemen: (vermoeden) verstandelijke beperking, verslavingsproblematiek of psychische problematiek
 - Geen passend antwoord op problemen van systeem (denk aan vechtscheidingen, disbalans tussen draaglast en draagkracht etc.)
 - Structurele oplossingen zijn niet integraal haalbaar, bijv. door versnippering van het stelsel
 - Dit stelsel vraagt om een cliënt die actiegericht is en eigen kracht heeft. Dit is niet de realiteit voor elke cliënt.
 - Cliënt die niet vrijwillig meewerkt aan oplossing (overweging gedwongen kader)
 - o Vanwege de het kleine aantal mensen in het team is besloten om geen crisismeldingen op te pakken. Het team heeft onvoldoende personele capaciteit om 24/7 bereikbaar te zijn.

De gezinnen komen van verschillende wachtlijsten/organisaties: de gezinnen die doorgezet zijn naar team Onderzoek na een melding bij Veilig Thuis. Of gezinnen waarbij buurtteammedewerkers van Lokalis aan de slag zijn, maar waar zij niet verder komen en er veiligheidsissues een groot probleem vormen. Of gezinnen van de wachtlijst bij SAVE voor ondersteuning in een vrijwillig kader. Of gezinnen op een wachtlijst van de RvdK, waar een beschermingsonderzoek moet plaatsvinden.

3. Aanpak

Om de jeugdbescherming zo optimaal mogelijk te laten functioneren, is intensieve samenwerking van cruciaal belang. Er wordt verondersteld dat er in de samenwerking tussen de organisaties en in het proces versnelling en verbetering kunnen worden bereikt.

De deelnemende organisaties zijn daarom in de pilot bereid om de huidige rollen en taakopvattingen gezamenlijk kritisch tegen het licht te houden. Dat gebeurt door te doen wat nodig is zonder vanzelfsprekend de afspraken, processen, procedures etc. van hun organisaties te volgen. In de pilot wordt ruimte gecreëerd voor de uitvoerende professionals voor deze aanpak. Zij worden gefaciliteerd en gestimuleerd om vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid te denken, handelen en leidende principes toe te passen.

3.1 Samenwerken en samen leren

Op hoofdlijnen is duidelijk welke organisatie waarvoor verantwoordelijk is, maar bij de samenwerking op casuïstiek niveau is het soms zoeken wie welke taak heeft. De betrokken professionals zijn gestart met het inzichtelijk krijgen van elkaars rollen en taken binnen de keten door het bespreken van afgeronde casuïstiek. Vervolgens is samengewerkt binnen lopende casuïstiek om nog inzichtelijker te maken waar sprake is van overlap in rol en handelen. Ook het eerder inzetten van expertise vanuit de verschillende organisaties, ten gunste van de cliënt en het hulpverleningsproces wordt onderzocht.

In de huidige werkwijze worden de kaders van de moederorganisaties losgelaten en wordt maatwerk geboden in het gezin of voor uit huis geplaatste kinderen. Dit proces heeft tijd nodig, omdat meerdere praktijkervaringen nodig zijn om structurele verbeteringen te kunnen signaleren, om (on)mogelijkheden binnen het werkproces te onderzoeken en om gezamenlijk te evalueren en te reflecteren.

Het is dus belangrijk om te investeren in het proces van samenwerking tussen de professionals. Daarom is het goed te verkennen hoe het concept van een lerende uitvoeringspraktijk breder in de samenwerking van de organisaties vorm kan worden gegeven. Het proces van de huidige groep betrokken professionals kan in dat kader gezien worden als een experiment.

3.2 Organisatie van de pilot: managers, bestuurders, team

De managers en bestuurders zijn vanaf het begin van de pilot betrokken. Sinds het begin van 2020 heeft de pilot een plek in een structuur met managers en bestuurders. De managers van de vijf organisaties en de bestuurders hebben periodiek overleg over de pilot. De aansturing vanuit de gemeente krijgt ook vorm in overleg tussen een van de bestuurders, de opdrachtgever van de gemeente Utrecht en de procesbegeleider. Een belangrijk doel hiervan is om de uitkomsten en knelpunten van de pilot te expliciteren en deze op de juiste (landelijke) overleggen aan te kaarten.

De in de pilot als positief beoordeelde werkwijze kan doorontwikkeld worden in de organisaties.



Dat is een verantwoordelijkheid van managers en bestuurders, niet van het pilotteam.

Het team staat tussen de organisaties in. De medewerkers zijn in dienst bij de moederorganisaties. Dat betekent ook dat in het geval dat er een klacht is over een teamlid, die klacht wordt behandeld door de klachtencommissie van de organisatie waar de betreffende persoon werkzaam is.

Het pilotteam maakt daarnaast gebruik van een groep ervaringsdeskundigen die gelieerd zijn aan of in dienst zijn van de organisaties. De groep heeft een adviesrol naar het pilotteam (zie verder 3.8).

3.3 Action learning

De werkwijze van de pilot valt het beste te typeren als een action learning proces. Kenmerkend is dat aan de 'voorkant' geen hypothese gesteld wordt die wordt getoetst. Deze vorm brengt met zich mee dat er geen sprake is van scherp omschreven resultaten die binnen een bepaald tijdsbestek behaald moeten worden. De werkwijze is explorierend; dat houdt in: gaandeweg gezamenlijk reflecteren op de samenwerking, ontdekken en toepassen wat het beste werkt en belemmeringen en dilemma's benoemen en aanpakken. Er wordt een gezamenlijke werkwijze ontwikkeld, op basis van de huidige methodieken. Wel is een aantal indicatoren genoemd (onder 3.9) om de opbrengsten achteraf mee te ordenen. Of deze set indicatoren de juiste is, wordt ook nog getoetst. Ook is er feedback en sturing georganiseerd in de vorm van opleveringen.

De kwaliteiten en ervaring van de betrokken medewerkers worden zo goed mogelijk benut. Dat kan bijvoorbeeld betekenen dat als een medewerker van de Raad voor de Kinderbescherming de beste ingang heeft in een gezin, deze medewerker meer dan gewoonlijk de rol op zich zal nemen om het gezin te motiveren om hulp te accepteren. Of als de GI-medewerker al langere tijd een gezin begeleidt, dat deze medewerker vanwege de aanwezige kennis van het gezin en de reeds geboden ondersteuning, grotendeels de informatie verzamelt die nodig is voor het opstellen van de rapportage die dient als onderbouwing voor een rekest.

3.4 Lean/ketens

Het verbeteren van processen zorgt ervoor de waarde van het proces voor de cliënten (klantwaarde) zo groot mogelijk wordt en dat alle stappen zonder klantwaarde (dat worden verspillingen genoemd) uit het proces kunnen verdwijnen. Hiervoor is de Lean methodiek gebruikt. Ketenversnelling is geen doel op zich, het verbeteren van de veiligheid van de kinderen en gezinnen is leidend. Als de veiligheid van kinderen in gezinnen in het gedrang komt, krijgen ze te maken met vaak drie of vier van de betrokken partijen. Iedere organisatie kent zijn eigen werkproces, dat redelijk los staat van de processen van de andere partijen.

Twee processen zijn onder de loep genomen: Het OTS-proces (ondertoezichtstelling) en het proces dat volgt op een melding bij Veilig Thuis. Daarbij waren vanuit het oogpunt van klantwaarde diverse processtappen te identificeren die vanuit Lean 'verspillingen' genoemd worden en dus geen klantwaarde hebben.

Voorbeelden van verspillingen zijn: overprocessing: (te)veel professionals betrokken. Meer is zeker niet altijd beter. Het maakt het ook een stuk complexer. Ook zijn dubbele handelingen een vorm van overprocessing. Iedere organisatie heeft zijn eigen rapportage. Een andere verspilling is wachten. Er gaat bij de overdracht van de ene naar de andere partij veel tijd verloren omdat er vaak wachtlijsten zijn. En ook bij het organiseren van groot overleg waarbij veel partijen betrokken zijn, gaat veel tijd verloren aan het plannen van het overleg. Tot slot is wachten op informatie van de betrokken gezinsleden, ketenpartners en andere betrokkenen ook een verspilling.

Ook verspilling van talent is aan de orde: veel werkers kunnen ook taken doen die bij een andere organisatie horen, en daarom niet uitgevoerd mogen worden door dezelfde medewerker. Tot slot: defecten. Wat regelmatig voorkomt is dat de ene organisatie een andere organisatie wil inschakelen en daarvoor een melding of aanvraag doet. De ontvangende organisatie is het er regelmatig niet mee eens dat zij deze melding of aanvraag krijgen. En dus wordt die weer terug of doorgestuurd.

Door oog te hebben voor deze verspillingen, en de focus te leggen op alles wat klantwaarde heeft, verbetert de samenwerking. En wordt de uitvoering van de processen efficiënter en dus goedkoper.

3.5 Werkwijze in de gezinnen

De leidende principes zoals genoemd onder 1.7 en geoperationaliseerd onder 2.2 vormen de basis voor de werkwijze in de gezinnen. De begeleiding van het pilotteam aan het gezin start pas nadat het gezin akkoord is gegaan om mee te doen aan de pilot. Als er geen akkoord komt, verloopt het proces via de reguliere route. Een duo heeft de regie in het gezin en voert alle taken uit.

Gescheiden ouders, twee kinderen. Normale werkwijze: iedere organisatie spreekt om de beurt met een gezin. Nieuwe werkwijze: De verschillende perspectieven van medewerkers van verschillende organisaties bij elkaar voegen. Wat heeft het opgeleverd: dit heeft grote meerwaarde: De ene medewerker heeft kennis over traumasensitief opvoeden, de ander heeft meer focus op duurzame veiligheid in de toekomst.

Dat betekent dat ouders zoveel mogelijk dezelfde gezichten zien in verschillende fasen van het traject. De duo's kunnen elkaar bij afwezigheid vervangen en hun expertises vullen elkaar aan. De talenten van de professionals worden zo goed mogelijk ingezet, bijvoorbeeld op het gebied van omgaan met psychiatrische problematiek en LVB (licht verstandelijke beperking).

Bij de start wordt informatie verzameld en de situatie van het gezin in kaart gebracht. Deze informatie wordt gedurende het traject geactualiseerd en aangevuld en kan in het uiterste geval gebruikt worden om een maatregel aan te vragen.

Oplossingsgericht werken is onderdeel van de huidige werkwijzen van de organisaties. De oplossingen bedenken de gezinnen in eerste instantie zelf.

Het duo blijft betrokken zolang het nodig is, er wordt dus niet doorgeschoven naar een andere organisatie als de verbetering stopt of bij de overgang naar gedwongen of terug naar het vrijwillig kader. Het streven is dat het gedwongen kader zo min mogelijk ingezet hoeft te worden. En zo snel mogelijk als een maatregel meerwaarde heeft.

Bij zo'n overgang is er een duidelijk onderscheid met transparantie voor het gezin over o.a. de rechtspositie. Er wordt gekeken wat er dan nodig is om weer een stap de goede richting op te gaan. Voor sommige gezinnen kan het vervangen van een medewerker bij de overgang van vrijwillig naar gedwongen kader veel duidelijkheid opleveren. Dat zou een uitzondering op dit uitgangspunt kunnen zijn. In de praktijk is dit nog niet voorgekomen.

Rapporteren gebeurt alleen als dat toegevoegde waarde heeft, niet omdat een bepaalde termijn verstreken is. De medewerkers van de pilot hebben een training 'helder rapporteren' mogen volgen, met als belangrijkste lessen: gebruik kopjes met contextbepalende kernzin, beschrijf de kern in plaats van volledig te willen zijn (gespreksweergave i.p.v. gespreksverslag). Denk aan KETS: Kernachtig en toch specifiek. De 'kortom' vraag stellen, en daardoor kernachtiger formuleren.

Er is een gezamenlijk format ontwikkeld, met daarnaast een format met tekeningen. De bedoeling is dat gedurende het hele traject dat een gezin hulp krijgt, hetzelfde format gebruikt en aangevuld

wordt, in plaats van telkens weer een andere rapportage van de volgende organisatie en veel dubbel werk. Het format wordt gedurende de pilot geëvalueerd en aangepast/doorontwikkeld tot een werkbaar en toegankelijk format voor de betrokkenen (gezin en werkers/professionals).

WAT MOET ER GEBEUREN EN WAT IS HIERVOOR NODIG?



Voorbeeld van een pagina uit het getekende format

Voor ieder gezin wordt het netwerk in beeld gebracht en zoveel mogelijk betrokken bij de hulpverlening (als het gezin en het netwerk dit wensen). Per gezin wordt er gekeken welke professionele hulpbronnen er betrokken kunnen worden. Zo kan er contact zijn met het buurtteam uit de wijk, de scholen, wijkagenten en andere ketenpartners.

Dat zo transparant mogelijk gewerkt wordt, betekent bijvoorbeeld dat informanten gesproken worden in het bijzijn van de ouder(s). Vanuit het team kunnen verwijzingen, beschikkingen of bepalingen jeugdhulp worden afgegeven, door telkens dezelfde professional (in plaats van telkens door een andere). Als de teamleden ervaren genoeg zijn, kunnen zij gaan samenwerken met collega's van buiten de pilot om de reikwijdte van de nieuwe werkwijze verder te ontwikkelen.

De samenwerking tussen gezin en het duo werkers en de overige betrokkenen is regelmatig expliciet onderwerp van gesprek. Onderwerpen zijn dan hoe het gezin de samenwerking ervaart. De feedback wordt ter harte genomen in het vervolgtraject.

3.7 Leermethodes

Het pilot team heeft op verschillende manieren geleerd, namelijk door:

Casuïstiek overleg: sinds enkele maanden voert het pilot team wekelijks onderling casuïstiek overleg. De collega's stellen voornamelijk open vragen aan elkaar en geven elkaar tips. Er heerst een open, kritisch opbouwende sfeer. Er is dus veiligheid in het team. De belangrijkste leervragen in dit overleg zijn: wat doen we anders, als we met de gezinnen werken? En wat hebben we daarvan geleerd? Daarmee komt het team tot adviezen aan de organisaties voor veranderingen.

Teamoverleg: De grootste winst van teamoverleg is elkaar en elkaars werkwijzen leren kennen. Vervolgens is dit overleg gebruikt om de werkwijze van het pilot team verder te ontwikkelen. Die

bestaat onder meer uit deze onderdelen: een folder voor het gezin, de gezamenlijke werkwijze, een format met tekst en een getekend format en een stappenplan om casuïstiek te bespreken.

Overleg met andere pilotteams binnen het landelijk programma: Door de resultaten en knelpunten van alle pilots gezamenlijk te bespreken, zijn nieuwe inzichten ontstaan. De inzet van gedragskundigen in de pilots is uitgevraagd bij de andere pilots om ideeën op te doen over verschillende mogelijkheden. Ook is dit overleg gebruikt om de landelijke organisatie te voeden met knelpunten waar alle pilots tegenaan liepen, zoals diverse juridische vragen.

Opleveringen: Tot nu toe zijn er zes maandelijkse opleveringen georganiseerd door het pilotteam. Daarbij waren gemiddeld ongeveer 15-20 mensen aanwezig: collega's uit de vijf betrokken organisaties en uit organisaties die ook een relatie hebben met veiligheid. Het team heeft zijn resultaten gepresenteerd en feedback gevraagd op bijvoorbeeld op het format en op de prioriteit van de verbeterpunten.

Leren met managers en bestuurders: Door de kritische vragen van managers en bestuurders zijn de kwaliteit van de werkwijze en van het leren verhoogd.

Spreekuur: iedere week is het pilot team beschikbaar voor collega's die de vervolgstappen in een gezin willen bespreken. Dit overleg is bedoeld om ervaring op te doen als organisatie-overstijgend expertteam. Wat is de meerwaarde van zo'n team? De inbreng van meerdere invalshoeken wordt als zeer behulpzaam ervaren door de inbrengers. Daarnaast geeft het vaak de bevestiging dat de medewerkers op de goede weg zijn.

3.8 Ervaringsdeskundigheid

Ook de overleggen met de ervaringsdeskundigen kunnen tot de leermethodes gerekend worden. Het inzetten van ervaringsdeskundigen gebeurt door met hen te sparren over onze (voorgenomen) werkwijze en over hun ervaringen in de jeugdbescherming. Werknemers van Lokalis die als ervaringsdeskundige zijn aangenomen, en van de cliëntenraden van Save en de RvdK nemen aan deze overleggen deel. Zij geven (logischerwijze) nieuwe inzichten over wat belangrijk is vanuit het perspectief van de cliënten. Daarom heeft hun inbreng grote meerwaarde voor het team.

De belangrijkste adviezen die de ervaringsdeskundigen tot nu toe hebben gegeven, zijn:

- 1) Professionals krijgen veel meer medewerking als ze tijd maken om een band op te bouwen, om vertrouwen te krijgen met hun cliënten. Samen met ouders overleggen hoe de kinderen erbij betrokken kunnen worden op een manier die passend is voor hen en de situatie helpt daarbij. Het werkt goed om écht te luisteren en je hart te laten zien, vanuit betrokkenheid. Dat betekent ook dat de voorgenomen werkwijze en middelen hulpmiddelen moeten zijn, en geen trucjes, en dus genuanceerd gebruikt moeten worden. Als besproken wordt hoe de samenwerking ervaren wordt, kan deze telkens verbeterd worden.
- 2) Van de professionals wordt verwacht dat ze de regie nemen en in tijden van afwezigheid voor goede vervanging zorgen, die ook iets kan doen (dus niet alleen te woord staan):
- 3) De vraag die de professional regelmatig aan zichzelf kan stellen: wat doe ik en waarom, in relatie tot het gezin, collega's en andere betrokkenen. Hoe kan ik doen wat nodig is en is het behulpzaam om buiten de kaders te gaan?
Al deze adviezen worden in de pilot gebruikt, o.a. door elkaar te bevragen in casuïstiekoverleg.

3.9 Monitoring van de resultaten

Stand van zaken eind augustus 2020:

- Het team heeft met 15 gezinnen gewerkt, waarvan de inzet van het team bij 7 gezinnen afgerond is (1 gezin waar het weer goed ging, 3 waarbij het Buurtteam weer voldoende in positie was om verder te gaan, 1 omdat de VT-melding ongegrond is gebleken en 2 verhuizingen naar buiten Utrecht). Er zijn dus op dit moment nog 8 gezinnen in de caseload. Vanaf september gaat dat aantal weer omhoog omdat er dan weer meer capaciteit beschikbaar komt.
- Van deze 15 gezinnen passen er 7 in de definitie van gezinnen die (naar verwachting) langdurig jeugdzorg nodig hebben. Voor 3 gezinnen was dat zeker niet het geval. En voor de overige 5 is het (nog) onbekend. Het selecteren van de gezinnen op basis van dit criterium is pas de laatste paar maanden gebeurd.
- Sinds oktober 2019 hebben zich direct met de gezinnen beziggehouden: 3 mensen van buurtteams Lokalis, 3 van Save, 2 van Veilig Thuis, 2 van de RvdK. Daarnaast zijn ook 1 medewerker van de RvdK en 1 van VT als experts bij het team betrokken.
- Een opvallend punt: op twee na (en een van deze twee is de ongegronde VT-melding) hebben alle gezinnen te maken (gehad) met een of meer scheidingen.

Er is een start gemaakt met het bepalen van indicatoren, om naast het leren in het algemeen, te bepalen of in de gezinnen de juiste dingen gedaan worden. De ontwikkelrichting is niet vooraf bepaald, maar indicatoren kunnen wel achteraf de opbrengsten structureren. Daarom is gekozen voor deze indicatoren:

- Tevredenheid van het gezin. Deze staat bovenaan. Wellicht kun je niet in alle situaties tevredenheid verwachten (bijvoorbeeld bij onvrijwillige uithuisplaatsing)
- Tevredenheid van de professionals (over hun eigen handelen, de samenwerking, etc.)
- Tijd tot de juiste hulp is ingezet (ingewikkelde indicator omdat afhankelijkheid bestaat van wachtlijsten van de betrokken instanties)
- Het aantal verschillende professionals van de vijf organisaties dat betrokken is bij het gezin (de inzet is zo min mogelijk verschillende gezichten)
- Het aantal maatregelen in het gedwongen kader. Een maatregel voorkomen als dat helpend is. Of juist sneller een maatregel in het gedwongen kader (goed bekijken wat die maatregel dan zou moeten bieden wat het vrijwillig kader niet kan bieden, en of dat op een andere manier ook te realiseren is.)

3.10 Resultaten benutten

De bevindingen van de professionals in het experiment worden periodiek 'geogst' en op beleids-, management- en directieniveau met de betrokken organisaties besproken. Dat kan leiden tot aanpassing van de samenwerkingsafspraken of herziening van werkprocessen van de individuele organisaties. Of het kan zijn dat er belemmeringen worden ervaren in wet- en regelgeving en/of beroepscode die de bespreking op bovenregionale of landelijke tafels noodzakelijk maken. De betrokken bestuurders willen zo nodig knelpunten agenderen op landelijke tafels.

Het team organiseert opleveringen zoals bij Scrum gebruikt worden: iedere maand is er een presentatie van wat het team geleerd heeft en wordt feedback gevraagd aan alle geïnteresseerde collega's van de eigen organisaties, maar ook van andere organisaties, over de aanpak van het team met de cliënten. Zij denken mee en ervaren de binnen de pilot gebruikte werkvormen.

4. Leeropbrengst tot nu toe

4.1 beschrijving leeropbrengst

De leeropbrengst wordt gedurende de pilot vastgelegd in 2 delen:

1. Op individueel niveau, per gezin

- Wat doen we anders?
- Wat levert dat op?

In paragraaf 4.2 zal hiervan een aantal highlights worden weergegeven. Deze lijst is niet uitputtend. Gedurende de pilot wordt continu de lijst van alle casuïstiek op deze manier geüpdatet.

2. Geaggregeerd uit de casuïstiek

- Welke generaliseerbare inzichten hebben we daardoor opgedaan?
- Hoe kunnen we deze inzichten verspreiden? Welke veranderingen zijn nodig in de manier waarop jeugdbescherming georganiseerd is om vervolg te geven aan de inzichten? Geplot op drie niveaus:
 - Welke veranderingen kunnen direct worden toegepast bij de deelnemende organisaties?
 - Welke veranderingen vragen organisatie-overstijgende samenwerking om door te voeren en aanpassing van de samenwerkingsafspraken, maar passen binnen de bestaande wet- en regelgeving
 - Welke veranderingen raken wet- en regelgeving en dienen op landelijk niveau te worden geadresseerd?

In paragraaf 4.3 zullen de belangrijkste conclusies tot nu toe worden weergegeven.

Alle leeropbrengsten worden langs dezelfde lijn gelegd om op die manier een zo direct mogelijke koppeling te maken van de ervaring naar verspreiding. In een later stadium zullen waar mogelijk de conclusies worden onderbouwd met info afkomstig van meetbare indicatoren, waarmee de koppeling versterkt wordt tussen 'wat levert het op?' en 'waar blijkt dat uit?'

4.2 Wat doen we anders en wat levert het op?

Situatie	Wat deden we anders?	Wat leverde dat op?
1. Gezin met kinderen tussen 1 en 13 jaar. Er is een anonieme melding bij Veilig Thuis gedaan.	De pilotmedewerkers spraken de informanten in het kader van een beoordeling of er een maatregel moet komen, waaronder de melder bij Veilig Thuis, waar de ouders bij waren. Daarnaast werden ook alle stappen die de professionals namen besproken of geappt met het gezin.	Onrust bij ouders verdween, omdat zij uit eerste hand hoorden hoe de informanten tegen de problemen in het gezin aankeken. Het appen met de ouders verhoogde de betrokkenheid van het gezin bij het zoeken naar een oplossing en ontstond draagvlak voor verdere hulpverlening. Het draagt ook bij aan transparantie (actielijn 2.9 actieplan feitenonderzoek)

Situatie	Wat deden we anders?	Wat leverde dat op?
2. Een medewerker van de Raad voor de Kinderbescherming is anderhalf jaar betrokken bij een gezin met twee kinderen waarvan de moeder een verstandelijke beperking heeft. Ook het Buurteam is nauw betrokken, net als andere intensieve hulp. De moeder wilde absoluut geen ondertoezichtstelling	De pilotmedewerkers hebben tijd genomen om draagvlak voor hulpverlening te creëren bij moeder in het vrijwillig kader en bleven langer betrokken bij het gezin dan in de 'normale' situatie.	Er was wrap around helpende langdurige bemoeizorg voor moeder en gezin die tot nu resultaat heeft. Het Buurteam voert regie én verleent hulp. Betrokkenheid van 1 of 2 vaste medewerkers (met goede match) bevordert de relatie met het gezin.
3. Moeder en dochter van 12, vader niet in beeld. Dochter in pleeggezin.	Omdat er een heel goed rapport van de pleegzorgorganisatie lag, is ervoor gekozen om geen extra rapport te schrijven. Bij de start is in dit geval door pleegzorg informatie verzameld en de situatie van het gezin in kaart gebracht. Deze informatie wordt gedurende het traject geactualiseerd en aangevuld en kan in het uiterste geval gebruikt worden om een maatregel aan te vragen. Het is mogelijk om rapportage te beperken doordat een of twee vaste mensen het gezin begeleiden in het gehele proces en de rapportage bij start van het proces geverifieerd wordt, ook bij moeder en kind.	Informatie die eerder werd verzameld, is hergebruikt, wat tijdwinst opgeleverd heeft en eenduidigheid voor het gezin. Nog niet in de praktijk uitgeprobeerd maar verwachting is dat hierdoor geen uitgebreid VTO of raadsrapport hoeft te worden geschreven. Dat scheelt tijd en is navolgbaar voor de moeder.
4. Gescheiden ouders, twee kinderen. De verschillende perspectieven van medewerkers van verschillende organisaties worden bij elkaar gevoegd en in een startoverleg wordt integraal gekeken naar wat er aan de hand is en wat het gezin nodig heeft.	Elke medewerker in het team brengt zijn eigen expertise mee, niet per definitie gekoppeld aan de moederorganisatie. De ene medewerker heeft kennis over traumasensitief opvoeden, de ander heeft meer focus op duurzame veiligheid in de toekomst.	Integrale blik, diagnose en besluitvorming m.b.t. het (vervolg)traject. Mogelijk meer opties voor gezin zodat er een keuze is voor ouders en kinderen. Gezamenlijke professionele oordeelsvorming waar beslissingen op gebaseerd kunnen worden.

4.3 Welke inzichten zijn opgedaan en wat is nodig om deze te verspreiden?

Conclusies	Hoe verspreiden	Direct/ in samenwerking /stelsel
Het benaderen van informanten in aanwezigheid van of samen met ouders geeft transparantie, kan bijdragen aan het draagvlak voor hulpverlening of een maatregel en past goed bij het aangaan van samenwerking met het gezin. (gezinnen 1 en 3)	In alle organisaties afzonderlijk. Monitoren via management overleg?	Direct
Betrokkenheid zo lang het nodig is, in plaats van op tijd weer afronden. Geeft tijd om vertrouwen op te bouwen. Medewerking van het gezin te vergroten. (gezin 2)	Financiering aanpassen	Organisatieoverstijgende samenwerking
Voorkom het steeds doorgeven van een gezin naar een andere organisatie als interventies niet succesvol blijken. Beter is om extra expertise te betrekken dan om de verantwoordelijkheid door te schuiven (gezinnen 1 en 2)	Het werken in een integraal team waarbij dit wordt voorkomen zie je bij bijna alle pilots Zorg voor de Jeugd. Hoe de werkende elementen uit de pilots kunnen worden verspreid is nog onderwerp van denken en gesprek. Olievlekwerking lijkt een goede manier.	Organisatieoverstijgende samenwerking
De rapportage die nodig is om elkaar te informeren bij een overdracht van de ene organisatie naar de andere blijft achterwege omdat er integraal wordt gewerkt. Informatie van eventueel ingeroepen expertise wordt ingevoegd. Ouders hoeven hun verhaal maar één keer te vertellen. Discussie over of de informatie juist is wordt voorkomen door vanaf de start van de hulpverlening ouders inzage te geven in hetgeen wordt opgeschreven en hen deze zo nodig te laten corrigeren. Het scheelt betrokken medewerkers tijd die ingezet kan worden voor direct contact met het gezin (gezin 3)	Er is nog weinig ervaring opgedaan met het gebruik in alle fases van het traject. Verbinden met actielijn feitenonderzoek (regionale dialoogbijeenkomsten).	Organisatieoverstijgende samenwerking
Integrale blik bij 'binnenkomst' van een gezin bepaalt de routing van het gezin waarbij zo veel mogelijk aspecten meegewogen worden. Als het mogelijk is kan het gezin kiezen uit meer dan één optie wat draagvlak vergroot en zorgt dat de regie zoveel mogelijk bij het gezin blijft.	Spreekuren organiseren voor alle betrokken professionals buiten de pilot, niet alleen voor de buurtteammedewerkers.	Organisatieoverstijgende samenwerking

4.4 Wat zijn de eerste conclusies uit de leeropbrengst?

De resultaten van de pilot Utrecht zijn veelal een concretere uitwerking van een aantal punten * uit de *jeugdwet van 2015*:

- Integrale hulp aan gezinnen volgens het uitgangspunt één kind, één gezin, één regisseur;
- Meer ruimte voor professionals om de juiste hulp te bieden door vermindering van regeldruk;
- Eerder de juiste hulp op maat te bieden om het beroep op dure gespecialiseerde hulp te verminderen.

* uit het *programma verbeteren feitenonderzoek*:

- Respectvolle bejegening kinderen en ouders;
- Kwaliteit onderzoek en rapportage
- De ketenpartners stemmen hun werkzaamheden goed af op kinderen en ouders en elkaar;

Veel lijkt mogelijk onder huidige wet- en regelgeving, maar vraagt ingrijpende veranderingen binnen de organisaties en opdrachtgeverschap van gemeenten.

Ook lijkt de gewenste werkwijze hier en daar wel aan te lopen tegen de grenzen van wet- en regelgeving. Daarover zal komende tijd meer duidelijk moeten worden.

5. Toekomstbeeld

5.1 Verspreiding opgedane Inzichten

Bij het vastleggen van de ervaringen worden direct de mogelijkheden voor verspreiding vastgelegd. In het overleg met de managers is afgesproken samen verantwoordelijkheid te nemen opvolging aan de verspreiding te geven. Via de vertegenwoordiger van de gemeente zullen de zaken op landelijke tafels worden gebracht waarvoor in stelsel iets aangepast moet worden. Voor ingrijpende aanpassingen binnen de organisaties zal commitment via bestuurders gevraagd worden.

5.1 Vervolg pilot

De Utrechtse pilot loopt in ieder geval door tot 1 januari 2021. Dit najaar is een uitgebreide evaluatie gepland waarbij alle betrokken Utrechtse organisaties uitgenodigd zullen worden. Er zullen dan afspraken worden gemaakt over het vervolg van de doorontwikkeling van de jeugdbeschermingsketen (op alle drie de niveaus).

Het pilotteam zal in ieder geval nog gaan experimenteren met:

- 1) Het geschreven en het getekende format: hoe bevalt dat de gezinnen en de professionals? Is het begrijpelijk voor collega's die niet bij het opstellen betrokken zijn?
- 2) Eén gedragskundige per gezin inzetten in plaats van bij iedere overgang naar een andere organisatie ook een andere gedragskundige. De vraag is: werkt dat en wat zijn de specifieke de werkzame elementen?
- 3) Wellicht ook met de onafhankelijke toets door de RvdK, maar dat is afhankelijk van of de situatie ontstaat waarbij een maatregel aangevraagd moet worden.

5.2 Ideeën die de komende tijd getoetst worden

Het pilot team draait nu en de nieuwe werkwijze wordt toegepast in gezinnen. Zoals in hoofdstuk 4 is beschreven, is er zicht op verbeteringen en succesvolle aspecten van de werkwijze. Het team gaat volop de komende periode verder met leren. Hieronder een opsomming van punten waar dan aandacht aan besteed wordt:

- Als er een maatregel nodig is, zorg dat er door de gezinswerkers de benodigde informatie is verzameld, dat scheelt veel werk voor de RvdK en wachttijd voor het gezin en ze hoeven ook hun verhaal niet meermaals te vertellen.
- Toepassing van theorie Vogtländer en Van Arum: Geen theoretische discussies voeren over het begrip veiligheid en de verschillen tussen de definities in de organisaties. Focus gezamenlijk op het gezin en het per gezinslid bepalen hoe veilig het is en of het veilig genoeg is. Het gezamenlijke gesprek en de gezamenlijke wegging van feiten en omstandigheden levert een gedeeld beeld op (on) veiligheid.
- De leidraad: waar staat het gezin over zes maanden en wat is daarvoor nodig? Eerst wordt er een veiligheidsplan opgesteld, daarna risico gestuurd en tot slot herstel gericht. Dit wordt gedaan in samenwerking met ketenpartners (jeugdgezondheidszorg, huisartsen, informele zorg, specialistische zorg, leerplicht, etc.)