

Handboek Doorbraak in de jeugdzorg

Handboek Doorbraak in de jeugdzorg

Beter presteren door blijven verbeteren

Heleen van Deur
Rita van Odenhoven

Nederlands Jeugdinstituut / NJi

© 2008 Nederlands Jeugdinstituut / NJi

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op enige andere wijze zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Auteurs Heleen van Deur en Rita van Odenhoven

Ontwerp omslag Qua Associates, Amsterdam

Illustraties p's 46, 47, 77: uit materiaal Breakthrough College van het Institute for Healthcare Improvement, Boston, VS.

p's 122, 123: Xander Abbink, grafische vormgeving Eindhoven.

ISBN 978-90-8830-036-3

Nederlands Jeugdinstituut / NJi

Catharijnesingel 47

Postbus 19221

3501 DE Utrecht

Telefoon (030) 230 63 44

Fax (030) 230 63 12

Website www.nederlandsjeugdinstituut.nl

Infolijn (030) 230 65 64, e-mail infojeugd@nji.nl

Voorwoord

Voor u ligt het Handboek *Doorbraak in de jeugdzorg*. Het handboek geeft beknopt, overzichtelijk en geordend aan hoe je met succes een zogenoemd Doorbraak-project in de jeugdzorg kunt opzetten en uitvoeren. Voor dit handboek hebben we gebruikgemaakt van materiaal, resultaten en ervaringen uit de Doorbraak-projecten in de jeugdzorg die tot nu toe zijn uitgevoerd of nog lopen. De meeste van deze projecten zijn de zogenoemde *Verkorten Wacht- en Doorlooptijden* bij de Bureaus Jeugdzorg; veel van de in dit handboek genoemde voorbeelden en resultaten zijn dan ook uit deze projecten afkomstig. Daarnaast komen ook andere onderwerpen aan de orde, zoals het verbeteren van ketensamenwerking.

In dit handboek reflecteren we tevens op onze ervaringen als extern adviseurs met het invoeren van de Doorbraak-methode. We hebben geleerd van de manier waarop wij zelf en medewerkers in een organisatie met deze methode omgaan, welke accentverschillen per projectfase naar voren komen, wat steeds de krachtigste elementen van Doorbraak zijn die we in nieuwe projecten nog beter kunnen aanbieden en op welke onderdelen we de Doorbraak-methode kunnen aanvullen met andere werkvormen om tot een nog beter resultaat te komen.

Het klinkt mogelijk als een cliché, maar elk Doorbraak-project is maatwerk en moet altijd op de situatie van dat moment worden afgestemd. *Doorbraak in de jeugdzorg* is met dit handboek dan ook geen standaardmethode geworden. Veel is aan verandering onderhevig: het verbeterpakket, de werkvormen en de manier waarop een Doorbraak-project het beste georganiseerd kan worden. Daarnaast neemt de hoeveelheid Doorbraak-materiaal toe, als gevolg van de deelname van inmiddels honderden professionals.

De Doorbraak-methode werkt, dat is inmiddels in de vele Doorbraak-projecten wel duidelijk geworden. De kern van de Doorbraak-methode spreekt professionals aan: experimenteren met kleinschalige en snelle testjes (PDSA's) blijkt dé manier te zijn om veranderideeën uit te proberen en vast te stellen of ze werkelijk een verbetering vormen. Pas na bewezen geschiktheid en uitvoerbaarheid worden de nieuwe ideeën geïntegreerd in het werkproces. Er zijn 'harde' resultaten behaald, bijvoorbeeld afname in de wacht- en doorlooptijden tot wel 85 procent. Daarnaast is het effect op de medewerkers van deze methode van veranderen positief. 'We hebben de regie over ons werk terug', 'We mogen weer zelf nadenken' en 'We hebben weer energie' zijn veelgehoorde opmerkingen.

Het materiaal om 'door te breken' in de jeugdzorg is in belangrijke mate ontwikkeld door de vele medewerkers van jeugdzorginstellingen die aan de Doorbraak-projecten hebben deelgenomen. We bedanken hen hiervoor en voor hun grote inzet en de enthousiaste samenwerking die we mochten ervaren in de verschillende Doorbraak-projecten. Ook danken wij onze collega's van de landelijke Doorbraak-teams: Petra Stienstra, Ruth Oortgiesen, Karel Diephuis, Quirien van der Zijden en Rosemiek Planthof. Ieder van hen heeft waardevolle bijdragen geleverd aan het ontwikkelen van de projecten. Dat geldt ook voor de experts die ons met raad en daad terzijde stonden: Stan Janssen, Tom van Yperen, Jo Hermanns, Ingrid ten Berge en Jos Baecke, Mariëlle Bruning, Jan Vissers en Guus Schrijvers. Hun kritische blik heeft onze blik gescherpt en verruimd. Carolien Konijn van het Nederlands Jeugdinstituut / NJi bedanken we voor de steun die we kregen tijdens het tweede landelijke Doorbraak-project en tege-

moet zien voor de nog te verwachten follow-up daarvan. Het NJi heeft in de randvoorwaardelijke sfeer bijgedragen en zonder de financiële ondersteuning van het ministerie van VWS waren de Doorbraakprojecten in de jeugdzorg niet van de grond gekomen. Ook hen willen we hiervoor bedanken.

Dan zijn er nog de mensen die dit handboek in concept hebben gelezen en becommentarieerd. Dank aan Tia Nuhn (gedragswetenschapper), Cor Scheurwater (projectleider Doorbraak) van Bureau Jeugdzorg Flevoland, Melanie te Spenke, Karel Kerssies en Evert Peters (intern Doorbraak-adviseurs) en Anita van der Meij (beleidsmedewerker) en Arianne Geuze (gedragswetenschapper), allen van de Raad voor de Kinderbescherming in Overijssel.

Ten slotte gaat onze dank uit naar de medewerkers van het Institute for Healthcare Improvement (IHI) in Boston, door wie wij zijn opgeleid en die een aanhoudende inspiratiebron voor ons vormen. Zij hebben laten zien hoe je met enthousiasme en doorzettingsvermogen kunt blijven werken aan een missie: beter presteren door blijven experimenteren.

Heleen van Deur en Rita van Odenhoven
Amsterdam/Utrecht, voorjaar 2008

Inhoud

Schematisch overzicht handboek 9

Inleiding 11

- De kracht van Doorbraak 12
- Overzicht van Doorbraak-projecten in de jeugdzorg 14
- Samenvatting van resultaten en ervaringen 15
- Kenmerken van de Doorbraak-methode 17
- Opzet en gebruik van het handboek 22

Deel I Inhoud van een Doorbraak-project 23

Vorbereidingsfase: Wat kunnen we anders doen? 25

- 1 Het verbeterpakket 27
 - 1.1 Het nut van goede voorbeelden 27
 - 1.2 Heldere doelstellingen 28
 - 1.3 Vooruitgang meten 30
 - 1.4 Tien verbeterprincipes 32

Startfase: Hoe kunnen we veranderen? 43

- 2 Leren experimenteren met PDSA's 45
 - 2.1 Wat is een PDSA? 45
 - 2.2 Een voorbeeld van een PDSA uit huiselijke kring 47
 - 2.3 Een voorbeeld van een PDSA uit de jeugdzorg 49
 - 2.4 Een voorbeeld van een te grote en vage PDSA 51
 - 2.5 Het opknippen van een te grote PDSA 51
 - 2.6 Samenvatting: de do's en don'ts van PDSA's 53

Middenfase: Hoe krijgen we een 'doorbraak'? 55

- 3 Het ontwerpen van logistieke en inhoudelijke 'ideaalbeelden' 57
 - 3.1 Wat zijn ideaalbeelden? 58
 - 3.2 Voorbeeld: Het herinrichten van werkprocessen met de KWIK 59
 - 3.3 Voorbeeld: Het veranderen van methodiek: Signs of Safety 60
 - 3.4 Voorbeeld: De motivatiemethodiek 60
 - 3.5 Voorbeeld: Het stroomlijnen van ketenafspraken 61
 - 3.6 Voorbeeld: Samenwerken met twee of drie instellingen 62
 - 3.7 Voorbeeld: Het vaststellen van de kwaliteit van kerntaken via werkdocumenten 63
 - 3.8 Voorbeeld: Het herverdelen van taken: de informatieassistent 64

Eindfase: Hoe houden we de verbeteringen vast? 65

- 4 Borgen en verspreiden van Doorbraak-resultaten 67
 - 4.1 Wat is borgen? 67
 - 4.2 Wat is verspreiden? 68
 - 4.3 Tips en voorbeelden om te borgen 69
 - 4.4 Tips en voorbeelden om te verspreiden 71

Deel II Werkvormen van een Doorbraak-project 75

- 5 Algemene werkvormen 77
 - 5.1 Werkconferenties 77
 - 5.2 Actieperioden 78
 - 5.3 Brainstormen en idea killers 79
 - 5.4 Doorbraak-vergaderingen 79
 - 5.5 De inrichting van de projectorganisatie 80
- 6 Startconferentie en eerste actieperiode 82
- 7 Middenconferentie en tweede actieperiode 84
- 8 Eindconferentie en derde actieperiode 86
 - 8.1 Slotmanifestatie 86

Bijlagen 89

- 1 Namen deelnemers expertgroepen 91
- 2 Verslag vooronderzoek Doorbraak in de jeugdzorg 1 92
- 3 Voorbeeld van een meetplan 94
- 4 Voorbeeld van tijdschrijven 96
- 5 Taken van projectuitvoerders 97
- 6 PDSA-formulier 99
- 7 PDSA-teamoverzichtsformulieren 100
- 8 Brainstormen en creatief denken 101
- 9 Tips voor de Doorbraak-vergadering 102
- 10 Plan-matrix 103
- 11 Enkele verbeterprincipes uitgewerkt in verbeterideeën 104
- 12 Verbetervoorstellen geaccordeerd door het regionaal managementteam (RMT) van de Raad voor de Kinderbescherming in Overijssel 106
- 13 Schema werkprocessen ontrafelen 108
- 14 Voorbeeld ideale werkprocessen Raad voor de Kinderbescherming 110
- 15 Verslag KWIK BJZ Flevoland en draaiboek 112
- 16 Toelichting Signs of Safety 116
- 17 Toelichting motivatietechnieken 118
- 18 Uitnodiging en agenda casusbespreking 119
- 19 Functieprofiel informatieassistent BJZ Friesland (AMK) 120
- 20 Voorbeeld poster slotpresentatie 122

Schematisch overzicht handboek

	Vorbereidingsfase Wat kunnen we anders doen?	Startfase Hoe kunnen we veranderen?	Middenfase Hoe krijgen we een doorbraak?	Eindfase Hoe houden we de verbeteringen vast?
Deel I Inhoud van het project	1. Verbeterpakket WDT	2. Experimenteren met PDSA's	3. Het ontwerpen van ideaalbeelden	4. Borgen en verspreiden
Deel II Werkvormen	5. Algemene werkvormen	6. Startconferentie en 1e actieperiode	7. Middenconferentie en 2e actieperiode	8. Eindconferentie en 3e actieperiode
Bijlagen	1. Namen experts 2. Verslag vooronderzoek 3. Meetplan 4. Tijdschrijven 5. Risico-analyse	6. PDSA-formulier 7. PDSA-teamoverzicht 8. Brainstormtips 9. Vergadertips 10. Plan-matrix 11. Verbeterideeën 12. Geaccordeerde PDSA's 13. Ontrafelschema	14. Ideale werkprocessen 15. KWIK 16. Signs of Safety 17. Motivatietechnieken 18. Casusbespreking 19. Informatieassistent	20. Poster voor een slotpresentatie



Inleiding

De kracht van Doorbraak

Overzicht van Doorbraak-projecten in de jeugdzorg

Samenvatting van resultaten en ervaringen

Kenmerken van de Doorbraak-methode

Opzet en gebruik van het handboek

De kracht van Doorbraak

Doorbraak is een praktische, snelle en concrete manier om binnen een non-profitorganisatie verbeteringen in te voeren waar cliënten en medewerkers voordeel van ondervinden. Hieraan werken alle medewerkers van de organisatie mee, die zélf ideeën bedenken hoe iets beter kan en dit uittesten. De ideeën worden aangeboord door het overdragen van goede voorbeelden: wat werkt goed? Met behulp van verschillende werkvormen worden medewerkers uitgenodigd en uitgedaagd om na te gaan: Hoe zou dat bij ons kunnen werken? En hoe kunnen we dat invoeren?

Aan elk verbeterproces gaat vooraf dat men kritisch durft te kijken naar het eigen werk, dat steeds verandert door interne en externe ontwikkelingen, waardoor aanpassingen nodig zijn.

Met een variant op de definitie van ‘geestelijke gezondheid’ durven wij te stellen dat elke gezonde organisatie beschikt over het vermogen zich aan te passen aan de specifieke en veranderende eisen van de omgeving (ook wel ‘competent handelen’ genoemd)¹. Maar het aanpassend vermogen van ‘een organisatie’ bestaat eigenlijk niet: het gaat altijd om het aanpassend vermogen van de medewerkers van die organisatie. Van hen wordt actieve en flexibele inzet gevraagd om problemen binnen de organisatie het hoofd te bieden en tot oplossingen te komen.

Een voorwaarde hiervoor is dat de medewerkers in een organisatie de gelegenheid krijgen om zich actief en flexibel aan te passen aan veranderende situaties. Dit wordt vaak niet als zodanig ervaren door de medewerkers in een organisatie. Het idee is dat aan werkprocessen, protocollen en methodieken door uitvoerend medewerkers niet getornd mag worden. Sommigen denken zelfs dat er negatieve sancties staan op het uiten van kritische signalen over iets wat niet goed werkt.

Veel managers willen hierin verandering brengen en streven naar een gezonde organisatie, waarin medewerkers juist ‘leren van ervaringen’, zodat het mogelijk is naar aanpassingen van het werk te zoeken. Bij Doorbraak vinden we deze aanpassingen door nieuwe, doorbrekende ideeën te verzamelen en daarmee te experimenteren. Als we dit voortdurend doen, hebben we met Doorbraak een goede manier om in de organisatie steeds beter te presteren door te blijven leren en verbeteren.

Essentieel aan deze manier van verbeteren is dat het veranderingsproces niet van buitenaf wordt opgelegd, maar dat het door medewerkers zelf wordt doorlopen en ervaren en het proces zich daarmee op een diepere laag voltrekt. Veranderingen die van binnenuit komen, hebben vanzelfsprekend een groot draagvlak, sterker nog: medewerkers kunnen trots zijn op hun bijdragen aan de kwaliteitsverhoging binnen hun organisatie. Zij voelen zich meer betrokken bij de organisatie en ervaren een minder grote afstand tot het management.

Dat kan alleen als de directie en het management van de organisatie daartoe de mogelijkheid bieden: als zij het personeel aanmoedigen kritisch naar het eigen werk te kijken, als zij het waarderen als medewerkers niet-functionele werkwijzen durven los te laten, als medewerkers zoeken en brainstormen om nieuwe wegen te vinden, als zij doorzettingsvermogen tonen om een beter resultaat te bereiken, kortom: als men actief is om de organisatie te optimaliseren.

¹ Denise de Ridder, *Determinanten van psychische gezondheid*. Utrecht, 1988.

Voor directie en management is moed en vertrouwen nodig om dit veranderingsproces aan de medewerkers over te laten. Als directie, management en medewerkers in dit veranderingsproces daadwerkelijk samenwerken en de wederzijdse ervaringen met en reacties op dit proces met elkaar bespreken en zij elkaar blijven aanmoedigen, biedt dit alle betrokkenen de mogelijkheid optimaal te presteren.

Overzicht van Doorbraak-projecten in de jeugdzorg

Project	Onderwerp	Looptijd	Uitvoerders
Stadsdeel Zeeburg Amsterdam	Ketenaanpak risicjongeren	november 2003 -september 2004	Heleen van Deur Karel Diephuis
Doorbraak in de jeugdzorg 1 – 9 Landelijke BJZ- teams	Verkorten wacht- en door- looptijden	april 2005 -juni 2006	NIZW Heleen van Deur Karel Diephuis Petra Stienstra
Doorbraak in de jeugdzorg 2 – 17 Landelijke BJZ- teams	Verkorten wacht- en door- looptijden	nazomer 2006 - december 2007	NJi Heleen van Deur Karel Diephuis Rita van Odenhoven Quirien van der Zijden
Workshops BJZ – Raad Friesland	Ketensamenwerking	eind 2006	Heleen van Deur
Raad Overijssel	Verkorten wacht- en door- looptijden	mei 2007 - juni 2008	Heleen van Deur en interne adviseurs van de Raad
Workshops Jeugdreclassie- ring – Raad Friesland	Ketensamenwerking	nazomer 2007	Heleen van Deur
BJZ Flevoland	Verspreidingsproject wacht- en doorlooptijden	september 2007 - maart 2008	Heleen van Deur en interne adviseurs BJZ
BJZ Brabant	Verkorten wacht- en door- looptijden	november 2007 - september 2008	Heleen van Deur Rita van Odenhoven
BJZ Flevoland	Verbetering indicatiestelling BJZ (VIB)	maart 2008 - december 2008	Heleen van Deur en interne adviseurs BJZ
BJZ Utrecht	Verkorten wacht- en door- looptijden + Verbetering indicatiestelling BJZ (VIB)	mei 2008 - december 2008	Rita van Odenhoven Heleen van Deur
Samen aanpakken	Regionale aanpak van kindermishandeling	april 2008 -	Heleen van Deur ²
Versnelling in de jeugd- ggz	Ambulante en poliklinische kinder- en jeugdpsychiatrie	maart 2008 -	CBO Partners in Jeugdbeleid

BJZ = Bureau Jeugdzorg

Raad = Raad voor de Kinderbescherming

Inmiddels hebben ook diverse zorgaanbieders uit enkele provincies laten weten met Doorbraak aan de slag te willen. Het betreft o.a. ketensamenwerking.

² Dit project betreft het overdragen van de Doorbraak-methode aan de implementatieadviseurs van het RAAK-project *Samen aanpakken*.

Samenvatting van resultaten en ervaringen

Er zijn inmiddels ruim tien Doorbraak-projecten in de jeugdzorg uitgevoerd of nog in uitvoering (stand van zaken per april 2008). De reikwijdte van deze projecten varieert: vijftien instellingen voor jeugdigen in een stadsdeel, twintig teams afkomstig uit twaalf verschillende Bureaus Jeugdzorg (BJZ), alle teams van één Bureau Jeugdzorg of van één Raad voor de Kinderbescherming. Ook de looptijd varieert: van enkele workshops tot een project van anderhalf jaar.

We geven hier de belangrijkste ervaringen en *lessons learned* uit deze projecten weer.

Cliënten zijn tevreden

Cliënten die na een sterk verkorte doorlooptijd hun indicatiestelling of onderzoeksrapport krijgen, zijn daarover aangenaam verrast en bijzonder tevreden. De toezegging aan cliënten dat de procedure snel is afgerond, maakt hen actiever in hun opstelling en vereenvoudigt daarmee de procedure. Cliënten zijn bijvoorbeeld eerder bereid om zelf informatie bij derden op te vragen, een activiteit die anders door het BJZ moet worden uitgevoerd.

Werkdruk medewerkers neemt af

Als medewerkers indicaties of onderzoeken snel kunnen afronden, ervaren ze dit als een verlaging van de werkdruk. Activiteiten die voorheen over maanden werden gespreid, worden nu binnen veel kortere tijd afgehandeld. Men is 'op orde' en er is weer ruimte voor andere belangrijke zaken, zoals inhoudelijke kwaliteitsverhoging. Daar is ook meer tijd voor beschikbaar omdat lange doorlooptijden per casus extra tijd kosten: cliënten en betrokkenen gaan bellen, zijn ongerust, boos enz. Die tijd wordt 'teruggewonnen'.

Wacht- en doorlooptijden nemen af

In de twee landelijke projecten nam de wachttijd af met 30 tot 85 procent³. De maximale afname van de doorlooptijden bedroeg:

- bij *Doorbraak in de jeugdzorg 1*: van 100 dagen naar 23 dagen;
- bij *Doorbraak in de jeugdzorg 2*: van 100 dagen naar 14 dagen.

Werkplezier medewerkers neemt toe

Verreweg het meest genoemde en gevierde neveneffect van een Doorbraak-project is de toename van het werkplezier van medewerkers doordat zij meer de regie over hun werk hebben en daarmee direct invloed kunnen uitoefenen op hun eigen werkomstandigheden. Men kan én eigen ideeën uitproberen én daar de vruchten van plukken. In een professionele omgeving, die door Jos van der Lans is getypeerd als lijdende aan 'transparantieterreur'⁴, wordt dit neveneffect van Doorbraak dankbaar binnengehaald.

³ De resultaten van de verschillende teams van het tweede landelijke project zijn terug te vinden op de website van *Doorbraak in de jeugdzorg 2*: www.doorbraakindejeugdzorg.nl.

⁴ Jos van der Lans, 'Stop de transparantieterreur – we werken toch niet met mensen die we niet vertrouwen?' *NRC Handelsblad*, 1 maart 2008.

Borgen en verspreiden verloopt beter als een organisatie in zijn geheel deelneemt

We hebben zowel ervaring met landelijke als met regionale Doorbraak-projecten. Bij een landelijk Doorbraak-project doen uit meerdere regio's in het land een of twee teams met overeenkomstige kerntaken van dezelfde organisatie mee. Zo werkten aan het eerste landelijke Doorbraak-project negen BJZ-teams mee en in het tweede project twintig teams. In de regionale vorm gaan uit een of twee (regionaal of provinciaal georganiseerde) organisatie(s) meerdere teams met Doorbraak aan de slag. Bijvoorbeeld alle teams Toegang en AMK-teams uit één BJZ, of alle teams van één regionaal georganiseerde Raad voor de Kinderbescherming. In een regionale projectvorm is het goed mogelijk om ketenprojecten uit te voeren, waarin de samenwerking en afstemming tussen meerdere verwante organisaties centraal staat.

Betrokkenheid management is van groot belang

Een belangrijke les uit veel Doorbraak-projecten, ook in andere sectoren dan de jeugdzorg, is dat managers een grote rol vervullen in een Doorbraak-project. Zij faciliteren, stimuleren en waarderen de inzet van hun medewerkers. Het omgekeerde is ook gebleken: als het management geen belangstelling toont voor het Doorbraak-project, staan de medewerkers in de kou en blijven de resultaten beperkt.

De inzet van interne Doorbraak-adviseurs als middel voor borgen en verspreiden

Inmiddels zijn er goede resultaten behaald met het inzetten van interne Doorbraak-adviseurs. Ze zijn opgeleid om de Doorbraak-methode in de eigen organisatie toe te passen, en kunnen ook in nieuwe kwaliteitsprojecten van de organisatie deze rol vervullen.

Kenmerken van de Doorbraak-methode

Wat zijn nu de belangrijkste kenmerken van de Doorbraakmethode? We geven ze hierna weer.

De cliënt wordt er merkbaar beter van

Bij een Doorbraak-project is voortdurend de vraag aan de orde hoe de cliënt het best bejegend kan worden. De opdracht van een Doorbraak-project is om de wensen van de cliënt zo dicht mogelijk te benaderen en dat op een efficiënte en goedkope manier te doen (ofwel: niet omslachtiger en ook niet duurder dan het nu is). Dit mag nooit leiden tot kwaliteitsverlaging.

De professional is de sleutel tot de verandering

Het belang van de professional telt bij Doorbraak mee. Een Doorbraak-project moet ook de medewerkers voordelen bieden. Natuurlijk kost het tijd en is het niet altijd eenvoudig om ingesloten werkpatronen te veranderen, maar uiteindelijk telt het resultaat.

Een 'doorbraak' laat zich nooit forceren door harder te werken; een 'doorbraak' is wel te realiseren door anders te werken. Daarom richt een Doorbraak-project zich op veranderingen van het systeem – met name de manier waarop het werkproces is ingericht – door de professional zelf en niet 'van bovenaf'. Het gaat hierbij om inhoudelijke én logistieke aspecten: Wat valt op als we ons huidige werkproces ontrafelen? Waar en hoe kan het beter? Wat moeten we dan anders doen? Hoe weten we dat het beter gaat? Wanneer beslissen we dat we allemaal zo gaan werken? Wanneer zijn we tevreden?

Er is een verbeterpakket samengesteld

Een Doorbraak-project is ambitieus. Het uitgangspunt wordt gevormd door bestaande voorbeelden van hoge kwaliteit: goede voorbeelden (*good practices*). Soms zijn die aanwezig in de eigen sector, vaak in andere sectoren⁵. Een enkele keer levert de wetenschap waardevolle inzichten.

Op basis van de goede voorbeelden en resultaten ervan wordt een eerste inschatting gemaakt welke doelen haalbaar zijn. Doelen zijn SMART (Specifiek, Meetbaar, Aansprekend, Realistisch en Tijdgebonden) geformuleerd, in meetbare termen. Op die manier is het mogelijk om periodiek vast te stellen hoeveel vooruitgang er is geboekt. De wijze waarop dit gebeurt, wordt vastgelegd in een *meetplan*.

Ter voorbereiding op een Doorbraak-project worden de goede voorbeelden geanalyseerd op werkzame factoren. In Doorbraak-termen noemen we deze de *verbeterprincipes*, de *do's* (en soms *don'ts*) om het werkproces te verbeteren.

De goede voorbeelden, de doelen, de verbeterprincipes en het meetplan vormen samen het *verbeterpakket*. Wellicht het krachtigste element van Doorbraak is vervolgens het in de praktijk uittesten van de verbeterprincipes door met kleinschalige, kortdurende testjes te experimenteren: de zogenoemde *Plan Do Study Act*-cycli (PDSA's).

⁵ In de medische sector is *evidence based* werken vaak de basis voor een Doorbraak-project. In de jeugdzorg is dit nog nauwelijks tot ontwikkeling gekomen.

Meerdere Doorbraak-teams voeren het verbeterpakket uit

Een Doorbraak-team is altijd multidisciplinair samengesteld, zodat alle relevante functionarissen van de organisatie bij het project betrokken zijn: de secretaresse, de telefoniste, de teamleider, de maatschappelijk werker, de gedragsdeskundige, de IT'er enz.

Aan een Doorbraak-project nemen altijd meerdere teams deel die alle een wezenlijke verbetering willen doorvoeren, bijvoorbeeld wachtlijsten wegwerken of doorlooptijden tot een minimum verkorten.

De uitwisseling tussen deze teams is van groot belang voor het succesvol realiseren van een 'doorbraak'. Dit gebeurt in de vorm van werkconferenties. In een Doorbraak-project worden drie werkconferenties georganiseerd: de startconferentie, de middenconferentie en de eindconferentie. De conferenties zijn ter inspiratie en stimulans van en uitwisseling tussen de deelnemers. Tussen de conferenties spreken we bij Doorbraak van actieperioden, waarin de projectdeelnemers hun ideeën uittesten door PDSA's uit te voeren. Een Doorbraak-project wordt doorgaans afgesloten met een zogenoemde slotmanifestatie.

Er is deskundigheid op het terrein van de Doorbraak-methode voorhanden

De Doorbraak-teams worden ondersteund door adviseurs die zijn opgeleid in de Doorbraak-methode. Zij zorgen voor de algehele coördinatie, ondersteuning en onderlinge afstemming tussen de Doorbraak-teams, voor het tot stand komen van het verbeterpakket, voor de organisatie van de conferenties en het op maat adviseren van de teams. Een adviseur is intern (dit zijn vaak projectleiders of medewerkers uit de organisatie die zijn opgeleid en worden gecoacht⁶) of extern.

Er zijn inhoudelijke experts beschikbaar

Aan een Doorbraak-project kunnen experts worden verbonden die adviseren over goede voorbeelden en de voorwaarden om die op maat van de locatie in te voeren. De experts brengen inhoudelijke expertise in, bijvoorbeeld vanuit eigen ervaring, vanuit wetenschappelijke expertise, vanuit de uitvoeringspraktijk, vanuit de organisatiekunde (met name logistieke processen) en vanuit de methodologie (ten behoeve van het meetplan).

De experts zorgen voor input en stimulans, dragen bij aan het verbeterpakket en geven presentaties en workshops op werkconferenties. Als er een Doorbraak-project start over een nieuw thema, is de inbreng van experts van groot belang.

Werkconferenties en actieperioden

In een Doorbraak-project worden doorgaans drie werkconferenties georganiseerd: een start-, een midden- en een eindconferentie. Na elke werkconferentie volgt een actieperiode van enkele maanden (de duur van de periode is mede afhankelijk van de voortgang). Maximaal duurt een Doorbraak-project een jaar. Een Doorbraak-project wordt doorgaans afgesloten met een slotmanifestatie die door de organisatie(s) zelf wordt georganiseerd. Hierbij worden alle resultaten en ervaringen uit het Doorbraak-project aan belangstellenden gepresenteerd.

⁶ Coaching door of intervisie met andere Doorbraak-adviseurs is relevant om de intern adviseur toe te rusten met een optimale rijkdom aan Doorbraak-materiaal, verbeterprincipes, *best practices* en verandervaardigheden.

Voorbeeld van de werkzame factoren van een Doorbraak-project over een logistiek thema en het effect ervan op de deelnemers

Werkzame factoren	Effecten op projectdeelnemers
<p>Uitzoeken: Wat doen we en hoe doen we dat? De werkprocessen ontrafelen en analyseren vanuit een inhoudelijke en logistieke invalshoek.</p>	<p>Vaak ontstaat het inzicht dat het mogelijk is werkprocessen handiger en sneller te organiseren. Ook beseft men dat er nog (te) veel verschil in aanpak bestaat tussen professionals.</p>
<p>Uitzoeken: Hoelang doen we over ons werk? Sleuteltijd (bewerkingstijd) en doorlooptijd vaststellen.</p>	<p>Het verschil tussen de doorlooptijd en de sleuteltijd leidt tot een groter 'tijdbewustzijn'.</p>
<p>Uitzoeken: Waar en hoe kan het beter? Waar gaan we mee aan de slag? Teams kijken creatief en kritisch naar het werkproces. Alle inhoudelijke én organisatorische mogelijkheden om de wacht- en doorlooptijd te verkorten, worden onder de loep gelegd en hierover wordt van gedachten gewisseld.</p>	<p>Iedere medewerker kan worden uitgedaagd om ideeën te formuleren over hoe wacht- en doorlooptijden verkort kunnen worden. Iedereen kan aspecten benoemen waar hij/zij last van heeft en melden wat niet efficiënt verloopt. Door hiermee meteen aan de slag te gaan, blijft men niet hangen in passiviteit. Ook wordt een basis gelegd voor het aanvaarden van de meer substantiële Doorbraak-ideeën in de middenconferentie.</p>
<p>Inspiratie en ondersteuning bieden door een verbeterpakket De verbeterprincipes/richtlijnen helpen concreet om de Doorbraak-doelen te bereiken. De experts kunnen hieraan een bijdrage leveren door bijvoorbeeld ideaalmodellen te schetsen (bijvoorbeeld om wachtlijstvrij en met hoge doorlooptijden te werken).</p>	<p>In het verbeterpakket Doorbraak kunnen ook gevalideerde instrumenten worden opgenomen. Dit ondersteunt de teams om hun werk goed en snel uit te voeren. Het bevordert doelgericht werken en voorkomt discussie over kerntaken.</p>
<p>Draagvlak verkrijgen Het verbeterpakket Doorbraak wordt minder vrijblijvend als de directies het verbeterpakket op <i>hoofdpijnen</i> vaststellen.</p>	<p>De combinatie van <i>top-down</i> en <i>bottom-up</i> is een krachtig instrument om veranderingen te bewerkstelligen. De directies stellen op hoofdpijnen het doel van de veranderingen vast (het wat) en laten daarbij alle ruimte aan de teams over de wijze waarop zij dit doel denken te bereiken (het hoe). Teams voelen zich hierdoor verantwoordelijk, (h)erkend in hun professionaliteit, waardoor hun inzet toeneemt.</p>

<p>Kleinschalig testen in actieperioden</p> <p>Op de werkconferenties zetten de teams hun verbeterideeën op een rij, ze knippen ze op in kleine deeltjes en ze kiezen met welke ze gaan experimenteren in kleinschalige testcycli (PDSA's). De wijze waarop ze de deeltjes willen testen en invoeren, wordt door de teams zelf vastgesteld. Op die manier wordt het testen van het ideaalmodel op maat uitgevoerd en geïmplementeerd. In de loop van het project worden de resultaten van deze testjes uitgewisseld met alle deelnemende teams, zodat er een groot arsenaal van testresultaten beschikbaar is.</p>	<p>Het doorvoeren van veranderingen wordt behapbaar en haalbaar. Het gaat met kleine stapjes tegelijk en de invloed van de medewerker blijft in ieder stapje aanwezig.</p> <p>Het verbeterpakket dient als inspiratie. De resultaten van de testen sturen de verbeterideeën bij, waardoor later in het project nieuwe, uitgeteste werkmodellen beschikbaar zijn. Aangezien elke deelnemer van Doorbraak in het project meerdere verbeterideeën zal uittesten, zijn aan het einde van het project enorm veel testresultaten beschikbaar, waarvan minstens de helft tot een positief resultaat heeft geleid.</p>
<p>Plannen borgen en ontwikkelen voor bijzondere omstandigheden</p> <p>Gunstige resultaten worden geborgd door ze op te nemen in de werkprocessen en eventueel een plaats te geven in computerprogramma's, instrumenten, inwerkprogramma's enz. Zó wordt de nieuwe werkwijze structureel in alle aspecten van het werk ondergebracht. Ook worden maatregelen getroffen die voorkomen dat door onvoorziene omstandigheden (ziekte van een medewerker, vakanties) de wachtlijst weer toeneemt of de doorlooptijd weer oploopt. Deze maatregelen worden in de werkprocessen opgenomen om in de toekomst fluctuaties in de vraag of het aanbod te kunnen opvangen.</p>	<p>De positieve testresultaten krijgen een definitieve en stevige plek in de werkprocessen (enz.) om ze te borgen. De medewerkers ervaren het resultaat van hun werk en krijgen vertrouwen dat hun inspanningen een vervolg krijgen.</p> <p>Opnieuw is hier de uitdrukkelijke betrokkenheid van het management nodig.</p>
<p>Resultaten verspreiden</p> <p>Gedurende het project komt er steeds meer aandacht voor het verspreiden van de goede resultaten van het Doorbraak-team naar andere teams in de instelling. Gunstige testresultaten worden bekendgemaakt:</p> <ul style="list-style-type: none"> – collega's wordt gevraagd om mee te helpen PDSA's te testen; – collega's krijgen via nieuwsbrief enz. overzichten van teruglopende doorlooptijden en andere effecten; – het management stelt vast wanneer welke verbeteringen breed worden ingevoerd. Vanaf een vastgestelde datum gaan alle teams werken volgens de nieuwe aanpak. 	<p>Medewerkers worden nieuwsgierig: wat doet mijn collega nu anders en waarom is hij/zij zo te spreken over de resultaten? Medewerkers worden door de deelnemers aan het Doorbraak-project uitgenodigd om mee te experimenteren. Een uitnodiging van een directe collega werkt beter dan een opgelegde verandering van bovenaf.</p> <p>Het management is transparanter: hoe werken we hier, wat willen we bereiken, wat doen we wel en wat doen we niet (meer)? Medewerkers weten beter waar ze aan toe zijn.</p>

Voorbeeld van een draaiboek (op hoofdlijnen) van een Doorbraak-project

Startconferentie	januari
1 Werkprocessen ontrafelen 2 Eerste verbeterideeën inventariseren 3 Ideeën naar testjes (PDSA's) omzetten 4 Praktische zaken en vervolg	
Actiefase	januari - april
Eerste PDSA's uitvoeren Doorbraak-vergaderingen PDSA-teamoverzichten verzamelen	
Middenconferentie	april
1 Presentaties PDSA-teamoverzichten en ervaringen uitwisselen 2 Eventueel: presentaties goede voorbeelden door experts 3 Werken aan ideaalbeelden en brainstorm verbeterideeën 4 Praktische zaken	
Actiefase	april-juli
Idealbeelden uittesten Doorbraak-vergaderingen PDSA-teamoverzichten verzamelen	
Eindconferentie	september
1 Presentatie PDSA's uit ideaalbeelden, resultaten en ervaringen uitwisselen 2 Werken aan borging en verspreiding 3 Laatste acties en doelen in eindfase vaststellen 4 Praktische zaken	
Actiefase	september - november
Uittesten, borgen en verspreiden Doorbraak-vergaderingen Laatste projectplannen uitvoeren	
Slotmanifestatie	december
Resultaten en ervaringen presenteren aan externe partners	

Opzet en gebruik van het handboek

De Doorbraak-projecten in de jeugdzorg hebben veel en rijk materiaal opgeleverd. Dit materiaal is in dit handboek gebundeld. Het handboek is bestemd voor:

- deelnemers aan eerdere Doorbraak-projecten die hun resultaten willen vasthouden of versterken, of die de Doorbraak-methode voor een nieuw onderwerp willen inzetten;
- aspirant-deelnemers die willen weten wat Doorbraak inhoudt en die aan de hand van dit materiaal een afgewogen keuze kunnen maken;
- managers die de Doorbraak-methode willen gebruiken om kwalitatieve verbeteringen in hun organisatie aan te brengen én dit willen aanpakken met de eigen ideeën en slagkracht van medewerkers*;
- projectleiders*.

Het handboek is zó ingedeeld dat de lezer per fase van het project gericht naar de informatie kan zoeken die hij/zij nodig heeft.

In deel I staat het ‘verbeterpakket’ om wacht- en doorlooptijden te bekorten. Het verbeterpakket bestaat uit een groot aantal succesfactoren: *do's en don'ts* die in eerdere projecten (ook buiten de jeugdzorg) hun nut hebben bewezen. Daarnaast bevat het verbeterpakket een concrete aanpak van *hoe* men kan verbeteren: door het uitvoeren van kleine en kortdurende testjes die snel resultaten laten zien.

In deel II zijn alle werkvormen vermeld die bij een Doorbraak-project gebruikt kunnen worden.

De bijlagen omvatten extra informatie, schema's en formulieren die worden gebruikt bij de Doorbraak-methode.

Website www.doorbraakindejeugdzorg

Het handboek wordt soms aangevuld met nieuwe voorbeelden uit nieuwe projecten, waaruit goede voorbeelden beschikbaar komen. Ook nieuwe inzichten of inspiratie van elders kan op de website worden geplaatst. Check dus regelmatig deze website om na te gaan of er nieuwtjes zijn.

* Voor managers en projectleiders is op de website materiaal beschikbaar om zich zorgvuldig op het Doorbraak-project voor te bereiden.

Tot slot geven we enkele andere adressen van inspirerende websites over verbetermanagement:

www.ihl.org, (Institute for Healthcare Improvement, USA)

www.nhs.uk, (Institute for Innovation and Improvement, GB)

www.cbo.nl, (CBO / Kwaliteitsinstituut voor de Gezondheidszorg, Utrecht)

Voor reacties op dit handboek of vragen over Doorbraak kunt u contact opnemen met Heleen van Deur, vandeur@euronet.nl, tel. (020) 638 13 47.

Deel I Inhoud van een Doorbraak-project

Vorbereidingsfase: Wat kunnen we anders doen?

1 Het verbeterpakket

1.1 Het nut van goede voorbeelden

1.2 Heldere doelstellingen

1.3 Vooruitgang meten

1.4 Tien verbeterprincipes

	Vorbereidingsfase Wat kunnen we anders doen?	Startfase Hoe kunnen we veranderen?	Middenfase Hoe krijgen we een doorbraak?	Eindfase Hoe houden we de verbeteringen vast?
Deel I Inhoud van het project	1. Verbeterpakket WDT	2. Experimenteren met PDSA's	3. Het ontwerpen van ideaalbeelden	4. Borgen en verspreiden
Deel II Werkvormen	5. Algemene werkvormen	6. Startconferentie en 1e actieperiode	7. Middenconferentie en 2e actieperiode	8. Eindconferentie en 3e actieperiode
Bijlagen	1. Namen experts 2. Verslag vooronderzoek 3. Meetplan 4. Tijdschrijven 5. Risico-analyse	6. PDSA-formulier 7. PDSA-teamoverzicht 8. Brainstormtips 9. Vergadertips 10. Plan-matrix 11. Verbeterideeën 12. Geaccordeerde PDSA's 13. Ontrafelschema	14. Ideale werkprocessen 15. KWIK 16. Signs of Safety 17. Motivatietechnieken 18. Casusbespreking 19. Informatieassistent	20. Poster voor een slotpresentatie

1 Het verbeterpakket

In dit hoofdstuk wordt het verbeterpakket van het Doorbraak-project *Verkorten Wacht- en Doorlooptijden* (WDT) bij de Bureaus Jeugdzorg gebruikt als voorbeeld.

De basis van ieder Doorbraak-project wordt gevormd door het zogenoemde verbeterpakket. Dit bestaat uit:

- 1 inspirerende goede voorbeelden en/of voorbeelden van aansprekende wetenschappelijke bevindingen;
- 2 de te realiseren doelen in het Doorbraak-project;
- 3 een meetplan;
- 4 de verbeterprincipes door middel waarvan de doelen worden bereikt.

Het verbeterpakket wordt voorbereid door de Doorbraak-adviseurs, soms in samenwerking met experts met betrekking tot het onderwerp. Het verbeterpakket wordt op hoofdlijnen vastgesteld door de opdrachtgever of opdrachtgevers, in de regel de directie of Raad van Bestuur van de (jeugdzorg)instelling. Hierin wordt ook de experimenteervrijheid gegarandeerd die nodig is in een Doorbraak-project.

In bijlage 1 zijn de namen van de experts vermeld die aan de landelijke Doorbraak-projecten 1 en 2 waren verbonden.

In bijlage 2 is een kort verslag opgenomen van het vooronderzoek van het eerste landelijke Doorbraak-project.

1.1 Het nut van goede voorbeelden

Goede voorbeelden (*good practices*) zijn praktijkvoorbeelden waarin op enig terrein spectaculaire verbeteringen zijn bereikt en waarbij je dus van een 'doorbraak' kunt spreken.

Bij het begin van de landelijke projecten *Doorbraak in de jeugdzorg* waren er geen goede voorbeelden in de jeugdzorg zelf beschikbaar. Het ontbrak ook aan wetenschappelijke inzichten die konden bogen op voldoende gezag en draagvlak. Wel waren er goede voorbeelden van buiten de sector, vooral uit de zorg. Het CBO Kwaliteitsinstituut voor de Gezondheidszorg had door middel van Doorbraak-projecten bijvoorbeeld de wacht- en doorlooptijden bij mammapoliklinieken met gemiddeld 60 procent teruggebracht.

Na verschillende Doorbraak-projecten is er nu meer materiaal beschikbaar, ook vanuit de jeugdzorg zelf. Doorbraak-projecten leveren zelf ook goede voorbeelden op.

Een recent goed voorbeeld is de zogeheten KWIK (Kwaliteitsindicaties Kort), een werkwijze die in de Toegang van het BJZ is ontwikkeld en waarmee de cliënt binnen twee weken na aanmelding een indicatiebesluit krijgt. Ook de informatieassistent is een *good practice*; hierbij wordt aan de onderzoeker van het Advies- en Meldpunt Kindermishandeling (AMK) een functionaris gekoppeld die informatie bij

derden opvraagt. Bij de Raad voor de Kinderbescherming wordt een goed voorbeeld ontwikkeld met een nieuwe methodiek – *Signs of Safety* – waarmee men inhoudelijke verbeteringen koppelt aan kortere doorlooptijden.

De goede voorbeelden van het verbeterpakket *Verkorten Wacht- en Doorlooptijden* in de jeugdzorg:

- Doorbraak-projecten in algemene ziekenhuizen (sinds 2005 *Sneller beter*-projecten genoemd). In het bijzonder de mammapoli: doorlooptijdverkorting met gemiddeld 60 procent;
- *Doorbraak in de jeugdzorg 1* (2005-2006): van aanmelding tot indicatiestelling van > 100 naar < 25 dagen;
- *Doorbraak in de jeugdzorg 2* (2006-2007): van aanmelding tot indicatiestelling van > 100 naar gemiddeld 14-21 dagen;
- *Beter beschermd* (2006-2007): in de keten AMK – Toegang – Raad voor de Kinderbescherming verkortingen van de doorlooptijd van meer dan een jaar naar twee maanden

1.2 Heldere doelstellingen

Het bepalen van de door het Doorbraak-project te realiseren doelen is een kritisch proces. Doorbraak gaat over het optimaliseren van werkprocessen. Er zijn twee indicatoren die aangeven of het werkproces verbeterd kan worden:

- 1 De goede voorbeelden geven aan wat haalbaar is. Als er elders goede resultaten te behalen zijn, is dit binnen de eigen organisatie ook mogelijk.
- 2 In het werkproces liggen de gewenste situatie en de huidige situatie ver uiteen. Bij het Doorbraak-project *Verkorten Wacht- en Doorlooptijden* wordt dit als volgt geformuleerd: de sleuteltijd en de doorlooptijd liggen ver uit elkaar.

Sleuteltijd is de tijd die nodig is om alle activiteiten voor de casus uit te voeren (het gaat hierbij om het feitelijke werkproces: bijvoorbeeld de aanmelding aannemen, informatie opvragen, de juiste indicatie bepalen, de administratieve verwerking, gesprekken met de cliënt). Doorlooptijd is de tijd in dagen/weken die het kost om deze activiteiten te plannen en uit te voeren. Als het bijvoorbeeld 120 dagen kost om een werkproces van gemiddeld 20 uur uit te voeren, dan ligt het nogal voor de hand dat hier verbetering te behalen is.

Een Doorbraak-project is in principe gebaseerd op een gelijk blijvende instroom en productie, een gelijk blijvend budget en minimaal gelijk blijvende kwaliteit. Doorbraak is *niet* een manier om de productie te verhogen ('We gaan sneller werken, dus we kunnen meer productie maken'). Doorbraak gaat over *anders* werken, niet over *harder* werken. De verschillende taken en activiteiten uit het primaire proces worden anders georganiseerd en gepland van voorheen⁷. Het is belangrijk om het verschil tussen harder werken en anders werken goed uit elkaar te houden. Zeker als de doelen worden bepaald door externen

⁷ Natuurlijk kan een organisatie besluiten om bepaalde activiteiten in het feitelijke werkproces te laten vervallen. Minder registreren bijvoorbeeld, of een gesprek met een cliënt schrappen. Daarmee raak je wel aan de kwaliteit van het werkproces, dus er moet een *inhoudelijke* reden zijn om dit te doen, bijvoorbeeld omdat een *good practice* hiertoe aanleiding geeft of vanwege evaluatie-resultaten of nieuwe wetenschappelijke inzichten.

(bijvoorbeeld financiers), is het van belang om de hiervoor genoemde indicatoren als toetssteen te gebruiken.

In het Doorbraak-project *Verkorten Wacht- en Doorlooptijden* werken de deelnemende teams aan verschillende doelen.

Toegang

Op datum X, 10 maanden na aanvang van het Doorbraak-project, ligt de tijd tussen de aanmelding en het indicatiebesluit voor 75 procent van de cliënten binnen maximaal twee weken en voor de overige 25 procent van de cliënten binnen maximaal een maand.

AMK

Op datum X, 10 maanden na aanvang van het Doorbraak-project, ligt de tijd tussen aanmelding en afsluiten onderzoek voor 75 procent van de cliënten op maximaal vier weken. Voor de 25 procent van de dossiers die hierna nog openstaan, is een stappenplan opgesteld en wordt wekelijks gemonitord wat de voortgang is.

Alle teams

Tijdens het project laten alle teams zien:

- dat het ‘stuwmeer’ van wachtende cliënten is weggewerkt (indien noodzakelijk mede door tijdelijk extra capaciteit in te zetten);
- dat er inhoudelijke veranderingen zijn gerealiseerd die aantoonbaar bijdragen aan de vermindering van de doorlooptijd;
- dat er organisatorische veranderingen zijn gerealiseerd die aantoonbaar bijdragen aan de vermindering van de doorlooptijd.

Vanzelfsprekend gaan de ingrepen om deze doelen te bereiken niet ten koste van de kwaliteit. Daarom formuleren we ook als doel dat na afloop van het project de cliënten, medewerkers, voorliggende voorzieningen en zorgaanbieders tevreden zijn over de kwaliteit van de diensten. Dit meten we bijvoorbeeld aan de hand van indicatoren als:

- 90 procent van de cliënten scoort ‘voldoende’ tot hoge scores bij het cliënttevredenheidsonderzoek;
- 90 procent van de deelnemende medewerkers rapporteert ‘voldoende’ tot hoge scores bij het medewerkerstevredenheidsonderzoek (minder stress, meer voldoening, meer greep op het werk enz.);
- 90 procent van de indicatiestellingen krijgt van de zorgaanbieders het predicaat ‘voldoende’ tot ‘zeer goed’;
- 90 procent van de overdracht van cliënten wordt door zorgaanbieders als ‘voldoende’ tot ‘zeer goed’ beoordeeld;
- voor AMK-teams: 90 procent van de advies- en consulttrajecten wordt door de medewerkers van de voorliggende voorziening beoordeeld als ‘voldoende’ tot ‘naar grote tevredenheid’ afgehandeld.

Specifieke teamdoelen

Binnen de hoofddoelen kunnen Doorbraak-teams specifieke doelen formuleren die op de eigen teamsituatie van toepassing zijn. Deze doelen zullen in de regel te maken hebben met door de teamleden zelf gesignaleerde knelpunten en problemen.

Enkele voorbeelden van teamdoelen zijn:

- Cliënten hebben binnen drie dagen na aanmelding een eerste gesprek met een medewerker van BJZ.
- De doorlooptijd van aanmelding tot en met indicatiebesluit bedraagt één week.
- Bij het verzamelen van informatie wordt gebruikgemaakt van reeds aanwezige informatie (bijvoorbeeld van voorliggende voorzieningen); deze wordt niet ‘overgedaan’.
- Na het vaststellen van het indicatiebesluit heeft de cliënt binnen vijf dagen een gesprek met zijn/haar casemanager.
- Zorgaanbieders geven aan dat de indicatiebesluiten – na het Doorbraak-project – gelijk zijn gebleven wat betreft kwaliteit (terechte keuze voor functies, duur enz.).
- De cliënt ondergaat, indien nodig, binnen één week een onderzoek in het kader van specialistische diagnostiek.
- Na een advies tot een doorverwijzing naar een voorliggende voorziening kan de cliënt binnen een week bij de betreffende voorziening terecht voor het eerste gesprek.

1.3 Vooruitgang meten

In een Doorbraak-project wordt gewerkt aan concrete doelen die zijn vastgelegd in het verbeterpakket. Tijdens de werkbijeenkomsten en gedurende de actieperioden worden deze doelen steeds meer SMART geformuleerd (Specifieker, Meetbaarder, Aansprekender, Realistischer en meer Tijdgebonden) en maken de teams plannen om deze doelen te realiseren. Om te bepalen of de doelen zijn gerealiseerd, is een meetplan essentieel.

In een meetplan is opgenomen:

- wat er wordt gemeten;
- hoe dit gebeurt;
- door wie er wordt gemeten;
- op welke momenten er metingen worden uitgevoerd.

Wat wordt er gemeten?

Het is belangrijk om eenduidige definities te hanteren. Dit lijkt vanzelfsprekend, maar dit is het in de praktijk vaak niet. Bijvoorbeeld: de wachttijd wordt soms weergegeven in werkdagen en soms in kalenderdagen. Of de doorlooptijd wordt berekend vanaf het moment dat de cliënt van de wachtstapel wordt gehaald (waarmee de feitelijke doorlooptijd eigenlijk ‘onzichtbaar’ wordt gemaakt). Soms zijn de berekeningen in overzichten zo ingewikkeld dat er rekensommen nodig zijn om de werkelijke doorlooptijd te bepalen. Ook wordt de doorlooptijd wel uitgedrukt in termen van normoverschrijdingen van wat de organisatie acceptabel vindt, bijvoorbeeld drie maanden. Men is dan tevreden als de doorlooptijd binnen die tijdspanne valt. Iets anders is hoe de cliënt dit ervaart.

Definities waarmee in één oogopslag duidelijk is hoe het projectdoel ervoor staat, hebben de voorkeur. Als we de cliënt centraal stellen, drukken we de tijd op een herkenbare manier uit: vanaf het moment van (aan)melding begint de teller voor de cliënt te lopen en die stopt pas als er een indicatie of onderzoeksrapport wordt afgegeven waarmee de cliënt een volgende stap kan zetten. Het beste is om het aantal dagen te tellen dat deze periode duurt; de doorlooptijd. Als bedrijfsinformatie en voor het projectdoel is het handig nog verdere onderverdelingen te maken en na te gaan waar precies in die doorlooptijd sprake is van oponthoud. Bijvoorbeeld bij de wachtlijst, tussentijds en vaak ook aan het einde van het traject. Deze gegevens zijn voor de cliënt echter niet relevant.

Voorbeeld

Een cliënt meldt zich op 7 februari. Er is een wachtlijst en met de cliënt wordt afgesproken wanneer hij wordt teruggebeld om te starten met het onderzoek. Dat gebeurt op 21 maart en de eerste afspraak is op 4 april. Na dit gesprek duurt het nog tot 16 mei dat het indicatiebesluit wordt afgegeven. In dit geval bedraagt de gehele doorlooptijd van het indicatietraject 100 dagen.

Hiernaast is het begrip *sleuteltijd* cruciaal bij het project *Verkorten Wacht- en Doorlooptijden*. Dit is de werkelijke tijd die nodig is om alle activiteiten (inclusief secretariaatswerkzaamheden, werkzaamheden van de vertrouwensarts of de gedragsdeskundige en indicatiecommissieleden enz.) voor een indicatie of onderzoek uit te voeren.

Voorbeeld

Teams gaven in de landelijke projecten als gemiddelden aan:

- *sleuteltijd indicatietraject: gemiddeld 12 uur;*
- *sleuteltijd onderzoekstraject: gemiddeld 16 uur.*

Hierin waren wel grote verschillen, zowel tussen organisaties als tussen professionals.

Welke gegevens verzamelen we minimaal?

In de voorbereidingsfase wordt een zogenoemde nulmeting uitgevoerd. De nulmeting is de eerste meting van een reeks periodieke metingen gedurende het gehele project, aan de hand waarvan de vooruitgang op het projectdoel concreet vast te stellen is. Bij het project *Verkorten Wacht- en Doorlooptijden* was dit per deelnemend team:

- de gemiddelde sleuteltijd;
- de doorlooptijden eventueel uitgesplitst naar wachttijden, doorlooptijden vanaf het eerste *face-to-face* contact en gehele doorlooptijd.

Het is aan te raden om in een project over logistiek en tijdbesteding eenmalig een meting uit te voeren naar de totale tijdbesteding van medewerkers. Vaak weten professionals dat 'de tijd vliegt', maar niet waar die tijd aan wordt besteed. Dat geeft onrust, want het is een vorm van controleverlies waardoor plannen moeilijker is; alles lijkt uit te lopen en er zijn veel stoorzenders. Tijdschrijven helpt inzichtelijk te krijgen waar de tijd in gaat zitten.

Zie bijlage 4 voor een voorbeeld van een tijdschrijfformulier.

Andere in het meetplan op te nemen zaken zijn (afhankelijk van de geformuleerde doelen):

- het vóórkomen van crisis in de lopende dossiers;
- het aantal malen dat een cliënt of mensen die met het cliëntstelsel verbonden zijn gedurende de behandeling van diens dossier contact zoeken met de organisatie;
- het aantal dossiers dat een medewerker per keer onder handen heeft en het aantal dossiers dat een medewerker per kwartaal afrondt;
- informatie over de in- en uitstroom van de afgelopen vier jaar;
- informatie over periodieke en incidentele fluctuaties in de instroom van de voorafgaande vier jaar;
- continue monitoring of de productie wordt gehaald.

Hoe wordt de informatie verzameld en door wie?

Het maken van een meetplan vereist zorgvuldigheid en een goede voorbereiding. Gegevens als zodanig vormen nog geen informatie. Het is van belang om precies in kaart te brengen wat er nodig is om te toetsen of de doelen zijn gerealiseerd: het gaat erom niet te veel, en niet te weinig gegevens te vragen. Soms zijn de managementinformatiesystemen van de organisatie in staat om veel van de gevraagde informatie te leveren. Soms is dit niet of in veel mindere mate mogelijk. In dit geval is te overwegen handmatig te tellen in de dossiers. Een dergelijke telling kan bijvoorbeeld door een stagiair(e) of een secretariaatsmedewerker worden uitgevoerd.

In alle gevallen geldt dat het meetplan bij voorkeur op maat van de organisatie (afhankelijk van de beschikbaarheid van digitale gegevens, de kwaliteit van de beleidsinformatie enz.) wordt opgesteld door de Doorbraak-adviseurs in samenwerking met interne deskundigen en eventueel met een externe deskundige, zoals een methodoloog.

Op welke momenten meten?

De meest minimale optie is om een nulmeting uit te voeren en een slotmeting aan het eind van het project. Daarmee wordt de organisatie minimaal belast. Maar het onthoudt de Doorbraak-teams ook veel nuttige informatie over de al dan niet geboekte resultaten. Een andere optie is een meting voor iedere werkconferentie. Maar ook een reguliere frequentie, bijvoorbeeld een keer per twee maanden, is mogelijk.

Het is aan te bevelen om de meetresultaten al tijdens het project te gebruiken. Ook dit kan in het meetplan een plaats krijgen. Bijvoorbeeld door de resultaten te visualiseren (thermometer in de gang, tabellen aan de muur bij de projectleider enz.). Daarmee wordt Doorbraak zichtbaar en levend. En het biedt de mogelijkheid successen te vieren.

In bijlage 3 is een voorbeeld opgenomen van een meetplan.

1.4 Tien verbeterprincipes

De verbeterprincipes vormen de kern van het verbeterpakket. Hierdoor hoeven de Doorbraak-teams niet opnieuw 'het wiel uit te vinden'. Dit voorkomt lange discussies in werkgroepen, het opstellen van projectplannen en het inrichten van projectgroepen voor nader onderzoek en nadere analyse. Op basis van goede voorbeelden is er al bij de aanvang van een Doorbraak-project een uitgekristalliseerd pakket van verbeterideeën beschikbaar. In de verbeterprincipes is vastgelegd *wat* er moet gebeuren. En deze principes werken; ze zijn per slot van rekening in de praktijk getoetst en bewezen. Het enige wat het Doorbraak-team te doen staat, is te experimenteren met *hoe* de principes het beste worden toegepast in de eigen werkpraktijk.

Hoe kom je aan verbeterprincipes?

Er zijn verschillende mogelijkheden om de verbeterprincipes voor een Doorbraak-project vast te stellen:

- de principes overnemen uit een bestaand verbeterpakket;
- de principes zelf opstellen, op basis van goede voorbeelden uit de sector of van elders en/of uit de theorie;
- de principes zelf opstellen, op basis van een pilot.

De verbeterprincipes voor het project *Verkorten Wacht- en Doorlooptijden* in de jeugdzorg zijn zelfgemaakt door de doorbraakadviseurs en later aangevuld door de projectdeelnemers. Om te beginnen zijn er goede voorbeelden uit andere sectoren geanalyseerd op hun werkzame factoren. Dit resulteerde in voorlopige verbeterprincipes. Deze zijn getoetst in een pilot (*Doorbraak in de jeugdzorg 1*). De werkzame factoren zijn vervolgens gerangschikt in de volgende tien verbeterprincipes:

- 1 werk anders, niet harder;
- 2 betrek de cliënt bij het traject en stem voortdurend af;
- 3 bereik een hoge doorloopsnelheid door een lage werkvoorraad;
- 4 stel deadlines en plan terug van het einde naar het begin;
- 5 een goed begin is het halve werk;
- 6 werk als team en werk parallel;
- 7 maak gebruik van taakverschuiving;
- 8 verzamel gericht informatie en check regelmatig de kwaliteit bij betrokken partijen;
- 9 reorganiseer het bureauwerk;
- 10 beïnvloed de in- en uitstroom van cliënten.

Tijdens de werkconferenties en de Doorbraak-teamvergaderingen wordt uitgelegd welke verbeterprincipes in een bepaalde fase van het project het meeste effect hebben, maar het staat iedereen vrij om naar eigen inzicht met ideeën uit de verbeterprincipes aan de slag te gaan. Ieder afzonderlijk zijn de verbeterprincipes al krachtig, maar hoe meer er worden gecombineerd, hoe groter de ‘doorbraak’.

Verbeterprincipe 1 – werk anders, niet harder

- Vooraf: stel vast – op basis van feiten en niet van aannames! – of het toenemen van de wacht- en doorlooptijden wordt veroorzaakt door een onevenredige toename van cliënten en/of het vertrek van medewerkers. Als dat het geval is, is er sprake van een onevenwichtige verhouding tussen de vraag van cliënten en het aanbod van medewerkers om hen te helpen. Een Doorbraak-project heeft dan geen zin.
- Beschouw de werkprocessen kritisch. Breng in beeld welke activiteiten door de diverse disciplines worden uitgevoerd en hoe de onderlinge samenwerking en afstemming is geregeld.
- Ga na bij welke onderdelen van het werkproces vertraging ontstaat en hoelang dat duurt. Inventariseer tevens factoren die geen rechtstreekse, maar indirecte invloed hebben op de betreffende vertragingen (voorbeeld: een medewerker werkt parttime en kan pas na het weekend weer met de casus aan de slag).
- Stel kritische vragen:
 - Zijn alle stappen van het werkproces in alle gevallen nodig?
 - Is het mogelijk stappen over te slaan of in te korten?
 - Is het mogelijk stappen gelijktijdig uit te voeren?
 - Is het mogelijk de stappen in een andere volgorde uit te voeren?
 - Is het mogelijk dat er ook stappen door een andere discipline worden uitgevoerd?
- Bereken de doorlooptijd en de sleuteltijd (zie kader) en trek conclusies.
- Maak een begin met het herontwerpen van het werkproces.



Als een werkproces niet efficiënt is ingericht, lost harder werken uiteindelijk weinig op. De inefficiëntie blijft immers bestaan. Er zijn vele vormen van niet-efficiënt werken:

- het creëren van schotten in een werkproces leidt altijd tot oponthoud in de doorloop (voorbeeld: een schot tussen aanmelding en onderzoek of tussen onderzoek en indicatiestelling);
- als er meer medewerkers bij het proces betrokken zijn, ontstaan er fricties (overdracht, dubbel werk, op elkaar wachten enz.);
- als niet duidelijk is wat het systeem moet opleveren, kan dit leiden tot een inefficiënte werkwijze (wat wordt er van mij verwacht, wanneer is goed goed genoeg?);
- als cruciale taken in het proces bij één persoon worden ondergebracht, is er een kans op oponthoud (in geval van vakantie, verlof, ziekte ligt de zaak stil).

Het eerste verbeterprincipe heeft dus betrekking op het bestrijden van de inefficiëntie binnen het werkproces. Bij de zoektocht naar het anders werken, zijn onconventionele ideeën ook welkom.

Doorlooptijd: de totale duur van een traject dat de cliënt doorloopt: van het moment dat deze opbelt / wordt gemeld tot het moment dat de cliënt de indicatie/uitslag van het onderzoek ontvangt.

Sleuteltijd: de totale tijd die nodig is om het traject voor de cliënt uit te voeren.

Vershil doorlooptijd en sleuteltijd: Uit Doorbraak-projecten in het BIZ in 2005 en 2006 bleek dat de doorlooptijd van de indicatiestelling bij de Toegang of van het onderzoek bij het AMK vaak ruim 100 dagen bedroeg, terwijl de sleuteltijd van dat werkproces slechts 15 uur gemiddeld was. Deze getallen doen vermoeden dat hier iets te verbeteren valt. De oplossing ligt voor een belangrijk deel in de wijze waarop het werkproces opnieuw wordt georganiseerd. Het doel van Doorbraak is om de werkprocessen zo te verbeteren dat daarmee de doorlooptijd dichterbij de sleuteltijd komt te liggen.

Verbeterprincipe 2 – betrek de cliënt bij het traject en stem voortdurend af

- Neem de tijd om uit te zoeken welke rol cliënten zelf willen spelen in het besluitvormingsproces van hun zorg (of de weg daar naartoe). Documenteer dit en kom waar mogelijk tegemoet aan de wensen van de cliënten.
- Vraag cliënten om alvast na te denken over de problemen die hen het meest beïnvloeden en waarmee ze het meest geholpen zouden zijn. Nodig ze uit om via e-mail al informatie hierover op te sturen of simpelweg kladjes te maken die ze meenemen naar het gesprek. Voor dit doel zijn goede vragenlijsten beschikbaar die na het eerste – doorgaans telefonische – contact met de cliënt aangeboden kunnen worden.
- Verzamel informatie- en voorlichtingsmateriaal over de problemen van de cliënt en bespreek de onderdelen die op hem/haar van toepassing zijn met hem/haar, zodat de cliënt direct al enkele adviezen kan uitproberen.
- Ontwikkel duidelijke maatstaven voor het gedrag van alle medewerkers in een organisatie (van de telefonist tot en met de directeur) tegenover cliënten. Houd er ook rekening mee dat culturele groepen verschillende verwachtingen kunnen hebben. Denk aan:
 - wie van het cliëntsysteem wordt uitgenodigd;
 - de manier van begroeten;
 - het aanbieden van koffie en thee of fris voor de kinderen;
 - de manier van vragen stellen;
 - de wijze van informeren bij anderen enz.

- Geef cliënten waar mogelijk keuzes. Bijvoorbeeld: Willen zij een snelle route door het traject waar zij om vragen of doen ze het liever kalmer aan? Willen zij zelf informatie verzamelen over eerdere hulpverlening? Bespreek de consequenties die hun keuzes hebben voor de snelheid van het traject.

In een ziekenhuis in Engeland plande men niet langer operaties in volgens het ziekenhuisschema (dat lange wachttijden kende). In plaats daarvan vroeg men aan patiënten wanneer de operatie hun het beste uitkwam. Dat gaf zo'n grote variëteit te zien (de een wilde nog op vakantie, de ander wilde eerst de bruiloft van haar dochter meemaken), dat het wachtlijstprobleem vrijwel van de baan was.

In een BJZ biedt men cliënten de mogelijkheid om binnen twee weken een indicatiebesluit te krijgen. Dat kan alleen als de cliënt én meehelpt met het verzamelen van relevante informatie én hij/zij een dag (soms alleen een dagdeel) vrijhoudt om alles uitvoerig te bespreken. De keus is dan aan de cliënt.

Verbeterprincipe 3 – bereik een hoge doorloopsnelheid door een lage werkvoorraad

- Stel per medewerker een werkvoorraad vast die laag genoeg is om een hoge doorloopsnelheid te bereiken en hoog genoeg is om steeds werk omhanden te hebben.
- Bewaak de werkvoorraad van het team als geheel en per teamlid: hoeveel cliënttrajecten kan het team en elke medewerker jaarlijks, maandelijks, wekelijks aan?
- Bespreek de doorstroom van de werkvoorraad regelmatig op teamniveau en op medewerkersniveau. Bespreek ook de onderlinge verschillen in snelheid tussen medewerkers en wie wat van een ander kan leren. Ga na of er vertragingen ontstaan in de doorstroom en hoe deze te verhelpen zijn.
- Pas het takenpakket van parttimers aan. Het heeft ongewenste effecten als parttimers op dezelfde manier worden ingezet als fulltimers: Woont de parttimer alle vergaderingen bij? Volgt de parttimer alle bijscholingsbijeenkomsten?
- Om de werkvoorraad goed te kunnen berekenen, is bepaalde bedrijfsinformatie nodig over zowel cliënten als inzet van medewerkers. Bijvoorbeeld:
 - Hoeveel cliënten stromen er jaarlijks in en uit?
 - Zijn er gedurende het jaar piekperioden / sterke fluctuaties te zien? Zijn deze structureel (ook in andere jaren in dezelfde periode) of uniek?
 - Hoeveel tijd wordt er gemiddeld per cliënt besteed?
 - Wordt die tijd ook betaald door de subsidiënt?
 - Hoe groot is het jaarlijkse verloop van medewerkers?
 - Hoeveel procent van de totale capaciteit van medewerkers wordt werkelijk benut?
 - Hoeveel tijd is er gemoeid met niet-cliëntgebonden zaken? Hoe wordt die tijd betaald?
- Bouw mogelijkheden in om:
 - voorspelbare piekdagen op te vangen, bijvoorbeeld door avondsprekuren te openen (cliëntvriendelijk!), extra werknemers in te roosteren of met een vervangingspool te werken;
 - voorspelbare piekmaanden op te vangen, bijvoorbeeld door de extra inzet van capaciteit in tijden van extreme drukte (september-oktober, januari-februari enz.) of na een publiciteitscampagne kindermishandeling (AMK);
 - niet-voorspelbare fluctuatie op te vangen (zoals een griepepidemie), bijvoorbeeld door een standaardbuffer van 10 tot 15 procent te plannen.

Een lage werkvoorraad leidt tot een hoge doorlooptijd. Het meest duidelijke voorbeeld hiervan is het werken in een crisissituatie, waar alle activiteiten binnen één dag worden uitgevoerd, soms door meerdere medewerkers tegelijk. Het is interessant om te onderzoeken wat er te leren is van het werkproces van crisissituaties voor reguliere situaties.

Over crisissituaties gesproken: een hoge werkvoorraad leidt tot een lage doorlooptijd. Cliënten moeten lang op hulp wachten en bij een aantal cliënten escaleert de problematiek. In het eerste landelijke Doorbraak-project is gemeten dat crisissituaties relatief veel vaker voorkomen bij lange doorlooptijden.

Hoewel dit nooit precies is gemeten, is de aanname dat lange doorlooptijden de organisatie extra tijd kosten. Afgezien van de extra crisissituaties die bij lange doorlooptijden ontstaan, is er sowieso langer contact met een cliënt én zijn omgeving. Hoe langer het traject voor de cliënt duurt, hoe onrustiger hij/zij wordt, hoe vaker hij/zij belt, druk uitoefent enz. Als de doorlooptijd kort blijft, komt deze tijd als het ware vrij. Dat is pure winst ten opzichte van een situatie met lange doorlooptijden.

Verbeterprincipe 4 – stel deadlines en plan terug van het einde naar het begin

- Werk met deadlines: spreek met alle cliënten en/of verwijzers af wanneer het eindresultaat van het traject te verwachten is. Doe dit al in het begin, liefst bij het eerste contact met of over de cliënt.
- Houd voor het bepalen van de deadline als vuistregel aan dat de doorlooptijd van het traject dicht bij de sleuteltijd ligt. Dus als er gemiddeld 12 uur nodig is voor een traject, ga dan bijvoorbeeld uit van een doorlooptijd van maximaal twaalf kalenderdagen, ofwel tien werkdagen.
- Redeneer vanaf de deadline terug naar de begindatum (dus vanaf het einde van het werkproces naar het begin). Welke activiteiten vragen wanneer om uitvoering om de deadline te halen? Plan ook wie er mee moet kijken en/of moet reageren. Hoeveel tijd is daarvoor nodig?
- Plan en blokkeer alle tijden van jezelf én van alle andere betrokkenen en reserveer alvast een plek in het multidisciplinair overleg.
- Verklaar de gereserveerde tijden heilig en zorg voor vervanging indien dit nodig is.

Het werken met deadlines en 'terug plannen' is een vorm van *indikken* van het werkproces. Alle wachtmomenten die in de loop der tijd in het werkproces zijn geslopen en die met elkaar tot een lange doorlooptijd hebben geleid, zijn op deze manier te achterhalen en uit het proces te halen.

Een ervaring van een team dat de KWIK (Kwaliteitsindicaties Kort) uitvoert: Door de deadline heilig te verklaren, werk je anders. Alle acties zijn erop gericht de deadline te halen. Als dat niet lukt, dan wordt tenminste duidelijk wat de reden ervan is. Soms ligt de oorzaak van de vertraging bij de cliënt, soms bij een organisatie en soms bij jezelf. Daardoor kan je gerichte acties ondernemen om de vertraging op te heffen. Waarbij je weer een nieuwe korte tijdslimiet stelt.

Nederland vakantieland! Als over drie weken op vrijdag om 18.00 uur het vliegtuig naar Griekenland vertrekt, moet je ook 'terug plannen'. De deadline is bekend: wat moet je van tevoren allemaal regelen om deze deadline te halen? Deze vorm van plannen in de vrije tijd lukt ons (vrijwel) allemaal. Je zou zeggen dat dat professioneel dan ook moet lukken!

Welke deadline spreek je af? Ga niet te ruim zitten met je planning, anders raak je al snel het overzicht kwijt. Houd de cliënten uit je werkvoorraad in het vizier; daar hebben ze recht op. Plan alle activiteiten goed in, breng ongewisse elementen in kaart en probeer deze zo veel mogelijk te beperken of te voorkomen.

Verbeterprincipe 5 – een goed begin is het halve werk

Voor ‘doorbrekers’ uit de landelijke Doorbraak-projecten is dit een nieuw verbeterprincipe. Het is toegevoegd door de ervaringen met de KWIK, door het goede voorbeeld van *Beter beschermd* en door inzichten bij de Raad voor de Kinderbescherming.

- Investeren in het begin van een traject levert veel op. Het is dus zaak veel werk te maken van de startfase.
- Gebruik gestandaardiseerde vragenlijsten waarmee overzicht wordt gehouden, al vanaf de eerste aanmelding via de telefoon.
- Gebruik werkhypotheses om het denken te scherpen en mogelijkheden uit te sluiten.
- Neem eerst tijd om uit te zoeken wat de waarde van de startinformatie is. Wat weet je al, wat weet je nog niet? Hoe kun je daar – snel – achter komen?
- Als er bij aanvang al vragen zijn aan een of meer disciplines, probeer er dan meteen antwoord op te krijgen, aangezien dat richting geeft aan verdere acties. Bel of e-mail met andere hulpverleners die bij het traject betrokken zijn, spreek op tijd de gedragswetenschapper, de vertrouwensarts of de werkbegeleider aan enz. Kortom: werk niet eerst alles helemaal zelf uit en leg het dan pas voor aan een multidisciplinair overleg.
- Beleg rondetafelgesprekken met de cliënt en andere betrokkenen in multiprobleemsituaties. Het vraagt tijd om dit te organiseren, maar het levert veel meer op dan alle informatie op een andere wijze te verzamelen. Bovendien resulteert dit vaak in een groot aantal adviezen van anderen. *Beter beschermd* werkt ook met deze aanpak.
- Maak altijd een plan van aanpak:
 - Welke informatie ontbreekt er nog?
 - Wat moet ik nog doen?
 - Wanneer doe ik wat?Gebruik hierbij verbeterprincipe 4: stel deadlines en plan terug van het einde naar het begin.
- Voeg een tijdbalk toe: Wanneer doe je wat?

Verbeterprincipe 6 – werk als team en werk parallel

- Bij ieder werkproces zijn meerdere disciplines betrokken: de jeugdmaatschappelijk werkers of onderzoekers, secretariael medewerkers, gedragsdeskundigen, teammanagers en soms werkbegeleiders/praktijkleiders. Het is van belang dat ieder er zich van bewust is dat haar/zijn bijdrage onderdeel is van een geheel. Het is niet de bedoeling dat iedereen zelf bepaalt wanneer hij/zij zijn deel van het werk uitvoert en hoelang dat duurt. Werk als team en werk als zodanig daadwerkelijk samen.
- Teamwerk is op vele manieren in te richten. Door ‘terug te plannen’ (zie verbeterprincipe 4) weet iedereen wat er van hem/haar wordt verwacht, hoeft niemand op elkaar te wachten en ontstaan er geen onnodige wachtmomenten.
- Werk parallel: verschillende disciplines voeren hun activiteiten voor dezelfde casus tegelijkertijd uit. Dit heeft als positief neveneffect dat je op deze manier feedback, controle en steun krijgt van collega’s.

De meest bekende én ver doorgevoerde vorm van parallel werken is crisiswerk. Andere vormen van parallel werken zijn:

- twee medewerkers doen samen één casus (waarbij het belangrijk is om één eindverantwoordelijke te benoemen). Dit is in het bijzonder handig bij parttimers; als een van beiden er niet is, kan de casus toch doorgang vinden;
- een informatieassistent verzamelt alle informatie en rapporteert erover, terwijl de maatschappelijk werker de andere activiteiten uitvoert;
- het samenwerken met een secretariael medewerker; voorafgaand aan het eerste gesprek voert de secretaresse bijvoorbeeld alle benodigde gegevens in (vergelijkbaar met de werkwijze op de polikliniek van een ziekenhuis);
- tijdens het gesprek met de cliënt op de laptop de informatie invullen met als voordeel dat de cliënt kan meelesen en/of kan mee beslissen wat er komt te staan;
- of onmiddellijk na het gesprek de gegevens invoeren zodat er geen *mindgap* optreedt.

De *roll call* uit *Hill Street Blues*: wie herinnert zich nog de populaire politiserie met het prettige deuntje? Daarin werd elke ochtend in een rommelige, maar gezellige sfeer (koffie, ontbijtje) een korte werkbepreking gehouden: wat is er binnengekomen, wat moet direct worden opgepakt, wat is er gisteren blijven liggen en hoe gaan we daarmee verder, wie helpt wie? Een AMK heeft dit overgenomen en noemt het de briefing. Deze vindt aan het begin van de middag plaats, omdat dát het moment is waarop de meeste mensen aanwezig zijn (het begin van de ochtend en het eind van de middag worden vaak voor huisbezoeken gebruikt). Het voordeel van zo'n werkbepreking is dat er een flexibi- liteit van werkprocessen mogelijk wordt. Per casus en per periode is het mogelijk te kiezen wat op dát moment het juiste is om te doen. Er is geen ruimte tot verstarring, want dit wordt meteen gesigna- leerd en opgelost. En: je staat er niet alleen voor.

Jeugdzorgmedewerkers die met de KWIK hebben gewerkt, ervaren dat deze werkwijze veel positieve aspecten van teamwerk in zich bergt: je werkt samen toe naar één dag waarop meerdere indicaties worden afgegeven (of bijna gereed zijn), je kunt op die dag op diverse manieren samenwerken: even tussentijds 'sparren', samen analyses maken en opschrijven, de gedragsdeskundige raadplegen en het goede gevoel vieren dat je meerdere cliënten snel en vakkundig hebt kunnen helpen.

Verbeterprincipe 7 – maak gebruik van taakverschuiving

- Creëer takenpakketten waarin medewerkers hun competenties optimaal kunnen inzetten. Vraag medewerkers hoe ze zich professioneel willen ontwikkelen en geef ze daartoe mogelijkheden door opleidingen, trainingen enz. te volgen. Dat draagt ook bij aan het behoud van medewerkers voor de organisatie.
- Durf te specialiseren. Maak een keuze tussen generalistisch of specialistisch werken (zie ook het kader). Als van iedereen wordt verwacht dat hij/zij alles kan, brengt dat hoge kosten met zich mee op het gebied van opleiding en nascholing, want de kwaliteit moet hoog zijn. Maak een kosten-batenana- lyse. Generalistisch inzetten kan ten koste gaan van de kwaliteit van het werk (niet iedereen is overal even goed in) en het versnipperd de inzet van de medewerkers. Een te uitgebreid takenpakket kan ook belastend zijn voor de medewerkers.

- Wees kritisch op de inzet van ‘dure’ medewerkers (gedragsdeskundigen en vertrouwensartsen) en laat hen geen activiteiten uitvoeren waartoe anderen in staat zijn. Laat alle administratieve taken bij de administratieve ondersteuning (let op een goede bezetting van het secretariaat en wees hierin niet te zuinig; veel van het indicatiewerk betreft administratieve taken).
- Maak gebruik van een informatieassistent. Het verzamelen van informatie wordt dikwijls benoemd als een belangrijke factor die leidt tot oponthoud in het proces; het kost veel tijd om de informanten te spreken te krijgen. Daarom is de nieuwe functie van informatieassistent als goed voorbeeld ontstaan. De ervaring hierbij is dat informanten het prettig vinden als zij met een of twee contactpersonen van de instelling te maken krijgen. Doordat de informatieassistent zich uitsluitend op deze informatieverzamelingstaak richt, kan hij/zij alles goed plannen: de informatie is vaak binnen enkele dagen beschikbaar.
- Vertrouw op elkaar als professional of bouw dit vertrouwen zo nodig op. Neem diagnoses en conclusies van elkaar over; laat de neiging los om elkaar te corrigeren, werk van elkaar over te nemen en doen geen werk van elkaar over.



Bij de Toegang in een BJZ werd van medewerkers gevraagd de volgende functies uit te oefenen:

- indicatiestelling;
- casemanagement;
- crisisinterventie;
- kortdurende ambulante hulpverlening;
- deelname aan regionale netwerken.

Bij een AMK werd aan alle medewerkers gevraagd naar hun voorkeur voor bepaalde werkzaamheden. Na inventarisatie bleek dat het totale palet aan werkzaamheden was ingevuld. Medewerkers vonden het niet alleen prettig om zich op een of twee activiteiten toe te leggen, ze hadden bovendien het idee dat ze daar beter en sneller in waren en dat ze omgekeerd langer deden over activiteiten die hun niet zo aanspraken. Dit zijn ervaringsgegevens die niet met meetresultaten zijn ondersteund.

Het is belangrijk dat er medewerkers zijn die als generalist blijven werken. Dit is een belangrijke groep, aangezien deze medewerkers flexibel inzetbaar zijn en hiermee fungeren als buffer.

Loopbaanontwikkeling en deskundigheidsbevordering zijn belangrijke aspecten van goed personeelsbeleid.

Verbeterprincipe 8 – verzamel gericht informatie en check regelmatig de kwaliteit bij betrokken partijen

- Bepaal welke informatie er nodig is om een indicatie te stellen of uitsluitel te geven over een melding. Wat is relevant en wat is niet/minder belangrijk? Beperk je tot de kern van de zaak.
- Bepaal niet alleen met elkaar welke informatie nodig is, maar stem dit ook af met de achterliggende voorzieningen. Wat vragen zij c.q. hebben zij nodig?
- Gebruik standaardvragenlijsten en eventueel aanvullende protocollen om relevante informatie te verzamelen.
- Plan de informatieverzameling terug van het einde naar het begin (zie verbeterprincipe 4). Ga tijdens en zo snel mogelijk na de aanmelding na welke informatie relevant is voor deze specifieke casus. Dit helpt bij informatieverzameling op maat en maakt het indien nodig mogelijk om verantwoord en

professioneel af te wijken van standaardvragenlijsten.

- Check regelmatig intern én extern hoe anderen het eindresultaat (indicatiebesluit, onderzoeksrapport) beoordelen. Gebruik de feedback om de kwaliteit te verhogen.
- Als in grote lijnen duidelijk is welke informatie nodig is, plan dan de informatieverzameling. Als bekend is welke informatie vereist is, is ook duidelijk wie deze kan leveren. Het is dan ook mogelijk telefoonafspraken en/of e-mailverkeer met betrokkenen te plannen.
- Zet een informatieassistent in om informatie van derden op te vragen. Het is echter ook mogelijk cliënten zelf informatie te laten opvragen: zeker als hun duidelijk is dat dit er mogelijk toe bijdraagt dat een indicatietraject sneller wordt afgerond, blijken cliënten hiertoe bereid te zijn. Tegenwoordig is informatie opvragen (of toestemming verlenen door cliënten) steeds eenvoudiger via e-mail. Door deze via e-mail aan verwijzers te verzenden, kunnen zij de informatie snel leveren.
- Zorg voor een gestandaardiseerd en zorgvuldig inwerktraject voor nieuwe medewerkers. Stel in dit kader mentoren aan.



Bijeenkomsten casusfeedback = kwaliteitsinstrument

Vraag feedback op het eindresultaat: ga met iedereen die aan de slag moet met het eindresultaat van het werkproces om de tafel zitten en vraag wat er beter kan. Zo zijn in het eerste landelijke Doorbraakproject in de jeugdzorg bijeenkomsten georganiseerd met als onderwerp casusfeedback. Daarbij werden drie rapportages van het BJZ besproken. Een goede kwaliteit bereik je door goed naar anderen te luisteren:

- Wat vindt men van de inhoudelijke kwaliteit: duidelijk, logisch, voldoende, aannemelijk? Is de stem van de cliënt terug te lezen? Enz.
- Wat vindt men van overige kwaliteitsaspecten: snelheid, afwikkelen onderlinge afspraken? Enz.

Wie worden er bij de casusfeedback betrokken?

- de cliënten: onlangs nog kwam in een BJZ naar voren dat de meeste cliënten maar weinig begrijpen van de indicatiebesluiten: ze zijn te moeilijk en te onsamenhangend;
- de zorgaanbieders: zij moeten het werk overnemen en kunnen uitstekend verduidelijken welke informatie voor hen van belang is;
- de Inspectie jeugdzorg en een beleidsmedewerker van de provincie: betrek hen bij de beoordeling van de kwaliteit van het werk en maak hen zo medeverantwoordelijk

Verzamelpincipe 9 – reorganiseer het bureauwerk

- Organiseer eenduidige en korte routes voor het secretariaat.
- Maak afspraken met het secretariaat over registratie en rapportage.
- Regel een centrale agenda bij het secretariaat.
- Onderzoek welke taken het secretariaat kan voorbereiden of kan overnemen (bijvoorbeeld telefonisch afspraken maken met informanten).
- Zorg voor directe toegang tot de GBA-gegevens (leg contact met de gemeenten) in geval van melding bij een AMK.
- Zorg voor stoorvrije werkblokken. Las momenten in waarop de deur dicht is, de telefoon niet overgaat en de mailbox gesloten blijft teneinde de gelegenheid te hebben achter elkaar door te werken.

Informeer het secretariaat hierover. Het is hierbij wel van belang de bereikbaarheid te regelen. Onderzoek de openingstijden en bereikbaarheid overdag. Denk ook aan verruiming of verandering van openingstijden (avond, weekend) en betrek hierbij het belang van de cliënt.

- Plan activiteiten die bij elkaar horen bij elkaar. Maak bijvoorbeeld meteen na het gesprek met de cliënt de rapportage om te voorkomen dat de aantekeningen kwijtraken of de essentie van het gesprek verbleekt.
- Reserveer in de agenda tijd voor specifieke activiteiten.
- Organiseer (verplicht mag ook) een typecursus; hierdoor neemt de tijd doorgebracht achter de computer aanzienlijk af.
- Organiseer een rapportagecursus als je constateert dat je sneller en meer to the point wilt rapporteren.
- Standaardiseer correspondentie, procedures en alles wat zich voor standaardiseren leent.
- Plan de inzet van de medewerkers. Bijvoorbeeld:
 - spreek af wie wanneer op vakantie gaat, zodat er altijd een minimale bezetting is;
 - plan indicatiedagen in; zorg ervoor dat op deze dagen alle voor de indicatie noodzakelijke medewerkers aanwezig zijn. Regel ook een achterwacht, in geval van ziekte.
- Voorkom dat cliënten niet op de afspraak verschijnen. Kijk hoe vaak dit voorkomt en onderneem gericht actie.

Verbeterprincipe 10 – beïnvloed de in- en uitstroom van cliënten

- Voorkom onjuiste aanmeldingen, dat wil zeggen: voorkom hulpvragen van cliënten die niet tot de bevoegdheden/competenties van de organisatie behoren. Verwijs deze cliënten na een eerste gesprek door- of terug naar de juiste instantie.
- Onderzoek de reden van de onterechte aanmeldingen: bestaat er een onjuist beeld van de organisatie? Ontbreken de voorliggende voorzieningen? Houden de medewerkers de cliënt te lang vast? Neem vervolgens passende maatregelen. Bijvoorbeeld: zorg voor een goed functionerend samenwerkingsverband met de voorliggende voorzieningen, waarbij glashelder is wie wat doet. Maak afspraken over welke vragen cliënten terechtkunnen bij de organisatie en op welke wijze dat gebeurt.
- Organiseer over en weer meeloopdagen bij voorliggende voorzieningen of zorgaanbieders. Kijk of hier verbetermogelijkheden voor doorverwijzing zijn.
- Organiseer inhoudelijk casusoverleg met ketenpartners om de wederzijdse in- en uitstroom van cliënten soepel te laten verlopen.
- Ga na waar in het werkproces de essentiële beslismomenten liggen. Is de juiste professional op het juiste moment bij het proces betrokken? Is versnelling mogelijk?
- Is het mogelijk en wenselijk om Eigen Kracht-conferenties in te zetten?
- Hoe vaak wordt er gevraagd om herindicaties en wat is de oorzaak daarvan?

In het aanvalsplan over de aanpak van de wachtlijsten in Limburg wordt bepleit dat direct na de zorgtoewijzing de zorgaanbieders de zorg voor de cliënt overnemen.

In de slotrapportage van de Taskforce Wachtlijsten van het ministerie van VWS (2005) wordt geadviseerd om beter te sturen op de combinatie van duur en effectiviteit van het hulpverleningsproces. Er is winst te behalen door strakker te sturen op doelen en te beoordelen of de gekozen interventies daaraan bijdragen en om na verloop van tijd op basis van de evaluatie keuzes te maken voor andere interventies of oplossingen.

Startfase: Hoe kunnen we veranderen?

2 Leren experimenteren met PDSA's

2.1 Wat is een PDSA?

2.2 Een voorbeeld van een PDSA uit huiselijke kring

2.3 Een voorbeeld van een PDSA uit de jeugdzorg

2.4 Een voorbeeld van een te grote en vage PDSA

2.5 Het opknippen van een te grote PDSA

2.6 Samenvatting: de do's en don'ts van PDSA's

	Vorbereidingsfase Wat kunnen we anders doen?	Startfase Hoe kunnen we veranderen?	Middenfase Hoe krijgen we een doorbraak?	Eindfase Hoe houden we de verbeteringen vast?
Deel I Inhoud van het project	1. Verbeterpakket WDT	2. Experimenteren met PDSA's	3. Het ontwerpen van ideaalbeelden	4. Borgen en verspreiden
Deel II Werkvormen	5. Algemene werkvormen	6. Startconferentie en 1e actieperiode	7. Middenconferentie en 2e actieperiode	8. Eindconferentie en 3e actieperiode
Bijlagen	1. Namen experts 2. Verslag vooronderzoek 3. Meetplan 4. Tijdschrijven 5. Risico-analyse	6. PDSA-formulier 7. PDSA-teamoverzicht 8. Brainstormtips 9. Vergadertips 10. Plan-matrix 11. Verbeterideeën 12. Geaccordeerde PDSA's 13. Ontrafelschema	14. Ideale werkprocessen 15. KWIK 16. Signs of Safety 17. Motivatietechnieken 18. Casusbespreking 19. Informatieassistent	20. Poster voor een slotpresentatie

2 Leren experimenteren met PDSA's

In het verbeterpakket staat beschreven *wat* we kunnen doen om de wacht- en doorlooptijden te verkorten.

In dit hoofdstuk leggen we uit *hoe* we het verbeterpakket kunnen toepassen om tot verbetering te komen. Dat gebeurt door het uitvoeren van PDSA's. PDSA's worden tijdens het hele Doorbraak-project uitgevoerd. In de startfase ligt de nadruk op het leren toepassen van PDSA's. Daarom wordt het werken met de PDSA-cyclus in dit hoofdstuk aan de hand van voorbeelden besproken.

Ook gaan we in op de keuze van de verbeterprincipes waarmee in de startfase het snelste resultaat te boeken zijn. Doorgaans zijn dat de verbeterprincipes die betrekking hebben op een andere planning van het werk, het schrappen van overbodige ballast en het overhevelen van taken van het maatschappelijk werk naar de administratie. De resultaten hiervan zijn doeltreffend én motiverend voor de projectdeelnemers. Overigens staat niets vast: iedereen mag zelf kiezen met welke verbeterprincipes hij/zij aan de slag gaat.

In de werkvormen die bij startfase horen, laten we zien hoe belangrijk de startconferentie is als aftrap van het project. Ook gaan we in op hoe deelnemers vervolgens actief de eerste actieperiode kunnen aanvaarden.

In de bijlagen 6- 12 zijn alle werkdocumenten verzameld die bij deze fase van pas komen, waarvan verreweg het belangrijkste en meest gebruikte het PDSA-formulier is.

2.1 Wat is een PDSA?

- Een PDSA is een kortdurende, kleinschalige test.
- PDSA staat voor *Plan – Do – Study – Act*⁸.
- Met PDSA's testen we verbeterideeën uit in de eigen praktijk.
- PDSA's = Niet praten, maar doen.
- In een Doorbraak-project heeft iedereen altijd één PDSA in uitvoering.
- Wat goed werkt, wordt geborgd en verspreid: het wordt vastgelegd in de werkprocessen en verspreid naar alle medewerkers.

⁸ Het werken met korte verbetercycli (PDSA's) is verbonden aan de kwaliteitszorg. De PDSA-cyclus is ook wel bekend als de Shewhart-, de Deming- of de Nolan-cyclus; een leer- en verbetercyclus om continue kwaliteitsverhoging in een organisatie te bewerkstelligen en te borgen. Vaak blijven verbeterprojecten steken in de *Plan*- en de *Do*-fase. Maar juist door de resultaten te bestuderen, te meten en hierop weer nieuwe acties uit te zetten, ontstaat er beweging en daardoor verandering. Voor een theoretische onderbouwing zie G.J. Langley et al., *The improvement guide. A practical approach tot enhancing organizational performance*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

- Wat niet goed werkt, gaat in de prullenbak... en er wordt opnieuw getest met een andere PDSA, net zolang tot het resultaat goed is.
- Hoe meer PDSA's er worden uitgevoerd, hoe meer goede resultaten er uiteindelijk zijn.
- Veel goede resultaten leiden tot een 'doorbraak'.
- PDSA's vormen het hart van een Doorbraak-project.

Een PDSA is niet moeilijk en zelfs leuk om uit te voeren, maar het komt er wel op aan om de test écht klein en kortdurend te houden. Anders wordt het al snel een megaplan dat we steeds voor ons uitschuiven omdat er nooit tijd is om ermee te beginnen.

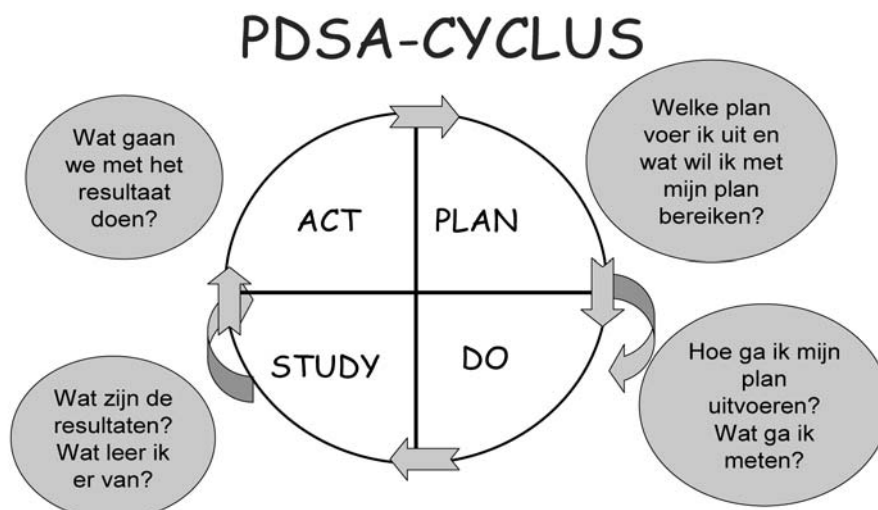
Met een PDSA kan je elke dag beginnen, want het kost maar hooguit 10 minuten om er een begin mee te maken. Het heeft de voorkeur een PDSA binnen twee weken uit te voeren en af te ronden met een evaluatie. Indien nodig wordt de PDSA nog voortgezet.

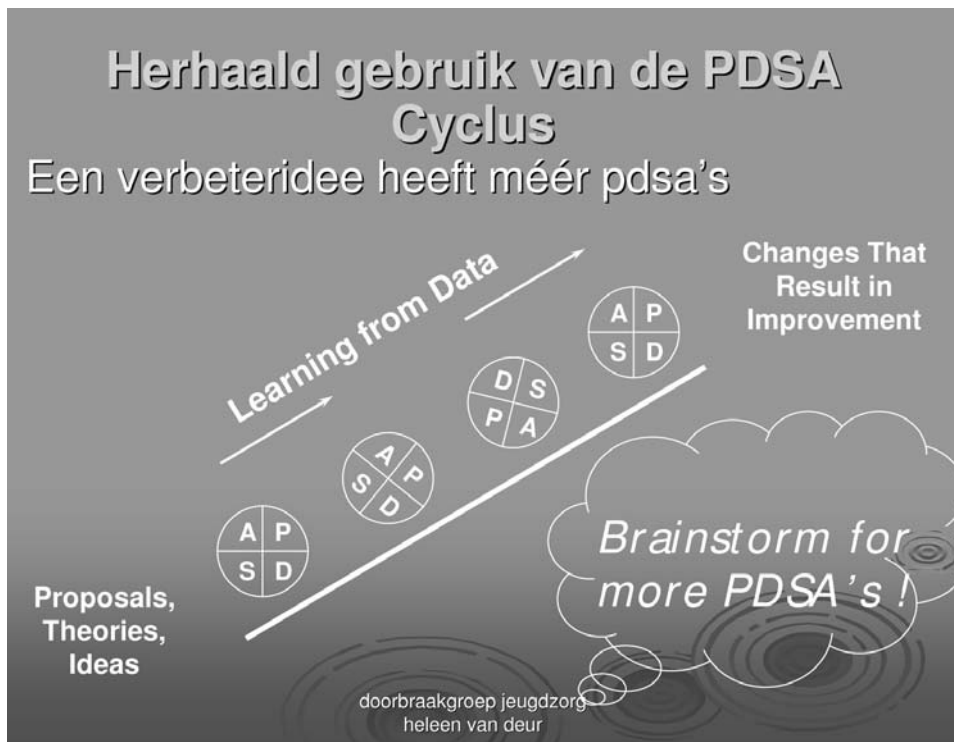
De term PDSA klinkt mogelijk wel chic, maar goed beschouwd voeren wij ons hele leven al PDSA's uit. Vanaf het moment dat we met vallen en opstaan leren lopen tot en met het leren werken op een apparaat dat pc heet. PDSA's maken, is eigenlijk niets anders dan leren via experimenteren, wat we ons hele leven al doen. Doorbraak past dit principe nadrukkelijk toe in professionele situaties, zodat we ook daar kunnen blijven leren, ons kunnen blijven ontwikkelen en in staat zijn te innoveren. Dit verklaart wellicht waarom mensen Doorbraak leuk vinden; blijven leren is immers leuk.

In de volgende schema's wordt de PDSA-cyclus uitgebeeld.

In het eerste schema staan de vier stappen Plan, Do, Study en Act in een cirkel, omdat het uittesten van één verbeteridee dikwijls meerdere PDSA-cycli nodig heeft. Als de PDSA klein en concreet geformuleerd wordt, kan rond één verbeteridee elke dag een nieuwe PDSA worden uitgevoerd. Als mijn verbeteridee is dat ik niet zo vaak meer wil worden gestoord tijdens mijn werk, houd ik bijvoorbeeld op dag 1 de deur dicht, op dag 2 zet ik de telefoon uit, op dag 3 check ik mijn mail niet, op dag 4 ga ik zelf op een 'rustplek' zitten enz. Dan heb ik vier PDSA's uitgevoerd, waarmee ik vier resultaten heb om te beslissen hoe ik verderga.

In het tweede schema wordt een verbinding gelegd tussen theorieën en verbeterideeën uit het verbeterpakket en het uitvoeren van een doorlopende reeks PDSA's. Het leren van PDSA-resultaten leidt tot het uitvoeren van nieuwe PDSA's die op een bepaald moment resulteren in verbeteringen. Brainstormen is in dit verband een goed middel om de P van PDSA creatief en vernieuwend te maken.





2.2 Een voorbeeld van een PDSA uit huiselijke kring

We zijn op vakantie geweest, waarin we heel efficiënt al onze vrije tijd ook écht geluierd hebben en waarin we ontzettend lekker hebben gegeten. *Boeuf bourguignon* in Frankrijk, *spaghetti alla vongole* in Italië of *tempura*-garnalen in Thailand. Dat willen we thuis ook op tafel zetten. Van het internet plukken we een recept voor spaghetti dat een beetje lijkt op wat we in die paradijselijke omgeving hebben gegeten en gaan aan de slag.

Na afloop stelt de familie vast, keihard zoals ze in dit opzicht is, dat het niet zo lekker was als dáár. Dat had je zelf ook al geproefd. Volgens de familie zaten er in Venetië geen tomaten in de spaghetti en was-ie daar ook veel romiger. Er zaten ook meer *vongole* (venusschelpen) in. Je gaat niet bij de pakken neerzitten en experimenteert onverschrokken door. Een week of wat later probeer je het opnieuw, je kijkt nog even enkele recepten na en ziet er een die aan de wensen van je familie tegemoet lijkt te komen. Dus laat je de tomaten weg, doe je er meer *vongole* in en roer je er (van het vuur af!) een flinke lepel roomboter doorheen. Enigszins argwanend gaat de familie aan tafel, maar de stemming slaat na de eerste hap al om. Gefeliciteerd, je hebt niet alleen lekker gekookt, je hebt ook een PDSA uitgevoerd!

Hoe laat de geschetste situatie zich vertalen in PDSA-termen?

We leggen dit uit aan de hand van een PDSA-formulier.

Plan	
Welk plan wil ik uitvoeren?	Ik ga de wensen van mijn familie in het recept verwerken en probeer een nieuwe variatie uit.
Wat wil ik met mijn plan bereiken?	Dat mijn familie lekker smult.
Do	
Hoe ga ik mijn plan precies uitvoeren? Welke stappen doorloop ik?	Ik laat de tomaten weg, gebruik in plaats van een pond een kilo <i>vongole</i> en gebruik meer boter of room.
Hoe ga ik het resultaat van mijn plan meten?	Ik let op hoe vaak ze zeggen dat het lekker is en of ze vragen wanneer ik het wéér maak.
Study	
Wat zijn de (meet)resultaten?	De familie is vol lof en wil dit gerecht iedere week wel eten.
Wat ging goed? Wat ging niet goed? Wat leer ik hiervan?	De ingrediënten zijn nu goed. Maar als ik de pasta meng met de saus, moet ik dit niet te lang laten doorpruttelen want dan is de pasta niet meer 'al dente'.
Act	
Hoe ga ik verder? Zet ik een nieuwe actie in gang? Welke?	De volgende keer dat einde dus goed in de gaten houden, toch even de kookwekker gebruiken.
Als we tevreden zijn, hoe gaan we dit idee dan borgen en verspreiden?	Borgen: het gevolgde recept opschrijven en opbergen. Alleen verspreiden aan vriend X, zodat we daar eindelijk eens lekker eten.

Wat is er gebeurd in houding en gedrag?

- Niet bij de pakken neerzitten
Je familie reageerde in eerste instantie een beetje chagrijnig (stelletje kieskeurige lekkerbekken), wat je gemakkelijk van een tweede poging had kunnen afhouden. Maar je bent niet bij de pakken gaan neerzitten; je hebt het opnieuw, maar *anders* geprobeerd.
- Niet praten, maar doen
Je hebt je nu eenmaal voorgenomen om dit recept goed op tafel te krijgen en je weet best dat je uitvluchten kunt gebruiken, zoals 'Zie hier maar eens die verse *vongole* uit Italië te krijgen!' Dit is een *idea killer*, een van de vele manieren om een idee dat best goed zou kunnen uitpakken in de kiem te smoren. In plaats daarvan probeer jij wat je zelf kunt doen om het recept te verbeteren.
- Je hebt je eerste poging geëvalueerd
De familie heeft voldoende commentaar geboden om je op het goede spoor te zetten, en gesteund door een paar andere recepten kom je tot een nieuw en eigen recept.
- Je laat je nieuwe poging snel op de eerste volgen
In dit voorbeeld is het minder essentieel, maar toch geldt ook hier dat je je aandacht beter op het verbeteren kunt richten als je snel een nieuwe poging doet, zodat je je experiment ook binnen afzienbare tijd succesvol kunt afronden. Waarna je bijvoorbeeld aan de tempura-garnalen kunt beginnen.

Alle stappen van de PDSA zijn op het PDSA-formulier uitgewerkt. Uiteraard is dit formulier niet op een en hetzelfde moment ingevuld. Bij aanvang van de PDSA zijn *Plan* en *Do* beschreven. Na uitvoering van de test werden *Study* en *Act* ingevuld.

2.3 Een voorbeeld van een PDSA uit de jeugdzorg

Hoe zien de PDSA's uit de jeugdzorg (of in andere werkvelden) eruit vergeleken met het voorgaande voorbeeld? Net zo eenvoudig, luidt het antwoord – op voorwaarde dat je het ook gemakkelijk houdt. We geven hier en in de volgende twee paragrafen drie voorbeelden van PDSA's die we ook van commentaar voorzien: het gaat achtereenvolgens om een goed voorbeeld van een PDSA, een voorbeeld van een te grote en vage PDSA en een voorbeeld van hoe je een PDSA kleiner kunt maken.

Een goed voorbeeld van een PDSA

Plan	
Welk plan wil ik uitvoeren?	Ik gebruik het goede voorbeeld van de huisarts. Die moet in noodgevallen wel beschikbaar zijn, maar is niet altijd voor iedereen bereikbaar. Dat wil ik ook: in plaats van voortdurend bereikbaar te zijn, ben ik beperkt telefonisch te bereiken.
Wat wil ik met mijn plan bereiken?	Op die manier hoop ik dat ik mijn bureauwerk sneller kan afmaken omdat ik niet steeds word onderbroken.
Do	
Hoe ga ik mijn plan precies uitvoeren? Welke stappen doorloop ik?	Dit laat ik ook aan het secretariaat en aan de telefoniste weten. Mensen die mij hebben proberen te bereiken op de 'onbereikbare' momenten, bel ik later terug. Dit doe ik op al mijn werkdagen. Ik vraag aan mijn cliënten of ik goed bereikbaar ben en ik houd bij of ik meer aan andere werkzaamheden toekom op de momenten dat ik niet bereikbaar ben. Ik ga dit twee weken uitproberen.
Hoe ga ik het resultaat van mijn plan meten?	Ik heb gemeten dat ik nu per uur gemiddeld 3,5 keer word gestoord. Per verslag heb ik nu ruim 4 uur nodig. Als ik het een volgende dag weer oppak, kost het me nog meer tijd, omdat ik me opnieuw moet inlezen. Mijn actie is geslaagd als ik mijn verslag sneller afkrijg en achter elkaar heb kunnen doorwerken. Ik vraag de telefoniste om de reacties van cliënten op mijn maatregel bij te houden.
Study	
Wat zijn de (meet)resultaten?	Ik word niet meer gestoord door de telefoon. Ik kan beter doorwerken, waardoor mijn verslag nu in ongeveer 2,5 uur af is. Ik kan elke dag alle binnengekomen telefoontjes afhandelen. Ik hoor geen klachten van de telefoniste dat ik niet altijd meteen bereikbaar ben.

Wat ging goed? Wat ging niet goed? Wat leer ik hiervan?	Het blijkt belangrijk dat ik op het eind van de dag bereikbaar ben. Ik moet goed in de gaten houden of er telefoontjes voor me binnengekomen zijn op de momenten dat ik niet bereikbaar was. Het werkt goed om mensen via e-mail of voicemail al te laten weten wanneer ik weer telefonisch bereikbaar ben of wanneer zij mij kunnen bellen, dit scheelt een hoop heen en weer gebel. Voor mij werkt het goed om per dag te bepalen op welk moment ik bereikbaar ben, er is dus geen vaste tijd voor iedere dag vastgesteld. Hierdoor ben ik nog heel flexibel om afspraken met cliënten te maken.
Act	
Hoe ga ik verder? Zet ik een nieuwe actie in gang? Welke?	Ja: – ik voeg aan het eind van de dag een belmoment toe; – ik vraag het secretariaat om telefoonberichten naar mij te mailen; – ik spreek elke dag mijn voicemail in met nieuwe tijden.
Als we tevreden zijn, hoe gaan we dit idee dan borgen en verspreiden?	Twee collega's zijn er al mee begonnen, want die vonden het een erg goed idee. Ik meld het ook op de teamvergadering en vraag collega's X en Y of ze met mij mee willen experimenteren.

Commentaar

- Dit is een goede PDSA: alle elementen zijn duidelijk uitgewerkt.
- De PDSA is klein, concreet, daardoor 'behapbaar' en gemakkelijk overdraagbaar aan collega's.
- De PDSA is meetbaar en resultaatgericht op twee niveaus. De tijdmeting verwijst naar het uiteindelijke doel: verkorten van doorlooptijden. Er is daarnaast een neveneffectmeting gedaan, omdat te verwachten viel dat cliënten de beperkte telefonische bereikbaarheid als onaangenaam zouden ervaren. Het is heel goed om dat aspect erin te betrekken.
- De PDSA noemt de uitslag van de twee metingen: de tijdbesparing én het neveneffect op cliënten. Dit is het concrete resultaat van de PDSA. Het is belangrijk om *Study* altijd in te vullen, anders maak je de PDSA niet af en is er geen leereffect.
- Ook is bij de PDSA geëvalueerd wat goed en niet goed ging en wat ervan is geleerd. Dit is de 'zachtere' kant van een PDSA. Door te onderscheiden wat goed en niet goed ging, is het mogelijk het deeltje dat niet goed ging in een nieuwe – reeks – PDSA's uit te proberen. Dit is essentieel, omdat het bij veranderingen in dit stadium vaak stagneert. Vaak blijft het erbij de zaken te noemen die niet goed gingen. Het verder uitproberen helpt ons nu juist die cruciale stap verder om het goed af te ronden en een goed verbeteridee te concretiseren en om ook in de praktijk de verbetering tot stand te brengen. Het is niet ongebruikelijk dat dit van de ene PDSA in de andere 'doorrolt' (zie het schema in paragraaf 2.1).
Veranderen vraagt om gestaag doorgaan en blijven proberen; daarom is veranderen een proces van hard werken en volhouden, en dat is waarschijnlijk de reden dat we het er vaak bij laten zitten. Doorzetten op kleinschalig niveau, dus doorgaan met PDSA's, is dé oplossing.
- Goede resultaten nodigen andere collega's als vanzelf uit om het ook eens te proberen, zo blijkt. Als dit niet gebeurt, is het mogelijk het in de teamvergadering aan de orde te stellen.

2.4 Een voorbeeld van een te grote en vage PDSA

Plan	
Welk plan wil ik uitvoeren?	Meer tijd om mijn verslagen uit te werken.
Wat wil ik met mijn plan bereiken?	Tijd om na een gesprek rustig het verslag te kunnen uitwerken.
Do	
Welke stappen ga ik precies uitvoeren?	Na ieder gesprek blok ik mijn agenda.
Wanneer is mijn actie geslaagd?	Als ik niet meer word gestoord bij het uitwerken van verslagen.
Hoe kan ik dat meten?	
Study	
Wat zijn de (meet)resultaten?	
Wat ging goed? Wat ging niet goed? Wat leer ik hiervan?	Ik heb alle tijd om mijn verslagen uit te werken. Ik hoor wel klachten van de telefoniste dat ik niet meer bereikbaar ben, maar daar kan ik niets aan doen.
Act	
Hoe ga ik verder? Zet ik een nieuwe actie in gang? Welke?	Ik ga door op de ingeslagen weg.
Als we tevreden zijn, hoe gaan we dit idee dan borgen en verspreiden?	

Commentaar

- Het valt meteen op dat veel elementen van de PDSA niet zijn ingevuld. Daardoor is er weinig informatie beschikbaar.
- Dit heeft te maken met de vage en niet SMART geformuleerde PDSA, waardoor je bij het voortgaan van de PDSA bij het invullen van *Study* tegen (meet)problemen aan loopt.
- Wie gaat de PDSA uitvoeren, hoe vaak, in welke situatie?
- Hoe wordt de PDSA geëvalueerd en wie worden hierbij betrokken? Harde resultaten zijn misschien wel te meten, maar neveneffecten en ongewenste resultaten komen niet in beeld.

2.5 Het opknippen van een te grote PDSA

- Het verbeteridee komt van een aantal secretariaatsmedewerkers, zij willen een rustiger werkplek. Zij werken op een kamer waar mensen heel gemakkelijk binnenlopen, een praatje beginnen of op een andere manier ruis veroorzaken (hoe vriendelijk dit ook is bedoeld).
- Het rustig maken van de werkplek kan op vele manieren; er zijn veel verschillende oplossingsrichtingen denkbaar die elkaar soms ook overlappen. Het verbeteridee moet worden opgeknipt in kleinere stukjes, die elk weer PDSA's zijn.
- Hoe kom je nu aan die kleine stukjes? Ga in dit geval eerst inventariseren welke *stoorzenders* er zijn. Dus: wat maakt de werkplek onrustig? Doe dit met een paar mensen en zet het op een groot vel papier. Ga niet discussiëren, schrijf gewoon op wat iedereen erover zegt.
- Ga dan samen brainstormen: *welke acties kunnen we ondernemen om onze werkplek rustiger te maken?* Ook hierbij geldt: geen discussie, gewoon verzamelen. Wees niet bedeesd, geen ge-'ja, maar', houd het einddoel voor ogen.

- Op deze manier heb je waarschijnlijk al een aardig lijstje met PDSA's.

Voorbeelden van stoorzenders:

- collega's maken opmerkingen of beginnen een praatje terwijl wij aan het werk zijn;
- collega's vragen hulp bij een administratieve taak;
- collega's komen ongevraagd even koffiedrinken;
- collega's vragen diensten van ons terwijl wij aan het werk zijn.

Voorbeelden van verbeterideeën:

- Wij hangen de flap-over met ons verbeteridee, de stoorzenders en acties aan onze deur.
- Wij melden in de teamvergadering dat wij met dit verbeteridee experimenteren.
- Wij houden één gezamenlijke koffiepauze (of beginnen de dag samen met koffie enz.).
- Wij hebben een inloopspreekuur, tijdens welk collega's hun vragen/diensten bij ons kunnen melden.
- Wij reageren niet op een 'pratende binnenloper'.
- Er is per dag één administratief medewerker beschikbaar om vragen en diensten in ontvangst te nemen, de rest werkt door.

Commentaar

We geven hier drie *Plan's* en *Do's* weer van de PDSA's uit het voorbeeld.

Plan 1: Gezamenlijke koffiepauze om een praatje te maken	
Welke actie wil ik uitvoeren?	– We houden de komende twee weken een gezamenlijke koffiepauze om even een dagelijks praatje te maken en een gezellige sfeer te creëren.
Wanneer is mijn actie geslaagd?	– We beginnen hier morgen mee.
Welke stappen wil ik uitvoeren?	– Onze actie is geslaagd als collega's hun praatje reserveren voor de koffiepauze en er geen 'tussendoorpraatjes' meer worden aangeknoopt.
Hoe kan ik dat meten?	– We doen een nulmeting: hoe vaak per dag worden we nu – onnodig – gestoord door collega's ? – Nadat we zijn begonnen met de vaste koffiepauze turven we dagelijks hoe vaak we onnodig worden gestoord. – Na twee weken evalueren we in het hele team.
Plan 2: Wij hebben een inloopspreekuur, tijdens welk collega's hun vragen/diensten bij ons kunnen melden	
Welke actie wil ik uitvoeren?	– We maken een lijstje met diensten en vragen die tijdens het inloopspreekuur gemeld moeten worden.
Wanneer is mijn actie geslaagd?	– Per ochtend en per middag houden we een half uur inloopspreekuur.
Welke stappen wil ik uitvoeren?	– Dit doen we de komende twee weken. We beginnen hier volgende week maandag mee.
Hoe kan ik dat meten?	– We turven per dag hoe vaak we tussendoor worden gestoord. – We turven met welke vragen we worden gestoord en of dit inderdaad uitzonderingen moeten zijn (of we maken een nieuwe PDSA). – Na twee weken evalueren we.

Plan 3: Wij reageren niet op een 'pratende binnenloper'	
Welke actie wil ik uitvoeren?	– Als iemand binnenloopt, glimlachen we maar zeggen we niets terug.
Wanneer is mijn actie geslaagd?	– We houden een bordje omhoog: 'niet storen svp'.
Welke stappen wil ik uitvoeren?	– We doen een nulmeting: hoe vaak per dag worden we
Hoe kan ik dat meten?	– onnodig – gestoord door collega's? – We turven hoe vaak iemand tóch doorgaat met praten en wie dat is! – Na twee weken evalueren we in het hele team.

2.6 Samenvatting: de do's en don'ts van PDSA's

Do's van PDSA's	Don'ts van PDSA's
SMART formuleren: Specifiek: houd het concreet en klein.	Vage algemene formulering: Niet-specifiek: het wordt te vaag of te groot, dat schrikt af; je begint er niet eens aan.
Meetbaar: meet naast feitelijke ook 'zachtere' effecten en soms neveneffecten.	Niet-meetbaar: niet specifiek maakt een PDSA ook niet goed meetbaar; dat is een signaal dat je het kleiner moet maken.
Aansprekend: doe iets wat ertoe doet in relatie tot het einddoel.	Niet-aansprekend: het moet er wél toe doen, zo'n PDSA. Vragen om een mobiele telefoon is géén experiment, maar een voorwaarde die je 'gewoon' kunt regelen.
Realistisch: houd het tegelijkertijd wel uitvoerbaar.	Niet-realistisch: het registratiesysteem willen omgooien is een herkenbare wens, maar het is niet uitvoerbaar. Dit is iets om door te sluisen naar het management.
Tijdgebonden: binnen twee weken uitvoerbaar.	Niet-tijdgebonden of te lang laten doorlopen: te groot, te lang; opknippen.
Stel vast wie de PDSA het beste kan uitvoeren: hierbij gaat het om welke discipline en soms ook om welke medewerker: wie is hier goed in / heeft hier affiniteit mee?	Voer geen PDSA's uit die niet binnen je eigen bereik liggen. PDSA's voor een ander formuleren heeft niet zo veel zin. Formuleer ook geen PDSA als je er geen affiniteit mee hebt, dan is de PDSA gedoemd te mislukken.
Plan	
Gebruik brainstorm (zie de werkvormen in deel II) om eens echt iets anders te doen!	Doe niet meer van hetzelfde. Ga ook niet harder werken.
Help de <i>idea killers</i> om zeep: maak ruimte in je hoofd en dat van je collega's voor nieuwe ideeën.	<i>Idea killers</i> gebruiken: 'Ja maar, dat is niet realistisch, dat werkt bij ons niet' enz. enz.
Do	
Noem hooguit drie of vier stappen om je idee uit te voeren.	Als er een waslijst aan te nemen stappen op het formulier komt te staan, ben je met een te grote PDSA bezig.
Benoem altijd heel concreet wanneer je actie is geslaagd.	En laat het dus niet vaag.

Study	
Evalueer altijd; dit geldt zowel voor de harde als voor de 'zachte' resultaten. Bij een goede evaluatie kun je <i>Act</i> altijd goed invullen.	Van niet evalueren leer je niets en als je niet evalueert zul je vaak ook geen nieuw plan maken.
Act	
Stel ook altijd vast wat je met de PDSA doet. Er zijn twee mogelijkheden: – je bent er nog niet uit en start een nieuwe PDSA; – de PDSA was geslaagd en je gaat hem in je team bespreken. Goede resultaten doorgeven is een vorm van samenwerken. Hoe méér PDSA-resultaten er worden uitgewisseld, hoe groter de verandering/verbetering zal zijn.	Géén nieuwe PDSA starten bij een half geslaagde uitkomst (deels wel en deels niet goede resultaten) is een vorm van <i>idea killing</i> ; je laat het er dan bij zitten en dat is zonde. Het is frustrerend als je niet doorgaat met de deels goede resultaten van de PDSA. Iedereen wil immers eer en profijt van zijn werk, en iedereen wil samen met collega's de werkprocessen verbeteren.

In bijlage 11 en 12 zijn voorbeelden van verbeterideeën en PDSA's opgenomen.

Middenfase: Hoe krijgen we een 'doorbraak'?

3 Het ontwerpen van logistieke en inhoudelijke 'ideaalbeelden'

3.1 Wat zijn ideaalbeelden?

3.2 Voorbeeld: Het herinrichten van werkprocessen met de KWIK

3.3 Voorbeeld: Het veranderen van methodiek: Signs of Safety

3.4 Voorbeeld: De motivatiemethodiek

3.5 Voorbeeld: Het stroomlijnen van ketenafspraken


3.6 Voorbeeld: Samenwerken met twee of drie instellingen

3.7 Voorbeeld: Het vaststellen van de kwaliteit van kerntaken via werkdocumenten

3.8 Voorbeeld: Het herverdelen van taken: de informatieassistent

	Vorbereidingsfase	Startfase	Middenfase	Eindfase
	Wat kunnen we anders doen?	Hoe kunnen we veranderen?	Hoe krijgen we een doorbraak?	Hoe houden we de verbeteringen vast?
Deel I Inhoud van het project	1. Verbeterpakket WDT	2. Experimenteren met PDSA's	3. Het ontwerpen van ideaalbeelden	4. Borgen en verspreiden
Deel II Werkvormen	5. Algemene werkvormen	6. Startconferentie en 1e actieperiode	7. Middenconferentie en 2e actieperiode	8. Eindconferentie en 3e actieperiode
Bijlagen	1. Namen experts 2. Verslag vooronderzoek 3. Meetplan 4. Tijdschrijven 5. Risico-analyse	6. PDSA-formulier 7. PDSA-teamoverzicht 8. Brainstormtips 9. Vergadertips 10. Plan-matrix 11. Verbeterideeën 12. Geaccordeerde PDSA's 13. Ontrafelschema	14. Ideale werkprocessen 15. KWIK 16. Signs of Safety 17. Motivatietechnieken 18. Casusbespreking 19. Informatieassistent	20. Poster voor een slotpresentatie

3 Het ontwerpen van logistieke en inhoudelijke 'ideaalbeelden'



Oplossingsgericht werken: de wondervraag

Wie bekend is met de methodiek van oplossingsgericht werken, is vertrouwd met de 'wondervraag'⁹. De wondervraag is bij toeval ontstaan. In een therapie verzuchtte de cliënt dat er wel een wonder moest plaatsvinden om haar problemen op te lossen. De therapeut vroeg haar om te beschrijven wat er zou veranderen in haar leven als dat wonder écht plaatsvond. De cliënt vertelde uitvoerig hoe anders haar leven zou zijn en hoe anders zij zelf zou reageren op haar omgeving. De therapeut vond dat het 'wonder' dat de vrouw beschreef in feite een realistische voorstelling was van een 'normaal' gezinsleven met prettig functionerende gezinsleden. Deze voorstelling werd leidend voor de therapie: de cliënte concretiseerde, geholpen door haar therapeut, onderdelen van het 'wonder' in realistische doelstellingen en focuste op wat ervoor nodig was om haar wensen te realiseren.

Therapeuten gaan ervan uit dat de paradigmawisseling van een probleemgerichte houding (van cliënt én therapeut) naar een oplossingsgerichte houding een therapie succesvol maakt. Overigens vraagt dit het nodige van de therapeut: onder andere gesprekstechnieken om de oplossingsgerichte houding consequent vol te houden en krachtig te maken.

Een wondervraag kunnen we ook stellen ten aanzien van onze professionele omgeving. Daarmee ontwerpen we langzaam ideaalbeelden, fantastische voorstellingen die we op het moment van het verzinnen niet voor mogelijk houden. Toch gaan we bij Doorbraak kijken en experimenteren welke stukjes van die voorstellingen wél realiteit kunnen worden. Dit is de reden dat lef, creativiteit, brainstormen en het vermijden van *idea killing* in dit kader onontbeerlijk zijn.

Wanneer de middenfase aanbreekt, is er al veel gebeurd: tijdens de startconferentie zijn de werkprocessen ontleed; er zijn veel verbeterideeën beschikbaar gekomen, waarvan bovendien een flink aantal via PDSA's zijn uitgetest zodat ook de eerste resultaten zijn geboekt. Vaak ervaren Doorbraak-deelnemers aan het einde van de startfase dat ze zich in een onomkeerbaar proces bevinden: ze blijven bijna dagelijks nieuwe ontdekkingen doen over wat 'nu toch eigenlijk heel erg opvalt' aan de huidige praktijk en 'hoe handig het zou zijn als ze voortaan...'

De ervaring tot nu toe leert dat de meeste PDSA's in de startfase betrekking hebben op een beperkt aantal verbeterprincipes uit het verbeterpakket die gericht zijn op een betere planning van het werk. Dat

9 Peter de Jong en Insoo Kim Berg, *De kracht van oplossingen. Handwijzer voor oplossingsgerichte gesprekstherapie*. Lisse: Swets en Zeitlinger, 2001.

levert snel winst op en bovendien is men al doende gewend geraakt aan het experimenteren met PDSA's. Vaak zijn resultaten in concrete, meetbare zin echter nog niet zo merkbaar. De ambitieuze doelen van het Doorbraak-project (zie ook paragraaf 1.2) zullen in de regel nog niet zijn behaald.

Drie, vier maanden na de startconferentie wordt het daarom tijd om een nieuwe fase in te gaan. In Doorbraak-terminologie is het zaak om de lat een beetje hoger te leggen en te focussen op een échte 'doorbraak' die de beoogde doelen dichterbij brengt. Dat doen we door met 'ideaalbeelden' te werken: visualisaties en uitwerkingen van ideale werkprocessen, methodieken, protocollen enz. Het in de praktijk brengen en uittesten van deze ideaalbeelden gebeurt door het actief gebruiken van de tot nu toe nog niet benutte verbeterprincipes. Zoals we eerder vermeldde, geldt daarbij: hoe meer verbeterprincipes er tegelijk worden toegepast, des te groter de 'doorbraak' is.

3.1 Wat zijn ideaalbeelden?

Idealbeelden zijn visualisaties en uitwerkingen van ideale werkprocessen, methodieken, protocollen enz. Soms zijn het concretisering van goede voorbeelden uit de eigen sector of uit een andere werkveld, maar het kan ook het diapositief zijn van wat nu niet goed gaat.

Een ideaalbeeld geeft antwoord op de vraag hoe we onze werkpraktijk het liefst georganiseerd zien: Wat zou het beste zijn voor de cliënt? En voor ons? En voor de organisatie? (Hoe) kunnen we al die wensen combineren?

Van een ideaalbeeld spreken we alleen als er geen negatieve neveneffecten door ontstaan: het werk mag niet méér (uren, capaciteit, geld) gaan kosten, de kwaliteit moet minimaal behouden blijven en er wordt niet harder, maar *anders* gewerkt.

Een ideaalbeeld dat in de praktijk is getest en goed is bevonden, vormt een goed voorbeeld.

Bij Doorbraak bevorderen we het denken in ideaalbeelden op verschillende manieren:

- door het verbeterpakket met de goede voorbeelden en de verbeterprincipes; deze dienen als inspiratie én bieden instrumenten om een ideaal te realiseren;
- door het werken met PDSA's, waarbij deelnemers worden aangemoedigd hun eigen ideeën ten uitvoer te brengen;
- door te werken met een kaart met *idea killers* (ja, maar...') en deze als afweer te gebruiken als er een *idea killer* op je afkomt;
- door brainstormtechnieken te gebruiken op werkconferenties en Doorbraak-vergaderingen;
- door vanaf de middenconferentie systematisch ideaalbeelden te visualiseren, te ontwerpen en aan te vullen;
- door het management actief te betrekken in het ondersteunen van de ideaalbeelden;
- door de ideaalbeelden op te knippen in kleinere delen waarmee geëxperimenteerd kan worden en de bijbehorende verbeterprincipes te gebruiken om sneller resultaat te boeken;
- door als het niet mogelijk is een ideaalbeeld op te knippen (soms moet er in één keer een omslag worden gemaakt) dit met een klein groepje eerst goed uit te werken;
- door zorgvuldige metingen aan deze experimenten te koppelen, waardoor het mogelijk is de werkelijke verkorting van de doorlooptijd te meten.

Door te oefenen met ideaalbeelden, wordt een oplossingsgerichte en optimistische houding ontwikkeld die vertrouwen geeft in een goede afloop. Door het ontwerpen van en experimenteren met ideaalbeelden

wordt het verbeterpakket ruimschoots aangevuld: zowel met *wat* er beter kan als *hoe* het beter kan. Er ontstaan tal van nieuwe verbeterideeën en PDSA's die daarmee kunnen worden uitgevoerd. Deze liggen op een 'doorbrekender' niveau dan in de startfase. Daarom worden vanaf de middenfase *alle* verbeterprincipes actief gebruikt en gecombineerd.

Het werken met ideaalbeelden vraagt veel inzet van alle deelnemers. De ervaring is dat in deze fase, naast de teambijeenkomsten over Doorbraak, bijeenkomsten worden georganiseerd die helemaal in het teken staan van de ideaalbeelden. Gedragswetenschappers, teammanagers, IT'ers, soms experts van buiten en managers worden – nog actiever – bij het proces betrokken om uitvoerend medewerkers een handje te helpen. Hoe meer dit gebeurt, des te groter de kans is dat Doorbraak ook echt de organisatie in wordt getrokken en een zaak wordt van iedereen.

In deel II, hoofdstuk 7 over werkvormen in de middenfase wordt verder besproken hoe Doorbraak-deelnemers kunnen oefenen en experimenteren met ideaalbeelden. De hiernavolgende paragrafen bevatten voorbeelden van ideaalbeelden zoals wij die voor ogen hebben.

3.2 Voorbeeld: Het herinrichten van werkprocessen met de KWIK (Kwaliteitsindicaties Kort)

<i>Aanleiding?</i>	De oefening 'het werkproces ontrafelen' tijdens de startconferentie van Doorbraak in de jeugdzorg 2 liet zien dat een takenpakket van 10 à 16 uur over 100 dagen of meer werd uitgesmeerd. Dit was niet alleen zeer ongunstig voor de cliënt en de medewerker; het kostte ook extra (sleutel)tijd, omdat binnen een tijdsbestek van 14 weken door cliënten en betrokkenen tussentijds contact werd opgenomen met 'extra' vragen. In een zaak waar na twee weken elke week wordt gebeld, kan dit oplopen tot 6 uur, aangezien deze contacten ook registratie behoeven.
<i>Wat was het ideaalbeeld?</i>	Het ideaalbeeld werd ingegeven door een goed voorbeeld van de mammapoli. In een Doorbraak-project werd daar de doorlooptijd van borstkankeronderzoek van 6 à 8 weken teruggebracht tot één dagdeel. Dit werd gedaan door het inrichten van een onderzoekskamer met alle benodigde apparatuur en de aanwezigheid van een multidisciplinair team dat de diagnose en prognose (vast)stelt.
<i>Wat moet het opleveren?</i>	Het moet bij ons ook mogelijk zijn om de activiteiten van de indicatie snel na elkaar uit te voeren en meerdere disciplines op één dagdeel te verzamelen. Wij willen ook zo'n mooi resultaat als de mammapoli!
<i>Hoe?</i>	Tijdens een werkconferentie werd door expert Tom van Yperen een ideaalmodel van een eendagsindicatie geschetst. Dit ideaalmodel is uitgewerkt in een conceptprotocol (KWIK) en het team Emmeloord uit BJZ Flevoland (en later andere BJZ-teams) hebben vervolgens proefdagen georganiseerd om de KWIK uit te testen, bij te stellen en uiteindelijk als werkwijze te borgen.
<i>Welk resultaat?</i>	In BJZ Flevoland wordt de KWIK door meerdere teams tweewekelijks uitgevoerd door het hele team, waarmee de in- en uitstroom van indicaties op peil blijft, er geen wachtlijst bestaat en er een doorlooptijd van gemiddeld twee weken wordt bereikt.
<i>Bijlage 15</i>	Verslag KWIK BJZ Flevoland en draaiboek

3.3 Voorbeeld: Het veranderen van methodiek: Signs of Safety

<i>Aanleiding?</i>	De beschikbaarheid en de goede resultaten van een goed voorbeeld: de methodiek <i>Signs of Safety</i> voor 'beschermwaardige' cliënten. Het gaat om een oplossingsgerichte methodiek waarin veel ruimte wordt geboden aan de dialoog met de cliënt. De verwachting is dat deze methodiek tevens versnellend werkt op de doorlooptijd die nu te lang is.
<i>Wat was het ideaalbeeld?</i>	De invoering van deze methodiek bij een – nader vast te stellen – groep cliënten van de Raad voor de Kinderbescherming in Overijssel. Vanuit Doorbraak wordt hier gewerkt aan ideale werkprocessen om de doorlooptijd te verkorten. Het introduceren van de methodiek wordt – naast een 'moderne' kijk op de omgang met cliënten – gezien als een belangrijke inhoudelijke component van dat streven, omdat de ervaring leert dat een betere samenwerking tussen cliënten en raadsonderzoekers snellere en betere resultaten geeft.
<i>Wat moet het opleveren?</i>	Het moet de cliënt een heldere en motiverende uitkomst van het raadsonderzoek geven door overzichtelijke doelstellingen en de manier waarop en door wie daaraan wordt gewerkt: dit alles binnen 30 dagen.
<i>Hoe?</i>	In de teams van de Raad wordt al met Doorbraak geëxperimenteerd. Aanvullend op deze experimenten is een pilotgroep ingesteld in één team, dat geheel volgens deze methodiek gaat werken. Naast inhoudelijke indicatoren voor het meten van de resultaten wordt ook de doorlooptijd van deze groep gemeten.
<i>Welk resultaat?</i>	Het harde resultaat is nog niet bekend, omdat men nog volop experimenteert. Er is binnen en buiten de Raad Overijssel veel belangstelling voor deze pilot, en binnenshuis zijn de eerste verspreidingsinitiatieven naar andere teams al waarneembaar.
<i>Bijlage 16</i>	Toelichting <i>Signs of Safety</i>

3.4 Voorbeeld: De motivatietechniek

<i>Aanleiding?</i>	Bij het analyseren van werkprocessen in de Toegang en het AMK van BJZ en de Raad voor de Kinderbescherming werd naast het ontrafelen van de werkprocessen ook nagegaan of cliënten zélf een aandeel leveren in het vertragen van de doorlooptijden. Professionals benadrukken keer op keer dat een bepaalde groep cliënten die – om welke reden dan ook – weinig hoop en vertrouwen in de hulpverlening heeft en zelfs bang is dat hun kind wordt afgepakt, veel extra tijd vraagt. Die tijd is nodig om cliënt en professional te laten samenwerken en het vertrouwen in de hulpverlening te herstellen. De professionals meldden erg veel extra tijd, zowel in sleuteltijd als in doorlooptijd. Sommige professionals vonden het normaal dat deze extra tijd drie of meer maanden beslaat.
--------------------	--

<i>Wat was het ideaalbeeld?</i>	<p>Expert Jo Hermanns stelde in de startconferentie van <i>Doorbraak in de jeugdzorg 2</i> dat professionals duidelijker een tijdsgrens moeten stellen voor deze groep cliënten. Ouders moeten niet te lang de tijd krijgen om passief te blijven terwijl hun kind zich niet goed ontwikkelt. Dit riep de vraag op of professionals wel voldoende zijn toegerust om over de ontwikkelingsstrategieën van cliënten te praten. Temeer omdat 'motivatiegebrek' wel uitvoerig op multidisciplinaire besprekingen aan de orde kwam, maar weinig direct met cliënten werd besproken.</p> <p>Het ideaalbeeld dat ontstond, behelsde het aanbieden van zogenoemde motivatietechnieken aan professionals om het voorliggende probleem (namelijk weinig vertrouwen) bij de naam te noemen, er begrip voor te tonen en het op te lossen, zodat de weg naar onderzoek en hulpverlening wordt gebaad. Daarnaast was de verwachting dat hiermee de lange doorlooptijd voor deze cliëntgroep aanzienlijk te verkorten is.</p>
<i>Wat moet het opleveren?</i>	Goede aanvang van indicatie of onderzoek en samenwerking met de cliënt die zich gehoord voelt, een snelle doorlooptijd krijgt en daardoor eerder hulp wordt geboden.
<i>Hoe?</i>	Aan het Nederlands Jeugdinstituut / NJi werd gevraagd om een motivatiemethodiek te ontwikkelen, mensen hierin te trainen en de methodiek te evalueren. Deze is onlangs gegeven aan een team van de Raad in Overijssel. Teamleden gaan de methodiek uittesten en bijstellen.
<i>Welk resultaat?</i>	Het trainingstraject is ten tijde van het samenstellen van het handboek nog niet afgerond. Daardoor zijn er nog geen concrete resultaten bekend.
<i>Bijlage 17</i>	Toelichting motivatietechnieken

3.5 Voorbeeld: Het stroomlijnen van ketenafspraken

<i>Aanleiding?</i>	Het eerste Doorbraak-project in de jeugdzorg werd uitgevoerd in het Amsterdamse stadsdeel Zeeburg en had tot doel om met vijftien instellingen die alle taken hebben op het gebied van jongeren, 'risicjongeren' te signaleren en hen door te verwijzen. Risicjongeren zijn uitvallers van school en hebben geen werk, waardoor ze verminderde kansen hebben op intreding op de arbeidsmarkt.
<i>Wat was het ideaalbeeld?</i>	Het ideaalbeeld was om de keten van instellingen zó op elkaar te laten aansluiten dat 75 procent van de jongeren werd toegeleid naar – projecten voor – school of werk en zij niet langer door de mazen van het net konden glippen.
<i>Wat moet het opleveren?</i>	Een goed werkende keten op het gebied van risicjongeren die daardoor vaker naar (projecten voor) school of werk gingen.
<i>Hoe?</i>	Hiervoor was het nodig dat alle instellingen hun taken en werkwijze op het gebied van risicjongeren verhelderden en op elkaar afstemden. Dit gebeurde door instellingsplannen te maken. Daarnaast werd er een uitvoeringsnetwerk opgericht dat zorgde voor concrete afstemming en een stuurgroep van managers die zorgde voor de randvoorwaarden.

<i>Welk resultaat?</i>	Hoewel de harde doelstelling van 75 procent na het eerste jaar nog niet werd gehaald, wierp de samenwerking vruchten af. Dat kwam doordat knelpunten en randvoorwaarden veel zichtbaarder werden waardoor het mogelijk was deze aan te pakken. Zowel het netwerk als de stuurgroep bestaat nog steeds en beide hebben hun doelgroepen met het oog op samenwerking verruimd.
------------------------	---

3.6 Voorbeeld: Samenwerken met twee of drie instellingen

<i>Aanleiding?</i>	Ergens in Nederland onstonden er tussen enkele instellingen samenwerkingsproblemen: de jeugdreclassering van het BJZ, de jeugdreclassering van het Leger des Heils en de Raad voor de Kinderbescherming. De problemen lagen niet op persoonlijk vlak en hoewel er al vaker naar oplossingen was gezocht, had niets geholpen.
<i>Wat was het ideaalbeeld?</i>	De problemen oplossen en een vlot verlopende samenwerking realiseren.
<i>Wat moet het opleveren?</i>	Een werkwijze die het onmogelijk maakt om fouten en problemen te laten ontstaan.
<i>Hoe?</i>	Er werden twee workshops georganiseerd onder leiding van een Doorbraak-adviseur. De eerste workshop bestond geheel uit het ontrafelen van de werkprocessen van de drie instellingen. Dit gebeurde zeer uitvoerig en met tijdsaanduidingen. De ontrafelde werkprocessen werden daarna als het ware over elkaar heen gelegd, zodat overlap en leemten zichtbaar werden. In de tweede workshop werden de werkprocessen geheel op elkaar afgestemd (ideaalbeeld) en vastgesteld aan welke voorwaarden moest worden voldaan om op die manier te kunnen werken. Ook de PDSA-techniek werd uit de doeken gedaan, zodat de groep alvast kon gaan experimenteren.
<i>Welk resultaat?</i>	Aan het einde van de eerste workshop stelden alle aanwezigen vast dat het in de huidige situatie onmogelijk was om géén problemen te krijgen, alle goede bedoelingen ten spijt. Dat was een enorme <i>eyeopener</i> en een grote opluchting. De tweede workshop deed de rest, en dit projectje heeft ook op de langere duur goede resultaten opgeleverd die zijn vastgehouden.

3.7 Voorbeeld: Het vaststellen van de kwaliteit van kerntaken via werkdocumenten

<i>Aanleiding?</i>	In alle Doorbraak-projecten duikt deze kwestie op: We willen onze doorlooptijd verkorten, maar moeten we ook niet kritisch kijken naar welk eindresultaat van ons wordt gevraagd? We willen hoge kwaliteit leveren, maar daarover wordt verschillend gedacht: de één vraagt dit en de ander dát. Moeten we altijd hetzelfde doen of mogen we ‘verantwoord afwijken’? Kortom: dikwijls bestaat verwarring over hoe kwaliteit wordt gedefinieerd en wie uiteindelijk vaststelt wat ‘goede’ kwaliteit is. De kwaliteit van een werkproces bij het BJZ en de Raad kan worden afgeleid van het indicatiebesluit of onderzoeksrapport. In relatie tot de doorlooptijd is dit thema van belang, omdat de overheersende opvatting luidt: hoe langer en meer tijd je besteedt aan je kerntaak, hoe hoger de kwaliteit.
<i>Wat was het ideaalbeeld?</i>	<i>Less is more!</i> Kwaliteit is iets anders dan kwantiteit. Bovendien: snelheid van handelen maakt deel uit van kwaliteit. Het ideaal is dat kwaliteit van kerntaken scherper wordt geformuleerd en dat er in de toekomst weinig discussie is over wat kwaliteit inhoudt: binnenshuis én buitenshuis worden min of meer dezelfde standaarden aangelegd. Deze standaarden zijn opgenomen in de werkdocumenten.
<i>Wat moet het opleveren?</i>	De kwaliteit van kerntaken is min of meer duidelijk vastgesteld en wordt zichtbaar in werkdocumenten zoals indicatiestellingen en onderzoeksrapporten, die helder en logisch zijn en goed zijn onderbouwd.
<i>Hoe?</i>	Naast het werken met gestandaardiseerde vragenlijsten en werkdocumenten kan de kwaliteit op peil worden gehouden en zo nodig worden bijgesteld door zogenoemde kritische casusbesprekingen. De centrale vraagstelling tijdens dit soort besprekingen is: Wat vinden we goede kwaliteit? Deze vraag kan worden gesteld aan cliënten, maatschappelijk werkers, gedragswetenschappers uit de eigen organisatie en aan medewerkers van achterliggende voorzieningen, zoals zorgaanbieders, de Inspectie jeugdzorg en kinderrechtshouders. De werkwijze van de kritische casusbesprekingen is om enkele <i>at random</i> gekozen casussen gezamenlijk te bespreken aan de hand van criteria als leesbaarheid, logica, onderbouwing, transparantie en consistentie. Het commentaar van de aanwezigen kan aanleiding zijn om criteria voor goede kwaliteit te verscherpen en/of het werkdocument (indicatiebesluit of onderzoeksrapport) aan te passen.
<i>Welk resultaat?</i>	Dit soort besprekingen zijn in het eerste landelijke Doorbraak-project uitgevoerd in BJZ Groningen en BJZ Twente. Het eerste resultaat was dat er grote overeenstemming bestond over de zwakke punten van de opbouw van het indicatieformulier en hoe en waar dat verbeterd moest worden. Het tweede resultaat was dat medewerkers van achterliggende voorzieningen precies konden aangeven welke onderdelen van de BJZ-taken standaard door hen worden (over)gedaan. Dit leidde vervolgens tot betere afstemming en samenwerking tussen de betrokkenen. In Groningen werd besloten om de kritische casusbesprekingen drie of vier keer per jaar uit te voeren om eventuele afstemmingsproblemen te signaleren, te concretiseren en te verhelpen.
<i>Bijlage 18</i>	Uitnodiging en agenda casusbespreking

3.8 Voorbeeld: Het herverdelen van taken: de informatieassistent

<i>Aanleiding?</i>	Bij het ontrafelen van werkprocessen en aanstippen van zwakke punten daaruit komt als belangrijke oorzaak van lange doorlooptijden steevast het informatie opvragen bij derden naar voren. Het bereiken van derden en het wachten op de benodigde informatie worden bovendien ervaren als activiteiten waarop weinig invloed uit te oefenen is.
<i>Wat was het ideaalbeeld?</i>	Het ideaal is dat we de informant in één keer bereiken en dat hij/zij de informatie meteen mondeling afgeeft en/of per omgaande toestuurt of via e-mail verstuurt. Terugbellen is niet meer nodig, want alles is helder.
<i>Wat moet het opleveren?</i>	Versnelde doorlooptijd, minder terugbellen, minder wachten en minder ergernis.
<i>Hoe?</i>	Tijdens de middenconferentie van <i>Doorbraak in de jeugdzorg 2</i> liet expert Guus Schrijvers voorbeelden zien van taakverschuivingen in de ziekenhuiswereld. Hierbij werd een aanzienlijk deel van de taken van artsen overgeheveld naar <i>nurse practitioners</i> , waarbij een nieuwe functie werd gecreëerd. Voor artsen betekende dit dat ze meer tijd hadden voor patiënten en voor het verplegend personeel. BJZ Friesland (AMK) heeft naar aanleiding van dit verbeterprincipe de functie van informatieassistent gecreëerd. Dit houdt in dat één functionaris geheel beschikbaar is voor het opvragen van informatie bij derden.
<i>Welk resultaat?</i>	De informatieassistent blijkt in staat te zijn om in zeer korte tijd alle informatie op te vragen en te rapporteren. Een positief neveneffect is dat dit objectieve informatie is en de gegeven informatie daardoor inhoudelijk ook van betekenis kan zijn (voorkómen van tunnelvisie). Verwijzers en informanten vinden het daarnaast prettig om met vaste contactpersonen te werken. BJZ Friesland heeft inmiddels een – via de website te downloaden – functieprofiel van de informatieassistent en een vaste vragenlijst opgesteld. Meerdere andere teams in het land hebben het Friese voorbeeld inmiddels overgenomen.
<i>Bijlage 19</i>	Functieprofiel Informatieassistent BJZ Friesland (AMK)

Eindfase: Hoe houden we de verbeteringen vast?

4 Borgen en verspreiden van Doorbraak-resultaten

4.1 Wat is borgen?

4.2 Wat is verspreiden?

4.3 Tips en voorbeelden om te borgen

4.4 Tips en voorbeelden om te verspreiden

	Vorbereidingsfase Wat kunnen we anders doen?	Startfase Hoe kunnen we veranderen?	Middenfase Hoe krijgen we een doorbraak?	Eindfase Hoe houden we de verbeteringen vast?
Deel I Inhoud van het project	1. Verbeterpakket WDT	2. Experimenteren met PDSA's	3. Het ontwerpen van ideaalbeelden	4. Borgen en verspreiden
Deel II Werkvormen	5. Algemene werkvormen	6. Startconferentie en 1e actieperiode	7. Middenconferentie en 2e actieperiode	8. Eindconferentie en 3e actieperiode
Bijlagen	1. Namen experts 2. Verslag vooronderzoek 3. Meetplan 4. Tijdschrijven 5. Risico-analyse	6. PDSA-formulier 7. PDSA-teamoverzicht 8. Brainstormtips 9. Vergadertips 10. Plan-matrix 11. Verbeterideeën 12. Geaccordeerde PDSA's 13. Ontrafelschema	14. Ideale werkprocessen 15. KWIK 16. Signs of Safety 17. Motivatietechnieken 18. Casusbespreking 19. Informatieassistent	20. Poster voor een slotpresentatie

4 Borgen en verspreiden van Doorbraak-resultaten

In een Doorbraakproject veranderen we om te verbeteren en dan is het natuurlijk de bedoeling dat we die verbeteringen ook vastleggen en vasthouden. Projectdeelnemers aan Doorbraak vragen daar expliciet om. Zij willen twee dingen: dat de door hen verworven verbeteringen tot de standaard werkwijze van de organisatie gaan behoren en dat hun collega's de verbeteringen ook gaan toepassen. Zij hebben het over 'borgen' en 'verspreiden'.

4.1 Wat is borgen?

Met het borgen van resultaten wordt bedoeld dat de goede resultaten van het Doorbraak-project worden geïntegreerd in het professionele gedrag van medewerkers, in de werkprocessen, de methodieken en de protocollen van de organisatie.

We illustreren dit met een voorbeeld uit de ziekenhuiswereld.

Voor het diagnosticeren van ziekte X moet standaard bloed en urine worden onderzocht met behulp van een aantal tests. In een Doorbraak-project bleek dat test T geen toegevoegde waarde (meer) had voor de diagnose en dus geschrapt kon worden. Dat scheelde tijd en kosten. Ondanks dit resultaat bleven velen test T aanvragen. De betrokkenen stopten hier pas mee toen test T niet meer opvraagbaar was in de computer en niet meer werd uitgevoerd in het laboratorium.

Mensen leren in het werk routines en automatisen aan. Dat is handig en verstandig; het zou immers vermoeiend zijn om iedere keer opnieuw te moeten bedenken hoe je een casus het best aanpakt. Als routines niet langer efficiënt zijn, kan het echter ook lastig zijn om ze te laten vallen. Bij Doorbraak worden niet-efficiënte routines en gebruiken vervangen door betere. Het vervangen en vooral het in gebruik nemen van de nieuwe aanpak, noemen we borgen. Met borgen regelen we dat nieuwe activiteiten, anders georganiseerde activiteiten, nieuwe methoden, gestandaardiseerde vragenlijsten enz. tot het standaardtakenpakket van de organisatie gaan behoren en dat de 'oude' aanpak niet meer wordt gevolgd. Een tweede aspect van borgen betreft het bewaken of de nieuwe werkwijze ook een blijvend gunstig resultaat heeft. Lopen de wacht- of doorlooptijden niet weer op? Is de vernieuwde ketenaanpak niet aan erosie onderhevig? En mocht dat toch het geval zijn, welk plan wordt er dan gevolgd om de situatie weer ten goede te keren?

Kortom: bij borging zijn drie hoofdtaken te onderscheiden:

- 1 bewaken dat de nieuwe/andere activiteiten, methoden en protocollen ook daadwerkelijk worden uitgevoerd;
- 2 monitoren dat het projectresultaat ook na afloop van het project behouden blijft, bijvoorbeeld nagaan of de wacht- of doorlooptijd niet opnieuw oploopt;

- 3 een actieplan gereed hebben of maken voor het geval dat het projectresultaat wél een terugval vertoont.

4.2 Wat is verspreiden?

Met het verspreiden van resultaten wordt bedoeld dat de goede resultaten van het Doorbraak-project aan medewerkers, teams en disciplines van de organisatie worden overgedragen. Niet alle goede resultaten hoeven door de hele organisatie te worden overgenomen. Soms is er sprake van een verplichting, soms is er keuzevrijheid.

We lichten dit toe aan de hand van goede resultaten op respectievelijk individueel niveau, teamniveau en organisatieniveau.

Een bekend goed resultaat op individueel niveau is om een verslag van het gesprek met de cliënt aansluitend op het gesprek te componeren in plaats van twee weken later. Uit 'Study' blijkt dat hiermee gemiddeld een tijdwinst van minimaal één uur te behalen is (niet meer hoeven zoeken, niet meer hoeven nadenken over wat je bedoelde met die zin, geen informatie die is weggeëbd uit het geheugen enz.). Tegelijkertijd is gebleken dat het voor sommigen beter werkt om het gesprek te laten bezinken en pas één dag later een verslag te maken.

Een tweede goed resultaat betreft het werken in koppels, bijvoorbeeld twee onderzoekers die samen één zaak doen, of één onderzoeker en één secretaresse die samen één zaak op zich nemen. Ook dit hangt af van individuele voorkeuren en samenwerking met een collega. Wél is het altijd zinvol om dit soort PDSA's uit te testen en niet op voorhand af te wijzen.

Het overgaan op de eendagsindicatie en de KWIK geeft zeer goede resultaten op de verkorting van de doorlooptijd te zien. Met het organiseren van een 'opschoonavond' om achterstanden in de werkvoorraad weg te werken, kan doorgaans een derde van de wachtlijst worden weggewerkt en ook het herverdelen van kerntaken over delen van het team geeft rust én tijdsbesparing te zien. Deze resultaten zijn echter alleen in te voeren als minimaal een deel van het team eraan meedoet; dit vraagt dus om een teambesluit.

Op basis van de Doorbraak-resultaten valt het besluit met nieuwe protocollen of instrumenten te gaan werken. Deze moeten worden ingevoerd in het automatiseringsstelsel van de organisatie en gelden dus voor iedereen binnen de organisatie.

Een belangrijk discussiepunt binnen Doorbraak blijft de wijze waarop de verspreiding wordt aangestuurd. Directie en management sturen op de doelen en de ambities. Als een organisatieonderdeel met behulp van Doorbraak goede resultaten heeft behaald op deze doelen, dan is daarmee 'bewezen' dat de doelen haalbaar zijn. De directie zal er dan bij andere teams des te dringender op aansturen soortgelijke resultaten te behalen. Zeker wanneer blijkt dat de goede voorbeelden een belangrijke kwaliteitsverhoging betekenen voor de cliënt, de medewerkers en de organisatie als geheel. Het is hierbij echter wel van belang dat de 'volgteams' evenals de 'initiatiefteams' hun eigen implementatieproces kunnen door-

maken en ook hun eigen vorm kunnen kiezen. Ofwel: men volgt het goede voorbeeld, maar geeft er wel op eigen wijze vorm aan om het iets van het team te maken; dit is een essentieel element aan het implementeren met de Doorbraak-methode. Overigens kan een volgteam beslissen om het goede voorbeeld op een andere manier in te voeren dan met Doorbraak; ook hierin moet het team een keuze hebben.

4.3 Tips en voorbeelden om te borgen

De eerste verantwoordelijkheid voor het borgen van Doorbraakresultaten ligt bij het management. Hiernaast kan er vanaf de werkvloer al veel in werking worden gesteld op dit gebied. We geven hier een aantal tips en voorbeelden.

Bewaken dat de nieuwe/andere activiteiten, methoden en protocollen daadwerkelijk worden uitgevoerd

Om ervoor te zorgen dat nieuwe of andere activiteiten ook daadwerkelijk worden uitgevoerd, is een schematisch overzicht van oude en nieuwe activiteiten handig.

Oud	Nieuw
Startdatum onderzoek is leidend.	Einddatum onderzoek is leidend.
Individuele agenda's.	Centrale agenda.
De maatschappelijk werker voert administratieve taken uit.	Het secretariaat voert administratieve taken uit.
...	...

De PDSA-overzichten die op teamniveau worden gemaakt, lenen zich hiervoor prima. De enige benodigde actie is eens per maand (en steeds minder vaak) de lijst langslopen om te zien of 'het oude' is verdwenen. Teammanagers kunnen deze bewakende functie vervullen.

Monitoren dat de wacht- of doorlooptijd niet opnieuw oploopt

In samenwerking met de IT-afdeling kan een monitor worden ontwikkeld waarmee op teamniveau wordt gemeten:

- of en hoeveel wachttijd er is;
- hoelang de doorlooptijden zijn;
- of en hoe het proces van in-, door- en uitstroom van cliënten vloeiend verloopt, en waar zich eventueel obstakels voordoen;
- hoe voorspelbare fluctuaties van de instroom (vakantiepieken) er dit seizoen uitzien;
- of er onvoorspelbare fluctuaties zijn;
- of de prognose van toename van cliënten klopt;
- of de aanwezige capaciteit (fte) volledig wordt benut, en zo niet: of dit komt door ziekteverzuim, verloop of vakantie.

Aan de hand van deze metingen is het mogelijk op organisatieniveau, teamniveau en zelfs op individueel niveau goede caseloadberekeningen te maken.

NB

- Het is belangrijk goede definities op te stellen van wachttijden en doorlooptijden (wanneer gaat de meter tellen en wanneer stopt deze?). Indien dit niet het geval is, is de meting niet veelzeggend.
- Het is zaak geen normen te hanteren over acceptabele doorlooptijden. Als in de protocollen voor een onderzoek een periode van drie maanden is vermeld, is de gemiddelde medewerker tevreden als het lukt binnen die tijdspanne. Met Doorbraak zou het waarschijnlijk veel sneller kunnen. Aangezien normen over doorlooptijden ‘de prikkel’ uit een Doorbraak-project halen, worden deze niet vermeld.

Een actieplan gereed hebben of maken

Wanneer de hiervoor beschreven monitor alarm slaat, is snel ingrijpen vereist. Goede informatie uit de monitor kan leiden tot adequate analyse van knelpunten en geeft richting aan oplossingen.

Bij meerdere teams Toegang komen opeens opvallend minder vrijwillige aanmeldingen binnen, terwijl het aandeel zorgmeldingen navenant toeneemt. Dit vraagt om nader onderzoek. Zorgmeldingen zijn omslachtiger dan vrijwillige meldingen en zouden dus ‘gevoeld’ moeten worden in werkdruk en in een langere doorlooptijd. Dat blijkt echter niet het geval te zijn. Bij verdere analyse – door na te gaan of de zorgmeldingen echt zorgmeldingen zijn – blijkt dat de zorgmeldingen nauwelijks verschillen van de vrijwillige meldingen. De voorlopige conclusie is dat er blijkbaar in het voorliggende veld de idee is ontstaan om zorgmeldingen te doen en op die manier de wachtlijst te omzeilen, want zorgmeldingen vereisen directe behandeling.

Reactie: Na peilingen bij verwijzers blijkt deze conclusie terecht te zijn. Er gaat een brief naar de verwijzers om hen (opnieuw) te informeren over de criteria voor een zorgmelding.

Het is in ieder geval mogelijk actieplannen op te stellen voor ‘voorspelbare’ fluctuaties, zoals vakantiepieken:

AMK's in het hele land maken jaarlijks voor de zomervakantie mee dat leraren extra veel meldingen doen van leerlingen waarover zij al langere tijd bezorgd zijn. Met de naderende vakantie kunnen zij zelf geen oogje meer in het zeil houden en doen zij voor hun gemoedsrust een melding bij een AMK. Een AMK neemt het initiatief in het voorjaar een brief aan scholen te sturen waarin dit probleem wordt uitgelegd en om hun te verzoeken mee te werken aan een oplossing ervoor. Zo wordt aan de scholen gevraagd om tijdig bekend te maken over welke leerlingen zij zich zorgen maken. Bij het afwegen van die zorg kunnen scholen gebruikmaken van de advies- en consult-functie van het AMK.

Wellicht is het ook zinvol als BJZ's en Raden voor de Kinderbescherming actieplannen maken om ziekteverzuim en verloop van personeel te bestrijden. Deze uitval van capaciteit is niet te compenseren en de opvang en vervanging doet een groot beroep op de medewerkers. Het is hierbij mogelijk gebruik te maken van goede voorbeelden uit andere sectoren.

4.4 Tips en voorbeelden om te verspreiden

Ook voor het verspreiden van goede resultaten van Doorbraak over de gehele organisatie geldt dat het aan het management is om hierin het voortouw te nemen en een plan te bedenken hoe alle medewerkers de goede resultaten in gebruik gaan nemen. Dat neemt niet weg dat doorbraakdeelnemers al heel veel zelf kunnen doen aan *spreading the news*. Mond-tot-mondreclame werkt goed en wervend.

Een druppelsgewijze of 'organische' aanpak

Steeds als duidelijk wordt dat er een nieuw goed resultaat is behaald (en dit door voldoende medewerkers is uitgetest), is het mogelijk een begin te maken met borgen en/of verspreiden. We gebruiken ook wel termen als 'lichtvoetig' en 'spelenderwijs', om uit te leggen dat borging en verspreiding het beste werkt door collega's te verleiden om hun bijdrage aan het projectdoel te leveren. Dit werkt beter dan opleggen, dwingen en uitvoerige plannen van aanpak opstellen over 'hoe we het voortaan gaan doen'. De ervaring leert dat medewerkers die voorzichtig van aard zijn als het om vernieuwing gaat, hun eigen weg moeten volgen. Het zijn geen koplopers, maar verderop in het project leveren zij opeens bijdragen. De reden hiervoor is dat zij de projectdoelstelling als zodanig wel ondersteunen, maar minder affiniteit hebben met het 'jongehondengedrag' dat Doorbraak wel eens oproept. Collega's en teammanagers kennen hun collega's het beste en kunnen dus ook goed inschatten wie wat nodig heeft om een bijdrage aan het traject te leveren. Iedereen heeft immers stokpaardjes én talenten die benut kunnen worden om anderen te laten meedoen aan Doorbraak.

Verspreiding door individuele medewerkers

Een eenvoudige manier van verspreiding door individuele medewerkers is om een collega die nog niet bezig is met Doorbraak bij een PDSA te betrekken. Vraag aan een collega van wie je de indruk hebt dat hij/zij wel in is voor je plannetje hulp bij het bedenken en uitvoeren van de PDSA. Spreek ergens in de week een kwartier af en stel samen *Plan* op. Probeer hem/haar vervolgens te verleiden ook *Do* uit te voeren. Vraag nu en dan hoe het gaat en evalueer ook samen *Study*. Wat je in elk geval hebt bereikt, is dat de PDSA-techniek is overgedragen, en mogelijk heb je ook een goed resultaat behaald.

In een BJZ had een Doorbraak-teamlid binnen één dag een indicatie afgemaakt (zeg maar een KWIK avant la lettre). Ze meldde dit luid en duidelijk in het team, waarop haar teamleider haar demonstratief beloonde door te zeggen dat ze gezien deze prestatie naar huis mocht gaan. Het was pas vier uur. Dit verliep in een lacherige sfeer, maar de andere collega's wilden wel alles weten van deze aanpak en gingen er de dag erna direct mee aan de slag.

Verspreiding binnen het team

In een Doorbraakproject wordt wel gekozen om eerst een deel van het team actief met Doorbraak te laten werken en dan pas geleidelijk aan de rest van het team te betrekken. Deze aanpak legt niet zo'n zware druk op de werklast van de medewerkers. Het is dan wel van belang om ervoor te zorgen dat het verspreiden van de Doorbraak-methode op een bepaald moment in gang wordt gezet. Een urgent probleem dat door het hele team wordt ervaren, biedt een goede gelegenheid om eens als heel team te werken met enkele aspecten van de Doorbraak-methode.

Het volgende idee is uitgewerkt naar aanleiding van een knelpunt dat bij een AMK werd gesignaleerd: het vergroten van de instroom van cliënten door toedoen van de eigen medewerkers.

Bij het AMK constateert men dat de diverse medewerkers verschillend omgaan met het aannemen van meldingen. Dat levert knelpunten op:

- *sommigen nemen een melding aan zonder dat er voldoende informatie over de zaak is;*
- *soms ontbreekt er zelfs een naam en een telefoonnummer van de cliënt;*
- *het idee bestaat dat de Bureaudienst te gemakkelijk meldingen aanneemt die eigenlijk consulten zijn;*
- *een achterliggend probleem is dat er niet voldoende onderscheid wordt gemaakt tussen de verschillende functies: advies, consult en melding;*
- *met deze gang van zaken wordt de instroom op een ongewenste manier vergroot. Een verbeterprincipe van Doorbraak is juist de instroom te beperken.*

Oplossingen moeten door het hele team worden besproken. Reserveer hiervoor ruimschoots de tijd en analyseer de hiervoor genoemde knelpunten. Verzamel vervolgens verbeterideeën en maak er PDSA's van. Dit is tevens een goede manier om Doorbraak eens met het hele team uit te voeren. Ga hierbij als volgt te werk:

- *Pak het werkproces (van de startconferentie Doorbraak) erbij en bepaal precies welk deel van het werkproces het betreft. In dit geval is dat het allereerste begin tot en met het vaststellen van het traject: advies, consult of onderzoek.*
- *Inventariseer de zwakke punten. Voorkom discussie door deze eerst onbecommentarieerd op te schrijven.*
- *Constaateer in grote lijnen of er een probleem is, hoe het in elkaar zit en hoe het probleem te benoemen is. Ga eventueel nog kort in op de achtergrond van de knelpunten om na te gaan of er onderliggende knelpunten zijn (neem hiervoor hooguit enkele minuten).*
- *Ga na of er een of meer oplossingen zijn voor dit probleem. Bijvoorbeeld: Er is een AMK-protocol dat de drie genoemde functies goed uit elkaar haalt. Gebruikt iedereen dat protocol?*
- *Voor zover het AMK-protocol geen uitkomst biedt, vul dan bij de ontbrekende onderdelen aan wat in dat geval de werkwijze zou moeten zijn en leg dat vast.*
- *Inventariseer nog meer oplossingen, van elders of die ter plekke worden bedacht.*
- *Voer desgewenst een brainstorm uit: altijd leuk en dankbaar! (zie deel 2 werkvormen, paragraaf 5.3)*
- *Maak PDSA's, deel ze uit en werk ze eventueel uit in groepjes van twee, dat werkt vaak aardiger.*
- *Spreek af dat alle PDSA's binnen een maand zijn uitgevoerd en leg de evaluatiedatum vast om ze samen te bespreken.*
- *Hang de lijst met PDSA's in de gang, voor iedereen zichtbaar.*
- *Evalueer de PDSA's goed: Wat ging goed, wat ging niet goed, wat leren we ervan? Is er een nieuwe PDSA nodig om een onhelder stukje verder uit te proberen? Enz.*
- *Als na evaluatie van de PDSA's een goed resultaat wordt gevonden, integreer het dan in het werkproces.*
- *Als blijkt dat het goede resultaat voor sommige mensen lastig is om uit te voeren, bespreek dan wat zij nodig hebben om het beter te doen (bijvoorbeeld een training, een dagje meelopen met een collega, een zaak samen met een senior behandelen).*
- *Als het lukt het hele team zó aan het werk te krijgen, is dat een fantastisch resultaat.*

NB: Deze werkwijze is ook heel geschikt om met het hele team eens een hele maand aan slechts één verbeterprincipe te werken, bijvoorbeeld verbeterprincipe 3: bereik een hoge doorloopsnelheid door een lage werkvoorraad. De ervaring leert dat dit een hoog rendement geeft.

Deel II Werkvormen van een Doorbraak-project

5 Algemene werkvormen

5.1 Werkconferenties

5.2 Actieperioden

5.3 Brainstormen en idea killers

5.4 Doorbraak-vergaderingen

5.5 De inrichting van de projectorganisatie

6 Startconferentie en eerste actieperiode

7 Middenconferentie en tweede actieperiode

8 Eindconferentie en derde actieperiode

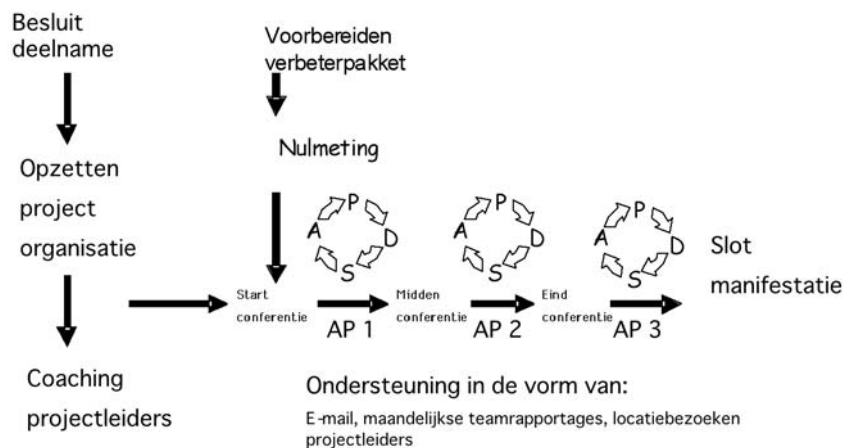
8.1 Slotmanifestatie

5 Algemene werkvormen

Een Doorbraak-project omvat drie werkconferenties: een start-, een midden- en een eindconferentie (zie schema). Na elke werkconferentie volgt een actieperiode van enkele maanden (de duur van deze periode is mede afhankelijk van de voortgang). Maximaal duurt een Doorbraak-project een jaar. Een Doorbraak-project wordt doorgaans afgesloten met een slotmanifestatie, die door de organisatie(s) zelf wordt georganiseerd. Tijdens deze manifestatie worden alle resultaten en ervaringen uit het Doorbraak-project aan belangstellenden gepresenteerd.

We gaan hier in op de verschillende werkvormen van een Doorbraak-project. Met deze werkvormen zorgen we ervoor dat de projectdeelnemers gedurende het hele project worden ondersteund bij het toepassen van het verbeterpakket. Een deel van de werkvormen is het hele project hetzelfde en een deel wisselt per fase. Door de werkvormen op deze manier aan te bieden, hopen we de projectdeelnemers op het juiste moment de juiste ondersteuning te bieden voor een dusdanige voortgang van het project dat er een 'doorbraak' mogelijk is.

Werkconferenties en actieperioden



AP = actieperiode

5.1 Werkconferenties

Werkconferenties vormen een goed middel om samen met collega's de ambitieuze doelstellingen uit het Doorbraak-project te realiseren. Het volgende gebeurt er zoal op een werkconferentie:

- ervaringen uitwisselen en reflecteren op het werk; vaststellen waar je last van hebt of waar de cliënt last van heeft en wat er beter kan;

- afspreken waarmee je direct aan de slag gaat en verdere acties verdelen;
- vaststellen wat er van het management nodig is om succes te oogsten en hoe dat wordt kenbaar gemaakt aan het management;
- aanvullende informatie over de Doorbraak-methode, nieuwe inzichten, aanvullingen op het verbeterpakket in ontvangst nemen;
- vaardigheden aanleren, zoals brainstormen, opknippen van grote in kleinere verbeterideeën, *idea killers* vermijden;
- gebruikmaken van experts die, naast dat zij informatie en nieuwe inzichten bieden, reageren op de zich ontwikkelende praktijk bij de Doorbraak-teams;
- in het algemeen: successen vieren en solidariteit tonen om door te gaan.

Hierbij is de inhoud van het verbeterpakket de belangrijkste bron van inspiratie of advies.

Werkconferenties verlopen doorgaans in de vorm van opdrachten die ter plekke worden uitgevoerd en die licht werpen op relevante elementen binnen het werk. De opdrachten zijn middelen om de reflectie op de praktijk te bevorderen en tevens betreft het oefeningen die vaker kunnen worden uitgevoerd, bijvoorbeeld in Doorbraak-vergaderingen of zelfs met het hele team. Alles komt op flap-overs te staan (en wordt later uitgewerkt), want het materiaal uit de werkconferenties is rijk aan ideeën waarvan PDSA's te maken zijn.

Het aantal plenaire presentaties en instructies wordt bij voorkeur beperkt gehouden. Ter verdere inspiratie voor het verbeterpakket kunnen voor werkconferenties wel mensen worden uitgenodigd die aansprekende, zinvolle adviezen over een onderwerp kunnen geven. Ook hierbij wordt bij voorkeur de opdrachtvorm gehanteerd. De Doorbraak-adviseurs lichten de opdrachten toe en helpen de deelnemers ze goed uit te voeren.

Het resultaat van een werkconferentie is vrijwel altijd enthousiasme en veranderingszin. Het beste resultaat is als deelnemers optimistisch gestemd én met een PDSA onder hun arm de deur uitgaan waarmee ze de dag erna willen beginnen.

5.2 Actieperioden

Direct na iedere werkconferentie volgt de actieperiode. Een actieperiode duurt gemiddeld drie tot vier maanden. De projectdeelnemers oefenen vanaf de eerste dag van de actieperiode tot aan de volgende conferentie met het materiaal dat ze van de werkconferentie meenemen. Ze doen dat door PDSA's uit te voeren. Het is de bedoeling dat alle projectdeelnemers steeds met één PDSA bezig zijn. Een PDSA duurt gemiddeld twee weken, daarna wordt de cyclus geëvalueerd. Op die manier blijft de vaart in het traject en wordt er een groot aantal PDSA's gemaakt.

In de actieperioden worden tweewekelijks Doorbraak-vergaderingen georganiseerd.

Deelnemers aan een Doorbraak-project zien vaak op tegen het tijdsbeslag van een PDSA. Dit is voor een deel koudwatervrees. In de praktijk kost het uitvoeren van een PDSA nauwelijks extra tijd; het reguliere werk wordt alleen op een andere manier uitgevoerd. Als Doorbraak de organisatie veel extra tijd kost, dan wordt Doorbraak niet goed uitgevoerd. In principe behoort de belasting minimaal te zijn, behoudens het deelnemen aan de Doorbraak-vergaderingen en de werkconferenties.

De belangrijkste werkdocumenten van een Doorbraak-project zijn:

- het PDSA-formulier (eerder gebruikt bij de voorbeelden in deel I, hoofdstuk 2);

- het PDSA-teamoverzichtsformulier, waarop teams een overzicht bijhouden van hun PDSA-ideeën, de resultaten daarvan en de wijze van borging en verspreiding. Deze PDSA-teamoverzichten vormen in een Doorbraak-project belangrijk uitwisselingsmateriaal voor teams. Voor het management zijn deze overzichten bruikbaar om vast te stellen welke PDSA's op individueel niveau, op teamniveau of op organisatieniveau worden vastgelegd.

In bijlage 6 en 7 zijn respectievelijk het PDSA-formulier en PDSA-teamoverzichtsformulieren opgenomen.

5.3 Brainstormen en idea killers

Mensen hebben elke dag ideeën over hoe iets anders, beter of mooier kan, maar het is een lange weg van idee naar daadkracht. De waan van alledag vormt een obstakel, er is toch wat tijd voor nodig om te bedenken hoe dat idee te realiseren is én er zijn veel mensen in de omgeving om iemand van een goed idee af te houden, bijvoorbeeld: 'Dat hebben we al eens geprobeerd, en het werkt niet', 'Het is veel te duur', 'Het mag niet van de wet'.

Ondanks mogelijke tegenwerpingen willen we bij Doorbraak doorbrekende ideeën op tafel krijgen. We willen lef zien. Als het even kan, willen we ook lol maken om ideeën die wel heel bizar zijn. Durf dus te brainstormen en zorg ervoor dat de tegenwerpingen tijdelijk buiten spel staan. Doe dit als team, maar doe het ook alleen, bij het maken van een PDSA. Wij wijzen ook graag op het internet als enorme bron van inspiratie. Google 'brainstorm' en kies een techniek die je aanspreekt en pas hem dan ook eens toe in het team. Dit werkt bevrijdend én het effect kan geweldig zijn. Zo hebben we eens een opdracht gegeven om een werkproces waar normaal twee maanden voor staat in één week af te handelen. Het bleek geen enkel probleem te zijn: binnen 10 minuten lagen de hoofdingrediënten voor een nieuwe aanpak op tafel. Daarmee kun je aan een ideaal werkproces gaan bouwen.

Om anderen goede ideeën niet te laten torpederen, gebruiken we de zogenoemde *idea killers*, mooie gekleurde kaartjes waarop een aantal tegenwerpingen zijn verzameld¹⁰.

Bijlage 8 heeft betrekking op brainstormen en creatief denken.

5.4 Doorbraak-vergaderingen

Eens per twee weken organiseert de Doorbraak-projectleider een Doorbraak-vergadering van ongeveer een uur. Hierin worden de PDSA's uit de voorafgaande twee weken geëvalueerd, zodat het mogelijk is ervan te leren. Direct komt ook aan de orde wat het vervolg is op de PDSA: nog eens proberen met een kleine wijziging, meer mensen dezelfde PDSA laten uitvoeren om hem krachtiger te maken of de PDSA direct over het hele team verspreiden. 'Gewaagde' PDSA's die mogelijk te veel afwijken van het staande beleid van de organisatie kunnen in de stuurgroep worden ingebracht.

In bijlage 9 zijn tips opgenomen voor de Doorbraak-vergadering.

¹⁰ Dit kaartje is een initiatief van het Centrum voor de Ontwikkeling van het Creatief Denken en is te bestellen via www.cocd.org. De *idea killers* zijn niet duur en werken doeltreffend.

5.5 De inrichting van de projectorganisatie

De Doorbraak-methode geeft de beste resultaten als de methode op een projectmatige wijze wordt ingevoerd. Kenmerkend is dat alle betrokken teams/medewerkers, geconcentreerd in een tijdelijk samenwerkingsverband, werken aan een concreet, beoogd resultaat. In de Verenigde Staten wordt dit tijdelijke samenwerkingsverband het *breakthrough collaborative* genoemd. De projectmatige aanpak zorgt voor energie, een duidelijke afbakening in de tijd en de positieve stimulans van de 'hogedrukketel': aan het eind van het project moeten de doelen gerealiseerd zijn.

De volgende algemene projectkenmerken zijn mede op een Doorbraak-project van toepassing:

- er is een duidelijke en gecommitteerde opdrachtgever;
- het is resultaatgericht;
- er is een gedefinieerd begin en eind;
- er is voldoende tijd beschikbaar;
- betrokkenen voelen zich verbonden met het project;
- er wordt multidisciplinair samengewerkt.

Bij het inrichten van de projectorganisatie valt te denken aan de volgende samenstelling:

- 1 een of meer Doorbraak-teams;
- 2 per team een teamleider en projectassistent / intern Doorbraak-adviseur;
- 3 een interne projectleider en een externe adviseur;
- 4 aansturing Doorbraak-project door het management.

Op basis van deze algemene punten wordt per project precies bepaald wat de beste manier is om de projectorganisatie in te richten. Een overkoepelend uitgangspunt is dat de projectorganisatie aansluit op bestaande overlegvormen en zo min mogelijk extra tijd vraagt.

We werken de voorgaande vier punten hier verder uit.

Ad 1 Een of meer Doorbraak-teams

Het Doorbraak-project wordt uitgevoerd door een of meer bestaande teams die voor de duur van het project de Doorbraak-teams worden genoemd. Het hele team kan besluiten om met Doorbraak mee te doen. Het is ook mogelijk met een deel van het team te starten. Vrijwilligheid en enthousiasme bij de deelnemers zijn bevorderende factoren voor een goed functionerend team. Als van een team niet iedereen meteen wil meedoen, is het raadzaam met de 'voorlopers' te beginnen die de kar kunnen trekken en het aantal deelnemers langzaam uit te breiden. Een multidisciplinaire samenstelling van het team is hierbij van belang; ook de gedragsdeskundige of de vertrouwensarts, de secretaresse en de telefoniste nemen deel. Aangezien het veranderen van werkprocessen vrijwel altijd gevolgen heeft voor andere disciplines, is samen optrekken belangrijk en dit versterkt de teamgeest.

Ad 2 Per team een teamleider en projectassistent / interne Doorbraak-adviseur

De ervaring leert dat het raadzaam is om voor elk deelnemend Doorbraak-team een teamleider én een projectassistent verantwoordelijk te maken. De projectassistenten zijn de inhoudelijke Doorbraakdeskundigen die de teamleden helpen om PDSA's te maken (en het klein, concreet en licht te houden), PDSA's te verzamelen en deze te presenteren in overzichten. Met die overzichten kunnen de teams onderling hun goede resultaten uitwisselen en zo ontstaat het vliegwieleffect van verbetering.

De projectassistent wordt gecoacht door de externe adviseur. Indien gewenst wordt de projectassistent in twee dagen opgeleid tot intern Doorbraak-adviseur, wat de rol van de projectassistent nog wat krachtiger maakt.

De teamleider ondersteunt de projectassistent en faciliteert waar nodig de veranderingen. Ook geeft de teamleider morele steun, moedigt hij/zij aan, geeft hij/zij teamleden een zetje om lef te tonen, geeft hij/zij complimenten bij goede resultaten en organiseert hij/zij iets feestelijks als er een 'doorbraakje' te zien is.

Ad 3 Een interne projectleider en een externe adviseur

Bij een landelijk Doorbraak-project verzorgt de extern adviseur, eventueel samen met andere externe adviseurs, de algehele voortgang van het project, zoals de organisatie van werkconferenties en voortgangsbesprekingen. Bij een regionaal Doorbraak-project werkt de extern adviseur intensief samen met de teamleiders en projectassistenten. Het is handig om daarbij gebruik te maken van een intern projectleider die alles coördineert. Samen organiseren de intern projectleider en de extern adviseur de werkconferenties. Daarnaast geven zij waar nodig – tussentijds – advies en zijn zij regelmatig aanwezig op Doorbraak-vergaderingen en optimaliseren zij gaandeweg het verbeterpakket.

Ad 4 Aansturing Doorbraak-project door het management

Het is van belang dat een Doorbraak-project goed wordt ingebed in de organisatie en dat er afspraken worden gemaakt over de aansturing ervan. Er zijn verschillende mogelijkheden:

- er is reeds een stuurgroep in de organisatie actief voor lopende projecten. Doorbraak kan dan hierbij worden ondergebracht;
- er worden verantwoordelijken aangesteld op managementniveau (portefeuillehouder Doorbraak in het managementteam) en op uitvoerend niveau (intern projectleider);
- een intern projectleider ziet toe op voortgangsrapportages, bijvoorbeeld per kwartaal. Een voortgangsrapportage bestaat uit het *overall* PDSA-overzicht en een lijst met aanbevelingen en knelpunten. De intern projectleider ziet ook toe op de planning van de werkconferenties en de lopende afstemming met communicatie, ICT, P&O enz.

De portefeuillehouder draagt er zorg voor dat de voortgangsrapportages in het managementteam worden besproken. De portefeuillehouder wordt gemandateerd om met ondersteunende diensten (ICT, P&O, facilitair) afspraken te maken over zaken die nodig zijn om de voortgang van Doorbraak te bevorderen.

Zie bijlage 5 voor de taken en ureninvestering van de projectuitvoerders van Doorbraak.

6 Startconferentie en eerste actieperiode

In de startfase ligt de nadruk op het leren experimenteren met PDSA's. Het is raadzaam om in de startperiode te werken met verbeterprincipes die snel resultaat opleveren, zoals een efficiëntere planning van het werk en het reorganiseren van het bureauwerk.

De startfase bestaat uit de startconferentie en daaropvolgend de eerste actieperiode. Tijdens de startconferentie ligt het accent op twee opdrachten:

- werkprocessen ontrafelen;
- (een selectie uit) de verbeterprincipes gebruiken om verbeterideeën te verzamelen.

Werkprocessen ontrafelen

Werkprocessen beschrijven de activiteiten die nodig zijn om kerntaken uit te voeren, de volgorde van deze activiteiten en de duur ervan. Voorbeelden van een werkproces zijn: de indicatiestelling, een AMK-onderzoek, een beschermingszaak van de Raad voor de Kinderbescherming. Werkprocessen organiseren we zelf. In de loop der tijd ontstaan er echter vaak allerlei onlogische procedures in de werkprocessen. Bijvoorbeeld doordat er druppelsgewijs nieuwe werkafspraken, protocollen enz. worden ingevoerd, soms door eisen van buitenaf (bijvoorbeeld door de financier), soms om de kwaliteit van het werk te verhogen. Op zich is dat goed, maar het kan langzaamaan leiden tot een werkproces dat niet helder, vloeiend en transparant meer is en dat veel ongerijmdheden en 'hobbels' bevat. Dit is op te lossen door het werkproces, inclusief alle eisen en vernieuwingen die nodig zijn, tot een coherent en overzichtelijk systeem te transformeren waardoor het eenvoudiger en sneller te doorlopen is. De opdracht om het werkproces te ontrafelen blijkt een van de krachtigste instrumenten te zijn om een nieuwe manier om naar het eigen werk te kijken in gang te zetten.

In bijlage 13 is een schema opgenomen om het werkproces te ontrafelen.

Het ontrafelen van het werkproces is een concretisering van verbeterprincipe 1: werk anders, niet harder. Om dat te realiseren, luidt de beginvraag: Hoe ziet ons huidige werkproces eruit als het om logica, tijdsinvestering en efficiëntie gaat?

Bij het ontrafelen van werkprocessen brengen we de activiteiten van de verschillende functionarissen van een werkproces in kaart, zoals de taken van de maatschappelijk werker, van de gedragswetenschapper en van de secretaresse. Als we de volgorde van deze activiteiten weergeven, ontstaat er inzicht in de organisatie van het werkproces. Tijdens het bespreken van het eigen werkproces ontstaan er overigens ook al nieuwe inzichten en komen er verbeterideeën naar voren.

De grote verrassing van deze opdracht komt in de regel als de tijden worden berekend, waarbij we de sleuteltijd en de doorlooptijd onderscheiden. De sleuteltijd is het aantal uren dat de organisatie aan een indicatie- of onderzoekstraject besteedt. De doorlooptijd is het aantal dagen vanaf de (aan)melding van de cliënt tot en met de afronding van de indicatie of het onderzoek. De uitdaging van een Doorbraakproject dat is gericht op het verkorten van wacht- en doorlooptijden is de doorlooptijd zo veel mogelijk met de sleuteltijd overeen te laten komen.

Werkprocessen ontrafelen is een dankbare opdracht, aangezien het veel inzicht geeft en concrete knelpunten en verbeterpunten zich erdoor laten traceren. Projectdeelnemers doen er het gehele Doorbraak-project hun voordeel mee en herhalen de opdracht later in het project of beschouwen één deel van het werkproces nog eens nader.

Deze opdracht is ook relevant als het Doorbraak-project is gericht op ketensamenwerking. In dit geval kunnen de werkprocessen van meerdere organisaties 'op elkaar gestapeld' worden om overlap van taken of leemten van activiteiten te signaleren.

Deze eerste opdracht wordt in kleine groepen uitgevoerd. Bij de opdracht horen een schema en instructies die door de Doorbraak-adviseurs worden gegeven. Er worden flap-overvellen uitgedeeld om relevante ontdekkingen te noteren en later met de andere aanwezigen uit te wisselen. Belangrijk is dat ieder team het materiaal van de opdracht meeneemt naar het eigen bureau, het overzichtelijk uitwerkt en er eventueel verder aan sleutelt.

(Een selectie uit) de verbeterprincipes gebruiken om verbeterideeën te verzamelen

De tweede belangrijke opdracht van de startconferentie is het inzetten van (een keuze uit) de verbeterprincipes om verbeterideeën te verzamelen. Wie een Doorbraak-project begint, start immers niet vanuit het niets; de verbeterprincipes zijn er als dankbaar materiaal om zaken snel anders aan te pakken. Verbeterprincipes zijn immers thematische verzamelingen werkzame factoren uit andere Doorbraak-projecten.

Ook bij het gebruiken van (een keuze uit) de verbeterprincipes om verbeterideeën te verzamelen, wordt met opdrachten gewerkt. Meestal gebeurt dit in de vorm van een korte toelichting op een verbeterprincipe, waarna er een korte en wervelende brainstorm volgt om verbeterideeën te verzamelen die het verbeterprincipe concretiseren en vertalen naar de eigen werkpraktijk. Het resultaat is dikwijls verbluffend: professionals hebben veel denkracht en creativiteit die met deze oefening wordt aangeboord. Daarna wordt aan de hand van enkele verbeterideeën kort geoefend met de eerste PDSA's: wat gaat men komende week uitproberen? Tot slot wordt door alle teams een datum voor een eerste Doorbraakvergadering afgesproken.

In bijlage 10 is een plan-matrix weergegeven om te selecteren met welke verbeterideeën bij voorkeur wordt begonnen om snelle resultaten te bereiken.

In bijlage 11 zijn enkele verbeterprincipes opgenomen die tijdens een startconferentie zijn uitgewerkt in verbeterideeën.

7 Middenconferentie en tweede actieperiode

Het programma van de middenconferentie staat minder vast dan dat van de startconferentie; het hangt af van hoe het project verloopt en sluit daarbij aan. Soms wordt de startfase iets in tijd opgerekt om de middenconferentie meer betekenis te geven. Toch is het belangrijk niet te laat met de middenfase te beginnen, omdat het belangrijk is om de vaart in het project te houden en duidelijk te maken dat de deelnemers nu nog iets gedurfter gaan experimenteren om tot een ‘doorbraak’ te komen.

Een belangrijke aanbeveling is om de middenconferentie – evenals de eindconferentie – inhoudelijk niet door de Doorbraak-adviseur te laten voorbereiden, maar dit te vragen aan een projectgroep of stuurgroep die zich in de organisatie met het Doorbraakproject bezighoudt. Dit blijkt de kwaliteit van de conferenties aanzienlijk te verhogen, aangezien het zodoende mogelijk is beter aan te sluiten bij de behoeften van de projectdeelnemers.

Een aardige start van de middenconferentie is de presentatie van PDSA-overzichten uit alle teams. Deelnemers kunnen ervaringen en eerste resultaten uitwisselen en wellicht een en ander van elkaar overnemen. Van de presentaties gaat energie en enthousiasme uit; een prima start voor een werkdag. Hoe het ook zij, de bedoeling van de middenconferentie is vooral, een begin maken met het werken aan een echte ‘doorbraak’. Tijdens de middenconferentie gebeurt dit aan de hand van twee opdrachten:

- een opdracht om meerdere verbeterprincipes actief en parallel in te zetten;
- een opdracht waarmee het denken in termen van ideale werkprocessen wordt geactiveerd.

Bij de laatste opdracht is het belangrijk om te beseffen dat dit een eerste start en een oefening is en dat het niet mogelijk is dit op één dag af te ronden. Dit neemt niet weg dat het schetsen van een ideaalbeeld dikwijls verrassende resultaten oplevert, die veel projectdeelnemers stimuleren om er in de actieperiode werk van te gaan maken.

Deze opdrachten worden hierna toegelicht.

Bijlage 14 biedt een voorbeeld van ideale werkprocessen.

Meerdere verbeterprincipes actief en parallel inzetten

Zoals we tijdens de startconferentie het werkproces hebben ontrafeld, hebben geanalyseerd en tijdmetingen hebben verricht, zetten we bij het schetsen van een ideaalbeeld het werkproces weer zó in elkaar dat het voor de cliënt en de organisatie beter werkt: met een goede kwaliteit, snel, transparant enz. We doen dat met gebruikmaking van zo veel mogelijk verbeterprincipes tegelijk, aangezien de verbeterprincipes elkaar versterken.

Vaak is er in de startfase al geoefend met enkele verbeterprincipes; in deze fase gaat het erom ook goed te doorgronden wat de andere verbeterprincipes kunnen bijdragen aan het geheel.

Om de kracht van het ideale werkproces te illustreren, kan het zinvol zijn om op de middenconferentie een spreker uit te nodigen die ervaring heeft met een *good practice*. Zo heeft een expert uit de ziekenhuiswereld een keer verteld hoe daar de mammapoli uit een Doorbraak is ontstaan en heeft een expert van *Beter beschermd* uit de doeken gedaan welke werkzame factoren in dat project hun werk deden.

Ook de KWIK kan als *good practice* worden beschreven. De experts, ‘ervaringsdeskundigen’ in dit geval, kunnen heel praktisch en daardoor aansprekend uitleggen welke functie de verbeterprincipes hebben in

hun goede voorbeeld. Bij een dergelijke gelegenheid is er uiteraard ruimte om vragen te stellen, waarna de deelnemers kunnen beginnen met zelf oefenen.

De deelnemers gaan in groepen uiteen om enkele verbeterprincipes nader te beschouwen en na te gaan welke functie ze hadden in het voorbeeld van de expert en welke betekenis ze kunnen hebben in de eigen praktijk. Daarna verzamelen zij verbeterideeën en eventueel al PDSA's die met de betreffende verbeterprincipes kunnen worden uitgevoerd. Dit soort oefeningen levert altijd veel materiaal op en is goed bruikbaar in de actieperiode daarna. Maar we zijn er nog niet. Alvorens hiermee aan de slag te kunnen gaan, moeten de verbeterprincipes worden ondergebracht in een ideaal werkproces.

Een ideaal werkproces schetsen

In deze opdracht is de vraag nog eens naar het goede voorbeeld te kijken en na te gaan welke verbeterprincipes daarin zijn toegepast en hoe deze zijn toegepast. Is er een patroon of een logica in te ontdekken? Na dit onderzoek gaan de groepen hun eigen goede voorbeeld ontwikkelen. De kunst is om daarbij zo veel mogelijk verbeterprincipes te combineren in één werkproces.

Een leuke opdracht werd verricht door de raadsonderzoekers. Bij de Raad voor de Kinderbescherming worden grofweg vier hoofdwerkprocessen onderscheiden. In sleuteltijden lopen deze processen uiteen van 15 tot 30 uur en in doorlooptijd van een week tot een aantal maanden.

De opdracht was om elk werkproces binnen vijf dagen af te ronden. Alle creativiteit werd ingezet, en de werkprocessen werden – op papier – inderdaad ingekort tot vijf dagen, conform de opdracht. Op een later moment in de conferentie werd dit 'doorbrekende' resultaat als uitgangspunt genomen om er nieuwe PDSA's en verbeterideeën op te baseren.

Het verdient aanbeveling om ook de middenconferentie te beëindigen met een teamvergadering waar wordt afgesproken hoe men verdergaat met het uitwerken van en het experimenteren met het ideale werkproces. Het is plezierig indien bij dit programmaonderdeel vanuit de organisatie(s) ook beleidsmedewerkers betrokken zijn die een en ander kunnen uitwerken. Tot slot zullen managers zich flink moeten bemoeien met de gang van zaken en ruimte moeten bieden voor nieuwe experimenten, die nu een ander karakter krijgen dan in de startfase.

Mogelijke uitkomsten van de middenconferentie:

- proefdagen organiseren om als team parallel aan meerdere zaken tegelijk te werken;
- – tijdelijk – het secretariaat uitbreiden om de taakoverheveling van maatschappelijk werkers naar administratief medewerkers mogelijk te maken;
- werkdocumenten aanpassen.

Het beste resultaat na een middenconferentie is uiteraard als teams hun ideale werkprocessen écht gaan uitvoeren en zo ontdekken wat er nog allemaal moet gebeuren om het te doen slagen. Dit gebeurt in de regel niet door hele teams tegelijk, maar in een gedeelte van een team. Op deze wijze kan eenvoudig worden gemeten wat het ideale werkproces op meerdere indicatoren aan winst geeft, zoals tevredenheid van de cliënt, tijdvoordeel, doelmatigheid, kwaliteit enz. Pas als het ideale werkproces is 'doorgrond' en zó is aangepast dat het werkbaar wordt, kan in teamverband worden afgesproken hoe het verder wordt verspreid over het team.

8 Eindconferentie en derde actieperiode

In deel I, hoofdstuk 4 is beschreven dat er in de eindfase wordt gewerkt aan het borgen en verspreiden van de resultaten van het Doorbraak-project. Daarbij werd vermeld dat dit vooral een opdracht is voor het management. De eindconferentie heeft dan ook minder het karakter van een werkconferentie dan de andere conferenties. De eindconferentie is bedoeld om:

- de stand van zaken in het Doorbraak-project op te maken door uitwisseling van alle resultaten en lopende experimenten;
- een goede planning te maken van wat er nog moet gebeuren voordat het project kan worden afgerond.

Meestal duurt de eindconferentie een halve dag, in tegenstelling tot de andere conferenties, die een hele dag beslaan.

Tijdens het eerste deel van de eindconferentie worden er presentaties met uitleg gegeven door alle teams. Vanzelfsprekend kunnen teams ook materiaal en ervaringen uitwisselen. De ervaring leert dat teams in deze fase al heel veel hebben uitgetest én vastgelegd. Ook zijn op dit moment in het project vaak grote verschillen te zien tussen teams: teams die al een flink eind op weg zijn met hun ideale werkproces en teams die nog bezig zijn met de randvoorwaarden ervoor. Dit is niet bezwaarlijk. Vaak blijkt in de praktijk dat ook na afloop van het Doorbraak-project het in gang gezette proces doorgaat en dat uiteindelijk de meeste teams met Doorbraak aan de slag zijn.

Tijdens het tweede deel van de conferentie worden in teamverband plannen gemaakt om tot een afronding te komen en deze worden gepresenteerd. De waarde van deze presentaties is om op onderdelen samen te werken en aan kruisbestuiving te doen: niet allemaal het wiel uitvinden. De aanwezigheid van managers is hierbij ook van belang; zij kunnen zelf presenteren wat zij hebben gedaan op het gebied van het regelen van randvoorwaarden en wat zij nog gaan doen.

8.1 Slotmanifestatie

Afhankelijk van de projectorganisatie is het mogelijk dat de derde werkconferentie, de eindconferentie, tevens de slotmanifestatie is. Het is ook denkbaar dat de slotmanifestatie een aparte bijeenkomst is, en fungeert als een soort terugblik op het vele verrichte werk.

Omdat Doorbraak een project is dat op een tevoren vastgestelde datum eindigt, is er sprake van een tijdsdruk. Dit zet mensen in de regel aan om hun doelstellingen te bereiken. Dit laatste is zéker het geval als er nog een slotmanifestatie gepland is. We zien in de teams een trots en saamhorigheid optreden om het onderste uit de kan te halen en een mooi resultaat te tonen. Dit is, indien gewenst, te bevorderen door prijzen uit te reiken waarmee 'eer en eeuwige roem' te behalen zijn.

De slotmanifestatie wordt gegeven voor alle belangstellende buitenstaanders, zoals collega-instellingen, financiers en zorgaanbieders. Zij worden geïnformeerd over de gunstige resultaten én over een – deels – andere werkwijze.

Voorafgaand aan de slotmanifestatie van het tweede landelijke Doorbraak-project hebben alle teams een poster gemaakt waarop zij hun resultaten zelf vermeldden. Deze werden ter plekke gepresenteerd. Vanwege de doorgaans zeer goede resultaten van een Doorbraak-project, heeft de slotmanifestatie een feestelijk karakter; er valt immers iets te vieren.

In bijlage 20 is een poster opgenomen van een team dat aan *Doorbraak in de jeugdzorg 2* heeft deelgenomen.



Bijlagen

- 1 Namen deelnemers expertgroepen
- 2 Verslag vooronderzoek Doorbraak in de jeugdzorg 1
- 3 Voorbeeld van een meetplan
- 4 Voorbeeld van tijdschrijven
- 5 Taken van projectuitvoerders
- 6 PDSA-formulier
- 7 PDSA-teamoverzichtsformulieren
- 8 Brainstormen en creatief denken
- 9 Tips voor de Doorbraak-vergadering
- 10 Plan-matrix
- 11 Enkele verbeterprincipes uitgewerkt in verbeterideeën
- 12 Verbetervoorstellen geaccordeerd door het regionaal managementteam (RMT) van de Raad voor de Kinderbescherming in Overijssel
- 13 Schema werkprocessen ontrafelen
- 14 Voorbeeld ideale werkprocessen Raad voor de Kinderbescherming
- 15 Verslag KWIK BJZ Flevoland en draaiboek

16 Toelichting Signs of Safety

17 Toelichting motivatietechnieken

18 Uitnodiging en agenda casusbespreking

19 Functieprofiel informatieassistent BJZ Friesland (AMK)

20 Voorbeeld poster slotpresentatie

Bijlage 1 Namen deelnemers expertgroepen

Bij het eerste landelijke Doorbraak-project bestond de expertgroep uit:
Prof. dr. Tom van Yperen, NIZW / Expertisecentrum Jeugdzorg en UVU
Prof. dr. Jo Hermanns, CoAct Consult en UVA
Drs. Stan Janssen, CBO Kwaliteitsinstituut voor de Gezondheidszorg
Dr. Ingrid ten Berge, NIZW / Expertisecentrum Kindermishandeling
Dr. Jos Baecke, BMC-groep

Bij het tweede landelijke Doorbraak-project bestond de expertgroep uit:
Prof. dr. Tom van Yperen, NJi en UU
Prof. dr. Jo Hermanns, CoAct en UVA
Prof. dr. Mariëlle Bruning, Rijks Universiteit Leiden (RUL)
Prof. dr. Guus Schrijvers, Julius Centrum, UMC Utrecht
Prof. dr. Jan Vissers, Prismant en Erasmus Universiteit Rotterdam

Bijlage 2 Verslag vooronderzoek Doorbraak in de jeugdzorg 1

Heleen van Deur en Petra Stienstra

Bij de genoemde Doorbraak-projecten in de jeugdzorg om de wacht- en doorlooptijden in het BJZ te verkorten, is er slechts één keer een uitvoerig vooronderzoek uitgevoerd. Dit gebeurde in de voorbereidingsfase van het eerste landelijke project – *Doorbraak in de jeugdzorg 1* – door de initiatiefnemers en uitvoerders van dat project. Zo werd er een eerste *quick scan* uitgevoerd om de stand van zaken, oorzaken en achtergronden van de lange wacht- en doorlooptijden in het BJZ te begrijpen en een tweede *quickscan* vond plaats om – goede voorbeelden van – oplossingen in kaart te brengen.

Het verzamelen van oorzaken, achtergronden en oplossingen voor wacht- en doorlooptijden heeft in het eerste Doorbraak-project veel aandacht gekregen. Dat was nodig, omdat hierover tussen managers en beleidsmedewerkers in de jeugdzorg veel verschil van mening bestond, waardoor een gerichte gezamenlijke aanpak uitbleef. De kern van het verschil lag in het toewijzen van capaciteitsgebrek als hoofdoorzaak door veel directeurs BJZ. Daarentegen was de Taskforce Wachtlijsten BJZ's van mening dat binnen het BJZ onvoldoende efficiënt werd gewerkt.

Inmiddels is er meer overeenstemming over de noodzaak van efficiënt werken en bestaat er ook meer begrip voor de toenemende instroom van cliënten die toch op enige wijze gecompenseerd moet worden. Wij gaan dan ook niet uitvoerig in op de oorzaken en achtergronden van de wacht- en doorlooptijden en beschrijven in deze publicatie een concrete oplossing die aantoonbaar goed werkt.

Niettemin volgen hierna voor degenen die graag nog eens hun licht laten schijnen op deze materie enkele overwegingen van experts die destijds een steun in de goede richting vormde voor het eerste Doorbraak-project in de jeugdzorg. Wellicht is een bespreking hiervan in het managementteam ter voorbereiding op de keuze wel of geen Doorbraak-project wacht- en doorlooptijden zinvol.

Patrick Kenis

Een begin van een theoretische oplossing was de bijdrage van de hoogleraar beleid en organisatie (KUB) Patrick Kenis, met zijn oratie *Mislukking aanpak wachtlijsten gevolg van foute aannames* (2001). Zijn stelling luidde dat door extra geld en controle de wachtlijsten niet korter worden. De problematiek van de wachtlijsten wordt volgens hem vooral veroorzaakt doordat de aanpak ervan stoelt op een aantal onrealistische aannames over de structuur van het zorgbestel en het gedrag van organisaties. Complexe stelsels, zoals de zorgsector, kenmerken zich door drie zaken:

- 1 een toename van input leidt niet automatisch tot een toename van output: extra financiële middelen voor de bestrijding van wachttijden leiden niet zonder meer tot snellere zorg voor meer cliënten;
- 2 meer kennis over de te verwerken eenheden (wachttende cliënten) garandeert niet noodzakelijk een effectievere aanpak;
- 3 er kan niet van worden uitgegaan dat alle partijen eenzelfde doelstelling nastreven (het verkorten van wachtlijsten).

Het is niet alleen zo dat extra geld niet helpt, het werkt zelfs strategisch gedrag van organisaties in de hand, zoals het prioriteren van lichte behandelingen die sneller verholpen kunnen worden; bovendien kan het manipulatie van wachtlijstgegevens in de hand werken. Daarnaast maken de wachtlijstmaatregelen de complexiteit van de zorg groter, door het opstellen van meer regels, bijvoorbeeld met betrekking tot het gebruik van wachtgeld. Simpele aanpakken worden daardoor belemmerd. 'Anders werken' binnen de organisatie is de enige oplossing.

Peter Bakker

Soortgelijke geluiden komen uit de expertise die in de bedrijfssector is opgedaan met het verbeteren van logistieke processen. Volgens Peter Bakker, voorzitter van de Raad van Bestuur van (toen nog) TPG, die in opdracht van minister Hoogervorst de zorgsector heeft doorgelicht, moet men ook in de zorgsector van een *push*-systeem naar een *pull*-systeem.

Het patiëntenproces in Nederlandse ziekenhuizen is lange tijd gebaseerd geweest op een *push*-systeem, waarbij de patiënt als het ware het proces wordt ingeduwd, afhankelijk van de urgentie en op basis van beschikbaarheid en capaciteit. Nadelen van dit *push*-systeem zijn dat de patiënt niet centraal staat en vooraf niet weet wat hij/zij kan verwachten van dit proces. Vragen als: 'Hoelang gaat de behandeling duren?', 'Wanneer krijg ik welk onderzoek?' worden niet beantwoord, waardoor de patiënt het traject door het ziekenhuis ervaart als een 'zwarte doos'. Onduidelijkheid over de doorlooptijd per processtap maakt het gehele traject moeilijk te sturen, zodat dit niet gestroomlijnd kan verlopen. Er is sprake van oplopende wachttijden tussen de processtappen, waardoor afspraken over de doorlooptijden en service-niveaus volledig onhaalbaar worden. Niet alleen de patiënt, ook het personeel ervaart dit proces als een zwarte doos. Dat werkt demotiverend: men heeft geen overzicht over de te verrichten werkzaamheden. Niemand is op individueel niveau in staat om het proces te beïnvloeden. Niet gericht kunnen werken naar een helder eindresultaat werkt oneigenlijk gedrag in de hand. Personeel bouwt ruimte in om even op adem te komen of zelf planmatig te kunnen werken, maar dat doet de inefficiëntie alleen maar toenemen.

Als kernprincipes van logistieke verbeteringen worden in het rapport van Peter Bakker onder andere genoemd:

- kwaliteitsverhoging en kostenreductie gaan hand in hand;
- inzicht in kosten en opbrengsten heeft altijd de hoogste prioriteit in een onoverzichtelijke situatie;
- de uitvoering van ieder proces wordt formeel gedocumenteerd en doorgesproken met de betrokkenen;
- het meten van de feitelijke prestatie van een proces is de basis voor verbetering;
- zonder meting is er geen effectieve sturing mogelijk;
- in een logistiek proces is de beloofde doorlooptijd bepalend voor de planning van capaciteit;
- inzet van capaciteit gebeurt op basis van vraagvoorspelling en normatieve productiviteit.

Institute for Healthcare Improvement (IHI), Boston, USA

Een van de belangrijkste principes van het werken zonder wachtlIJst is: *do today's work today*, ofwel: handel de aanvragen die binnenkomen op dezelfde dag af. Als dit wordt gerealiseerd, is het mogelijk om met cliënten die zich aanmelden vaak nog diezelfde dag een afspraak te maken. Uitstel is dan een bewuste keuze van de cliënt. Hiermee verdwijnt de noodzaak om te onderhandelen of te vergaderen over de urgentie van de vraag. Prioriteren (deze cliënt moet eerder worden geholpen dan een andere cliënt) is niet langer aan de orde, aangezien iedereen die aanklopt dezelfde dag nog geholpen kan worden of een afspraak kan krijgen. De gevolgen hiervan zijn minder verslechtering van de cliëntsituatie doordat de cliënt moet wachten op hulp, meer waardering van cliënten, meer tevredenheid bij medewerkers. Niet alleen de eerste afspraak vindt plaats op dezelfde dag, ook verwante processen zoals registratie, onderzoek en diagnostische tests worden direct in gang gezet.

Bijlage 3 Voorbeeld van een meetplan

Quirien van der Zijden

Gedurende het project monitoren we de ontwikkeling van de wachtlijsten, wachttijden en doorlooptijden. Dit willen we vergelijkbaar doen én we willen dit presenteren in aansprekende grafieken. Projectleiders leveren daartoe, met ingang van xxx, maandelijks gegevens aan. Ten behoeve van de nulmeting worden ook de gegevens van twee maanden voor aanvang van het project opgevraagd. Het betreft geanonimiseerde records van cliënten die in de betreffende maand in het indicatie- c.q. onderzoekstraject van het deelnemende team zitten of hebben gezeten. Bij de gegevensverzameling gaan we uit van de definities uit het gegevenswoordenboek jeugdzorg.

Wat willen we meten?
1 Aantal aanmeldingen
2 Aantal op wachtlijst
3 Wachttijd
4 Doorlooptijd tussen aanmelding en indicatiebesluit
5 Aantal indicatiebesluiten

Benodigde gegevens
1 identificatienummer cliënt
2 datum aanmelding
3 vervolg op aanmelding
4 datum start indicatietraject
5 datum indicatiebesluit

Wat willen we meten (Toegang)?	Welke gegevens zijn daarvoor nodig?
1 Aantal aanmeldingen (in de betreffende maand)	Datum aanmelding >= eerste dag van de maand en <= laatste dag van de maand
2 Aantal op wachtlijst (peildatum laatste dag van de maand)	Vervolg op aanmelding = BJZ voert indicatietraject uit, en Datum start indicatietraject is leeg of >= laatste dag van de maand
3 Wachttijd (van de indicatietrajecten die deze maand zijn gestart: hoelang hebben de cliënten daarop gewacht?)	Datum start indicatietraject >= eerste dag van de maand en <= laatste dag van de maand Minus datum aanmelding
4 Doorlooptijd tussen aanmelding en indicatiebesluit (van de besluiten die deze maand zijn genomen: hoelang heeft dat vanaf de aanmelding gerekend geduurd?)	Datum indicatiebesluit >= eerste dag van de maand en <= laatste dag van de maand Minus datum aanmelding
5 Aantal indicatiebesluiten (in de betreffende maand)	Datum indicatiebesluit >= eerste dag van de maand en <= laatste dag van de maand

Wat willen we meten (AMK)?	Welke gegevens zijn daarvoor nodig?
1 Aantal aanmeldingen (in de betreffende maand)	Datum aanmelding >= eerste dag van de maand en <= laatste dag van de maand
2 Aantal op wachtlijst (peildatum laatste dag van de maand)	Datum aanvang onderzoek is leeg of >= laatste dag van de maand
3 Wachtijd (van onderzoeken die deze maand zijn gestart: hoelang hebben de cliënten daarop gewacht?)	Datum start onderzoek >= eerste dag van de maand en <= laatste dag van de maand Minus datum melding
4 Doorlooptijd tussen melding en beëindiging onderzoek (van de onderzoeken die deze maand zijn afgerond: hoelang heeft dat vanaf de melding gerekend geduurd?)	Datum beëindiging onderzoek >= eerste dag van de maand en <= laatste dag van de maand Minus datum melding
5 Aantal afgeronde onderzoeken (in de betreffende maand)	Datum beëindiging onderzoek >= eerste dag van de maand en <= laatste dag van de maand

Bijlage 4 Voorbeeld van tijdschrijven

Weeknummer:	
Naam medewerker:	
Aantal werkuren per week:	

Dagen van de week	dag 1	dag 2	dag 3	dag 4	dag 5	weektotaal
cliënturen + minuten						
gesprekken cliënt (ook telefoon)						
gesprekken derden						
registratie en rapportage						
intern overleg						
extern overleg						
reistijd						
anders, namelijk						
totaal cliëntgebonden uren						
overige uren + minuten						
consultatie						
voorlichting						
deelname netwerken						
training, deskundigheidsbevordering						
projecten						
verlof						
anders, namelijk						
totaal overige uren						
verhouding cliëntgebonden uren / overige uren =						

Bijlage 5 Taken van projectuitvoerders

Deze bijlage hoort bij paragraaf 5.5 over de inrichting van de projectorganisatie

Taken leden Doorbraak-team(s):

- met elkaar aan de projectdoelen werken;
- drie werkconferenties bijwonen;
- PDSA's uitvoeren en collega's stimuleren om aan PDSA's deel te nemen;
- de tweewekelijkse Doorbraak-vergadering van één uur bijwonen.

De tijdsinvestering voor de leden van het Doorbraak-team bedraagt gemiddeld ongeveer één 1 uur per week. Deze tijd wordt besteed aan deelname aan de Doorbraak-vergadering en het maken en evalueren van een PDSA. Het uitvoeren van de PDSA vraagt geen extra tijd; hetzelfde werk wordt immers op een andere manier gedaan. Op termijn is tijdwinst te behalen door een efficiëntere werkwijze; de investering betaalt zich dus terug.

Taken teamleider en projectassistent / intern adviseur:

- idem als lid van het Doorbraak-team;
- de voortgang van het project bewaken;
- de Doorbraak-teamvergadering organiseren;
- goede resultaten verzamelen in teamoverzichten;
- knelpunten bespreken, oplossingen zoeken en randvoorwaarden aanbrenen;
- teamoverstijgende zaken (knelpunten, voorwaarden enz.) inbrengen in de stuurgroep Doorbraak;
- (samen met de ICT-deskundige) de indicatoren van de projectdoelstellingen monitoren;
- met de externe Doorbraak-adviseur overleggen;
- eventueel: deelname aan landelijke projectleidersbijeenkomsten.

De tijdsinvestering voor de projectassistent bedraagt in het begin ongeveer 4 uur per week en neemt af in de loop van het project.

Taken intern projectleider en extern adviseur:

- overleg met directie, management en projectassistenten;
- werkconferenties organiseren;
- voortgangsbesprekingen houden met directie en management;
- incidenteel: Doorbraak-bijeenkomsten van afzonderlijke disciplines organiseren;
- regelmatig: Doorbraak-teambijeenkomsten bijwonen;
- projectassistenten opleiden en coachen;
- werkprocessen en instrumenten van de organisatie bestuderen;
- een verbeterpakket (startdocument) op maat van de organisatie tot stand brengen en het daarna meehelpen optimaliseren door het aanreiken van nieuwe documenten, werkvormen en hulpmiddelen of experts;
- de inhoudelijke voortgang van het project bestuderen en evaluatiemateriaal voor het management aanleveren.

De tijdsinvestering voor de intern projectleider bedraagt ongeveer 4 uur per week, afhankelijk van de omvang en de grootte van het aantal deelnemende teams.

Taken management:

- het project faciliteren door zorg te dragen voor de door de teams aangedragen noodzakelijke randvoorwaarden;
- het zo nodig verruimen van de beleidsruimte die nodig is om – ‘doorbrekend’ – te experimenteren;
- een verbinding maken met overige projecten binnen en buiten de organisatie die relevant zijn voor Doorbraak;
- het Doorbraak-project, dan wel de knelpunten die vanuit Doorbraak zichtbaar worden, kenbaar maken bij de financier (wachtlijsten wegwerken, tijdig voorzien in voldoende capaciteit);
- contacten met ketenpartners aangaan c.q. onderhouden om de introductie van Doorbraak in de keten te bevorderen;
- positief geteste resultaten via werkprocessen, instrumenten, registratie enz. borgen;
- gunstige resultaten actief verspreiden.

Bijlage 6 PDSA-formulier

Locatie:	
PDSA-eigenaar of -eigenaren:	
Datum afronding:	

Wat is het 'grotere' verbeteridee?

Plan (vooraf beschrijven)	
Welke actie wil ik uitvoeren? (houd het klein én concreet!)	
Do (vooraf beschrijven)	
Welke stappen ga ik precies uitvoeren?	
Wanneer is mijn actie geslaagd?	
Hoe kan ik dat meten?	
Study (achteraf beschrijven)	
Wat zijn de (meet)resultaten?	
Wat ging goed?	
Wat ging niet goed?	
Wat leer ik hiervan?	
Act (achteraf beschrijven)	
Hoe ga ik verder?	
Zet ik een nieuw actie in gang? Welke?	
Als we tevreden zijn, hoe gaan we dit idee dan borgen en verspreiden?	

Bijlage 7 PDSA-teamoverzichtsformulieren

Team:	
Locatie:	
Datum afronding:	

Lopende PDSA's

Welk plan? Welk gewenst resultaat?	Welk eindresultaat?	Hoe wordt het resultaat geborgd / verspreid?
1		
2		
3		
...		

Afgesloten PDSA's met goede resultaten

Welk plan?	Welk resultaat?	Hoe wordt het geborgd?	Hoe wordt het verspreid?

Nog te starten PDSA's

Welk plan?	Welk gewenst resultaat?	Wat moet er nog gebeuren?

Bijlage 8 Brainstormen en creatief denken

Spelregels bij een creatieve sessie

Iedereen komt aan het woord

Maak rondjes. Iedereen wordt geacht een bijdrage te leveren. Er zijn altijd ideeën, en ieder idee is goed. In ieder rondje mag iedereen slechts één idee tegelijk noemen, om te voorkomen dat de anderen te veel het gras voor de voeten wordt weggemaaid.

Wijs erop dat een rondje ook kan bijdragen aan nieuwe associaties en nieuwe ideeën die ter plekke opkomen.

Geen kritiek

Om te voorkomen dat goede ideeën verloren gaan en te bevorderen dat niemand zich geblokkeerd voelt bij het spuien van ideeën, mag er tussentijds niet beoordeeld of gediscussieerd worden over een idee. Geen commentaar! Ook niet non-verbaal!

Kwantiteit telt

De hoeveelheid ideeën is tijdens de sessie belangrijker dan de kwaliteit ervan.

De snelheid in het proces is essentieel! Houd het tempo erin, blijf alternatieven genereren.

Alle ideeën zijn welkom

Oude, bekende, veel beproefde ideeën zijn goed. Geheel nieuwe, merkwaardige, idiote, niet reële ideeën ook.

Associëren op elkaars ideeën kan ook nieuwe ideeën opleveren.

Alles zichtbaar noteren

Alle inbreng moet op een flap-overvel en voor iedereen zichtbaar worden vastgelegd, in de woorden van de medewerker! Dat voorkomt herhalingen, discussie en mensen die hun punt blijven inbrengen omdat ze niet zeker weten of ze gehoord zijn.

Voorzie ideeën bij het noteren op de flap-over van een nummer. Dat maakt later clustering en beoordeling mogelijk, én alle deelnemers worden gehonoreerd.

Eindig met een kritische fase

Wat zijn de beste/leukste/origineelste ideeën?

En vervolgens: de haalbaarheidstoets.

- a Welke ideeën lenen zich voor uitwerking op dit moment (om er een PDSA van te maken)?
- b Waar moet meer voor worden ingeschakeld (managers, landelijk)?
- c Wat is een fantastisch idee, goed om niet te vergeten, maar is binnen de huidige context de komende jaren niet haalbaar?

Bijlage 9 Tips voor de Doorbraak-vergadering

Gebruik voor de Doorbraak-vergadering twee belangrijke Doorbraak-werkdocumenten:

- het PDSA-teamoverzichtsformulier
De teammanager en het team als geheel gebruikt gedurende het gehele Doorbraak-project het PDSA-teamoverzichtsformulier om de PDSA's van alle teamleden bij te houden. Het PDSA-teamoverzichtsformulier is hét werkdocument waarop alle lopende en afgesloten PDSA's worden bijgehouden. Bovendien is het PDSA-teamoverzichtsformulier het belangrijkste communicatiemiddel over de voortgang van Doorbraak tussen alle teams in de organisatie.
- het PDSA-formulier
De teamleden gebruiken per PDSA een PDSA-formulier.

Vergader één per twee weken één uur met een vaste agenda:

- *Het evalueren van de PDSA's* van de afgelopen twee weken (20 minuten):
met name *Study* en *Act*: wat zijn de resultaten, wat valt op? Ga je verder met een nieuwe PDSA voor dit verbeteridee en/of ga je het idee verder verspreiden over andere mensen van het team?
- Het nalopen en aanvullen van de lijst met verbeterideeën (15 minuten):
vaak komen door het uitvoeren van een verbeteridee via PDSA's nieuwe ideeën naar boven of doet er zich een knelpunt voor dat via een nieuwe PDSA uitgetest moet worden. Vul de lijst met verbeterideeën steeds aan.
- *Het verdelen van nieuwe PDSA's* (5 minuten):
als de lijst met verbeterideeën is bijgewerkt, verdeel dan opnieuw de PDSA's. Neem een PDSA die je leuk vindt!
- *Het kort en oplossingsgericht bespreken van knelpunten* (10 minuten):
bij het uitvoeren van PDSA's zullen de betrokkenen vaak op randvoorwaarden stuiten die er niet of onvoldoende zijn om het verbeteridee uit te voeren. Ga dan niet discussiëren, ga ook niet klagen over het management, maar bedenk wát jullie van wíé nodig hebben om met het verbeteridee aan de slag te gaan en doe dat via een interne memo aan diegene. Zo'n memo is ook een PDSA! Als dat waar jullie om vragen niet gebeurt, onderneemt de projectleider verdere pogingen via het management.
- *Overige zaken* (10 minuten):
Hoe betrekken we andere collega's bij Doorbraak? Moeten we een keer voorlichting geven? Zijn de gedragsdeskundigen/ICT/secretarissen enz. voldoende op de hoogte? Enz.

Bijlage 10 Plan-matrix

Aan de hand van een brainstorm hebben we verbeterideeën verzameld. Het zijn allemaal goede ideeën, maar het ene idee is eenvoudiger en sneller uit te voeren dan het andere. Hoe maken we een goede keuze uit de beschikbare ideeën?

Stap 1

In de onderstaande tabel, de plan-matrix voor verbeterideeën, is het mogelijk verbeterideeën uit een brainstorm te ordenen naar mate van complexiteit en naar mate van de tijd die je ervoor nodig hebt. Er zijn enkele voorbeelden gegeven.

Vul nu de verbeterideeën uit de brainstormworkshop in de tabel in. Doe er niet te lang over.

	Korte termijn	Lange termijn
Complex	Voorbeeld: – een proefdag voor een KWIK organiseren	Voorbeeld: – IJ / KITS verbeteren – een apart crisisteam organiseren
Eenvoudig	Voorbeeld: – het verslag schrijven aansluitend op het gesprek met de cliënt – secretaresse vragen om het verslag van het gesprek met de cliënt uit te typen	Voorbeeld: – vaste perioden inlassen van ‘stoorvrije’ dagdelen – centrale agenda bijhouden voor het hele team

Stap 2

De verbeterideeën uit het vak linksonder – korte termijn & eenvoudig – zijn het best ‘behapbaar’. Dat maakt dat we er zin in hebben om ze uit te voeren en dat we ze ook gemakkelijk kunnen overdragen aan onze teamgenoten.

De uitdaging is dan ook om de ideeën uit de andere drie vakken net zo behapbaar te maken en ze vervolgens in het vak linksonder neer te zetten. Hoe doen we dat?

Door steeds na te gaan wat de *eerste stap* zou zijn als we het complexere / langer durende idee zouden uitvoeren. Anders gezegd: welke actie brengt ons als eerste dicht bij ons doel? Denk ook na over bij wie in de organisatie je het idee neer zou kunnen leggen!

Met die eerste stap knippen we het grotere verbeteridee op in een verbeteridee dat in het vak linksonder geplaatst kan worden.

Voer deze oefening uit voor een van de complexe en langer durende verbeterideeën uit de tabel.

Bijlage 11 Enkele verbeterprincipes uitgewerkt in verbeterideeën

(tijdens de startconferentie van *Doorbraak in de jeugdzorg 2*)

Verbeterprincipe 1 – werk anders, niet harder

- zorg voor een optimale logistieke planning;
- maak met derden efficiënte afspraken over informatieverstrekking (bereikbaarheid, deadline voor reactie, wijze waarop);
- beperk huisbezoeken, stel vast: wanneer is dit strikt nodig?;
- zet meer (en fatsoenlijke) spreekkamers in, zorg ervoor dat medewerkers ook op andere locaties kunnen werken, gebruik een bedrijfsauto, geef iedereen een tomtom;
- verdeel dossiers regiogebonden of naar woonplaats van medewerkers;
- doe af en toe aan tijdschrijven om inzicht te krijgen in de duur van deeltrajecten/sleuteltijden;
- stel normen vast voor de doorlooptijd (differentieer daarbij naar cliëntgroepen, zie ook verbeterprincipe 7 – maak gebruik van taakverschuiving);
- beperk interne overleggen;
- wees kritisch op overbodige stappen;
- organiseer een vast aanmeldpunt / een vaste bureaudienst;
- laat dezelfde medewerker het onderzoek aannemen en het onderzoek doen;
- organiseer een apart indicatieteam (dat niet ook casemanagement doet);
- organiseer een apart crisisteam (een crisis is een te grote stoorzender);
- stuur vragenlijsten voor ouders e.a. bij aanmelding mee (CBCL, aanmeldingsformulieren, gezinsgeschiedenis, handtekening voor informatie);
- regel consult en feedback vaker (dan een of twee keer per week);
- richt de toets van de gedragsdeskundige efficiënt in;
- leg een ziektepool aan en combineer dit met goed stagebeleid, zodat stagiair(e)s ervaring opdoen;
- maak met alle zorgaanbieders duidelijke afspraken over tijdstip en wijze van overdracht van cliënten i.v.m. de nodige doorstroom;
- regel met vakanties een goede overdracht, sluit casussen af, informeer scholen enz.

Verbeterprincipe 2 – betrek de cliënt bij het traject en stem voortdurend af

- informeer de cliënt over de werkwijze van het BJZ;
- zoek uit wat de cliënt nodig heeft en organiseer dat;
- houd het indicatiebesluit en het onderzoeksrapport kort en gebruik de taal van de cliënt;
- voer een scholingsprogramma voor nieuwe medewerkers in: gespreksvoering, rapportages, analyse, diagnose, indicatiebesluit;
- gebruik goede vragenlijsten en risicotaxatie-formulieren;
- gebruik beslisbomen of stroomschema's;
- stel duidelijk vast m.b.t. de indicatiestelling en het onderzoeksrapport: Wanneer is het goed genoeg? Wat is strikt nodig?;
- maak eenduidige afspraken over de informatie die maatschappelijk werkers aan stafleden (gedragsdeskundige, multidisciplinair overleg, praktijkleider, vertrouwensarts) moeten verstrekken;
- verhelder de taken van de verschillende stafleden binnen het werkproces;
- maak een protocol zorgmelding, hanteer dit als richtlijn en gebruik een stroomschema.

Verbeterprincipe 8 – verzamel gericht informatie en check regelmatig de kwaliteit bij betrokken partijen

- weg met de papierwinkel, we willen snel een indicatie kunnen regelen;
- organiseer een efficiënte verslaglegging, rapportage en overdracht; zet geen dingen in het verslag die er later weer uitmoeten (beschouwingen, namen betrokkenen enz.);
- zorg ervoor dat de software dit proces ondersteunt (en niet belemmert);
- gebruik ondersteunende inhoudelijke instrumenten;
- AMK: gebruik ORBA en bouw ORBA in KITS in; zolang dat nog niet gebeurt, gebruik dan ORBA als checklist;
- beperk de contactjournaals / schaf contactjournaals af;
- organiseer een cursus voor maatschappelijk werkers over de interpretatie van gestandaardiseerde vragenlijsten (naar het goede voorbeeld van Drenthe voor CBCL);
- voer spellingcontrole in KITS en IJ in.

Verbeterprincipe 9 – reorganiseer het bureauwerk

- voer een scholingsprogramma voor nieuwe medewerkers in: gespreksvoering, rapportages, analyse, diagnose, indicatiebesluit;
- optimaliseer de dossiervorming: alles digitaal, een direct beschikbaar dossier, gestroomlijnd en coherent, minder papier, minder tekst;
- vraag alleen handtekeningen van de cliënt waar dat strikt noodzakelijk is en organiseer dat efficiënt;
- gebruik standaardformulieren voor informatie van scholen;
- regel goede computers en een headset voor de telefoon;
- organiseer een rustige werkplek;
- voer flexibele werktijden in;
- bied mensen de mogelijkheid thuis te werken;
- maak afspraken over omgangsvormen op de kamer;
- plaats schermen tussen bureaus;
- pas het volume van de telefoon aan (deze is niet altijd goed hoorbaar);
- regel een eigen telefoon(nummer);
- bied de faciliteit van een '5-je' kunnen intoetsen;
- maak werken met een laptop / met flexibele werkplekken mogelijk;
- laat een airco installeren.

Bijlage 12 Verbetervoorstellen geaccordeerd door het regionaal management-team (RMT) van de Raad voor de Kinderbescherming in Overijssel

- 1 Administratie autoriseren om te fiatteren
Voorwaarde waaronder RMT akkoord gaat: fiatteren volgt nadat de handtekening onder het rapport is gezet. Dit kan dus via helpdesk worden geregeld door TOD.
datum RMT akkoord: 4 december 2007

- 2 Tijd tot start onderzoek verkorten door klanten telefonisch uit te nodigen. Overleg met de klant is meerwaarde. Door telefonisch overleg is het mogelijk om op kortere termijn te plannen. Persoonlijk overleg maakt het makkelijker om tot een afspraak te komen, en biedt ook zekerheid dat de cliënt op de afgesproken dag aanwezig is. Voorinformatie geven zodat mensen weten waarvoor ze komen. RO (raadsonderzoeker) weet ook iets meer over hoe de cliënt tegenover het onderzoek staat, een deel van het eerste gesprek wordt verplaatst naar het telefoongesprek (dit geldt alleen wanneer de telefonische uitnodiging door de RO wordt gedaan; voor BARO's doet de administratie het). Voorwaarde is de schriftelijke bevestiging van de afspraak.
datum RMT akkoord: 15 januari 2008

- 3 Rust tijdens het rapporteren door thuis een rapport uit te werken
Voorwaarde waaronder RMT akkoord gaat: Altijd in overleg met een teamleider. Niet standaard thuis rapporteren; alleen als de omstandigheden erom vragen (bijvoorbeeld bij grote drukte op de kamer, krappe deadline rapportage).
TL kijkt naar een aantal omstandigheden:
 - rekening houden met parttime/fulltime werken;
 - beschikbaarheid voor spoedzaken mag niet in het gedrang komen;
 - bereikbaarheid voor collega's en cliënten;
 - beoogde tijdsinvestering verschilt per soort rapportage.*datum RMT akkoord: 15 januari 2008*

- 4 Zaken direct afwerken. Niet laten liggen. Wat nu kan, moet nu. Dit geldt voort alle activiteiten.
Resultaat: Meer grip op het werk, meer tevredenheid, beter te plannen, effectiever, tijdwinst.
Wordt meegenomen naar TLO (Teamoverleg) i.v.m. uitwerken in coaching door alle werkbegeleiders.
datum RMT akkoord: 4 december 2007

- 5 Rust creëren: team wachtlijst plant opschoonavond
Winst: er konden 32 zaken worden verdeeld op één middag.
datum RMT akkoord: 4 december 2007

- 6 Planning BARO's en info GVI door administratie
Uitbreiding administratie nodig van 24 uur per week.
RMT gaat akkoord: Zwolle heeft reeds vacature uitgezet, Almelo ook. Mede i.v.m. parallel werken (informanten benaderen).
datum RMT akkoord: 4 december 2007

- 7 Informatie informanten per e-mail
Tijdwinst aan twee kanten: e-mailverkeer is sneller dan postverkeer, ook kan de digitale informatie

rechtstreeks in het rapport worden gekopieerd.

De RO belt de informant met vragen, eventueel nog een tweede belronde om aanvullende vragen te stellen. Het verdient de voorkeur dat de informant de antwoorden zelf op de mail zet, dan is er wat de Raad betreft geen probleem m.b.t. privacy. Als de RO de informatie op de mail zet en de informant laat reageren, is dit omslachtiger en risicovoller i.v.m. privacy. Het advies is zorgvuldig met de informatie om te gaan, informatie zo veel mogelijk anonimiseren.

datum RMT akkoord: 15 januari 2008

8 Afnemen van groeps-BARO

Bij een geschikte groep daders wordt de BARO groepsgewijs afgenomen.

datum RMT akkoord: 4 december 2007

9 Coördinatoren TS (taakstraffen) voeren wijzigingen zelf in. Adresgegevens projecten

Geen tijdwinst gemeten aangezien de zaak stukliep op ICT Utrecht.

RMT gaat akkoord, huidige weg is te omslachtig. Management neemt dit punt mee.

datum RMT akkoord: 4 december 2007

10 De CR (casusregisseur) komt onmiddellijk na het besluit dat de jongere vast blijft in actie en regelt

dat de rapportage naar de JJI wordt verzonden, dus nog voor de jongere arriveert

Op deze PDSA kwamen vooral veel positieve reacties van ketenpartners.

datum RMT akkoord: 1 april 2008

11 Betere beschikbaarheid GD's (gedragsdeskundigen)

Twee varianten:

- Almelo: instellen GD van de dag, per dagdeel een GD beschikbaar;
- Zwolle: inloopkamer GD's.

Zorgt ervoor dat RO altijd terecht kan bij de GD. Onderzoeken kunnen sneller doorlopen als overleg met de GD snel kan worden ingepland.

Dit punt komt ook terug in het project 'Anders Werken'.

datum RMT akkoord: 1 april 2008

12 Bij het invoeren van nieuwe zaken vult de administratie ook de vragenlijst in

Dit vergt een minimale taakverzwaring voor de administratie, en levert een duidelijke taakverlichting voor de CR.

datum RMT akkoord: 1 april 2008

13 De raadsonderzoeker straf doet de intake voor de taakstrafcoördinator

Pre-taakstraf-formulier wordt toegevoegd aan de BARO.

De ervaringen zijn positief, levert vooral winst op bij 'pluis-zaken'.

datum RMT akkoord: 1 april 2008

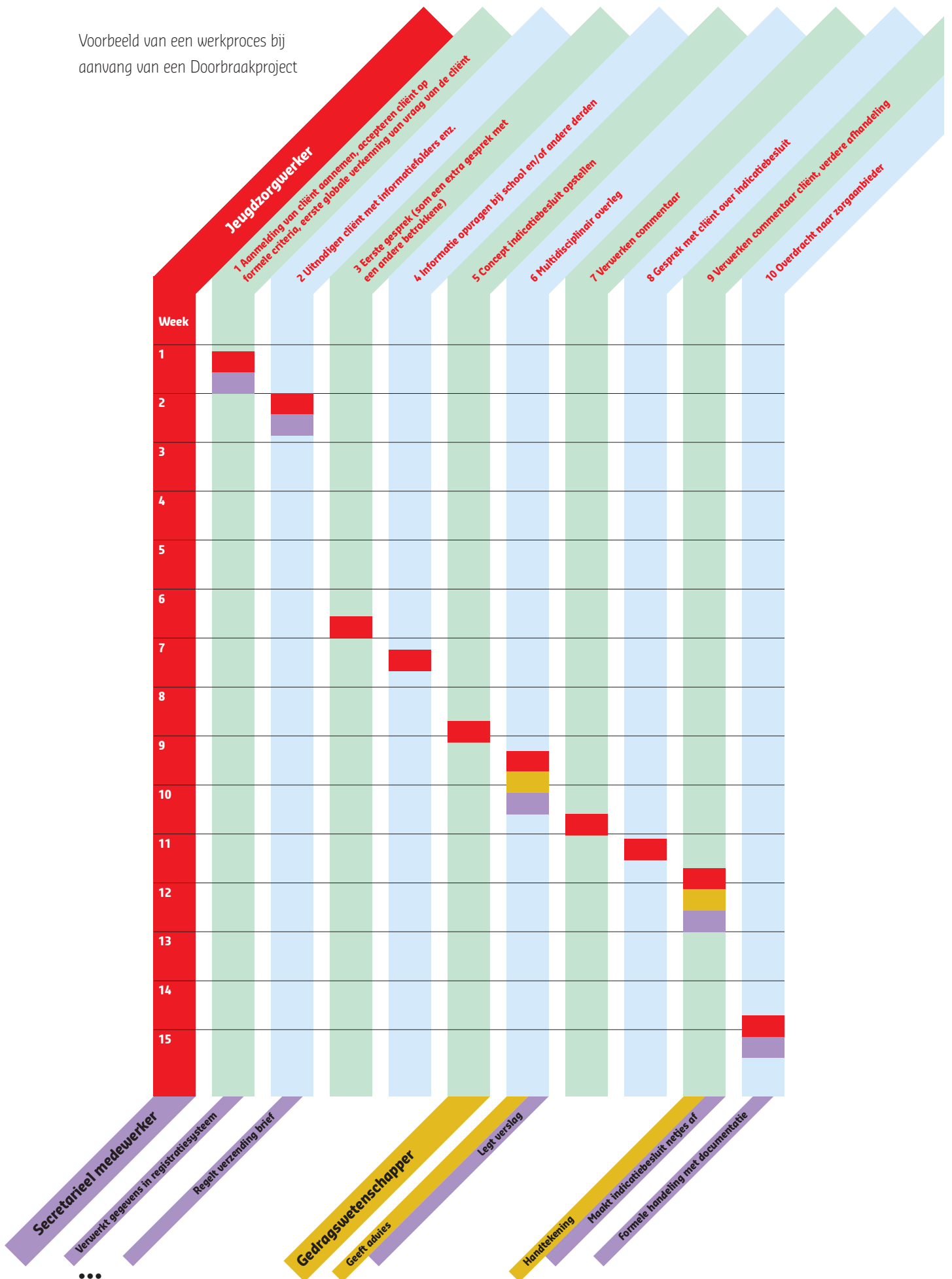
14 Strafzaken binnen 24 uur na het JCO (justitieel casusoverleg) aanmaken

De JCO-tijden zijn bekend, er kan tijd worden ingepland om de aanvoer uit het JCO meteen te verwerken. De casusregisseur kan de 'zachte' informatie uit het JCO meteen verwerken in het registratiesysteem KBPS.

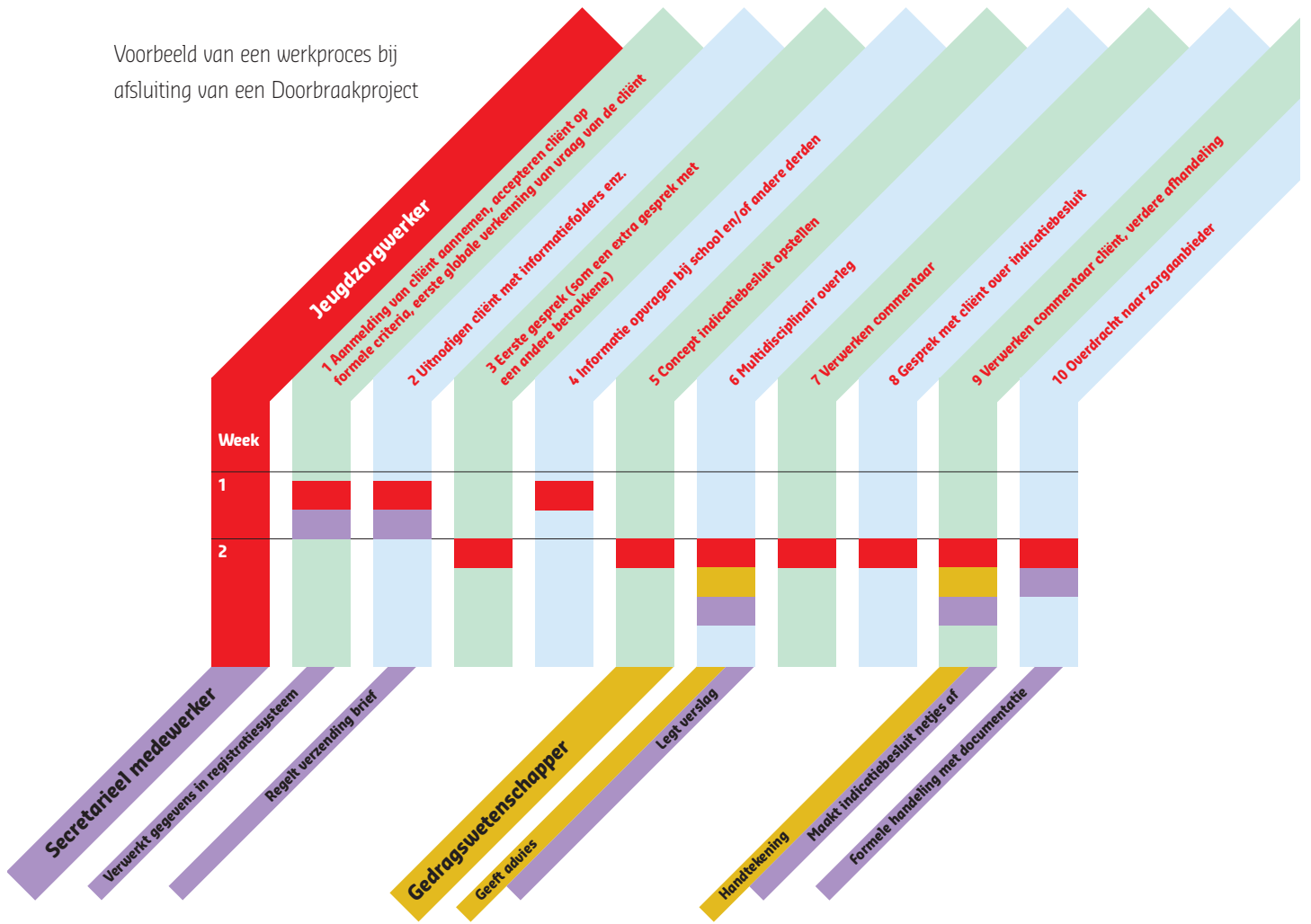
datum RMT akkoord: 1 april 2008

Bijlage 13 Schema werkprocessen ontrafelen

Voorbeeld van een werkproces bij
aanvang van een Doorbraakproject



Voorbeeld van een werkproces bij afsluiting van een Doorbraakproject



Bijlage 14 Voorbeeld ideale werkprocessen Raad voor de Kinderbescherming

	BJZ	RvdK								KIR	
Looptijd van het proces in weken											
Activiteit	Eigenaar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Andere betrokkenen
1. Ontvangen melding	BJZ	C				CR					
– spoorbesluit bescherming		C									
– casusoverleg		C									RvdK
2. Binnenkomst Raad	administratie		A								
– administratief invoeren			A								
– dossier completeren			A								
– toestemmingsverklaring informant versturen			A								
– MDO plannen			A								gedragsdeskundige
– 1ste gesprek met systeem plannen			A								raadsonderzoeker
3. Uitvoeren onderzoek	raadsonderzoeker										
– start MDO			G								gedragsdeskundige
– gesprekken met ouders/kind(eren)			R	R							
– indienen pro-forma rekest					A	A					administratie
– informanten			A	A	A	A	A				administratie
– rapporteren			R	R	R	R	R				
– eventueel de 2de MDO						G					gedragsdeskundige
– vervolggesprekken met ouders/kind(eren)						R	R				
– lezen rapport							CR	CR			collega raadsonderzoeker
– inzage en bespreking advies met systeem							R	R			
– fatteren								T			teamleider

4. Afronden onderzoek	administratie											
– rekest indienen									A			
– administratieve afronding									A			
– terugkoppeling melder									A			
5. Behandeling door kinderrechter												
– zitting										CR		zittingsvertegenwoordiger/gezinsvoogd

Bijlage 15 Verslag KWIK BJZ Flevoland en draaiboek

Verslag KWIK BJZ Flevoland door Annemies Gort, freelance journaliste, december 2007

'Dit is gewoon een feestje!'

Ouders in Flevoland zijn lovend. Wie Bureau Jeugdzorg belt, kan rekenen op een snelle start. 's Ochtends een gesprek? 's Middags het indicatiebesluit. 'Waarom zijn we hier niet eerder mee begonnen?'

Donderdag is het KWIK-dag bij Bureau Jeugdzorg Flevoland in Emmeloord en Urk. Vandaag wil het team vijf indicaties in één dag afgeven. Klokslag 9.00 uur staan de ouders van Jannick bij de receptie. Casemanager Marieke haalt ze op. Tien dagen terug belden de ouders met een verzoek om hulp. Vanaf de geboorte hebben ze al problemen met Jannick, die nu zeven jaar is. De ouders denken aan autisme en hebben hun zoontje laten onderzoeken in een psychologenpraktijk. Niets aan de hand, luidde de uitkomst. Maar op school gaat het steeds slechter en ook thuis zijn er veel problemen met zijn zusjes. Kan hij nogmaals worden onderzocht?

Verslag in de maak

Om 10.30 uur gaat de deur van de spreekkamer van Marieke weer open en laat de casemanager de ouders uit. Ze haalt koffie bij de automaat en geeft gedragswetenschapper Tia op de gang een seintje dat ze meteen even wil overleggen. 'Het lijkt me goed als de jongen nogmaals wordt onderzocht', stelt Marieke voor. Ze schetst de situatie en Tia is het met haar eens. Marieke trekt zich terug in haar werk-kamer, schuift achter de computer en maakt een verslag. Telefoon en e-mail staan uit; dit is een klusje dat concentratie vergt. Marieke heeft afgesproken dat de ouders om 13.30 terugkomen om het verslag te lezen en te ondertekenen. 'Ouders hebben meestal weinig correcties', vertelt ze. 'Maar Tia is kritischer. Ik bespreek het concept daarom eerst met haar. Als zij akkoord is, gaat het vanmiddag sneller.'

Complexe zaken

Behalve de ouders van Jannick zijn er nog vier ouders die vandaag een gesprek hebben bij dit team van Bureau Jeugdzorg. Om 13.00 uur heeft gedragswetenschapper Tia de meeste conceptverslagen al gelezen en van commentaar voorzien. De zaak van Jannick is snel duidelijk, maar dat geldt niet voor de andere zaken. 'Toch kun je zelfs bij heel complexe zaken in één dag een indicatie afgeven', weet Tia. 'Vandaag hebben we bijvoorbeeld gesproken met ouders waar spoedeisende zorg moet worden ingezet. Zo'n zaak vereist tussendoor intensief overleg tussen de casemanager, de werkbegeleider en mijzelf. Op een KWIK-dag hebben we daar de tijd en de rust voor.'

Postklaar

En zo werkt het team op deze KWIK-dag met elkaar aan de vijf indicaties. Alle telefoons staan door-geschakeld naar de receptie, e-mailtjes worden niet bekeken. De sfeer op de smalle gang is rustig en geconcentreerd, ook al wordt er regelmatig heen en weer gelopen door ouders en medewerkers. Af en toe schuift het rode bordje 'niet storen' op een deur. In de middag passen de casemanagers de verslagen aan en maken zij de indicatiebesluiten. Rond de klok van 14.00 uur liggen er vier jeugdhulp-indicaties en één AWBZ-indicatie bij de administratie, inclusief bijbehorende brieven voor de betrokken organi-saties. Administrateur Cas loopt de teksten taalkundig en qua lay-out nog een keertje na. De sport is om

alles vóór 16.00 uur postklaar te hebben en ook vandaag lukt dat weer. Cas: 'KWIK is een fantastisch concept. Je doet precies wat je moet doen.' Ook Tia is tevreden. 'Gestrest? Welnee, we zijn pas gestrest als we een gesprek hebben en dat niet meteen kunnen uitwerken. Dit is gewoon een feestje!'

Dit is KWIK

KWIK staat voor Kwaliteitsindicaties Kort, een resultaat van het tweede landelijke Doorbraak-project, waarmee het Bureau Jeugdzorg in één dag voor meerdere cliënten tegelijk indicatiebesluiten afgeeft. Dit gebeurt nadat van tevoren voldoende informatie over de cliënten is verzameld. Tussen het moment van aanmelding en afgifte van de indicatie zitten maximaal 12 dagen. Het team in Emmeloord en Urk heeft sinds een half jaar eens in de twee weken een KWIK-dag. Ze zouden niet anders meer willen. Tia schetst de voordelen: 'Het is snel en efficiënt: ouders weten meteen waar ze aan toe zijn. Bovendien merk ik dat we betere kwaliteit leveren. We experimenteren namelijk meteen met nieuwe formulieren en andere kwaliteitsinstrumenten. Een ander voordeel is dat het een tevreden gevoel geeft aan het eind van de dag. Je werkt met elkaar naar een deadline en als die is gehaald, ga je allemaal tevreden naar huis.'

Uitstekende resultaten

Werkbegeleider Cor toont met gepaste trots de cijfers ('Echte cijfers hoor, ik heb ze niet mooier gemaakt'). Nog geen anderhalf jaar terug moesten ouders in Emmeloord en Urk gemiddeld 105 dagen wachten vanaf de aanmelding tot de indicatie. Nu staat de teller op gemiddeld 18 dagen. Wat doen zij dat andere teams nog niet doen? Gewoon een kwestie van een andere werkplanning, knikt Cor. 'We plannen op deze dag alle werkzaamheden parallel, uitgaande van de cliënten. Vroeger deden we dat achter elkaar. We houden ons bovendien aan de deadline. Laatst miste casemanager Riejanna nog een handtekening van de ouders. Vroeger duurde dat een week via de post, nu reed ze even langs de ouders. Dat kostte 20 minuten, maar toen was de indicatie wel rond.'

Topteam

De belangrijkste succesfactor is misschien wel: een soepel werkend team. Tia: 'Dit is een topteam, ik kan blind op ze varen. Het zijn overwegend heel jonge mensen en ze zijn enorm goed. Ik ben erg precies: zo'n verslag moet kwalitatief goed zijn. Ik wil ook dat het goed leesbaar is voor cliënten. In het begin ging een concept daardoor regelmatig heen en weer, maar nu kennen we elkaar. De casemanagers weten wat ik wil: een kwalitatief goede indicatiestelling binnen één dag.'

Wie volgt?

En dan is het 16.00 uur. De ouders van Jannick hebben de indicatie op papier. En nu? 'Binnen vier weken kan de jongen worden onderzocht door de GGZ in Zwolle', vertelt casemanager Marieke. Daarmee komt ze op een punt waar zijzelf en haar collega's minder positief over zijn. Want hoe snel en efficiënt zij ook werken, vaak duurt het een half jaar of langer voordat cliënten daadwerkelijk worden geholpen. Waarom werken alle instellingen in de jeugdzorg, dus ook de zorgaanbieders, niet met de 'Doorbraak-methode'? Werkbegeleider Cor knikt. 'Dat vragen wij ons dus ook af.'

Tips van Bureau Jeugdzorg Flevoland

- begin eenvoudig met één of twee 'makkelijke' cliënten;
- zorg ervoor dat de logistiek op orde is;
- bouw daarna het aantal cliënten uit en neem ook 'moeilijkere' cliënten;
- maak geleidelijk aan meteen gebruik van instrumenten om de kwaliteit te verhogen;

- lees voor het eerste gesprek met een cliënt de beschikbare verslagen;
- zet de telefoon en de e-mail uit;
- houd je aan de tijd, maar maak er geen race van.

Voorbeeld van een draaiboek KWIK (Kwaliteitsindicaties Kort)

Wie heb je nodig om de KWIK uit te voeren?

Het multidisciplinair team bestaat uit:

- cliënten;
- indicatiestellers;
- secretariael medewerkers;
- gedragsdeskundige(n);
- werkbegeleiders (indien aanwezig);
- informatieassistenten (indien aanwezig).

Wat heb je nodig aan voorzieningen?

- tijd
Regel tijd zonder dat er kans bestaat op storingen. Géén telefoons, zeker geen mobieltjes (ook niet steeds kijken of er iemand heeft gebeld), geen e-mailtjes die met een belletje binnenkomen en geen collega's buiten het multidisciplinaire team die komen binnenlopen of wandelgangenverkeer. Voor wie het ooit heeft meegemaakt: vergelijk het maar met de sfeer op een operatiekamer. Concentratie dus, want de cliënt heeft alle recht op volle aandacht.
- spreekkamers
Ook al zo vanzelfsprekend, maar toch: verzeker je ervan dat er spreekkamers beschikbaar zijn voor alle cliënten die die dag komen.
- een spelkamer voor het jonge kind / een pc voor de jongere
Een speelkamer of speelgelegenheid voor kinderen is wel zo prettig, zodat ouders/opvoeders rustig kunnen praten. Zorg voor een oppas! (Iets voor stagiair(e)s SPH?) Ook een pc met spelletjes voor jeugdigen is welkom.
- een werkruimte voor het multidisciplinaire team
Tot slot is een werkruimte nodig waar het multidisciplinaire team samen kan werken aan rapportages, kan overleggen over besluiten enz. Zorg ervoor dat iedereen een pc tot zijn beschikking heeft. Beamers zijn handig om samen met cliënten het hele indicatiebesluit door te nemen. Zo kunnen cliënten commentaar geven dat onmiddellijk verwerkt kan worden en kan de indicatie geheel naar ieders wens worden afgerond. Beamers zijn ook geschikt bij de multidisciplinaire bespreking van een zaak en vergen minder papierrompslomp (en kopieertijd).

Draaiboek

We geven hier twee voorbeelden van een draaiboek: één voor een KWIK-indicatietraject en één voor de KWIK-dag.

NB: Dit zijn voorbeelden waarmee teams zelf kunnen experimenteren.

Draaiboek voor een KWIK-indicatietraject

Dag	Welke activiteiten?	Wie zijn erbij betrokken?
Dag 1/2/3	<ul style="list-style-type: none"> – telefonisch aanmeldingsgesprek – bureauwerk, invullen GCT enz. – administratief werk – evt. overleg collega 	<ul style="list-style-type: none"> – maatschappelijk werker (MW) – evt. assistent (AMW) – secretariaal medewerker (SM) – evt. gedragsdeskundige (GD)
Dag 2/3/4	<ul style="list-style-type: none"> – evt. STEP, LIRIK – informatie opvragen – overleg GD 	<ul style="list-style-type: none"> – MW – evt. informatieassistent – GD
Dag 3/4/5	<ul style="list-style-type: none"> – check of cliënten komen 	<ul style="list-style-type: none"> – MW
Dag 6/7/8	<ul style="list-style-type: none"> – KWIK-dag 	<ul style="list-style-type: none"> – MDT
Dag 9/10	<ul style="list-style-type: none"> – overige afrondingszaken – of vervolgspraak 	<ul style="list-style-type: none"> – zorgverwijzer – overige betrokkenen

Draaiboek voor de KWIK-dag

Dag	Welke activiteiten?	Wie zijn erbij betrokken?
9.00–10.30	<ul style="list-style-type: none"> – gesprek cliënt – gesprek jeugdige – notuleren 	<ul style="list-style-type: none"> – cliënt en MW – evt. AMW/GD – secretariaat
10.30–11.00	<ul style="list-style-type: none"> – pauze – overleg met GD 	<ul style="list-style-type: none"> – MW en GD
11.00–12.00	<ul style="list-style-type: none"> – evt. gebruik aanvullende instrumenten 	<ul style="list-style-type: none"> – cliënt en MW
12.00–13.30	<ul style="list-style-type: none"> – uitwerken verslag 	<ul style="list-style-type: none"> – MW en assistent/secretariaat
13.30–14.00	<ul style="list-style-type: none"> – lunch 	
14.00–15.00	<ul style="list-style-type: none"> – gesprek cliënt over indicatie/doelen enz. – variant: motivatiegesprek 	<ul style="list-style-type: none"> – cliënt en MW – evt. GD
15.00–16.00	<ul style="list-style-type: none"> – toets GD 	<ul style="list-style-type: none"> – GD
16.00–17.00	<ul style="list-style-type: none"> – administratieve afronding 	<ul style="list-style-type: none"> – secretariaat

Bijlage 16 Toelichting Signs of Safety

(door Arianne Geuze, Raad voor de Kinderbescherming Overijssel)

In het kader van het Doorbraak-project binnen de Raad van de Kinderbescherming in Overijssel wordt de pilot *Oplossingsgericht onderzoek* uitgevoerd. Daarin wordt een onderzoeksmethode ontwikkeld die gestoeld is op de werkwijze *Signs of Safety*, een oplossingsgerichte manier van onderzoeken en begeleiden van gezinnen waarbij sprake is van opvoedingsonveiligheid van een of meer kinderen. Binnen de Raad voor de Kinderbescherming beperken we ons tot het onderzoekende deel, passend bij de doelstelling van de Raad.

De keuze voor het *Signs of Safety*-model is gelegen in de meerwaarde die dat model heeft bij het, in dialoog met de ouders, kinderen en andere relevante betrokkenen, actief verantwoordelijk houden en maken van ouders voor de veiligheid van hun kinderen. Ook in situaties waarbij kinderen bij te grote onveiligheid thuis (tijdelijk) in een veilige vervangende opvoedingssituatie worden geplaatst. Door naast de risico's juist ook samen te focussen op veiligheid, krachten en steunbronnen van de betrokkenen, en de eigen context van klanten serieus te nemen, worden de eigen mogelijkheden van ouders en kinderen in kaart gebracht en benut bij het gezamenlijke streven naar een veilige opvoedingssituatie.

Het vragen naar de wenselijke toekomst voor het kind, waardering geven voor alle inzet van ouders en kinderen, het vragen naar te maken kleine en overzichtelijke stapjes op weg naar die toekomst en de hulp die daarbij nodig is, en het betrekken van belangrijke figuren uit de context van de kinderen en het gezin, geeft een goed beeld van de huidige situatie van ouders en kinderen en zorgt ervoor dat ouders en kinderen gemotiveerd en met eigenwaarde aan het werk kunnen om hun gewenste toekomst zo veel mogelijk te verwezenlijken. (Zie voor verdere uitleg van de methodiek *Signs of Safety. A solution and safety oriented approach to child protection casework*, A. Turnell & S. Edwards. New York: Norton, 1999.)

De verwachting is dat deze onderzoeksmethodiek ten eerste passend is voor (een deel van) de raads-populatie en ten tweede leidt tot een aantal verbeteringen:

- De klanten krijgen en houden meer regie over hetgeen nodig is om te zorgen voor een veilig opvoedingsklimaat.
- De actievere houding leidt tot meer maatwerk in het aanbod van hulp en daardoor effectiever ingrijpen.
- Onderzoek wijst uit dat de aanpak leidt tot meer autonomie bij klanten, die minder lang en minder frequent op hulpverlening terugvallen.
- De onderzoeksperiode kan teruglopen wanneer naast de aan de pilot en methodiek inherente verbeterprincipes 'werk anders, niet harder', 'betrek de cliënt bij het traject en stem voortdurend af' en 'verzamel gericht informatie en check regelmatig de kwaliteit bij betrokken partijen' ook gebruikge maakt wordt van 'bereik een hoge doorloopsnelheid door een lage werkvoorraad', 'schakel snel met achterliggende voorzieningen'. Mogelijkerwijs kunnen in een later stadium ook nog andere verbeterprincipes toegevoegd worden.
- Behalve de termijn van de onderzoeksperiode kan juist in de ketensamenwerking verkorting worden bereikt van de termijn dat de klant de gehele keten doorloopt.

Ten tijde van de publicatie van dit handboek zijn de resultaten van de pilot nog niet bekend, maar wel veelbelovend. Zodra er meer gegevens beschikbaar zijn, wordt dit op de website www.doorbraakindejeugdzorg.nl bekendgemaakt.

Bijlage 17 Toelichting motivatietechnieken

(Uit: Mariska van der Steege, Ingrid ten Berge en Karin Eijgenraam¹¹, *Motiveren om te veranderen. Een handreiking voor het beoordelen en vergroten van de motivatie bij cliënten van bureau jeugdzorg*. Utrecht: NJi, december 2007)

Vanaf het moment dat een cliënt zich meldt bij het Bureau Jeugdzorg start er een traject van verkennen en inschatten op verschillende gebieden. Al tijdens de aanmelding taxeert de hulpverlener de aard en de ernst van de problematiek, hoe de problematische situatie eruitziet, welke eerdere hulpverlening is ingezet en hoe urgent de problemen zijn. Deze eerste inschatting van de problematiek leidt tot de keuze voor een indicatietraject en het opstellen van een plan van aanpak: welke activiteiten zijn er nodig om met de cliënt tot een indicatiebesluit te komen? De mate waarin de cliënt 'gemotiveerd' is, speelt een rol bij de keuze voor het indicatietraject. Grofweg zijn er drie typen te onderscheiden: weinig tot niet gemotiveerde cliënten, cliënten die sceptisch zijn (later zullen we dit 'ambivalent' noemen) en cliënten die goed gemotiveerd zijn.

Verandering is een centraal concept als het gaat over motivatie. De problematische situatie waarin gezinnen zich bevinden, vraagt om verandering (verbetering). Of de ouders vinden dat het zo niet langer kan, de betrokkenen in de omgeving van het gezin maken zich zorgen of de veiligheid en de ontwikkeling van een of meer van de kinderen wordt bedreigd. Voor verandering is motivatie nodig. Verandering komt op gang als cliënten er het belang van inzien, vertrouwen hebben dat ze de benodigde verandering kunnen bereiken en klaar zijn om er iets aan te doen. Het is de taak van de hulpverlener binnen het Bureau Jeugdzorg telkens in te schatten of de cliënt wil veranderen en waarvoor hij te motiveren is. Dit met het doel tot overeenstemming te komen dat er een probleem is, wat het probleem precies is, wat er moet veranderen en wat daarvoor nodig is. Motivatie en overeenstemming zijn belangrijke voorspellers van effectieve hulp en daarmee bepalend voor het af te geven indicatiebesluit. Als er volgens de cliënt geen probleem is of als de cliënt bepaald hulpaanbod niet ziet zitten, zal de inzet van een hulpaanbod immers weinig zoden aan de dijk zetten.

Over motivatie is veel gezegd en geschreven. Wij maken in deze handreiking voornamelijk gebruik van het empirisch onderzoek vande methodiek *Motiverende gespreksvoering (motivational interviewing, Miller & Rollnick, 2005)*. Het doel van deze handreiking is medewerkers van het Bureau Jeugdzorg praktische richtlijnen en technieken aan te reiken om de motivatie van ouders en jongeren te beoordelen en te vergroten. We maken gebruik van een aantal technieken uit de *Motiverende gespreksvoering*. Dit is een methode die training en opleiding vergt (zie www.motivationalinterview.nl) en die raakvlakken heeft met andere methodieken die binnen de Nederlandse jeugdzorg gebruikt worden: oplossingsgericht werken, vraaggericht werken en dialooggestuurde hulpverlening.

Met deze handreiking worden ook trainingen gegeven. De handreiking is te vinden op www.doorbraakindejeugdzorg.nl.

Meer informatie over trainingen is op te vragen bij de auteurs van Motiveren om te veranderen, NJi, Utrecht.

¹¹ Anneke Vinke leverde vanuit Adviesbureau Van Montfoort in een eerder stadium een bijdrage aan deze handleiding.

Bijlage 18 Uitnodiging en agenda casusbespreking

Geachte collega's,

Wij nodigen u uit om deel te nemen aan een casusbespreking van het Bureau Jeugdzorg. Hierbij zullen enkele indicaties van het Bureau Jeugdzorg worden besproken. Het doel van de bespreking is vast te stellen of deze indicaties 'goed genoeg' zijn, dat wil zeggen of ze minimaal voldoende informatie bieden om de gevraagde indicatie te onderbouwen en er verder mee te werken. Voor die beoordeling hebben we u, als collega-instelling, nodig.

Wij merken vaak dat diverse instellingen waar wij mee te maken hebben verschillende eisen stellen bij de beoordeling van een indicatie. Dat is vanzelfsprekend voor zover het om eisen gaat die te maken hebben met de kerntaak van die instelling: de Raad voor de Kinderbescherming let op andere onderwerpen dan een zorgaanbieder. Maar ook tussen professionals van instellingen zijn er verschillen: dat is bij onszelf zo en ook bij u.

Mogelijk komt dit doordat (gezaghebbende) standaarden voor een kwalitatief goede indicatie ontbreken. Wij willen vandaag beginnen met een discussie over zo'n standaard en nagaan welke criteria u en wij hanteren bij het beoordelen van een 'goed genoeg'-indicatiestelling.

Daarnaast vinden wij het van belang dat een indicatie niet te uitvoerig is: omwille van de doelmatigheid maar ook gezien de transparantie en de overzichtelijkheid ervan. Wij willen dan ook nagaan wat de reikwijdte van de – eisen aan de – indicatiestelling moet zijn. Hoeveel informatie per item is nodig? Of wenselijk? En waarom? Die reikwijdte verschilt per geval en is mede afhankelijk van het type probleem / type cliëntsituatie. Om die reden sturen we u vier typen casussen toe.

Wij vragen u de casussen vooraf te lezen en het volgende alvast voor uzelf te beoordelen:

- Welke onderdelen vindt u helder en voldoende kwaliteit bieden?
- Waar vindt u de informatie onvoldoende kwaliteit geven?
- Kunt u vaststellen welke beoordelingscriteria u toepast op de informatie?
- Kunt u aangeven wanneer het item voor u goed genoeg zou zijn?

Tijdens de bijeenkomst zullen wij uw reacties verzamelen en bediscussiëren. We hebben dan een totaal aan beoordelingscriteria waarvan we kunnen nagaan:

- Over welke criteria ter beoordeling van een casus is iedereen het eens?
- Over welke criteria is men het duidelijk oneens?
- Over welke criteria kunnen we ter plekke een voorstel ter verheldering maken?

Wij zullen de uitkomsten van de casusbespreking intern bekendmaken en voorstellen tot verbeteringen doorvoeren. Op termijn kan dan een nieuwe casusbespreking plaatsvinden om de kwaliteit te blijven bewaken en verbeteren.

Hoogachtend [naam]

Bijlage 19 Functieprofiel informatieassistent BJZ Friesland (AMK)

Functieomschrijving van de informatieassistent

De AMK-informatieassistent is een medewerker die ter ondersteuning van de maatschappelijk werkers bijdraagt aan een korte doorlooptijd van een onderzoek. De assistent heeft niet een eigen caseload, de assistent werkt in de caseload van de maatschappelijk werkers indien daartoe opdracht is gegeven.

Taakomschrijving

- informatie inwinnen en geven bij instanties (meestal telefonisch, een heel enkele keer schriftelijk);
- notuleren bij gesprekken (bijvoorbeeld bij een collateraal, of een andere grote groep gesprekspartners);
- de notulen en ingewonnen informatie in KITS verwerken.

De assistent kan eventueel meegaan naar een gesprek ter ondersteuning. Bijvoorbeeld wanneer er twijfel bestaat of ouders agressief of bedreigend kunnen overkomen.

Verschil tussen onderzoeker en assistent

- De verantwoordelijkheid in een onderzoek ligt bij de maatschappelijk werker en niet bij de assistent.
- De assistent krijgt opdrachten aangeleverd door de maatschappelijk werker. De assistent overlegt eerst met de maatschappelijk werker indien de assistent zelf een informant wil benaderen die niet in de opdracht is aangegeven.
- De maatschappelijk werker kijkt in KITS na of de ingewonnen informatie volledig is en of de informatie correct is verwoord.

De maatschappelijk werker is degene die het onderzoek doet, zoals de gesprekken voeren met ouders. Hieronder valt zowel het bespreken van de melding als het bespreken van de ingewonnen informatie met de ouders. Ook het afsluiten hoort bij de taak van de maatschappelijk werker. De assistent is alleen actief als het gaat om het verzamelen van informatie over de kinderen en hun ouders, tenzij anders afgesproken. Bij uitzondering kan het gaan om het schrijven van afsluitbrieven e.d. Ook dan is de maatschappelijk werker verantwoordelijk voor de inhoud van de afsluitbrief.

Voordeel van de assistent

- De assistent gebruikt alle tijd voor het inwinnen van informatie, de maatschappelijk werker kan ondertussen verder gaan met onderzoek.
- De assistent kan fungeren als tweede contactpersoon in een onderzoek, de maatschappelijk werker is immers vaak op huisbezoek of in gesprek.
- De assistent kan andere instanties uitleg en informatie geven over de werkwijze van het AMK, bijvoorbeeld over wetgeving. Dit kost een maatschappelijk werker relatief veel tijd.
- De assistent leest veel onderzoeken alvorens te bellen met informanten en kan tot nieuwe inzichten komen.

Wat een assistent niet doet

- Koffie halen, briefjes uittypen enz.
- Het is ook niet de bedoeling dat de assistent in een onderzoek de opdracht krijgt om vijftien instanties te benaderen voor informatie en dat de maatschappelijk werker ondertussen achteroverleunt en wacht tot de informatie binnen is. Aangezien het meestal druk is zal de maatschappelijk werker hiertoe ook niet in de gelegenheid zijn, maar in een rustigere periode worden de taken gewoon

verdeeld. Het kan immers ook zijn dat de assistent al veel opdrachten heeft en geen tijd meer heeft voor die vijftien instanties. De maatschappelijk werkers kunnen er dus niet van uitgaan dat de assistent altijd ruimte heeft.

- De assistent verwerkt de informatie die hij heeft ingewonnen. De verantwoordelijkheid van het dossieropbouw ligt bij de maatschappelijk werker: denk hierbij aan het aanmaken van een contact, het invoeren van de relatie.

Inwerken

- door een ervaren maatschappelijk werker;
- lezen van het protocol, informatie over verschillende vormen van kindermishandeling, verschillende vormen van hulpverlening, sociale kaart;
- meeluisteren naar gesprekken met huisartsen, scholen e.d.;
- gesprekken met ouders bijwonen;
- uitleg KITS;
- beginnen met rappel;
- de assistent werkt minimaal 24 uur per week;
- de assistent werkt op tijden dat instanties makkelijk bereikbaar zijn, bijvoorbeeld om 8 uur beginnen om een huisarts te bellen;
- de assistent loopt mee in het proces van een melding naar een onderzoek. Als een assistent een duidelijk beeld heeft van een proces van melding en onderzoek geeft dit een goede basis voor het werk;
- vooral tijdens het inwerken is het goed om als assistent de opdracht aangeleverd te krijgen.

Aanleveren van werk aan de assistenten

De maatschappelijk werker kan eventueel de zaak mondeling doornemen met de assistent.

Briefje schrijven (via postvak of persoonlijk)

- naam van de zaak;
- nummer van de zaak;
- voor- en achternaam van de maatschappelijk werker;
- instanties waarnaar de assistent moet bellen;
- eventueel erbij vermelden wanneer de assistent het werk af moet hebben.

KITS invullen door maatschappelijk werker

- In het handelingsscherm de naam van de assistent.
- In het handelingsscherm de instantie en eventueel de contactpersoon waar de assistent naartoe moet bellen.
- In het handelingsscherm bij relaties de gegevens van de instantie inclusief het telefoonnummer.
- In het handelingsscherm eventueel extra informatie van de maatschappelijk werker die van belang is voor de assistent. Bijvoorbeeld dat er geen eerste gesprek is geweest of dat er geen toestemming is van ouders of andere vragen dan de gangbare vragen die worden gesteld aan de instantie.

Nadat de assistent de informatie heeft opgevraagd en heeft ingevoerd, leest de maatschappelijk werker het door.

Posterpresentatie Slotmanifestatie Doorbraak

Presentatie BJJ Flevoland
Locatie Toegang, Emmeloord / Urk

1. Afname wacht- en doorlooptijden

2. Toelichting op de cijfers

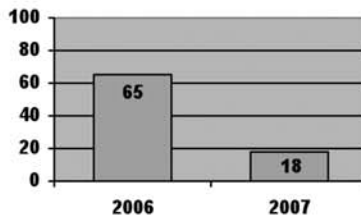
3. Top 3 sterke verbeterideeën

4. Top 3 positieve neveneffecten

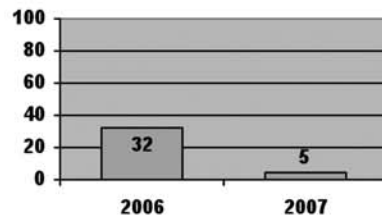
5. Top 3 randvoorwaarden

6. Top 3 tips

Afname wachttijd 72%



Afname doorlooptijd 84%



Met betrekking tot de cijfers van 2007: de kortste periode tussen aanmelding en indicatiebesluit was 3 dagen en de langste periode was 36 dagen.

In bijna 40% van de gevallen was de periode tussen analyse en indicatiebesluit 1 dag.

In 23% van de gevallen was dat 2 dagen.

Er was één uitschieter van 22 dagen.

- Het gesprek met de cliënt direct plannen en meteen uitwerken.
- Denken in de keten: dat wil zeggen in samenwerking met het voorliggend veld de aanmeldingen beter stroomlijnen.
- De KWIK.

- De tevredenheid van klant en werker is verhoogd.
- De werker heeft weer regie over zijn eigen werkzaamheden.
- De werker heeft het gevoel gekregen gehoord te zijn binnen de organisatie en is gefaciliteerd ten aanzien van de uitvoering van verbeterideeën (bottom up in plaats van top down).

- De headset en een werkmobieltje.
- Stroomlijnen van het telefoonverkeer.
- Niet teveel werkers op één kamer.

- Geen restricties en beperkingen opleggen in het vormen van ideeën. Durf vrij te denken!
- Stel jezelf en je team een doel en beloon jezelf / het team als het doel is behaald.
- Neem het team, tot aan de administratie, mee in het proces.

Posterpresentatie Slotmanifestatie Doorbraak

Presentatie BJJ Friesland
Locatie AMK

1. Afname wacht- en doorlooptijden

2. Toelichting op de cijfers

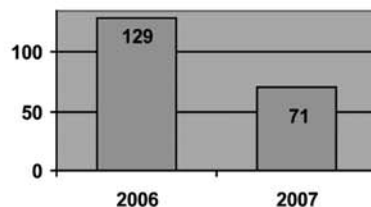
3. Top 3 sterke verbeterideeën

4. Top 3 positieve neveneffecten

5. Top 3 randvoorwaarden

6. Top 3 tips

Afname doorlooptijd 45%



AMK Friesland heeft de explosieve toename van cliënten niet kunnen opvangen. De meldingen zijn eind oktober 2007 met 150 % gestegen ten opzichte van begin september 2006. Inmiddels is voldoende fte beschikbaar om in de toekomst stijging van de instroom te kunnen opvangen, maar de nieuwe mensen zijn nog niet allemaal ingewerkt. AMK Friesland gaat door met experimenteren totdat het hele team op een maximale doorlooptijd van 30 dagen uitkomt.

- Informatie-assistent: aspirant maatschappelijk werkers vragen informatie van derden op.
- Afsluit- en opschoonavonden (ongestoord werken).
- Caseload-verlaging.

- Meer overzicht op werkzaamheden.
- Meer intercollegiaal overleg.
- Ziekteverzuim is verminderd.

- Samenwerking met ketenpartners (zaken worden direct opgepakt).
- Caseload-beheer: tijdig blijven anticiperen op toename instroom.
- ORBA.

- Medewerking management / organisatie bijvoorbeeld bij op peil brengen formatie.
- Team moet gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen.
- Aandacht voor personeel: deskundigheidsbevordering.

Het Nederlands Jeugdinstituut / NJi

- hét expertisecentrum over jeugd en opvoeding
- vóór en mét beroepskrachten, managers, ambtenaren en bestuurders in de jeugdsector

Vanaf 1 januari 2007 is er het Nederlands Jeugdinstituut / NJi. Met zijn circa honderd medewerkers, zijn helpdesks, zijn expertise hét knooppunt van kennis en deskundigheid in de brede jeugdsector. Het NJi is ontstaan uit NIZW Jeugd en de afdeling Jeugd van het NIZW International Centre.

Voor wie?

Het NJi werkt voor professionals, bestuurders en ambtenaren op het gebied van:

- jeugdgezondheidszorg, opvang, educatie en jeugdwelzijn;
- opvoedingsondersteuning, jeugdzorg, jeugdbescherming;
- aangrenzende werkvelden, zoals onderwijs, justitie en internationale jongerenprojecten.

Maar ook andere belangstellenden kunnen bij het NJi terecht.

Wat?

Het NJi heeft als doel: het bevorderen van de lichamelijke, cognitieve, psychische en sociale ontwikkeling van jeugdigen én van de sociale en pedagogische kwaliteit van de wereld waarin zij leven. Daartoe wil het NJi samen met professionals en beleidsmakers de zorg- en dienstverlening aan jeugdigen en hun opvoeders beter en doelmatiger maken.

Hoe?

Het NJi doet dat op drie manieren:

Het **NJi Kenniscentrum** verzamelt, valideert, verrijkt en verspreidt praktisch relevante en *evidence based* kennis. Dit gebeurt in het kader van het VWS-programma *Jeugd*, waarbinnen het NJi samenwerkt met het RIVM / Centrum Jeugdgezondheid en ZonMW.

De **NJi centra voor praktijkontwikkeling** houden zich in opdracht van derden bezig met praktijkontwikkeling, onderzoek en ondersteuning op specifieke werkvelden, namelijk NJi Jeugdzorg & Opvoedhulp, NJi Onderwijs & Jeugdzorg (LCOJ) en NJi Educatie & Opvang.

NJi Internationaal volgt ontwikkelingen buiten Nederland en beheert subsidieprogramma's voor internationale jongerenprojecten.

Producten

Het werk van het NJi resulteert in uiteenlopende producten zoals een infolijn, websites, tijdschriften, e-zines, databanken, trendstudies, factsheets, diverse ontwikkelings- en onderzoeksproducten, leertrajecten, congressen en adviezen.

Meer weten?

Met vragen over het NJi of zijn beleidsterreinen kunt u op werkdagen van 9 tot 13 uur terecht bij de Infolijn van het NJi, telefoon (030) 230 65 64. Of stel uw vraag via de e-mail infojeugd@nji.nl.

Voor de meest actuele informatie: www.nederlandsjeugdinstituut.nl.