



### **Sturing en control**

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

### **Leiderschap en personeel**

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

### **Kwaliteit**

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

### **Cultuur**

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

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

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

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

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



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

## 1. Governance

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

## 2. Primair proces

Voor de korte termijn zijn drie soorten maatregelen van belang:

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

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

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



#### Jeugdbescherming:

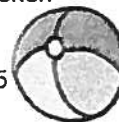
- Verbetering sturing en controle op niveau van de dossiers (voldoen aan basale eisen) met eerste toets begin april 2013. Eerste doel is dat er in alle nieuwe dossiers binnen zes weken een eerste hulpverleningsplan aanwezig is en dat het zichtbaar is dat de cliënt binnen vijf dagen is gesproken.
- Per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

#### Pleegzorg:

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

#### Jeugdreclassering:

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



- 5 -

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

Expertisecentrum:

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

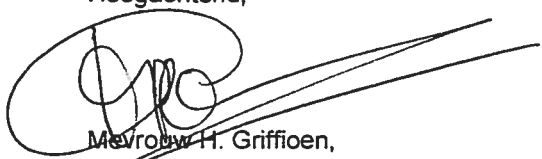
**3. Verbetering kwaliteit van de meldingen bij calamiteiten en het verbeteren van trendanalyses (systematisch leren van incidenten)**

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

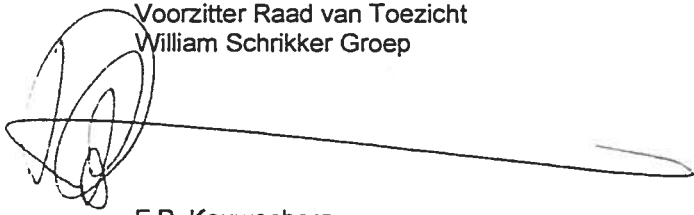
De concrete verbeteraanpak presenteren wij als Raad van Toezicht afzonderlijk aan u in een verbeterplan dat wij uiterlijk twee weken na het verschijnen van uw rapportage aan u zullen toezenden. Wij willen daar vervolgens graag met u over in gesprek. Wij beseffen dat wij als WSG een bijzondere verantwoordelijkheid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

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

Hoogachtend,



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



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

