

Praktijkproef 'Balans in de jeugdzorg?'

André Pont, Groeneweg-Advies

Nederlands
Jeugd
instituut



© 2009 Nederlands Jeugdinstituut

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.

Auteur

André Pont, Groeneweg-advies

Nederlands Jeugdinstituut

Catharijnesingel 47

Postbus 19221

3501 DE Utrecht

Telefoon (030) 230 63 44

Website www.nji.nl

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

Inhoudsopgave

1. Inleiding 5
2. Doel en opzet praktijkproef 9
 - 2.1 Doelstelling praktijkproef 9
 - 2.2 Projectorganisatie 9
 - 2.3 Aanpak van de praktijkproef 9
 - 2.4 Stappenplan praktijkproef en globale tijdsplanning 10
3. Context en achtergrond 11
 - 3.1 WRR – bewijzen van goede dienstverlening 11
 - 3.2 De Jeugdzorgbrigade 12
 - 3.3 Ervaren regeldruk in de brede jeugdketen 12
 - 3.4 Project verbetering beleidsinformatie jeugdzorg: Beter, Anders en Minder (BAM) 13
 - 3.5 Professionaliteit 13
 - 3.6 RMO - ‘De ontkooking voorbij: slim organiseren voor meer regelruimte’ 14
 - 3.7 Andere sectoren en auteurs 15
4. Het Procesgestuurd Instrument 17
 - 4.1 Inleiding 17
 - 4.2 De 4 determinanten van het Procesgestuurd Instrument (PI) 18
 - 4.3 De toepassing van het PI 21
 - 4.4 Beschouwing Procesgestuurd Instrument 22
5. Positionering Procesgestuurd Instrument 29
 - 5.1 Wat voegt het PI toe aan bestaande instrumenten? 29
 - 5.2 Balanced Scorecard 30
 - 5.3 INK-managementmodel 34
 - 5.4 Datafeedback t.b.v. Schoolontwikkeling (Kohnstamm Instituut) 39
 - 5.5 Medewerker- en cliënttevredenheidsmetingen 43
 - 5.6 Systematisch overzicht van verschillen en overeenkomsten 47
 - 5.7 Conclusies modelvergelijking 51
6. Het proces en de resultaten 57
 - 6.1 Procesverloop plan van aanpak 57
 - 6.2 Achtergronden niet-deelname pilot instellingen 58
 - 6.3 Resultaten praktijkproef bij één instelling 61
 - 6.4 Aandachtspunten voor verdere ontwikkeling van het instrument 64
 - 6.5 Uitgangspunten en mogelijkheden van de doorbraakmethode in de jeugdzorg 66



| | |
|---|----|
| 7. Conclusies en aanbevelingen | 69 |
| 7.1 De bruikbaarheid van het PI-model met betrekking tot het verminderen van de regeldruk | 69 |
| 7.2 Het verminderen van regeldruk en kwaliteit | 71 |
| 7.3 Aanbevelingen | 75 |

| | |
|-----------------|----|
| Literatuurlijst | 77 |
|-----------------|----|

| | |
|--|-----|
| Bijlage 1. Originele vragenlijsten Procesgestuurd Instrument | 79 |
| Bijlage 2. Bewerkte vragenlijst Procesgestuurd Instrument | 83 |
| Bijlage 3. Vragenlijsten van Kohnstamm model | 99 |
| Bijlage 4. Werkwijze toepassing Procesgestuurd Instrument | 105 |
| Bijlage 5. Overzicht werkzame principes | 111 |



1. Inleiding

Balans in de jeugdzorg met het Procesgestuurd Instrument (PI)

In januari 2008 heeft Frans Kauffman, oud-directeur van jeugdzorgaanbieder De Waarden, een boek gepubliceerd¹ waarin hij stelt dat het eigenlijke werk in de jeugdzorg overwoekerd raakt door regel-druk. Het gaat daarbij om het werken met protocollen, tijd- en kwaliteitsregistratie, productie leveren, verantwoording afleggen, transparant zijn, de kloof tussen beleid en uitvoering, prestatiemeting en de dominantie van het systeemdenken. Niet de inhoud (het primair proces) staat centraal maar de ordening of de organisatie daarvan (het secundair proces). Het secundaire proces is het primaire gaan domineren: te veel nadruk wordt gelegd op systeemeisen, behoefte aan controle, prestatiemeting, etc.

Daarmee staat de verbinding van de sector jeugdzorg met de eigen praktijk en met de samenleving op het spel. Kauffman pleit voor herstel van het evenwicht tussen de pijlers van het primaire proces (de cliënt en de professional) en die van het secundaire proces (de organisatie en de interventie). De remedie die Kauffman bepleit vloeit rechtstreeks voort uit zijn analyse: de aandacht moet weer terug naar de inhoud van het werk.

Als hulpmiddel daarvoor heeft hij een instrument ontworpen – het Procesgestuurd Instrument (PI) – dat bestaat uit vier korte lijsten met uitspraken, één voor elke pijler. De cliënt, de beroepskracht en de managers moeten aangeven in hoeverre zij het ermee eens zijn. Zijn uitgangspunt daarbij is dat er een ideale situatie bestaat waarin de vier in evenwicht zijn. De ontwikkelingen binnen het secundaire proces hebben immers ook hun positieve zijde, maar er is sprake van dominantie van het secundaire proces. Met behulp van de lijsten met uitspraken kan worden nagegaan in hoeverre een gegeven situatie afwijkt van het ideaal.

Aan de slag met het Procesgestuurd Instrument

De verschijning van het boek van Kauffman is voor de Associatie Jeugdzorg, een verband van (oud) directeuren van jeugdzorginstellingen, aanleiding geweest om in kleine kring daarover van gedachten te wisselen. Daaruit is naar voren gekomen dat de aanwezige (oud) directeuren de analyse van Kauffman delen en dat zij het eens zijn over de noodzaak om iets te doen aan woekering van regels, procedures en controles.

Naar aanleiding van deze bijeenkomst heeft de Associatie Jeugdzorg gevraagd wat het Nederlands Jeugdinstituut kan betekenen wat betreft ondersteuning bij het invoeren en verder ontwikkelen van dit instrument. Het Nederlands Jeugdinstituut heeft positief gereageerd op dit verzoek.

1 Kauffman, F. (2008) *Hebben is hebben, maar met het zijn is het de kunst*, Doetinchem: Graviant educatieve uitgaven.

Zoals Kauffman ook betoogt, is het van belang om het PI in de praktijk toe te passen om te zien wat het in de praktijk waard is en of het de instellingen in de praktijk ondersteunt bij het verkrijgen van een balans tussen de primaire en secundaire processen. Een stap die vervolgens, mede op basis van de resultaten van de praktijkproef, gezet kan worden, is de verdere (wetenschappelijke) validering van het instrument.

Het Nederlands Jeugdinstituut heeft Groeneweg-Advies gevraagd om als uitvoerend projectleider voor de praktijkproef op te treden. In hoofdstuk 2 is de opzet van de praktijkproef beschreven.

De context

Kauffman is niet de enige die deze kloof tussen het primaire en secundaire proces constateert. Ook door de WRR, het RMO en door diverse auteurs (o.m. Jos van der Lans en Ad Verbrugge) wordt deze kloof geconstateerd. In hoofdstuk 3 worden de hoofdlijnen van de denkbeelden van deze instanties beschreven. Daarbij wordt ook ingegaan op het 'Actieplan: professionalisering in de Jeugdzorg', dat medio 2007 van start is gegaan en in 2010 tot resultaat moet leiden. Doel van dit actieplan is het beter professioneel toerusten en faciliteren van al diegenen die direct betrokken zijn bij de hulp aan jeugdigen en hun ouders. Het gaat daarbij om het versterken van hun professionaliteit en van hun professionele autonomie.

De positionering van het Procesgestuurd Instrument

Het Procesgestuurd Instrument (PI) doet in veel opzichten denken aan de Balanced Scorecard (BSC) en het INK-kwaliteitsmanagementmodel; ook daar gaat het om de balans tussen verschillende bedrijfsaspecten en -onderdelen. Het PI wijkt volgens Kauffman af van de BSC/INK doordat het bij het PI gaat om het evenwicht tussen het primaire en secundaire proces en doordat het specifiek voor de jeugdzorg is.

In hoofdstuk 4 wordt allereerst het PI in het kort beschreven. Deze beschrijving is voorzien van een beschouwing. In hoofdstuk 5 zijn vervolgens het INK-model en de Balanced Scorecard nader beschreven. Daarnaast is ook een beschrijving opgenomen van het model van het Kohnstamm Instituut, dat is ontwikkeld ten behoeve van 'schoolverbetering' of innovatie. Dit model vertoont sterke overeenkomsten met het PI-model. Hoofdstuk 5 wordt afgesloten met een beschrijving van de overeenkomsten en de verschillen en de meerwaarde van elk instrument.

De resultaten van de praktijkproef en het advies voor vervolg

In hoofdstuk 6 zijn de resultaten beschreven van de praktijkproef. Hierbij wordt allereerst gekeken naar de resultaten voor de instellingen; helpt het de instellingen om een balans te krijgen tussen het primaire en secundaire proces? Daarnaast wordt gekeken naar de ervaringen met het gebruik van het instrument. Deze ervaringen leveren belangrijke gegevens op waarmee het instrument verder ontwikkeld kan worden.



Het is in dit project niet gelukt om voldoende instellingen te werven die bereid waren het instrument in de praktijk uit te willen proberen. De praktijkproef heeft dan ook niet de beoogde resultaten opgeleverd. Deze situatie was voor de begeleidingsgroep aanleiding om 'het niet willen deelnemen' van instellingen nader te onderzoeken. De resultaten hiervan zijn ook in hoofdstuk 6 opgenomen. Deze resultaten geven een eerste aanzet voor een eventuele doorontwikkeling van het instrument.

In hoofdstuk 7 wordt tot slot een advies gegeven over de wijze waarop het instrument verder doorontwikkeld zou kunnen worden. Dit advies is gebaseerd op de resultaten van de analyse die gemaakt is in het kader van de positionering van het PI (hoofdstuk 5) en gebaseerd op het onderzoek dat gedaan is naar de motivatie van instellingen om niet te willen participeren in de praktijkproef (hoofdstuk 6).



2. Doel en opzet praktijkproef

2.1 Doelstelling praktijkproef

De centrale doelstelling van dit project is het beproeven van het PI in de praktijk bij enkele instellingen voor jeugdzorg. Het gaat daarbij om de vraag op welke wijze het PI kan bijdragen aan het verkrijgen van een balans tussen de primaire en secundaire processen binnen een instelling.

Het toepassen van het instrument in de praktijk levert ook ervaringsgegevens op over de wijze waarop het instrument verbeterd zou kunnen worden. Op basis van deze ervaringsgegevens en op basis de analyse van (de positionering van) het instrument wordt een advies gegeven over de wijze waarop dit instrument verder ontwikkeld kan worden.

De praktijkproef wordt bij 4 instellingen uitgevoerd. Bij voorkeur wordt deelgenomen door 2 zorg-aanbieders en 2 Bureaus Jeugdzorg. De toepassing van het instrument bij de Bureaus Jeugdzorg is interessant omdat bij deze instellingen de regeldruk de grootste omvang lijkt te hebben. De toepassing bij Bureau Jeugdzorg leidt wel tot een aanpassing van het instrument. De cliëntcriteria in het PI zijn namelijk ontwikkeld voor kinderen in residentiele instellingen.

2.2 Projectorganisatie

Het Nederlands Jeugdinstituut heeft Groeneweg-Advies gevraagd om als uitvoerend projectleider op te treden bij het toepassen van het instrument bij een viertal instellingen voor jeugdzorg. Het Nederlands Jeugdinstituut treedt daarbij op als opdrachtgever. Daarnaast wordt een begeleidingsgroep opgezet bestaande uit: Gert van den Berg (Nederlands Jeugdinstituut, uitvoerend opdrachtgever), Tom van Yperen (Nederlands Jeugdinstituut), Frans Kauffman en Gerdi Meyknecht (Associatie Jeugdzorg). De taak van de begeleidingsgroep is 2-ledig:

1. Werven van pilot-instellingen.
2. Reflectie op het plan van aanpak, het concept instrument, de resultaten van de toepassing van instrument bij pilotinstellingen en reflectie op de eindrapportage.

2.3 Aanpak van de praktijkproef

De aanpak die gekozen is bij deze praktijkproef gaat uit van een coproductie tussen Groeneweg-Advies en de deelnemende instellingen. De actieve participatie van de deelnemende instellingen is van belang omdat de ervaringen van deze instellingen met het toepassen van het instrument een belangrijke graadmeter vormen voor de toepassingsmogelijkheden van het instrument.

Van de deelnemende instellingen wordt verwacht dat zij een lokale projectleider leveren die als aanspreekpunt voor de landelijke projectleider fungeert. De lokale projectleider draagt tevens zorg voor de logistiek van de vragenlijsten en voor de organisatie van een bijeenkomst van 1 dagdeel met alle respondenten waarop de resultaten van de ingevulde vragenlijsten besproken worden. De lokale projectleiders krijgen ook een (landelijke) instructie in het gebruik van het instrument. Na afronding van de praktijkproef presenteren de lokale projectleiders in een landelijke bijeenkomst de resultaten van de toepassing van dit instrument in hun eigen organisatie. Daarbij worden ook de ervaringen



gedeeld ten aanzien van het gebruik en de meerwaarde van het instrument. Hierna worden de resultaten van de praktijkproef gepresenteerd in een gezamenlijke bijeenkomst van de begeleidingscommissie en de directie/bestuurders van de deelnemende instellingen. De deelname van de bestuurders is van belang omdat zij uiteindelijk zullen moeten besluiten of zij een dergelijk instrument willen toepassen in hun organisatie. Het oordeel van de directie/bestuurders over het gebruik en de resultaten van het instrument, is dan ook van groot belang.

De praktijkproef heeft zowel betrekking op het ondersteunen van de organisatie bij de discussie over het in balans krijgen van de inhoud en de structuur alsmede het verkrijgen van informatie over het gebruik van het PI. Deze dubbele doelstelling wordt verder uitgewerkt in de aanpak. Dit betekent b.v. dat de vragenlijsten worden aangevuld met de mogelijkheid om reacties te geven op het instrument, zoals: vragen verduidelijken, mogelijkheid om extra vragen toe te voegen, etc. Ook in de bespreking van de resultaten van de vragenlijst zijn mogelijkheden gecreëerd om feedback te geven op de vragenlijsten en de gekozen aanpak.

2.4 Stappenplan praktijkproef en globale tijdsplanning

Om de doelstelling van de praktijkproef te realiseren zijn de volgende stappen gezet:

1. Ontwikkelen plan van aanpak. (Uitvoerend projectleider)
2. Werving pilot instellingen. (Begeleidingsgroep).
3. Aanscherpen vragenlijsten (betrouwbaarheid), opstellen handleiding voor gebruik van vragenlijsten, opstellen scoringsinstructie. (Uitvoerend projectleider in overleg met Frans Kauffman)
4. Praktijkproef bij 4 instellingen. Zorgdragen voor logistiek van vragenlijsten. Opstellen rapportage per instelling op basis van de geretourneerde vragenlijsten, ontwikkelen opzet voor bespreking resultaten met respondenten. Resultaten van de praktijkproef verwerken in vragenlijsten en handleiding. (Uitvoerend projectleider in samenwerking met lokale projectleiders)
5. Positioneren PI t.o.v. Balanced Scorecard en INK. (Uitvoerend projectleider)
6. Opstellen eindrapportage (opzet, context, positionering PI, resultaten praktijkproef) met daarin advies over verdere ontwikkeling van het instrument. (Uitvoerend projectleider)

Op hoofdlijnen is de volgende planning gehanteerd:

1. Ontwikkelen (dec. 2009/jan 2009)
2. Informeren en instrueren deelnemende instellingen (bestuur/directie en contactpersonen) (jan. 2009/feb. 2009)
3. Uitvoeren praktijkproef (feb. 2009/mrt. 2009)
4. Resultaten verzamelen en feedback (mrt. 2009)
5. Rapportage (apr. 2009)



3. Context en achtergrond

Kauffman is niet de enige die een kloof constateert tussen uitvoering en organisatie, inhoud en structuur, primair en secundair proces. Ook is Kauffman niet de enige die oplossingen ontwikkeld waarmee de regeldruk verminderd kan worden. En hij is ook niet de eerste. In dit hoofdstuk is een aantal belangrijke ontwikkelingen beschreven op het gebied van regeldruk.

3.1 WRR – bewijzen van goede dienstverlening

Een belangrijke publicatie is het rapport ‘Bewijzen van goede dienstverlening uit’ dat de WRR in 2004 heeft uitgebracht. Daarin analyseert de Raad problemen rond de kwaliteit, toegankelijkheid en doelmatigheid van de maatschappelijke dienstverlening. De WRR constateert een toenemende spanning tussen het institutionele regime waarbinnen deze sectoren functioneren, de oriëntatie waarmee de dienstverlenende instellingen opereren en de vragen van cliënten. Deze spanning wordt versterkt door de strikte scheiding tussen beleid en uitvoering, tussen doelen en middelen en tussen overheid en markt. Het gevolg is een vorm van geïnstitutionaliseerd wantrouwen tussen overheden, burgers, instellingen en professionals met een eenzijdige nadruk op regelen, disciplineren, afrekenen en controleren. Deze eenzijdige nadruk op afrekenen en controleren heeft vooral betrekking op zogenaamde ‘output-eisen’. Dit zijn de resultaten waaraan de hulpverlening moet voldoen. De WRR onderscheidt enkele ongewenste effecten van outputsturing:

- Prikkel voor strategisch gedrag, waarbij b.v. ‘productie realiseren’ de overhand krijgt boven de kwaliteit van het werk.
- Meer bureaucratie door investering in bureaucratische competenties en meetsystemen.
- Blokkeren van innovaties, doordat het systeem alleen het realiseren van bestaande output stimuleert.
- Outputsturing is gericht op meetbare prestaties, waarbij de minder hard te maken aspecten van het werk – zoals b.v. zorgvuldig handelen, het opbouwen van een (pedagogische) relatie met de cliënt – van minder belang wordt geacht.

Het WRR constateert dat vanuit professioneel perspectief de outputsturing een armoedige manier van oordeelsvorming is. Ze reduceert de complexiteit van de hulpverlening zo sterk dat een vertekend beeld ontstaat van de professionele prestatie. Een goed systeem van outputmeting zou dan ook rekening moeten houden met de complexiteit en ‘uniekheid’ van de dienstverlening. De WRR bepleit dan ook de uitbreiding van de resultaten met meer ‘zachte’ kwalitatieve maar daarmee niet minder belangrijke aspecten van het professionele werk. De sturing dient zich dan ook niet alleen op de output (lineaire meting) maar ook op het proces van totstandkoming van deze output (processturing dus). Het gaat aldus de WRR om de erkenning van het feit dat er meerdere maatstaven van belang zijn en vervolgens dat er over deze maatstaven (en de achterliggende doelstellingen) een (professionele) dialoog ontstaat tussen het management en de uitvoerders, en met de cliënten.

3.2 De Jeugdzorgbrigade²

Niet lang na het verschijnen van het rapport van de WRR heeft de toenmalige staatssecretaris van VWS de 'Jeugdzorgbrigade' ingesteld, onder voorzitterschap van Frank de Grave. Deze brigade heeft in anderhalf jaar tijd vele voorbeelden van onnodige regels en bureaucratische rompslomp aan het licht gebracht en diverse voorstellen voor verbetering gedaan.

In vervolg hierop heeft de huidige minister van Jeugd en Gezin op 19 november 2007 een brief aan de tweede Kamer gestuurd over vermindering van ervaren regeldruk en onnodige bureaucratie. Op grond van onderzoek rond de AWBZ stelt de minister dat een groot deel van die ervaren regeldruk voortkomt uit 'interpretaties van wet- en regelgeving, door problemen in samenwerking en overdracht, door tekortschietende communicatie en door interne bedrijfsvoeringprocessen' en dat die dus niet direct valt te herleiden tot centrale wet- en regelgeving. Het is zijn ambitie om de ervaren regeldruk in 2011 voor zowel ouders en kinderen als professionals in het jeugdbeleid met 25 procent te hebben teruggebracht. Centraal in deze ambitie staat het streven om de professional meer ruimte te geven om zijn vak uit te oefenen: meer directe cliëntcontacten, minder papier en minder verantwoording.

In dit kader is door het ministerie voor Jeugd en Gezin, in navolging van een 'meldpunt regeldruk' voor de zorg, ook een 'meldpunt regeldruk' voor de jeugdzorg gestart. Via het meldpunt regeldruk kunnen professionals hun ideeën, signalen en suggesties melden om de regeldruk terug te dringen. Via een weblog op de website van het meldpunt regeldruk kunnen professionals zien wat er met hun bijdrage gedaan is.

3.3 Ervaren regeldruk in de brede jeugdketen³

De minister van Jeugd en Gezin heeft de ambitie om in 2011 de ervaren regeldruk voor zowel de cliënt als de professionals met 25% te verminderen. In september 2008 zijn door Cap Gemini de resultaten gepubliceerd van een onderzoek onder cliënten en professionals naar de 'Ervaren regeldruk in de brede jeugdketen' (de nulmeting). In dit onderzoek is niet alleen gekeken naar meetbare feitelijke werkdruk, maar ook naar de waarde die cliënten en professionals aan bestaande regels toekennen. Daarbij is zowel gekeken naar regels vanuit wet- en regelgeving en wijze van financiering, als naar regels die voortkomen uit de samenwerking tussen instellingen en eisen die instellingen zelf stellen.

Op basis van deze nulmeting worden op de volgende gebieden concrete aanbevelingen gedaan voor minder regeldruk vanuit het perspectief van de cliënt:

- Ervaren regeldruk die voortkomt uit een niet adequate informatieverstrekking vanuit de instellingen naar de cliënten toe;
- Ervaren regeldruk die te maken heeft met de informatieverstrekking van de cliënt aan de instellingen;
- Ervaren regeldruk die is toe te schrijven aan aspecten in de hulpverlening en de bejegening van de cliënt door de hulpverleners en instellingen.

2 Voor een uitgebreide beschrijving van de resultaten van de jeugdzorgbrigade wordt verwezen naar: Grave, F. de (2006) *Slotrapportage Jeugdzorgbrigade*.

3 Cap Gemini (2008) *Nulmeting ervaren regeldruk in de brede jeugdketen*. In opdracht van het Ministerie van Jeugd en Gezin.



Op basis van de nulmeting worden op de volgende gebieden concrete aanbevelingen gedaan voor het verminderen regeldruk vanuit het perspectief van de professional:

- Ervaren regeldruk die te herleiden is tot registratieverplichtingen;
- Ervaren regeldruk die voortkomt uit het feit dat er veel schakels in de jeugdketen zijn;
- Ervaren regeldruk die gerelateerd is aan de indicatiestelling en herindicaties.

Cap Gemini geeft bij haar aanbevelingen aan dat door tal van redenen de cliënt, en de kwaliteit en de effectiviteit van de relatie tussen de cliënt en de hulpverlener niet meer centraal staan, terwijl het verbeteren van de kwaliteit van de hulpverlening de primaire doelstelling is als het gaat om het verminderen van regeldruk. Veel van de ervaren regeldruk komt volgens Cap Gemini voort uit het suboptimaal werken van het stelsel (de keten), als gevolg van b.v. wachtlijsten, wachttijden en ontbreken van passende hulp. Zij zien dan ook de meeste verbeteringen voor de cliënt en de professional als de professionals bij het uitvoeren van hun werk ondersteund worden in het realiseren van kwalitatief hoogwaardige en effectieve relaties met hun cliënten. Cap Gemini gaat er daarbij vanuit dat door de cliënt (en het oplossen van zijn problemen) echt centraal te stellen, het niet langer nodig is om maatregel op maatregel te stapelen om risico's af te dekken.

Zij geven dan ook aan dat de meeste oplossingen die cliënten en professionals hebben aangedragen liggen op het niveau van de instellingen zelf. Cap Gemini adviseert dan ook een aanpak waarbij de instellingen zelf en in onderlinge samenwerking aan zet zijn. Dat betekent niet dat er geen opgaven liggen voor de (landelijke) overheid. Mede op basis van de nulmeting is een actieplan ontwikkeld. In dit actieplan zijn de bovengenoemde speerpunten opgenomen en voorzien van acties voor zowel de instellingen als de overheid.

3.4 Project verbetering beleidsinformatie jeugdzorg: Beter, Anders en Minder (BAM)⁴

Doel van het project BAM (Ministerie van Jeugd en Gezin) is ervoor te zorgen dat Bureau Jeugdzorg en zorgaanbieders op een eenduidige en minder belastende manier de beleidsinformatie provinciale jeugdzorg aanleveren. Voorts dat deze beleidsinformatie van een zodanige kwaliteit is, dat de betrokken partijen in de sector (provincies en rijk) deze gebruiken om te sturen op basis van hun taken en verantwoordelijkheden.

Daarmee draagt dit project (ook) bij aan de brede doelstelling van het verminderen van de ervaren regeldruk in de sector, wat uiteindelijk moet leiden tot snellere en betere hulp voor de cliënt en meer plezier in het werk voor de professional.

3.5 Professionaliteit

De wildgroei aan regels en procedures is één kant van deze medaille. De andere kant wordt gevormd door de gevolgen die dit heeft voor het werken in de praktijk. Wanneer regels en voorschriften de dagelijkse gang van zaken tot in detail domineren, blijft er weinig ruimte voor de beroepskracht om zijn vak uit te oefenen en zijn door opleiding en jaren ervaring getrainde professionele intuïtie te gebruiken. Beroepskrachten die zich moeten verantwoorden voor alles wat zij doen, voelen zich daardoor op zijn

4 Zie b.v. Tweede Kamer, vergaderjaar 2007–2008, 29 815, nr. 121.



best ingeperkt en anders wel aangetast in hun beroepseer en persoonlijke verantwoordelijkheid. Dat dit voor veel professionals een urgente zaak is, blijkt uit het bestaan van een initiatief als de website www.beroepseer.nl, waar al ruim 1400 leerkrachten, verpleegkundigen, politiefunctionarissen en ook beroepskrachten uit de jeugdzorg een manifest hebben ondertekend tegen ‘verregeling’ van Nederland. De ontwikkeling van professionaliteit van medewerkers in de jeugdzorg krijgt ook op landelijk niveau een (formele) impuls met het actieplan ‘Professionalisering in de jeugdzorg’⁵. Dit actieplan is opgesteld door de HBO-raad, de MOgroep, MOVISIE, NIP, Nederlands Jeugdinstituut, NVMW/Phorza en NVO. Doel van dit actieplan is het bevorderen van professioneel handelen in de sector. Dit professioneel handelen:

- steunt op ‘evidence based’ kennis die binnen een geformaliseerde en uitgebreide opleiding wordt verworven; binnen deze opleiding worden vaardigheden ook in praktijksituaties getraind (‘training on the job’);
- vindt plaats binnen kaders (zoals standaarden voor ‘good practices’, beroepscodes, beroepsprofielen, protocollen en (klachten)regelingen) die door beroepsgroep, branche en/of overheid worden bepaald;
- wordt mede gekenmerkt door reflectie, systematisering van ervaring, intervisie, bijscholing en het streven naar kwaliteitsverbetering;
- kent een eigen autonomie en verantwoordelijkheid, en wordt in de regel tegen betaling verricht.

3.6 RMO - ‘De ontkokering voorbij: slim organiseren voor meer regelruimte’,

Te veel regels is niet alleen niet goed voor de beroepskracht, het kan ook goede zorg in de weg staan. Het kan ertoe leiden dat in een complexe situatie niemand de uiteindelijke verantwoordelijkheid neemt, zoals enkele incidenten (Roermond, Savannah) hebben duidelijk gemaakt. In dergelijke gevallen is er sprake van een groot aantal betrokken organisaties en dat maakt afstemming, samenwerking en verslaglegging noodzakelijk. En dat leidt al snel tot meer overleg, meer afspraken, meer regels, meer papier en meer verantwoordingsdruk. In zo’n situatie zijn velen betrokken, maar is er niemand meer die de verantwoordelijkheid neemt.

Interessante ontwikkeling in deze is het rapport ‘De ontkokering voorbij: slim organiseren voor meer regelruimte’, dat in november 2008 is gepubliceerd door de Raad voor de Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO). In dit rapport is onderzocht in hoeverre ‘ontkokering’, een veel gehoorde oplossing voor problemen in de jeugdzorg, ervoor zorgt dat hulpverleners en maatschappelijke instituties maatschappelijke problemen beter kunnen bestrijden. De conclusie van dit rapport is dat ontkokering in de zin van meer afstemming, meer coördinatie en meer integraliteit, noch de belemmerende organisatiestructuur zal wegnemen, noch een substantiële bijdrage zal leveren aan de aanpak van maatschappelijke problemen. De problematische verkokering van morgen is de oplossingsgerichte ontkokering van vandaag. In plaats van sectorale verkokering (onderwijs, justitie, zorg), wordt een categorale verkokering verkregen (veiligheid, jeugd, wijk). Verkokering wordt door het RMO gezien als onvermijdelijk en heeft zowel problematische als goede effecten.

Het RMO constateert tevens dat er vaak sprake is van een teleurstellend (netto)resultaat van ontkokering. De vele integrale afstemmingsverplichtingen zorgen voor een eenzijdige nadruk op sturings- en

5 HBO-raad, MOgroep, MOVISIE, NIP, Nederlands Jeugdinstituut, NVMW/Phorza en NVO (2007) *Actieplan Professionalisering in de Jeugdzorg*. Utrecht



organisatievraagstukken, een opeenstapeling van coördinatielagen en minder handelingsvrijheid op uitvoeringsniveau.

Het RMO pleit dan ook voor een andere wijze van omgaan met de spanning van verkokering. In het advies van het RMO kan het verkokeringsprobleem het beste benaderd worden op het niveau van de dienstverlening tussen publieke professionals (de hulpverleners) en de burgers (de cliënt). Daarbij dient sprake te zijn van meer overlap (en misschien zelfs wel concurrentie) tussen organisaties die hulp bieden, in plaats van alle taken in de hulpverlening precies op te knippen en te verdelen, waarna weer coördinatiemechanismen nodig zijn om al die taken op elkaar af te stemmen. Deze overlap werkt vooral goed in situaties waarbij sprake is van complexe en dynamische taakuitvoering, waar in de jeugdzorg sprake van is.

Daarnaast (en hierdoor) moeten de professionals meer handelingsruimte krijgen, zodat zij aan de vraag van de burger tegemoet kan komen. Professionals hebben, volgens het RMO, dan ook meer ruimte nodig om van protocollen af te wijken, om netwerken aan te gaan en om samenwerking met andere professionals te zoeken. Dit veronderstelt ook dat instellingen professionals deze ruimte geven en daarvoor ook in staat worden gesteld door de subsidiënt.

3.7 Andere sectoren en auteurs

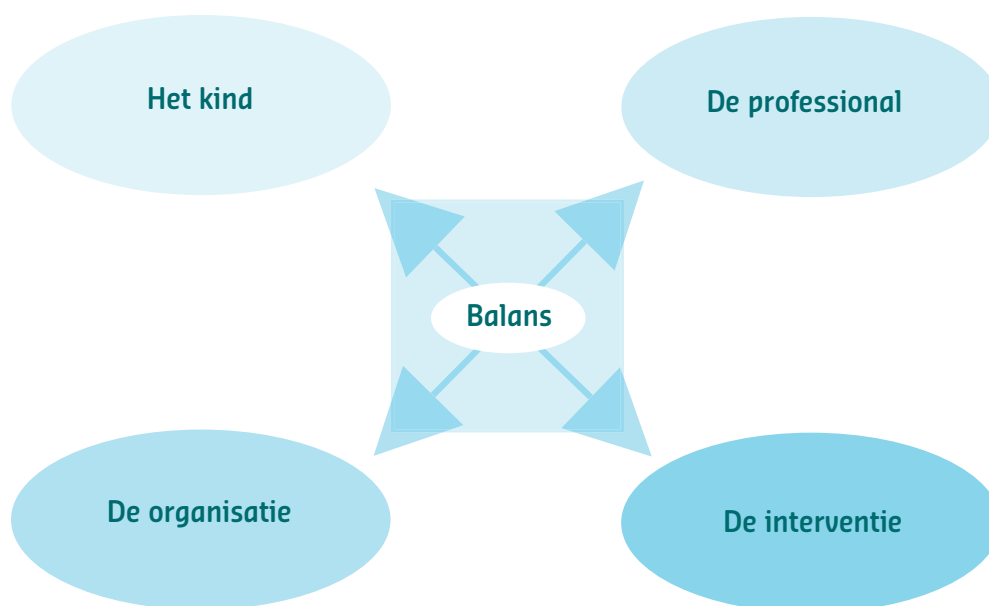
Bureaucratie en regeldruk spelen niet alleen in de jeugdzorg. Ook sectoren als de maatschappelijke dienstverlening, de thuiszorg, de politie en het (speciaal) onderwijs gaan eronder gebukt. Dat komt naar voren in recente publicaties van Jos van der Lans (Ontregelen: de herovering van de werkvloer – over welzijn), Margo Trappenburg (ziekenhuiszorg) en Ad Verbrugge (onderwijs). Daarmee is het een algemeen probleem van de overheid en van het maatschappelijk middenveld geworden.

4. Het Procesgestuurd Instrument

4.1 Inleiding

Zoals in de inleiding beschreven is, pleit Kauffman voor het herstel van het evenwicht tussen de pijlers van het primaire proces (de cliënt en de professional) en die van het secundaire proces (de organisatie en de interventie). Het secundaire proces brengt condities aan en is voorwaardenscheppend om het uitvoerende werk in het primaire proces mogelijk te maken. Als hulpmiddel voor het herstel van het evenwicht heeft Kauffman een instrument ontworpen dat bestaat uit vier lijsten met uitspraken, één voor elke pijler. Dit instrument richt zich niet op de meting van de output van de hulpverlening, maar op de meting van een aantal belangrijke onderdelen of voorwaarden van het proces waarmee de output gerealiseerd wordt. Daarmee wil dit instrument een tegenwicht bieden aan de dominantie van de gerichtheid op het meten van de output. Kauffman noemt zijn instrument dan ook het 'Procesgestuurd Instrument' (PI).

Het Procesgestuurd Instrument is ontworpen op basis van een (theoretische) visie over het goed functioneren van een jeugdzorgorganisatie. Daarbij worden op de 4 pijlers standpunten ingenomen ten aanzien van wat belangrijk is bij de opvoeding van het kind, de positie van de professional als uitvoerder, de organisatie en haar leiderschap en de interventie. Daarbij wordt er vanuit gegaan dat de 4 pijlers met elkaar in verband staan. Teveel aandacht voor de ene pijler gaat daarbij ten koste van aandacht voor de andere pijlers. Voor het goed functioneren van een organisatie dient dan ook sprake te zijn van een balans tussen deze pijlers.



De pijlers kennen in zichzelf ook een vorm van balans. Voor het kind is sprake van een balans tussen enerzijds voldoende kader/structuur geven en anderzijds ruimte voor eigen ontwikkeling. Voor een professional is het van belang dat hij volgens de ‘state of the art van zijn vakgebied’ methoden en instrument gebruikt. Anderzijds dient een professional b.v. ook voldoende discretionaire ruimte te hebben om zijn vak uit te oefenen. Ten aanzien van de organisatie gaat het om een balans tussen het ondersteunen en betrekken van de professional bij de uitvoering van zijn vak (en veranderingen daarin) en anderzijds het realiseren van de organisatiedoelstellingen. En ten aanzien van de interventie gaat het om een balans tussen enerzijds standaardisatie van werkzaamheden door middel van modularisering/zorgprogrammering en gebruik van ‘evidence based’ methodieken en anderzijds de ruimte voor de professional om voor deze cliënt in deze situatie op basis van zijn eigen kennis en ervaringen de juiste vorm van hulp en begeleiding in te zetten.

In de volgende paragraaf (§ 4.2) worden de theoretische uitgangspunten van het model voor elke pijler verder uitgewerkt.

4.2 De 4 determinanten van het Procesgestuurd Instrument (PI)

4.2.1 De cliënt/het kind

De relatie die ontstaat tussen het kind en de hulpverlener is een pedagogische relatie die kenmerkend is voor het primaire proces. Als het gaat om de pedagogische relatie tussen het kind en de professional is het van belang een balans te vinden tussen enerzijds ‘leiding geven’ (intentioneel opvoeden) en anderzijds ‘laten groeien’ (functioneel opvoeden). Het gaat er in de jeugdzorg niet alleen om zorg te dragen dat het kind geholpen wordt met zijn problemen maar ook dat het kind zich als persoon kan en mag ontwikkelen.

Welke kenmerken in de relatie tussen het kind en de hulpverlener zijn nu van wezenlijk belang om pedagogische doelen te behalen. Kauffman komt tot de volgende elementen:

- Voel ik me gewaardeerd en gerespecteerd?
- Heb ik te maken met volwassenen die positieve verwachtingen over mij uitspreken?
- Heb ik het gevoel dat ik erbij hoor, dat ik ‘er toe doe’?
- Gaat het alleen om het aanleren van vaardigheden (de hulpverlening) of mag ik mij ook als persoon ontwikkelen (het gewone leven)? Word ik ook als persoon gezien, of ben ik ‘alleen maar hun werk’⁶?
- Wordt ik gestimuleerd om zelf beslissingen te nemen? Wordt mijn eigen verantwoordelijkheid en/of zelfbeschikkingmogelijkheden gestimuleerd?
- Mag ik meepraten over de hulp die ik krijg?

4.2.2 De professional

De jeugdzorg kan getypeerd worden als een vorm van professionele dienstverlening. In deze organisatie wordt op basis van de kennis en ervaring van de professionals diensten of hulp geleverd die in onderlinge relatie tussen die professional en cliënt (vraaggerichte hulp) tot stand komen. Belangrijk kenmerk is dat professionals, discretionaire ruimte nodig hebben om op kwalitatief hoogwaardige

6 Beek, F, Hameetman, M & Meerdink, J. (1999) - *Dat ik niet alleen hun werk ben: trends in kinderkwaliteitscriteria over de semi-residentiële hulpverlening.*



wijze hulp te verlenen die past bij de vraag en de mogelijkheden van het betreffende kind. De laatste jaren is een tendens waarneembaar waarbij gestreefd wordt naar (verdere) standaardisering van de hulpverlening waarbij systeemeisen (protocollen, procedures, etc.) worden geformuleerd waaraan de hulpverlening moet voldoen⁷. Wanneer deze systeemeisen teveel gaan overheersen verwordt de professional tot een machinale uitvoerder van hulpverlening, aldus Kauffman.

Anderzijds is ook een tendens waarneembaar waarbij de professionals meer en meer als de ‘centrale technologie’ of de hoeksteen van de organisatie gezien worden⁸. Vanuit deze visie is het van belang dat professionals voldoende ruimte krijgen om hun professie uit te kunnen voeren en voldoende betrokken worden bij de veranderingen en innovaties binnen de organisatie. Veel innovaties mislukken omdat professionals onvoldoende betrokken worden bij ‘het waarom’ en ‘de invoering’ van de veranderingen. Aan de professional worden ook steeds meer eisen gesteld ten aanzien van flexibiliteit, creativiteit en eigen verantwoordelijkheid: veelal de ‘nieuwe professional’ genoemd. In de hulpverlening aan kinderen is immers veelal sprake van complex samengang van problemen waarbij de hulpverlener vaak met creatieve oplossingen (veelal in samenwerking met andere instanties) moet komen die passend zijn voor dit kind in deze situatie. Hiervoor heeft de professional wel voldoende ruimte nodig. Anderzijds wordt van een professional verwacht dat hij ook zelf vorm geeft aan de (verdere) professionalisering van zijn hulpverlening. Een actieve op leren gerichte houding is daarbij van cruciaal belang.

Als de professional een centrale plaats inneemt in de organisatie dan is het ook van belang dat de organisatie tegemoet komt aan de voorwaarden waaronder deze professional zijn werk kan doen. Er dient dan ook sprake te zijn van ondersteuning, ontwikkeling en stimulering van de professional (‘persoonlijk meesterschap’) waarbij sprake dient te zijn van een combinatie van trainingen en leren ‘in de praktijk’. Daarnaast is het (in de hulpverlening) ook van belang dat er voldoende aandacht is voor de menselijke aspecten van de hulpverlening. Het gaat daarbij om waardering voor zowel de professional als de mens achter de professional. Een organisatie is immers niet alleen een rationeel samenwerkingsverband van individuen maar ook steeds meer een leefgemeenschap van individuen waarin menselijke aspecten een belangrijke rol spelen.

Frans Kauffman komt tot de volgende elementen:

- Voldoende ruimte om het eigen werk vorm te geven.
- Betrekken van professionals bij besluitvorming over wijzigingen in de uitvoering van zijn eigen werk.
- Het stimuleren van een professionele werkwijze en attitude.
- Eigen verantwoordelijkheid van de professional, in het vorm geven van de professionele werkwijze.
- Waardering en erkenning voor de professional.
- Persoonlijke belangstelling.
- Herkent de professional zich in zijn werkomgeving en voelt hij zich daar thuis?

4.2.3 De organisatie en leiderschap

Wanneer uit wordt gegaan van bovenstaande zienswijze op de cliënt en de professional, dan stelt dat ook eisen aan de organisatie en leidinggevend. Zowel de organisatie als de leidinggevend dienen

7 Zie ook § 2.2.4., waarbij specifiek aandacht wordt gegeven aan de gehanteerde (methodische) interventie binnen de jeugdzorg.

8 Zie b.v. WRR (2004) - *Bewijzen van goede dienstverlening*.



erop gericht te zijn om bovenstaande wijze van werken in de praktijk mogelijk te maken. Het gaat hier om de condities die voorwaardenscheppend zijn voor het primaire proces.

Frans Kauffman komt daarbij tot de volgende elementen:

- Is in de organisatie sprake van een balans tussen enerzijds beheersen en controleren en anderzijds stimuleren/visie ontwikkeling/innovatie.
- Is sprake van balans tussen realiseren organisatiedoelen en persoonlijke doelen?
- Is er in organisatie voldoende aandacht voor menselijke aspecten.
- Leiderschap waarbij balans is tussen aandacht voor resultaten maar ook het proces waarlangs die resultaten bereikt (kunnen) worden.
- Leiderschap waarbij ruimte wordt gegeven aan eigen professionele invulling.
- Leiderschap waarbij sprake is van een gedeelde visie op de hulpverlening, wat als kader dient voor de professionele uitvoering.
- Aandacht van leidinggevendenden voor wat er in de organisatie speelt, ook in de uitvoering.
- Ondersteuning van de professional met materialen waarmee hij zijn werk goed kan uitvoeren.
- Stimuleren van onderlinge samenwerking tussen professionals.
- Worden er voldoende mogelijkheden geboden voor verdere professionalisering door middel van scholing.
- Wordt eigen initiatief en mogelijkheden voor een andere manier van hulpverlening gestimuleerd.
- Is sprake van een cultuur van erkenning en waardering tussen de verschillende professies?

4.2.4 De interventie

In de jeugdzorg is de laatste periode sprake van een ontwikkeling waarbij de dienstverlening steeds meer als producten worden gezien, die vervolgens ook als (afgeronde en geleverde) producten worden bekostigd. Deze producten (modules en zorgprogramma's) hebben een specifiek doel, voor een bepaalde doelgroep, met een bepaalde aanpak of methodiek en met een bepaalde kostprijs en een bepaalde duur. Onlangs is deze structuur verder ontwikkeld op basis van landelijk vastgestelde systematiek van bekostigseenheden.

Naast deze ontwikkeling van de financiering van de jeugdzorg, die ook gevolgen heeft voor de inhoud van het werk, is de laatste jaren een ontwikkeling gaande van 'evidence based' interventies of producten. Hierbij wordt (alleen maar) zorg ingekocht waarvan uit onderzoek is gebleken dat deze effectief is. In de uitvoering van deze interventies is het in verband met de 'programma integriteit' van belang dat volgens de beschreven (en wellicht geprotocolleerde) methodiek gewerkt wordt. Deze werkwijze heeft als risico dat het weinig ruimte laat voor het toepassen van eigen professionele inzicht.

Frans Kauffman noemt dit het 'broodroostermodel'. In navolging van Kunneman (1998) beschrijft hij dit model als volgt:

- De cliënt ondergaat voor een bepaalde tijd een afgesproken behandeling of therapie.
- In de verwachting dat die behandeling een van te voren vastgestelde en exact te meten verandering teweeg zal brengen.
- Als oplossing voor een al even nauwkeurig gedefinieerde vraag of probleem.

Hoewel het werken met evidence based programma's grote voordelen biedt, is het de vraag in hoeverre het wenselijk en mogelijk is om dit model als leidraad voor de jeugdzorg te hanteren?



Zoals van Montfoort in 'Bouwstenen voor betrokken jeugdbeleid' (2007) stelt, is jeugdzorg een vorm van niet-gestandaardiseerde professionele dienstverlening. Anders dan vormen van productie, en anders dan strak geprotocolleerde somatisch medische behandelingen, is de jeugdzorg gebaseerd op de interactie tussen de cliënt en de professional. De jeugdzorg die geleverd wordt, is daarbij niet gebaseerd op een werkwijze waarbij de vraag van de cliënt op basis van een indeling in standaard categorieën en een daarop gebaseerde standaard geprotocolleerde methoden, aangepakt wordt. Veeleer is sprake van een situatie waarbij de hulpverlener voortdurend adequaat moet handelen in een complexe situatie waarin sprake is van meerdere variabelen die onderling (en veelal complex) samenhangen. Daarnaast is veelal ook nog sprake van onvoorziene omstandigheden, waardoor dus sprake is van een belangrijke mate van onzekerheid over het verloop en het effect van de interventie.

Hoewel het werken vanuit effectief gebleken gestandaardiseerde werkmethoden een groot goed is, leidt het ontkennen van deze onzekerheid tot een schisma tussen beleidsmakers en uitvoerders. Er is dan te weinig oog voor de complexiteit van de hulpverlening, wat een verlamdend effect kan hebben. De realiteit van de jeugdzorg en jeugdbeleid is, volgens van Montfoort, dan ook niet alleen te baseren op objectieve wetenschap, maar ook op ervaring van de professional, de interactie tussen de professional en de cliënten en op de waarden en normen die de professionals namens de samenleving uitdragen. Dit heeft ook tot gevolg dat de hulpverlening maar beperkt bestuurd kan worden door middel van systeemeisen en protocollen of door middel van de categorisering van de hulpverlening in modules/ zorgprogramma en 'evidence based' aanpakken.

Ook in het onderwijs is sprake van vergelijkbare ontwikkelingen. In het proefschrift van Femke Geijssel (2001, Kohnstamm Instituut) wordt op basis van onderzoek beschreven dat de kwaliteit van lesgeven niet alleen gebaseerd is op standaardisatie en controle op uitvoering maar dat de kwaliteit van het lesgeven ook afhangt van situatiespecifieke, spontane en soms impulsieve beslissingen van leerkrachten.

Frans Kauffman komt tot de volgende elementen:

- Berust de uitvoering van de hulpverlening op een duidelijke systematische manier van werken?
- Is er ruimte om voor nieuwe problemen nieuwe manieren van werken te ontwikkelen?
- Is sprake van voldoende faciliteiten om het werk uit te voeren?
- Bewaking van hulpverlening op tijdsbesteding en doorlooptijden.
- Is er een balans tussen werken met geprotocolleerde methodieken en mogelijkheid om naar eigen professionele inzicht te handelen?

4.3 De toepassing van het PI

Het Procesgestuurd Instrument is bedoeld als een (organisatie) ontwikkelingsinstrument. De vragenlijsten zijn dus niet bedoeld als sturingsinstrument voor het management waarbij op basis van de resultaten de organisatie en de hulpverlening bijgestuurd kan worden. Het gaat niet om prestatie-meting of -beoordeling maar om procesmeting en dus ook op het op gang brengen van processen. Het Procesgestuurd Instrument is bedoeld om door medewerkers en leidinggevende gezamenlijk gebruikt te worden en door middel van een gezamenlijke dialoog de resultaten te interpreteren en vervolgens te komen tot een gezamenlijk verbeterplan.



In het onderwijs (Kohnstamm instituut – Schoolverbetering in het basisonderwijs) en bij het SIOO (Kilian Bennebroek Gravenhorst – De verandermonitor)⁹ is ruime ervaring met deze ontwikkelingsbenadering. Deze aanpak wordt ook wel de ‘survey feedback’ methode genoemd. In deze methode wordt een vragenlijst (survey) afgenomen, waarvan de resultaten vervolgens aan alle respondenten worden teruggekoppeld (feedback) en waarna op basis van een (professionele) dialoog tot een gezamenlijke interpretatie van de gegevens wordt gekomen. Vervolgens worden gezamenlijk actiepunten benoemd. Deze wijze van werken is vooral effectief als leermiddel voor de (gehele) organisatie. Werken met survey feedback versterkt dan ook het verandervermogen van de organisatie. Het zorgt er ook voor dat medewerkers leren werken met ‘gegevens over hun eigen werkproces’ en op basis daarvan zelf verbeteringen door voeren.

Deze werkwijze biedt een aantal voordelen:

- Er ontstaat een gedeelde probleemervaring bij alle betrokkenen.
- Er worden binnen de organisatie gesprekken op gang gebracht tussen groepen en individuen en over hun perspectieven, waardoor men inzicht krijgen in elkaars visies en ideeën.
- De feedback vorm een aanzet voor het aanpakken van gesignaleerde problemen; na interpretatie van de uitkomsten worden verbeteracties in gang gezet.

In het schema op de volgende pagina is het stappenplan beschreven voor de toepassing van het PI. Zie verder bijlage 4 voor een uitgebreide beschrijving van de toepassing van het PI ten behoeve van de 4 pilot organisaties in de jeugdzorg.

4.4 Beschouwing Procesgestuurd Instrument

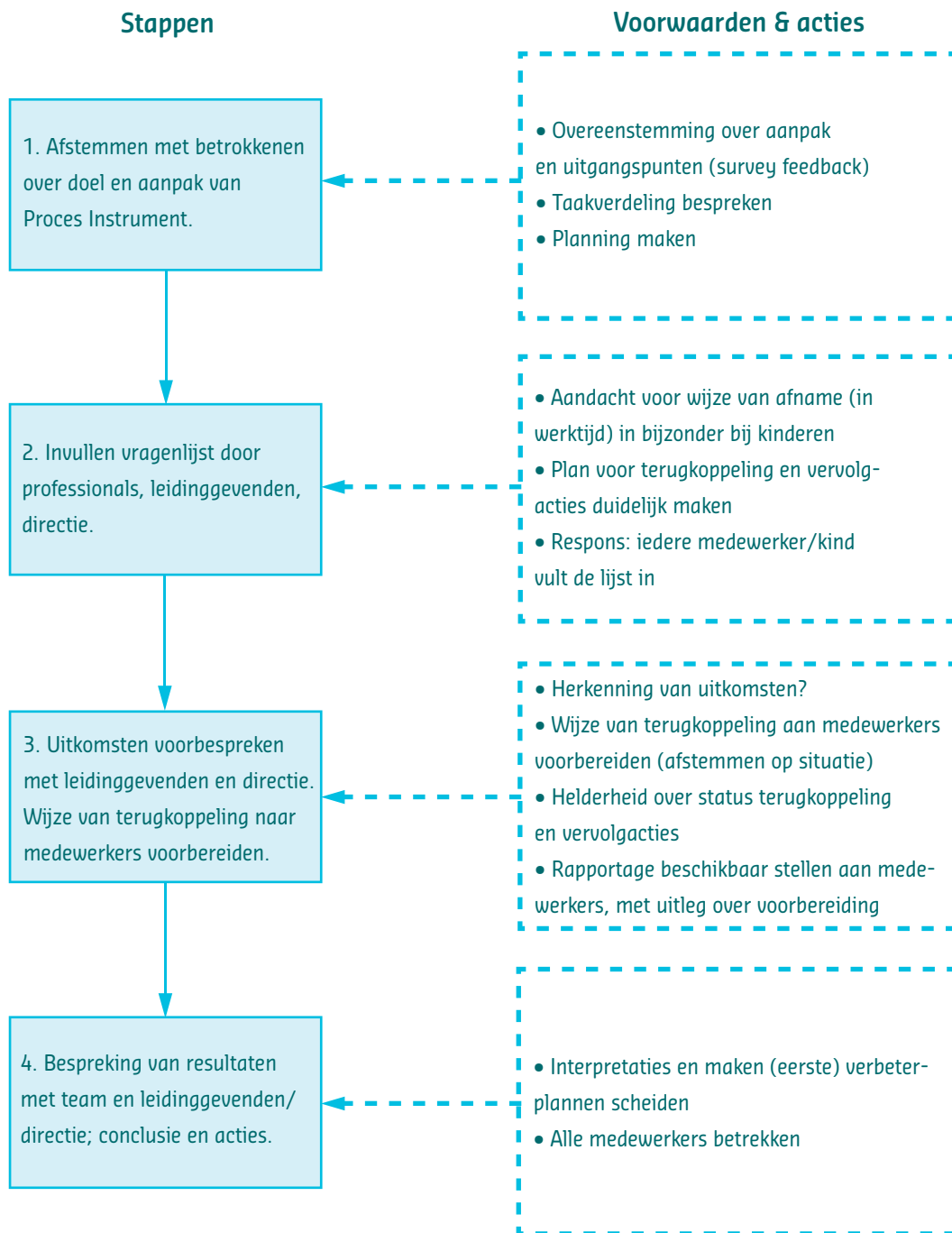
4.4.1 PI-model is niet ontwikkeld om op concreet niveau regeldruk aan te pakken

Het PI-model is niet ontwikkeld om op een concrete wijze de regeldruk binnen organisaties aan te pakken. De belangrijkste stelling van Kauffman is dat overmatig aanwezige regeldruk binnen de jeugdzorg de aandacht afleidt van de inhoud van het werk (de hulpverlening zelf). Niet de inhoud (het primair proces) staat centraal maar de ordening of de organisatie daarvan (het secundair proces). De aandacht moet dan ook weer terug naar het primaire proces en dat is de aandacht voor het kind en de rol van de professional om het kind op de juiste wijze te kunnen helpen.

Het instrument dat daarbij ontwikkeld is, is niet ontwikkeld om regeldruk te identificeren en te verminderen, waarna vervolgens weer meer aandacht aan het primaire proces kan worden gegeven. Hiervoor biedt het instrument feitelijk geen handvatten. Er zijn wel enkele algemene vragen over de mate waarin sprake is van een balans tussen regels/normen/etc. enerzijds en professionele ruimte/menselijke maat/erkenning/etc. anderzijds. Deze algemene vragen geven een algemene indruk van de ervaren regeldruk, en zijn in dat kader zinvol. Het biedt echter geen concrete aangrijpingspunten om regeldruk te verminderen.

9 Bennebroek Gravenhorst, K. (2002) *Beweging in veranderende organisaties*. Deventer: Kluwer. Bennebroek Gravenhorst, K. (2003) ‘Survey Feedback: Uitkomsten van vragenlijsten bespreken en veranderingsprocessen versterken’. In A.J. Cozijnsen, D. Keuning & W.J. Vrakking (Red.), *Handboek organisatie instrumenten. Sturingsinstrumenten voor de manager* (C1050, pp. 1-36). Deventer: Kluwer.





Het instrument is ontwikkeld als hulpmiddel voor een instelling om zich te richten op een aantal belangrijke wezenlijke aspecten in de pedagogische relatie tussen de cliënt en de professional en een aantal belangrijke aspecten in de relatie tussen professional en organisatie. Door dit te meten, te beoordelen en daar vervolgens acties aan te koppelen, wordt als vanzelf meer aandacht aan deze aspecten besteedt. De vraag daarbij is vervolgens of hierdoor (ook) de ervaren regeldruk afneemt? Dat lijkt niet het geval. Er zijn dan ook andere aanpakken noodzakelijk om de regeldruk te verminderen.

4.4.2 Waar is het PI dan wel voor ontwikkeld?

Het PI-model is gebaseerd op een visie (in de vorm van standpunten) over proceskenmerken ten aanzien van de hulpverlening en wijze van organiseren die belangrijk of een voorwaarde zijn voor (de

verbetering van) de hulpverlening en de organisatie. Het uitgangspunt daarbij is dat deze proceskenmerken een noodzakelijke voorwaarde zijn om ook gewenste resultaten/output te behalen. Toegepast op het kind: als het kind weinig waardering krijgt/weinig wordt gestimuleerd in zijn eigen ontwikkeling en verantwoordelijkheid, dan zal dat, volgens Kauffman, het behalen van hulpverleningsdoelen belemmeren. Toegepast op de professional: als de professional te weinig ruimte krijgt om zijn werk te doen of onvoldoende betrokken wordt bij de ontwikkeling van zijn vak, dan zal dat negatieve effecten hebben op de kwaliteit van de hulpverlening.

Over welke proceskenmerken gaat het dan? Kauffman noemt dit de kenmerken 'die er toe doen' of de criteria die van wezenlijk belang zijn, en die uitgebreid in § 4.2 beschreven zijn:

- De cliënt: Aandacht voor elementen als respect/waardering, stimuleren eigenheid/persoonlijke ontwikkeling en eigen verantwoordelijkheid.
- De professional: Professionaliteit (opleiding, vernieuwing, continue leren, etc.).
- De organisatie: de mate waarin de professional zichzelf kan ontwikkelen, gestimuleerd wordt en gezien wordt als bron van kennis en goede ideeën als het gaat om noodzakelijke veranderingen in organisaties.
- De interventie: de mate waarin de professional voldoende professionele (discretionaire) ruimte krijgt om zijn werk goed te doen.

4.4.3 Meet dit model balans?

In het PI-model wordt met name gemeten of binnen een organisatie aan de bovengenoemde proceskenmerken voldaan is. Deze proceskenmerken dienen op een bepaalde wijze met elkaar samen te hangen, in de zin dat ze elkaar ondersteunen. Indien een medewerker op professionele wijze hulp moet verlenen, zal hij door de organisatie daarin ook ondersteund moeten worden.

Om een balans te meten is het nodig het gewicht of waarde van 'het één' af te zetten tegen het gewicht of waarde van 'het andere'. In dit kader van regeldruk zou dat dan dienen te moeten gaan over de balans tussen enerzijds de aandacht voor protocollering/normering/etc. en anderzijds de aandacht voor de 'wezenlijke' proceskenmerken. In dit model wordt de aandacht voor protocollering/normering/etc. nauwelijks gemeten, anders dan enkele algemene vragen over de balans tussen b.v. regels en procedures en eigen professionele.

Gezien de wijze waarop de vragenlijst van het PI-model opgezet is, zou het dan ook duidelijker zijn om niet te spreken van een instrument die de balans bepaalt, maar om te spreken van een instrument waarmee bepaald kan worden of aan een aantal voorwaarden of criteria voldaan is, die zorgdragen voor een goede hulpverlening en een goede organisatie daarvan.

4.4.4 De balans binnen de pijlers

In de visie van Kauffman worden regels, methodieken, protocollen vooral gezien als aspecten die een negatieve invloed hebben op de hulpverlening omdat ze de professionele ruimte van de professional beperken. De interventie wordt daarbij b.v. gezien als beperkend voor de professional. Een duidelijke interventie of methodiek over de wijze waarop hulp verleend wordt, kan echter ook zeer ondersteunend zijn voor de uitvoerende professional. Ook mag van een professional verwacht worden (zie 'professionalisering' in hoofdstuk 3) dat hij hulp verleent waarvan is aangetoond dat het werkt (en voor zover mogelijk evidence based). Dit aspect van de interventie komt nauwelijks aan bod binnen



het PI-model. Ook regels en procedures kunnen ondersteunend zijn omdat ze helderheid en duidelijkheid verschaffen over hoe de zaken binnen de organisatie georganiseerd zijn of over de wijze waarop de hulp verleend wordt binnen de organisatie.

Kauffman onderkent dit ook. Hij stelt dat binnen elke pijler ook sprake dient te zijn van een balans. Het is voor de ontwikkeling van het kind b.v. van belang dat hij zowel leiding krijgt ('intentioneel opvoeden') als wel ruimte krijgt ('functioneel opvoeden') om zichzelf te ontwikkelen. Voor een goed functioneren van een organisatie is het van belang dat er sprake is van kaders waarbinnen het werk door de professional uitgevoerd moet worden evenals dat er voldoende discretionaire ruimte is voor de professional om het werk goed uit te kunnen voeren. Zo kan b.v. 'de interventie' zowel ondersteunend of faciliterend zijn voor de professional alsmede beperkend zijn omdat het teveel zijn professionele ruimte beperkt die nodig is om goede hulp te verlenen.

In deze zin is er binnen de pijlers zelf ook sprake van een polariteit die met elkaar in balans moet zijn. Deze balans wordt binnen dit model niet gemeten. Ook in dit kader kan dan ook niet gesproken worden van een model die de balans in kaart brengt.

Het zou wel interessant zijn om dit verder uit te werken omdat het een beter beeld geeft van de werkelijkheid en waarbij zowel (het teveel aan) structuur, die op zich ook noodzakelijk is, als (het teveel aan) professionele ruimte, die op zich ook noodzakelijk is, in beeld kan brengen.

4.4.5 'De balans op zich, zegt ook niets', externe criteria zijn nodig!

Kauffman gaat er vanuit dat de kwaliteit van de hulpverlening verbetert als sprake is van een evenwichtiger balans tussen de 4 pijlers, of (anders geformuleerd): als voldaan is aan de criteria 'die er toe doen'. In Deel II van zijn boek geeft Kauffman echter ook aan dat 'de balans op zich niets zegt'. Daarin stelt hij vervolgens (p.85):

'Verbetering van de kwaliteit drukt zich uit in een evenwichtiger balans tussen de 4 pijlers. Maar ook de balans op zich zegt niets. Het gaat erom dat externe criteria nodig zijn die richting geven aan verbetering. Deze externe criteria kunnen zijn een kortere verblijfsduur (niet langer behandelen dan nodig is), minder ziekteverzuim en burn-out, betere opleiding voor uitvoerende professionals, efficiënte toepassing van zorgprogramma's, etc.'

Met dit vraagstuk wordt in feite de validiteit van dit model geïntroduceerd; wat levert balans of (beter geformuleerd) het voldoen aan bepaalde criteria betreffende de inrichting van het primaire en secundaire proces op? Is er bewijs voor handen dat het voldoen aan deze criteria of het vinden van balans inderdaad tot betere resultaten/kwaliteit leidt? En over welke resultaten/kwaliteit hebben we het dan? Kwaliteit dient in eerste instantie betrekking op de effectiviteit van zorg. Daarbij is het verder belangrijk dat die effectiviteit tegen zo laag mogelijke kosten (efficiëntie) gerealiseerd wordt en dat die zorg geleverd wordt door professionals die een hoge mate van tevredenheid of arbeidsvreugde hebben. Kauffman geeft aan dat deze resultaten of externe criteria nog nader ingevuld moeten worden. Dit betekent ook dat het theoretisch model nog verder uitgewerkt en gevalideerd dient te worden. In het volgende hoofdstuk wordt het instrument van het Kohnstamm Instituut beschreven. Dit model zou als kader kunnen dienen voor die verdere uitwerking van dit model.

4.4.6 Criteria voor het primaire proces zelf ontbreken

Het model gaat uit van het onderscheid tussen het primaire proces (cliënt, professional) en het secundaire proces (organisatie, interventie). Er zijn in dit model echter geen standpunten over het primaire proces zelf opgenomen, in de zin van dat aan professionals wordt gevraagd of zij bepaald gedrag laten zien dat belangrijk is voor effectieve of goede hulpverlening.

Indirect wordt dat wel gevraagd doordat de cliënttevredenheid van het kind op enkele pedagogische aspecten gemeten wordt. Dit levert indirect wel informatie op over enkele aspecten van het primaire proces (voornamelijk een respectvolle op persoonlijke ontwikkeling op de ‘menselijke maat, gerichte bejegening van cliënten). Maar een directe meting ontbreekt dus.

Het zou interessant zijn om ook aan professionals te vragen of zij zich in de hulpverlening richten op de genoemde cliëntaspecten? Ook zou b.v. aan hulpverleners gevraagd kunnen worden in hoeverre zij algemeen werkzame dan wel specifiek werkzame factoren gebruiken in de hulp die zij verlenen.

4.4.7 Verdere wetenschappelijke validering PI

Het PI is ontwikkeld op basis van standpunten op de 4 pijlers (de theorie). Bij de ontwikkeling van de items voor de vragenlijsten is geen systematische werkwijze gehanteerd waarbij de theorie/standpunten 1 op 1 zijn geoperationaliseerd in items. Hoewel zeker sprake is van een samenhang tussen de items en de standpunten, is dus niet sprake van een systematische werkwijze waarbij een theorie met daarin onderling gerelateerde variabelen zijn omgezet in concrete items voor de vragenlijst. De wetenschappelijke validering van het instrument dient dan ook nog verder opgepakt te worden. Voor dit project is de keuze gemaakt om het instrument eerst te beproeven in de praktijk voordat tot wetenschappelijke validering wordt gekomen.

Het model van Kauffman gaat uit van de veronderstelling dat als aan een aantal zaken in de organisatie (professionele ruimte, menselijke aspecten, invloed op eigen werk, etc.) en in de hulpverlening (autonomie kind, eigen ontwikkeling, waardering, positieve verwachtingen, etc.) niet voldaan is, dit tot gevolg heeft dat niet wordt toegekomen aan de (andere) resultaten in de hulpverlening en resultaten ten aanzien van de tevredenheid van medewerkers. Dit lijkt de basale veronderstelling van het PI-model. De vraag is of er voldoende (wetenschappelijke) onderbouwing is voor deze veronderstelling. Dit zou verder onderbouwd moeten worden. Ten aanzien van de criteria voor de professional en de organisatie is er redelijk veel materiaal bekend uit de ‘veranderkunde’ die deze stelling onderbouwd. De onderbouwing van de pedagogische criteria zal nog nader uitgezocht dienen te worden.

De verdere wetenschappelijke ontwikkeling van het instrument dient zich dan ook te richten op de onderbouwing van deze criteria. Belangrijk daarbij is dat resultaten (of zoals Kauffman omschrijft – externe criteria) worden bepaald of verder geëxpliciteerd die met deze criteria samenhangen. Anders geformuleerd: welke uitkomsten worden gerealiseerd als aan deze criteria voldaan wordt?

4.4.8 Cliëntcriteria

De cliëntcriteria die in het PI-model zijn opgenomen zijn speciaal ontwikkeld voor gebruik in residentiële groepen. Een deel van deze criteria is ook te gebruiken voor andere vormen van jeugdhulp (zoals dagbehandeling en ambulante hulpverlening). Het gaat daarbij dan om criteria als ‘meepraten over de invulling van de hulp’ en criteria die betrekking hebben op bejegening (goed luisteren, aandacht, positieve verwachtingen uitspreken, etc.). Een deel van de criteria is niet bruikbaar omdat het specifiek gericht is op de residentie (Ik voel me op mijn gemak in de groep, Ik hoef niet altijd mee te doen met de groep, Ik kan naar mijn kamer gaan als het niet rustig en veilig is in de groep, etc.). Daarnaast heeft



een deel van de criteria ook betrekking op de mate waarin een kind zichzelf als persoon kan ontwikkelen¹⁰. Binnen residentiele voorzieningen waar kinderen veelal langdurig wonen, zijn dit belangrijke vragen die ook onderdeel zijn van het pedagogisch klimaat. Binnen daghulp en ambulante hulp zijn dit soort criteria minder van toepassing. Kauffman geeft daarbij aan dat voor deze vormen van hulp andere criteria ontwikkeld moeten worden, die rechtdoen aan de specifieke kenmerken en doelstellingen van die hulp.

Tot slot is het van belang te onderzoeken of de criteria zoals die in het PI-model opgenomen zijn, de enige criteria zijn die van wezenlijk belang zijn? Daarbij zou een vergelijking gemaakt kunnen worden met de in de sector veel gebruikte C-toets, de B-toets¹¹ en de exit-vragenlijst. De B-toets en de C-toets zijn ontwikkeld op basis van het oordeel van cliënten welke aspecten van de hulpverlening zij in het kader van cliënttevredenheid belangrijk vinden.

10 Mag 'het kind ook het kind zijn?' of is hij alleen maar behandelobject?

11 Erve, N. van, M. Poiesz & J.W. Veerman (2007) *Bejegening in de jeugdzorg: handleiding B-toets*, Nijmegen: Praktikon.

5. Positionering Procesgestuurd Instrument

5.1 Wat voegt het PI toe aan bestaande instrumenten?

Het Procesgestuurd Instrument (PI) is ontwikkeld om balans te krijgen tussen het primaire proces (het kind en de professional) en het secundaire proces (de organisatie en de interventie). Daarmee doet dit instrument sterk denken aan andere instrumenten die ook tot doel hebben om tot een balans te komen tussen verschillende onderdelen of aspecten van de organisatie. De bekendste daarvan zijn de Balanced Scorecard (BSC) en het INK-managementmodel. In dit hoofdstuk wordt bekeken wat de overeenkomsten en de verschillen zijn tussen het PI-model, de BSC en het INK-model. Daarvoor worden allereerst de kenmerken van de Balanced Scorecard (§ 5.2) en de kenmerken van het INK-model (§ 5.3) uitgewerkt.

Het Procesgestuurd Instrument kent een verrassende gelijkenis met een instrument dat door het Kohnstamm Instituut (P. Slegers, F. Geijssel en E. Thoonen) is ontwikkeld in het kader van de verbetering van de innovatie/vernieuwing binnen het onderwijs. Door het Kohnstamm Instituut wordt onderzoek gedaan naar de condities die van belang zijn om innovatie ('de veranderende lespraktijk') door te voeren op het niveau van de leerkracht zelf, de schoolorganisatie en de wijze waarop leiding wordt gegeven. In het onderzoek wordt vervolgens gemeten in hoeverre de motivatie van de leerling hierdoor verbetert en wordt gemeten in hoeverre leerlingen zelf vinden dat innovatie op gebied van lesgeven is doorgevoerd. In § 5.4 is het Kohnstamm Instrument beschreven.

Het PI bevat ook onderdelen die lijken op zaken die bevestigd worden in cliënttevredenheidsmetingen (b.v. de 'C-toets', B-toets en exit vragenlijst) en medewerkertevredenheidsmetingen die binnen de sector gebruikt worden. In § 5.5 zullen de verschillen en overeenkomsten tussen deze instrumenten vergeleken worden.

In § 5.6 zijn de belangrijkste kenmerken van de 3 modellen in een overzichtstabel opgenomen. In § 5.7 zijn de (samenvattende) conclusies van de modelvergelijking beschreven.

5.2 Balanced Scorecard¹²

5.2.1 Inleiding

De Balanced Scorecard (BSC) is door Kaplan en Norton ontwikkeld als model om prestaties binnen een organisatie te meten. De BSC is daarmee dus vooral een instrument voor prestatiemeting. Daarbij gaat het niet alleen om het meten van financiële prestaties maar ook om prestaties op andere belangrijke onderdelen van de organisatie. Het BSC model onderscheidt naast financiën nog 3 andere onderdelen of perspectieven, te weten: de klant, het interne proces en het vermogen om te 'leren en groeien'. Uit onderzoek is gebleken dat het meten van prestaties op meerdere gebieden dan alleen financiën tot betere resultaten leiden voor de organisatie. Financiële gegevens zeggen namelijk meer over het presteren in het verleden dan over de alertheid van de organisatie op de toekomst. Daarnaast bestaat bij het sturen op alleen financiële resultaten het risico dat sprake is van een korte termijn perspectief, waarbij investeringen in ontwikkeling van mensen en organisatie uitblijven.

Daarnaast bleek de BSC ook een goede oplossing voor een belangrijk probleem binnen organisaties en dat is: hoe kan de strategie van een organisatie omgezet worden naar acties? Strategietrajecten gaan vaak niet mank aan een gebrek aan visie of strategie, maar door het onvermogen om de vaak abstracte strategie om te zetten in concrete acties. Daarmee is de BSC in de meeste gevallen een instrument die top down vanuit het management (strategie) wordt ingezet om de implementatie van een bepaalde strategie door middel van concrete activiteiten te realiseren.

Deze vertaling van strategie naar concrete acties verloopt binnen de Balanced Scorecard door middel van het systematisch uitwerken van een 4-tal vragen per organisatiegebied of perspectief. Dat zijn:

1. Doelstellingen: welke doelstellingen wil je bereiken?
2. Maatstaven: welke indicatoren ga je gebruiken om succes op die doelstellingen te kunnen meten?
3. Prestatienormen: Aan welke norm moet je voldoen om je doelstellingen als bedrijf te halen?
4. Activiteiten: Wat ga je doen om die (cijfermatige) normen te halen?

Per gebied worden veelal een aantal Kritische Succesfactoren (KSF) benoemd die echt essentieel zijn voor het succes van de organisatie.

5.2.2 Onderdelen van de BSC en de balans

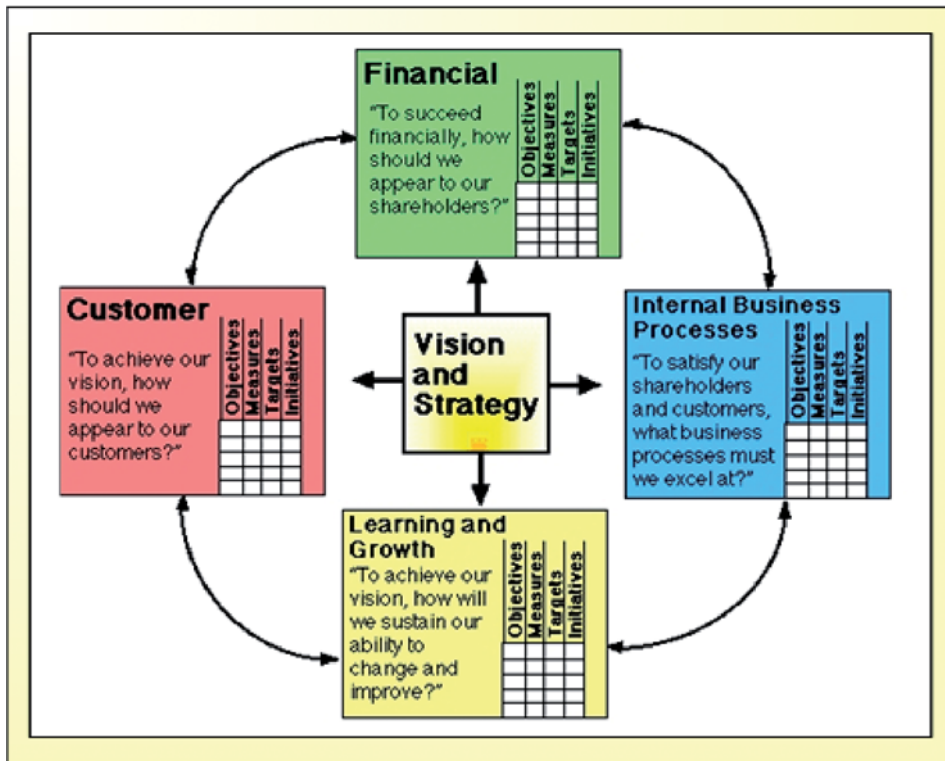
De BSC is een model waarbij vanuit 4 perspectieven naar de (strategie van de) organisatie wordt gekeken. Daarbij is de BSC dus geen model om de visie/strategie te bepalen, maar een model om visie/strategie om te zetten in concrete activiteiten. Het BSC veronderstelt dus een strategie.

1. Financiën (aandeelhouders of subsidiënten)

Hoe zien de aandeelhouders of de subsidiënten de organisatie? Krijgen ze waar voor hun geld? Zijn we in staat om financieel te overleven? Vaak wordt dit vertaald in b.v. kosten en baten van bedrijfsprocessen, organisatieresultaat of groei van inkomsten.

12 Onderdelen van deze paragraaf zijn ontleend aan: Kaplan, R. & D. Norton (2006) *Op de kop met de Balanced Scorecard*. Amsterdam: Business Contact. Ahaus, C. & F. Diepman (2007) *Balanced Scorecard en INK-managementmodel*, Deventer: Kluwer en Muntinga, M. & N. Lagerveld (2003) *Managementmodellen voor kwaliteit*. Deventer: Kluwer





Bron: Kaplan, R. & D. Norton (2006)

2. Klanten

Hoe zien de klanten de organisatie, op welke kritische factoren beoordelen klanten de organisatie? Dit wordt veelal vertaald in 4 onderdelen, b.v.:

- *Tijd*: hoe snel kunnen we de klant in zijn behoefte voorzien (b.v. doorlooptijd)?
- *Kwaliteit*: hoeveel producten zijn goed en hoeveel fout (b.v. aantal klachten)?
- *Prestaties en Services*: ervaart de klant een meerwaarde (b.v. klanttevredenheidsonderzoek)?
- *Kosten*: wat moet de klant (eventueel) betalen?

Organisaties kunnen op basis van een keuze voor (een mix van) deze onderdelen hun marktstrategie bepalen.

3. Interne processen

Wat moet een organisatie intern realiseren om haar beloften aan de buitenwereld (klanten en aandeelhouders) waar te maken? Wat is daarbij essentieel? Ook hierbij wordt veelal een combinatie gemaakt van kosten/productiviteit, kwaliteit en doorlooptijd-doelstellingen. Maar ook kan hier bekeken worden hoe flexibel een organisatie is. Hoe snel pas je b.v. de hulpverlening aan, aan nieuwe vragen en behoeften?

4. Leren en groeien

Klanten veranderen in hun vraag en behoeften, maar ook kan sprake zijn van nieuwe aanbieders. Wat moet de organisatie ontwikkelen aan kennis en vermogens om ook in de toekomst op veranderende vragen succesvol te zijn? Hierbij wordt door Kaplan en Norton gekeken naar:

- Competenties van medewerkers ontwikkelen.
Als het gaat om het ontwikkelen van competenties van medewerkers heeft dat betrekking op de scholing en training, het stimuleren van creativiteit en b.v. het opstellen van persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) dat is afgeleid van de organisatiestrategie.
- Kwaliteit van de informatiesystemen (bepalen van veranderingen in behoeften van klanten).
Voor medewerkers wordt het steeds belangrijker dat zij voldoende informatie of feedback krijgen over (veranderingen bij) cliënten. Alleen door goede informatie over behaalde resultaten is het mogelijk om de hulpverlening steeds verder te verbeteren.
- Motiveren, bevoegdheden delegeren en gelijkrichten.
Naast bovenstaande elementen is het ook van belang dat medewerkers gemotiveerd zijn om in het belang van de organisatie te handelen, ze voldoende mogelijkheden hebben om zelfstandig besluiten te nemen en ze voldoende initiatief nemen. Kaplan en Norton scharen dit onderdeel onder het bedrijfsklimaat (of cultuur) van de organisatie op het gebied van motiveren en stimuleren.

Indicatoren die veelal worden gebruikt op gebied van leren en groeien, zijn: opleidingsuitgave van organisatie, investeringen in nieuwe diensten, tevredenheid van cliënten, effectmeting, mate van deelname aan verbeteracties, aantal ingediende suggesties ter verbetering, etc.

Kaplan en Norton geven daarnaast aan dat het ook belangrijk is om aan de tevredenheid en motivatie van medewerkers te werken. Dit kan b.v. door:

- Betrekken van medewerkers bij besluitvorming.
- Mate van erkenning voor het verrichten van goed werk.
- Belonen en complimenteren van goede resultaten.
- Actieve aanmoediging door leidinggevenden van creativiteit en eigen initiatieven van medewerkers.
- Goede ondersteuning van het werk door ondersteunende stafdiensten en systemen.

Deze aspecten kunnen met behulp van een medewerkertevredenheidsenquête gemeten worden.

De balans in de BSC

De 4 perspectieven uit de BSC hangen uiteraard met elkaar samen. Wie financieel wil scoren of levensvatbaar wil zijn, moet zijn klanten tevreden stellen. Om klanten tevreden te stellen moeten de interne processen op orde zijn en om processen te verbeteren moet je leren en groeien, zodat je ook in de toekomst de klant kan bedienen. Pas als sprake is van een balans tussen de 4 gebieden, in de zin dat alle gebieden elkaar versterken en ondersteunen en niet tegenwerken, ontstaat een gelijkgerichte organisatie die zijn visie in de praktijk kan realiseren. Een doelmatige efficiënte bedrijfsvoering (als één van de financiële maatstaven) staat bijvoorbeeld op gespannen voet met een wachttijd van 0 dagen voor cliënten (als één van de maatstaven van het klantenperspectief). In de jeugdhulpverlening is b.v. altijd sprake van een variëteit van de instroom. Deze kan alleen worden opgevangen als er een zekere overcapaciteit beschikbaar is, wat weer op gespannen voet staat met een efficiënte bedrijfsvoering (financiële maatstaf).

De balans in de BSC heeft betrekking op de samenhang en onderlinge (causale) verbondenheid van de doelstellingen (en acties) op de 4 verschillende gebieden of perspectieven, op zodanige wijze dat zowel nu als in de toekomst de klanten tevreden zijn met de dienstverlening, alsmede dat de financiers 'waar voor hun geld krijgen'. Deze causale verbanden worden door middel van een strategie kaart ('strategy map') vast gelegd. Deze vorm van balans is pas in 2^e instantie op deze wijze ingevuld door Kaplan &



Norton. Aanvankelijk had de balans alleen betrekking op het gegeven dat naast financiële doelstellingen ook doelstellingen op 3 andere gebieden betrokken moeten worden bij de uitwerking van de strategie.

5.2.3 Beschouwing Balanced Scorecard

Sterke punten BSC

- Het model BSC is in eerste instantie een model waarmee de **abstracte strategie vertaald kan worden naar maatstaven en vervolgens naar concrete acties**. Dit is in veel organisaties het belangrijkste knelpunt en reden waarom de invoering van een strategie onvoldoende resultaat oplevert.
- Het vertalen van strategie naar concrete maatstaven leidt bovendien tot een **objectivering van de vraag of en welke resultaten al dan niet behaald zijn**. Daarmee kan dit model een bijdrage leveren aan het verbeteren van de communicatie in de organisatie doordat afspraken en het meten of deze afspraken behaald zijn, geobjectiveerd worden.
- De BSC zorgt ervoor dat niet alleen sprake is van focus op financiële resultaten, **maar ook op klanten, interne processen en op leren**. Op deze wijze wordt suboptimalisatie voorkomen. Al deze 4 zienswijze dienen in balans te zijn om zowel vandaag als in de toekomst resultaten te behalen.

Aandachtspunten BSC

- Het model BSC is een model dat veelal **top-down door het management** wordt ingezet en waarbij het potentieel van medewerkers in de organisatie veelal onvoldoende wordt benut. Het gaat daarbij niet alleen om het benutten van het potentieel van medewerkers om een strategie te ontwikkelen, maar ook om een bijdrage te leveren aan het ontwikkelen van goede maatstaven.
- De **BSC is een besturingsmodel** en kan dus niet gebruikt worden voor organisatiediagnose. De BSC is dan ook geen model waarmee aan de hand van een meting op basis van concrete criteria bepaald kan worden of de organisatie op bepaalde aspecten goed functioneert.
- Het ontwikkelen van een Balanced Scorecard kan een **tijdsinventief proces** zijn binnen de organisatie. Allereerst moet de abstracte strategie vertaald worden naar concrete meetbare resultaten. Vervolgens zullen er registratie systemen gebouwd moeten worden om deze resultaten in de praktijk te kunnen meten en moeten de medewerkers de gegevens vervolgens daadwerkelijk gaan registreren. Dit zijn allemaal activiteiten die extra tijd kosten voor zowel medewerkers als ontwikkelaars van deze systemen. De vraag hoe de (uitvoerend) medewerkers op deze extra tijdsinvesteringen zullen reageren, is sterk afhankelijk van de hoeveelheid registratie maar ook van de zinvolheid of het nut van deze registratie voor hun dagelijkse werkzaamheden.
- De strategie van een organisatie, die veelal wat abstract is, moet vertaald worden naar concrete normen of maatstaven. De selectie van maatstaven dient daarbij beperkt te worden om in de praktijk hanteerbaar te zijn. De gekozen maatstaven zullen dan ook een onvolledige afspiegeling zijn van de strategie. Daarbij zullen bovendien vooral die maatstaven gebruikt worden die in de praktijk daadwerkelijk en betrouwbaar gemeten kunnen worden. Het risico hiervan is dat de **focus vooral gericht is op meetbare resultaten en minder op resultaten die niet of minder goed te meten zijn**, maar mogelijk wel belangrijk zijn voor het functioneren van de organisatie en de effectiviteit.

- Tot slot heeft het gebruik van de BSC het risico in zich dat vooral **gefocust wordt op resultaten en minder op het proces** waarmee de resultaten behaald dienen te worden. Dit zal met name in de dienstverlening, waar het proces juist het product is dat geleverd wordt, een knelpunt vormen. De jeugdhulpverlening is daarvan een goed voorbeeld.
- Daarnaast is in de BSC **geen sprake van concrete criteria voor balans of kwaliteit** van de organisatie. Het is een instrument om een strategie (die je als organisatie zelf ontwikkeld) te vertalen naar concrete acties. Ook deze slag moet je zelf als organisatie maken.

Verschillen en overeenkomsten PI en BSC

- De BSC is geen diagnosemodel maar een besturingsmodel.
- Hoewel Kaplan en Norton participatie van medewerkers, het aanmoedigen van eigen initiatief en een goede ondersteuning van medewerkers door de staf (ook) van belang vinden voor tevredenheid van medewerkers, lijkt dit onderdeel in de toepassing van dit model niet veel aandacht te krijgen.

5.3 INK-managementmodel¹³

5.3.1 Inleiding

De INK-managementmodel van het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) is een referentiekader voor (kwaliteits)management of beter gezegd: het biedt een referentiekader voor goed management in het algemeen. Het INK model wordt gerekend tot het vakgebied van Integrale Kwaliteitsmanagement. Bij integrale kwaliteit wordt niet alleen naar de kwaliteit van de dienstverlening (het primaire proces) gekeken, maar ook de kwaliteit van de ondersteunende processen, waarbij het uiteindelijk gaat om het behalen van resultaten.

Het INK-model bestaat uit 9 aandachtsgebieden die zijn onderverdeeld in:

- 4 resultaatsgebieden: bestuur en financiers, klanten en partners, medewerkers en maatschappij. In termen van INK passen deze resultaten bij de ‘stakeholders’ of belanghebbenden van de organisatie.
- 5 organisatiegebieden: leiderschap, strategie en beleid, management van medewerkers, management van middelen en management van processen.

In het resultaatsdeel wordt bekeken welke resultaten de organisatie heeft bereikt en in het organisatie-deel wordt gekeken naar de wijze waarop het werk wordt verricht en de wijze waarop de organisatie is ingericht.

Het INK model is op 2 manieren te gebruiken: als diagnosemodel en als besturingsmodel. Als *diagnosemodel* wordt het model ingezet om vanuit het oogpunt van (integrale) kwaliteit een oordeel te vormen over de verschillende organisatiegebieden. Daarbij wordt per organisatiegebied op 4 fasen van ontwikkeling bekeken hoe het met de kwaliteit op dat gebied staat¹⁴:

13 Onderdelen van deze paragraaf zijn ontleend aan diverse publicaties van de landelijke INK organisatie, en aan: Ahaus, C. & Diepman, F. (2007) - *Balanced Scorecard en INK-managementmodel*, Muntinga, M. & Lagerveld, N. (2003) - *Managementmodellen voor kwaliteit*, en Dorr, D. & Zuidema, J. (2002) - *Werken met het INK-managementmodel*.

14 In de laatste versie van het INK-model (versie 2008) is het aantal fasen teruggebracht naar 4 (activiteit, proces, organisatie of ketengericht). De dimensie ‘Excelleren en transformeren’ is in de nieuwe versie niet meer opgenomen.



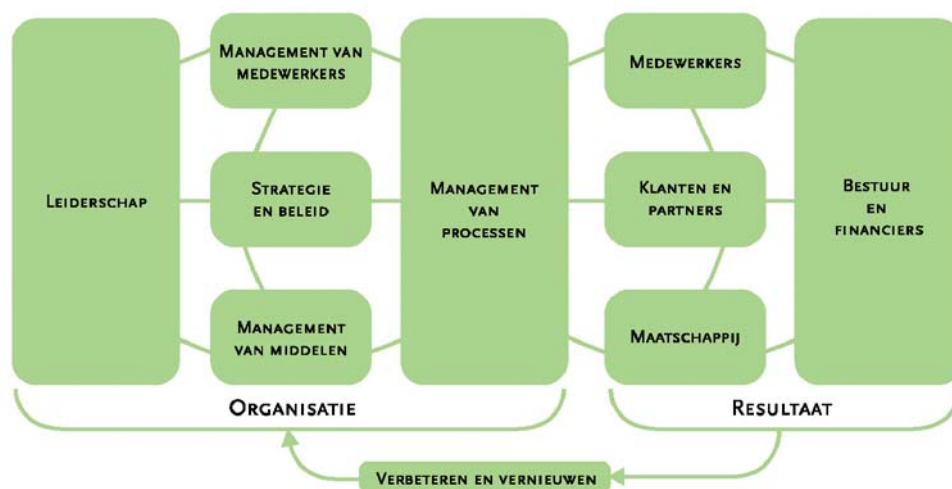
1. Activiteit. De kwaliteit van het organisatiegebied als activiteit.
2. Proces. De kwaliteit van activiteiten in relatie tot het gehele proces waar het deel van uitmaakt.
3. Organisatie. Het integraal benaderen van processen, waarbij ook gekeken wordt naar ondersteunende en besturingsprocessen.
4. Keten. De kwaliteit van de organisatie in relatie tot de keten waar het deel van uitmaakt.

Hoe hoger een organisatie scoort op deze dimensies hoe beter het er met de kwaliteit van de organisatie voor staat.

De diagnose kan op 3 manieren worden uitgevoerd: een positiebepaling, een uitgebreide zelfevaluatie en een (externe) audit.

Als *besturingsmodel* is het INK-model te gebruiken op een vergelijkbare manier als de BSC. Op basis van de visie/strategie worden op de 4 resultaatgebieden succesbepalende factoren benoemd die vervolgens in maatstaven en doelstellingen worden omgezet. Op basis van de doelstellingen wordt vervolgens bekeken welke activiteiten gerealiseerd moeten worden op de 5 organisatiegebieden. Op deze wijze vindt een specifieke onderverdeling (in 5 organisatiegebieden) plaats van het begrip activiteiten uit de BSC.

5.3.2 De onderdelen van het INK-model en de balans



Bron: INK 2008.

Leiderschap

De manier waarop de leiding de organisatie op koers houdt en inspireert tot voortdurende verbetering. Door het definiëren van de bestaansredenen en de unieke kracht van de organisatie. Met een visie op de toekomstige ontwikkelingen die in dialoog met stakeholders wordt gevormd. Leidinggevend stemmen de interne organisatie hierop af en zijn zichtbaar betrokken.

Strategie en beleid

De manier waarop de onderneming haar visie en missie vertaalt naar ambities en te behalen resultaten voor alle belanghebbenden. Hier gaat het om de concretisering in beleid, plannen en budgetten. Basis is de interne en externe oriëntatie die aan de strategie ten grondslag ligt en de wijze van communicatie in en buiten de organisatie.

Management van medewerkers

De manier waarop de organisatie in het licht van de visie en missie, de kennis en inzet van de medewerkers maximaal benut, hen inspireert en in de gelegenheid stelt tot het maximaal ontwikkelen en benutten van hun competenties. De manier waarop medewerkers erkenning, respect en waardering krijgen voor hun inzet, de behaalde resultaten en hun bijdragen aan verbetering en vernieuwing.

Management van middelen

De manier waarop de organisatie ervoor zorgt dat de middelen beschikbaar zijn die de realisatie van de strategie vergen. De manier waarop middelen worden aangewend om de activiteiten efficiënt en effectief uit te voeren. Daarbij gaat het om geld, kennis, technologie, materialen en diensten.

Management van processen

De manier waarop de organisatie in het verlengde van strategie en beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en — waar nodig — verbetert of vernieuwt. De effectiviteit voor in- en externe klanten is een belangrijke graadmeter voor succes. Er wordt onderscheid gemaakt tussen primaire, ondersteunende en besturingsprocessen. Management van processen vraagt om evenwicht tussen enerzijds standaardisatie en regulering en anderzijds ruimte en handelingsvrijheid voor de professionele medewerker om in de praktijk adequaat te kunnen functioneren.

Klanten en partners

Het oordeel van klanten en partners over de kwaliteit van producten, diensten en de samenwerking kan doorslaggevend zijn voor de continuïteit van de organisatie. Partners zijn daarbij externe organisaties waarmee intens of langdurig wordt samengewerkt. Dat kan zowel als leverancier of als afnemer. Hoe waarderen zij de diensten en de samenwerking? En wat mag de organisatie in de toekomst van hun verwachten?

Medewerkers

In hoeverre biedt de organisatie toegevoegde waarde aan medewerkers? Hoe denken zij over de organisatie? Wat vinden zij van beloning, ontwikkeling, uitdaging, samenwerking en motivatie? Wordt dit gemeten en zijn er doelstellingen bepaald? En wordt er daadwerkelijk iets gedaan met de uitkomsten van medewerkertevredenheidsonderzoeken?

Bestuur en financiers

Vanuit hun verantwoordelijkheid, visie en belangen geven zij kaders en stellen zij financiën ter beschikking. Zij beoordelen de totale prestaties van de organisatie. Met een nadruk op de strategische doelstellingen, rendement op geïnvesteerd vermogen en kwaliteit van het management.

Maatschappij

Elke organisatie levert niet alleen diensten aan (leden van) de maatschappij, maar maakt daar ook deel van uit. Het is daarom noodzakelijk dat een organisatie zich rekenschap geeft van haar medeverantwoordelijkheid voor de omgeving, het milieu, de maatschappij. In dit aandachtsgebied wordt ook gemeten wat de inspanningen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) hebben opgeleverd.



De balans binnen het INK-model

Werken aan een betere conditie van de organisatie lukt alleen als alle onderdelen op zichzelf en in samenhang (= balans) in orde zijn. Het INK-managementmodel geeft een leidraad om aan de organisatie als geheel te werken. Dit met het doel de prestaties te behalen die in de ogen van belanghebbenden en binnen de context van de ontwikkelingen in de maatschappij, nodig zijn. En die tevens passen bij wat de organisatie zelf als ambitie heeft neergezet en passend acht. De verbindingen tussen wat de organisatie doet (de 5 organisatiegebieden) en wat dat oplevert (de 4 resultaatgebieden) is de basis voor ontwikkeling, verbetering en succes.

Het INK-managementmodel als diagnosemodel kent een aantal vormen van balans:

- Een balans tussen de stakeholders (bestuur/financier, medewerkers, klanten en maatschappij) zoals die op de resultaatgebieden tot uiting komt.
- Een balans tussen de verschillende onderdelen in termen van scores op de 4 dimensies. Als management van processen 'scoort' op dimensie 2, (reacties van klanten worden gebruikt om processen te verbeteren) kan dat b.v. niet zonder leiderschap die scoort op dimensie 2 (draagt zorg dat informatie van klanten over het proces gebruikt wordt voor verbetering). Dan is de kwaliteit van de organisatie niet in balans. In termen van het bekende 'spinnenweb' gaat het dan om onderdelen die in hun ontwikkeling achtergebleven zijn ('dips') of juist te ver uitschieten.
- Een balans in termen van 'tegenoverliggende gebieden'. Is de score op het organisatiegebied 'management van medewerkers' in balans met het resultaatgebied 'medewerkers'?

Als het INK-model wordt gebruikt als (be)sturingsmodel heeft de balans betrekking op:

- De balans tussen de strategie die je als organisatie wilt realiseren, de prestatie indicatoren die daarbij op de verschillende resultaatgebieden behoren om het realiseren van die strategie te kunnen meten en de acties die je op de diverse organisatiegebieden moet realiseren om die resultaten te behalen. De balans heeft dan dus betrekking op integrale organisatie ontwikkeling in het kader van een te realiseren strategie en waarbij alle 9 gebieden in hun onderlinge samenhang worden beschouwd. Als voor dit doel gebruikt wordt gemaakt van het INK-model, is het model goed vergelijkbaar met de Balanced Scorecard. Het voordeel van het INK-model is dat deze voorschrijft dat de acties die ondernomen worden om de resultaten te behalen een integrale benadering vraagt op 5 organisatiegebieden.

5.3.3 Beschouwing INK-model

Sterke punten INK

- Binnen het INK-model is **zowel aandacht voor resultaten als voor processen** die tot die resultaten moeten leiden.
- Bij de resultaten worden **meerdere resultaatgebieden** onderscheiden die betrekking hebben op perspectieven van verschillende belanghebbenden (financier, klanten, medewerkers, maatschappij).
- Er zijn **concrete criteria** benoemd waaraan de verschillende processen moeten voldoen. De resultaatgebieden dienen echter wel zelf geoperationaliseerd te worden.
- **Kwaliteit is intersubjectief**. Alleen door met elkaar in gesprek te gaan over de kwaliteit en daar overeenstemming over te bereiken, wordt de kwaliteit bepaald.

- **Professionele ruimte.** In de laatste versie van het INK model (2008) zijn (nieuwe) items opgenomen die betrekking hebben op professionele ruimte, zoals:
 - voldoende ruimte om in wisselende situaties adequaat te kunnen handelen
 - voor alle processen is een bewuste keuze gemaakt tussen vrijheid voor de professional en noodzakelijke procedures.
 Ook in het INK-model is professionele ruimte dus een belangrijk onderdeel van een goed functionerende organisatie.

Aandachtspunten

- Het INK is een kwaliteits*management*model. Daarmee is het dus met name een model voor managers.
- Het INK model is *een algemeen model* en dus niet specifiek geschikt voor de jeugdzorg. Men gaat er vanuit dat de criteria voor de 5 organisatiegebieden voor alle organisaties gelden en dat de resultaatgebieden sector en organisatie afhankelijk worden gespecificeerd.
- Wanneer het INK als diagnosemodel gebruikt wordt, komt er een reeks van actiepunten naar voren die ervoor zorg dragen dat de organisatie op alle gebieden is balans is. De vraag is echter of de inzet op deze actiepunten succesbepalend is voor de organisatie. Een INK diagnose kan dus versterkt worden wanneer deze diagnose vanuit een bepaald doel gedaan wordt die aansluit bij de succesbepalende factoren van een organisatie.
- Het model heeft de pretentie om de gehele werkelijkheid van de organisatie te omvatten. Daarnaast onderscheid het INK-model bij elk van de 9 gebieden 4 ontwikkelfasen. Daarmee is het model redelijk complex en moet er vaak veel tijd besteedt worden aan de uitwerking van het model en de 'techniek' die er achter zit.

Verschillen en overeenkomsten PI en INK

- Het INK heeft een duidelijke focus op resultaten en op het proces in termen van de 5 organisatiegebieden. Het PI focust zich alleen op het proces, maar geeft wel aan dat de balans zijn legitimatie vindt in externe criteria. Deze externe criteria zijn niet uitgewerkt.
- Leiderschap INK richt zich o.m. op 'empowerment', resultaatgerichtheid, participatief leiding geven en procesgerichtheid. In het PI-model is met name sprake van empowerment en participatief leiding geven. Procesgerichtheid heeft bij het INK m.n. betrekking op het sturen en beheersen van processen in de organisatie. Bij PI heeft proceskant betrekking op wijze van leiderschap: worden medewerkers betrokken, gestimuleerd, menselijke maat, etc. Het gaat dan om de meer zachtere aspecten van de organisatie en wijze van leiding geven.
- Zowel het PI als (de organisatiegebieden van) het INK bevatten een groot aantal criteria, die voor een deel overlappend zijn. Schatting: circa 60% op professional (personeel), circa 30-40% op organisatie en interventie. Het PI-model wijkt af van het INK-model doordat het expliciete criteria heeft voor de pedagogische relatie tussen professional en het kind/de cliënt.



5.4 Datafeedback t.b.v. Schoolontwikkeling (Kohnstamm Instituut)¹⁵

5.4.1 Inleiding

In het onderwijs wordt op verschillende wijze gewerkt aan de verbetering van het onderwijs. Daarbij wordt door scholen gewerkt aan integrale kwaliteitszorg waarbij met behulp van meerdere informatiebronnen wordt gekeken naar de kwaliteit van de organisatie. De meeste van deze instrumenten hebben betrekking op de ‘output’ van de scholen in termen van leerlingvolgsystemen, oudertevredenheid, rapportages van de inspectie, etc.

Een gebrek van deze instrumenten is dus dat ze veelal gefocused zijn op de ‘output’ en niet op het proces waarlangs deze output bereikt wordt. Daarnaast zijn deze elementen veelal gericht op de huidige kwaliteit en de beheersing daarvan en minder of niet op de noodzakelijke condities voor verbetering en vernieuwing binnen het onderwijs op de lange duur. Met andere woorden: het gaat niet alleen om het verbeteren van huidige kwaliteit (bij leerlingen) maar ook om het vermogen van scholen om ook in de toekomst noodzakelijke veranderingen en kwaliteit te realiseren. Dit laatste heeft betrekking op wat door het Kohnstamm Instituut ‘schoolontwikkeling’ of ‘change capacity’ wordt genoemd. In hoeverre is de school in staat om noodzakelijke vernieuwingen op een succesvolle wijze te realiseren? Dit vermogen hangt ondermeer samen met de aanwezigheid van condities als: inspirerend (transformatief) leiderschap, samenwerking en vertrouwen tussen leerkrachten, participatie in besluitvorming door leerkrachten, en motivatie en professionele ontwikkeling van leerkrachten. Oftewel: condities op het niveau van leidinggevend, de schoolorganisatie en de leerkracht.

In het onderwijs is de laatste decennia sprake van grootschalige (centraal opgelegde) veranderingen of innovaties. Bij deze veranderingen is veelal uitgegaan van een rationele lineaire visie op hoe veranderingen in een organisatie worden doorgevoerd. In deze aanpak is een centrale rol voor leidinggevend in het (top down) coördineren & aansturen van en controle op veranderingen. Deze aanpak heeft het risico dat bij kwaliteitsverbetering van het onderwijs de focus komt te liggen op standaardisatie en de controle daarop. Onderzoek heeft laten zien dat de kwaliteit van het lesgeven maar gedeeltelijk gestandaardiseerd kan worden. Kwaliteit van lesgeven is ook afhankelijk van situatie afhankelijke, spontane beslissingen van de leerkracht¹⁶.

Daarnaast is bij veranderingen sprake van individuele betekenisgeving van leerkrachten betreffende deze verandering. Deze betekenisgeving heeft veel invloed op het veranderingsproces. Bij grootschalige

15 Voor de uitwerking van deze paragraaf is gebruik gemaakt van diverse materialen van Erik Thoonen van het Kohnstamm Instituut en het proefschrift van Geijsel, F. (2001) - ‘Schools and innovations: conditions fostering the implementation of educational innovations’. In het Kohnstamm Instituut wordt onder leiding van professor Slegers onderzoek gedaan naar schoolinnovatie. Erik Thoonen zal (naar alle verwachting) in 2009 promoveren op een vervolg op het proefschrift van Femke Geijsel.

Hoewel dit niet gebruikt is in dit onderzoek, wordt ook verwezen naar een uitgave van Linthout, L., Puyenbroeck, L. van, & Jacobs, D. (2001) *Beleidsmatig werken aan professionaliteit*, Apeldoorn: Maklu. Dit boek bevat een uitgebreide beschrijving met veel instrumenten voor een vergelijkbare aanpak als van het Kohnstamm Instituut, maar dan op (basis)scholen in België.

16 Ook in de jeugdzorg is sprake van een dergelijke zienswijze. O.a. van Montfoort geeft aan dat de jeugdzorg, als vorm van niet gestandaardiseerde dienstverlening, maar beperkt standaardiseerbaar is. Zie §3.2.4 voor een uitgebreidere uiteenzetting van deze visie.

veranderingen hebben leerkrachten dan ook tijd nodig om een nieuwe attitude, een nieuwe manier van werken en soms ook een nieuwe professionele identiteit te ontwikkelen. Hiervoor is veel aandacht benodigd van leidinggevendenden, waarbij ‘concerns’ van leerkrachten serieus wordt genomen, waarbij onzekerheid als een natuurlijk fenomeen wordt beschouwd en waarbij mogelijkheden voor open communicatie en leren worden geschapen. Tot slot is het van belang om de kennis en vaardigheden van leerkrachten te benutten bij het doorvoeren van veranderingen.

Het Kohnstamm Instituut heeft een vragenlijst ontwikkeld waarbij zowel de (aanwezigheid van) condities voor veranderingsvermogen worden gemeten alsmede de proceskenmerken in het primaire proces zelf (de ‘veranderende lespraktijk’) waarmee bepaalde resultaten (motivatie van leerling) gerealiseerd moeten worden. Bij de toepassing van dit instrument is de terugkoppeling van de resultaten van de vragenlijst aan leerkrachten een belangrijk onderdeel (‘datafeedback’). Door de leerkrachten en leidinggevende(n) wordt in een gezamenlijke bespreking de resultaten geïnterpreteerd en wordt vervolgens een verbeteringsplan opgesteld. Op deze wijze is dus sprake van een gezamenlijke professionele dialoog tussen de leidinggevendenden en de uitvoering betreffende de (gewenste) veranderingen en wordt door een proces van gezamenlijke betekenisgeving gewerkt aan verbetering.

5.4.2 Onderdelen instrument

Inleiding

Het Kohnstamm Instituut heeft een model ontwikkeld om de noodzakelijke veranderingen in het primaire proces (‘de veranderende lespraktijk’) en de condities waaronder deze veranderende lespraktijk het beste gerealiseerd kunnen worden, te kunnen meten. De condities zijn daarbij onderscheiden naar:

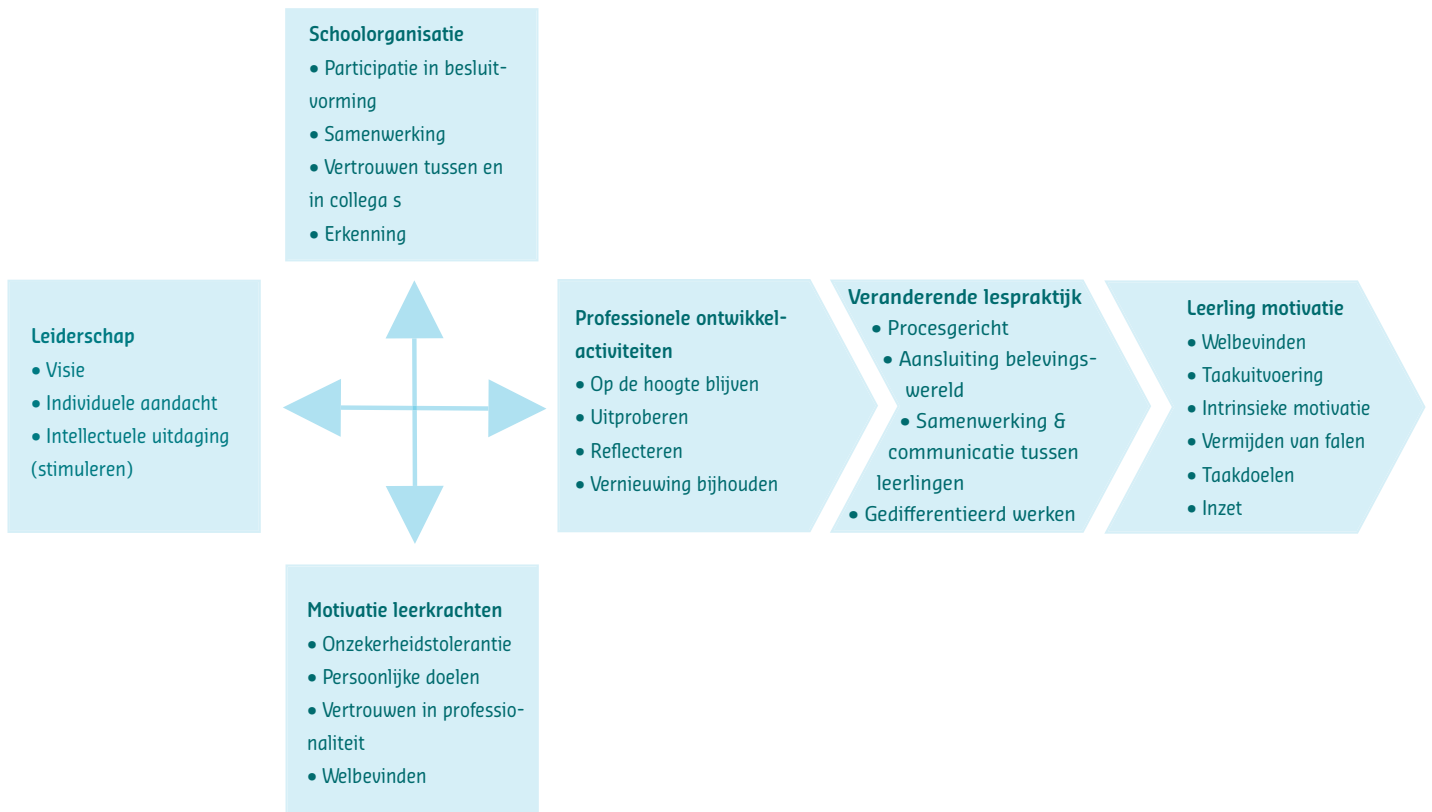
- Leiderschap
- Organisatie
- Motivatie van leerkrachten
- Professionele ontwikkelactiviteiten

Vervolgens wordt in dit model het effect van deze condities gemeten op de mate waarin de leerkrachten er in de praktijk in slagen om deze veranderende lespraktijk daadwerkelijk door te voeren. In dit model wordt vervolgens bij de leerling gemeten in hoeverre zij beter gemotiveerd worden door deze veranderende lespraktijk. Motivatie van leerlingen om te leren wordt daarbij vaak gezien als de sleutel om leerprestaties van leerlingen te verbeteren.

Aanvullend worden leerlingen ook gevraagd naar hun mening over de vraag of de leerkracht de veranderende lespraktijk daadwerkelijk toepast, zoals: wordt daadwerkelijk aangesloten bij belevingswereld?, krijgen zwakke leerlingen aandacht op maat?, etc. Naast het bevragen van leerkrachten of zij nieuwe werkwijze in praktijk brengen, is het ook interessant om de leerlingen te bevragen of zij die veranderende werkwijze ook daadwerkelijk ervaren?

Onderstaand is het onderzoeksmodel van het Kohnstamm Instituut schematisch weergegeven. Bij elke onderdeel van het model is weergegeven welke aspecten daarbij belangrijk zijn. Vervolgens zijn deze aspecten geoperationaliseerd in diverse items/vragen (tussen de 4 en 8 vragen per aspect). Zie bijlage 3 voor de volledige vragenlijst.





Uitwerking onderdelen van Kohnstamm model

(TRANSFORMATIEF) LEIDERSCHAP

- *Visie.* Het initiëren, voeden en aansturen van processen van visieontwikkeling.
- *Individuele aandacht.* Het erkennen en herkennen van leerkrachten als individuele professionals.
- *Intellectuele uitdaging.* Het stimuleren van het leren van het team door het bieden van uitdaging, door evaluatie en reflectie.

SCHOOLORGANISATIE:

- *Participatie in besluitvorming.* Participatie van leerkrachten in besluitvorming biedt leerkrachten mogelijkheid om invloed uit te oefenen op plannen van aanpak en inhoudelijke vernieuwing. Vanuit hun professionaliteit kunnen leerkrachten ook hun wensen en behoeften kenbaar maken.
- *Samenwerking.* Professionele samenwerking heeft betrekking op het elkaar ondersteunen bij het zoeken van oplossingen voor problemen en elkaar feedback geven op lesgeven.
- *Vertrouwen.* Het gaat er bij vertrouwen om of leerkrachten zich kwetsbaar op durven stellen.
- *Erkenning van prestaties.* Een school verschaft niet alleen middelen om het werk uit te voeren, maar biedt ook een omgeving waarin slechte en goede prestaties erkend en beoordeeld worden.

MOTIVATIE LEERKRACHTEN:

- *Onzekerheidstolerantie.* Mate waarin leerkrachten zich op hun gemak voelen in veranderende omstandigheden/verandering.
- *Persoonlijke doelen.* Mate waarin persoonlijke en organisatiedoelen in elkaars verlengde liggen.

- *Vertrouwen in professionaliteit*. Mate waarin leraren van mening zijn dat zijn voldoende competenties hebben om vernieuwingen te realiseren.
- *Welbevinden*. Mate waarin leerkrachten zich thuis voelen en positief zijn over hun relatie met collega's.

PROFESSIONELE ONTWIKKELACTIVITEITEN:

- *Op de hoogte houden*. De mate waarin leerkrachten zich op de hoogte houden van ontwikkelingen binnen het vakgebied.
- *Toepassen*. De mate waarin leerkrachten nieuwe ontwikkelingen daadwerkelijk toepassen of daarmee experimenteren.
- *Reflecteren*. De mate waarin leerkrachten reflecteren op de resultaten van hun verbeteracties.

'VERANDERENDE LESPRAKTIJK':

- *Procesgerichte instructie*. Het gaat niet alleen om het resultaat maar ook om het proces waarmee tot het resultaat gekomen wordt.
- *Aansluiten bij belevingswereld*. De mate waarin de leraar bij het lesgeven aansluiting zoekt bij de belevingswereld van leerlingen.
- *Samenwerking en communicatie tussen leerlingen*. De mate waarin een leerkracht zorg draagt voor samenwerking en communicatie (b.v. groepsopdrachten)
- *Gedifferentieerd werken*. De mate waarin het lesaanbod op maat van de individuele leerling toespitst is.

Resultaten van het onderzoek van het Kohnstamm Instituut

Uit het onderzoek van het Kohnstamm Instituut komt naar voren dat vooral de motivatie van leerkrachten en professionele ontwikkelingsactiviteiten van invloed zijn op de veranderende lespraktijk. Daarnaast blijkt dat er een sterk verband bestaat tussen schoolorganisatie (als werkcontext) en de motivatie van leerkrachten en dat er een sterk verband bestaat tussen motivatie van leerkrachten en professionele ontwikkelingsactiviteiten. Of in andere woorden: leerkrachten die gemotiveerd zijn, laten de meeste professionele ontwikkelingsactiviteiten zien hetgeen een positief effect heeft op de veranderende lespraktijk. Om de motivatie van leerkrachten te bevorderen zijn participatie in besluitvorming/samenwerking/vertrouwen/erkenning de belangrijkste aangrijpingspunten.

De vraag is vervolgens of al deze factoren uiteindelijk van invloed zijn op de motivatie van leerlingen. Dit vraagstuk komt aan de orde in het nog (in 2009) af te ronden proefschrift van Erik Thoonen.

5.4.3 Beschouwing Kohnstamm-model

Het model van het Kohnstamm instituut vertoont grote gelijkenissen met het PI-model. Een deel van de vragen uit het PI-model zijn ook ontleend aan deze vragenlijst. Het model is ontwikkeld op basis van wetenschappelijk onderzoek en kent dan ook een betere wetenschappelijke onderbouwing dan het PI-model.

Sterke punten Kohnstammmodel

- Concrete criteria voor zowel de organisatiegebieden als voor het primaire proces zijn benoemd.
- Wetenschappelijk ontwikkeld.



- Aantal criteria is uitgebreider dan bij het PI-model. Circa 130 criteria of items bij de vragenlijst voor medewerkers tegenover 49 criteria bij de vragenlijst van het PI-model. Dit grote aantal items kan overigens ook een nadeel zijn voor het gebruik van een instrument.
- De veranderende lespraktijk wordt zowel bij leraren (pas je het toe?) als bij leerlingen (ervaar je dat ook?) bevraagd. Tevens wordt het op bepaalde wijze van leidinggeven aan zowel leidinggevenden (pas je het toe?) als aan leerkrachten (ervaar je dat ook?) bevraagd. Met deze gegevens wordt inzicht verkregen in mogelijke perceptieverschillen tussen groepen.

Aandachtspunten

- Het model geeft geen informatie over de resultaten. In de toepassing van dit model wordt dan ook als stap opgenomen om de resultaten van deze procesmeting te koppelen aan informatie uit andere informatie bronnen. Elk instrument wordt hierbij gezien als een spiegel die een deel van het functioneren van de school laat zien. Op deze wijze wordt tot een integrale analyse van de kwaliteit van de gehele organisatie gekomen. NB: juist de focus op resultaten en het gebrek aan procesinformatie is aanleiding geweest om dit model te ontwikkelen.

Overeenkomsten en verschillen PI-model en Kohnstammmodel

- Zowel het PI-model als het Kohnstammmodel hanteren nagenoeg dezelfde criteria als het gaat om leiderschap, professionaliteit, participatie, samenwerking en empowerment. Het Kohnstammmodel is daarbij uitgebreider geoperationaliseerd en heeft een betere wetenschappelijke onderbouwing.
- Het Kohnstammmodel hanteert duidelijke criteria voor de ‘veranderende lespraktijk’ en vraagt dit zowel bij de professionals (pas je het toe?) als bij cliënten (merk je er wat van?). In het PI-model wordt alleen de klant bevraagd op criteria voor het primaire proces/de hulpverlening. Het gaat dan met name om de ‘wezenlijke’ pedagogische criteria ‘.
- Het Kohnstammmodel hanteert een eenduidig outputcriterium in zijn model, nl.: de motivatie van de leerling. Het PI-model hanteert geen outputcriterium maar geeft wel aan dat het relateren van de balans aan externe criteria van belang is, omdat ‘de balans op zich ook niets zegt’. Welke externe criteria gebruikt zou moeten worden, dient nog nader uitgewerkt te worden.
- Zowel bij het PI als bij het Kohnstammmodel wordt gebruik gemaakt van ‘surveyfeedback’. Dit houdt in dat de resultaten van de vragenlijst worden teruggekoppeld aan en besproken worden met de degenen die de vragenlijst hebben ingevuld. Bij beide instrumenten is de actieve participatie van uitvoerend medewerkers dan ook cruciaal. Op deze wijze wordt één van de belangrijkste uitgangspunten in het model (participatie van professionals) ook toegepast bij de uitvoering van het instrument in de praktijk.

5.5 Medewerker- en cliënttevredenheidsmetingen

Delen van het PI-model vertonen gelijkenissen met cliënttevredenheidsmetingen (de cliënt) en medewerkertevredenheidsmetingen (de professional). Ook door de instellingen die niet mee wilden doen aan het proefproject werd hier naar verwezen¹⁷. De vraag is of deze metingen uitgaan van dezelfde uitgangspunten als het PI-model of dat sprake is van verschillen?

17 Zie hoofdstuk 6 voor een uitgebreidere beschrijving van de motivatie van instellingen om niet mee te doen.

5.5.1 Medewerkertevredenheid

Inleiding

In de jeugdzorg wordt gebruik gemaakt van de medewerkertevredenheidsenquête (mte) die door de MOgroep beheerd wordt. Naast deze mte zijn uiteraard ook andere mte's beschikbaar. Over het algemeen worden de medewerkers daarin op dezelfde aspecten bevraagd. De verschillen zitten vooral in de operationalisatie en de onderbrenging van items bij de onderscheiden aspecten en op accentverschillen in aandacht voor bepaalde items: meer of minder aandacht voor werkdruk, werving en selectie, arbeidsvoorwaarden, etc.

Waar wordt de medewerker op bevraagd?

Bij de medewerkertevredenheidsenquête van de MOgroep worden de medewerkers bevraagd op de volgende aspecten, waarbij de aspecten zijn vertaald in circa 8 tot 10 items¹⁸:

- *Werk sfeer*: samenwerken, onderling vertrouwen, onderlinge ondersteuning.
- *Het werk*: inspraak, tevredenheid, werkdruk, variëteit, bekwaamheid verbeteren.
- *Leiderschap*: duidelijkheid, waardering, individuele aanpak, coaching, ruimte biedend, autonomie
- *Cultuur*: betrekken medewerkers bij beleid, klagen, ad-hoc beleid, klantgericht, openheid, prioriteren, betrokkenheid bij uitvoerend werk, geïnformeerd worden over veranderingen.
- *Informatie/communicatie*: overleg- en communicatiestructuur, achtergrond veranderingen, informatie over ontwikkelingen, vastleggen procedures, bottom up communicatie.
- *Werken bij de organisatie*: passend salaris, efficiënte organisatie, erkenning prestaties, voldoende bevoegdheden, invloed op beleid, goed ingewerkt.
- *Werkomstandigheden*: goede faciliteiten om het werk te doen, secretariële ondersteuning, ondersteunende diensten, arbeidsomstandigheden.
- *Eigen houding*: grenzen bewaken, goed organiseren, acceptatie beperkingen, minder energie voor werk, interesse, aandacht voor geestelijke en lichamelijke conditie buiten het werk.

Verschillen en overeenkomsten met PI-model

Het PI-model omvat niet alle aspecten die normaliter in een medewerkertevredenheidsenquête meting aan de orde komen. Zaken als eigen houding, arbeidsomstandigheden maken b.v. geen onderdeel uit van het PI. Het PI-model meet wel de professionaliteit, hetgeen in een tevredenheidsonderzoek meestal niet is opgenomen. Op de andere aspecten is sprake van een zekere overlap als het gaat om invloed op beleid, waardering van het management, samenwerken, etc. De overlap van medewerkertevredenheidsmetingen met de items van het Kohnstamm instrument is veel groter. In het Kohnstamm Instrument is dan ook sprake van een groter aantal items dan bij het PI-model.

Conclusie medewerkertevredenheid

Er is sprake van een overlap tussen medewerkertevredenheidsmetingen en de corresponderende items in het PI. Het voordeel van het PI is dat het beperkt is qua omvang en dat het zich meer richt op aspecten die direct betrekking hebben op de relatie tussen de professional en het primaire proces. De extra waarde van het PI is dat zij zich ook richt op 'professionalisering' van de medewerker, dat komt in de meeste mte's niet aan de orde.

18 Enkele van die items zijn als voorbeeld bijgevoegd.



5.5.2 Cliënttevredenheid

Inleiding

In de jeugdzorg wordt in de meeste gevallen gebruik gemaakt van de C-toets om de tevredenheid van cliënten te meten. Deze C-toets is ontwikkeld door stichting Alexander. De C-toets is ontwikkeld op basis van gesprekken met cliënten: welke zaken zijn voor hen belangrijk in de hulpverlening? Op basis daarvan is een lijst met stellingen ontwikkeld. De C-toets bevraagt de cliënten naar hun tevredenheid op deze aspecten van de hulpverlening. In het kader van het project Prestatie-indicatoren wordt ook een zogenaamde ‘exit-vragenlijst’ ontwikkeld. Deze lijst wordt de cliënt voorgelegd bij einde hulpverlening.

Waar wordt de cliënt op bevroegd?

De **C-toets** bevraagt de cliënt op 5 aspecten van de hulpverlening die alle van belang wordt geacht voor de tevredenheid van de cliënt. Deze aspecten zijn:

- *Contact*: op gemak voelen, vriendelijkheid, serieus nemen, genoeg tijd, goed te bereiken
- *Deskundigheid*: helpt mij met mijn problemen, goede adviezen, komen afspraken na, gaat goed om met mijn ouders.
- *Verloop van hulp*: meteen geholpen, eerste contact was goed, tevreden over aantal hulpverleners, samenwerking met andere organisaties.
- *Informatie*: kreeg voldoende informatie, ken inhoud van het hulpverleningsplan, weet hoe ik klacht kan indienen, wordt goed omgegaan met informatie die ik geef.
- *Doel en resultaat*: Ik vind hulpverleningsplan goed, samen met hulpverlener doelen bepaalt, de hulp helpt mij echt goed, verwacht dat doelen behaald worden.

In totaal is in de C-toets sprake van 20 items. Daarnaast kunnen instelling nog zelf items toevoegen.

Het onderdeel contact gaat met name in op de bejegening van de cliënt. Het begrip cliënttevredenheid omvat dan ook een groter aantal aspecten dan alleen bejegening. Voor een meer uitgebreide uitwerking van het begrip bejegening wordt verwezen naar de **B-toets**¹⁹. Dit instrument is ontwikkeld op basis van het gegeven dat de bejegening van de cliënt (los van allerlei ‘technische interventies’) een op zichzelf staande bijdrage levert aan het resultaat van de geboden hulp, maar dat het bij het begrip bejegening ontbreekt aan een goed gefundeerde en beargumenteerde invulling. In dit instrument zijn op basis van gesprekken met cliënten 8 aspecten van bejegening onderscheiden. Deze aspecten zijn vervolgens geoperationaliseerd in 24 items. De items die gebruikt worden bij de B-toets vertonen een sterke mate van overlap met de criteria uit het PI-model. In de B-toets wordt o.m. gevraagd naar: interesse tonen, zorgen voor gelijkwaardigheid, leg regie bij cliënt, accepteer de cliënt zoals hij is, wees mens, geef complimenten, etc. Het PI-model bevat daarnaast ook nog items die speciaal betrekking hebben op het leven in een residentiële voorziening.

De **exit-vragenlijst** wordt afgenomen na afloop van de hulp. De cliënten worden daarbij bevroegd op een aantal aspecten van de hulpverlening (in totaal 10 vragen): hulp is goed verlopen, voldoende geleerd om zelf verder te gaan, geholpen met dingen die voor mij belangrijk waren, heb meer vertrouwen in toekomst, geholpen met waarvoor ik kwam, samen besluiten genomen, serieus

19 Erve, N. van, M. Poiesz & J.W. Veerman (2007) *Bejegening in de jeugdzorg: handleiding B-toets*, Nijmegen: Praktikon.

genomen, voldoende bereikt en doen hun werk goed. De exit vragenlijst gaat, meer dan de C-toets, in op de resultaten die met hulp bereikt worden. Het gaat dan vooral om of cliënten weer met vertrouwen de toekomst tegemoet zien en het gevoel hebben dat ze voldoende geholpen zijn en geleerd hebben om zelf de problemen (waarvoor ze gekomen zijn) te kunnen oppakken.

Verschillen en overeenkomsten met PI-model

Het PI-model richt zich in vergelijking met de C-toets met name op het contact tussen hulpverlener en cliënt. Daarnaast is op enkele sub-items ook sprake van overlap met (met name) deskundigheid en (in mindere mate) met informatie en doelresultaat. In het PI-model wordt vooral gevraagd naar aspecten die te maken hebben met het stimuleren van eigenheid, eigen keuzen, persoonlijke ontwikkeling en persoonlijke aandacht. Al deze aspecten behoren in principe tot het onderdeel 'contact' uit de C-toets, maar deze aspecten zijn in de C-toets nauwelijks opgenomen. Het PI-model gaat wel in op deze criteria die, volgens Kauffman, wezenlijk zijn voor de pedagogische relatie tussen kind en hulpverlener. Ook in vergelijking met de exit-vragenlijst gaat het PI-model vooral in op het (pedagogisch) contact tussen hulpverlener en cliënt. De exit-vragenlijst gaat vooral in op het resultaat van de hulpverlening, waarbij in vergelijking met de C-toets het accent ligt op het weer zelfstandig verder kunnen gaan of zelfstandig de problemen kunnen hanteren.

Conclusie cliëntvragen

In vergelijking met andere vragenlijsten die gebruikt worden om de tevredenheid van de cliënt te meten gaat het PI-model vooral in op enkele (wezenlijke) kenmerken van het pedagogische contact tussen cliënt en hulpverlener. Deze kenmerken liggen met name op het gebied van bejegening en dan met name op aspecten als respect, betrokkenheid, positieve verwachtingen, persoonlijke ontwikkeling en zelfbeschikking. De C-toets gaat op deze aspecten nauwelijks in.

De B-toets, die speciaal ontwikkeld is voor bejegening, kent wel een grote mate van overlap met de items van Kauffman.

De exit-vragenlijst richt zich vooral op de resultaten van de hulp in de zin dat de cliënt voldoende geholpen is en geleerd heeft om zelf zijn problemen weer aan te kunnen. Een oordeel over het effect van de hulpverlening maakt geen onderdeel uit van het PI-model.



5.6 Systematisch overzicht van verschillen en overeenkomsten

| PI | INK-managementmodel | Balanced Scorecard (BSC) | Kohnstamm Instrument |
|------------------------------------|---|--|---|
| Doel | <p>Diagnosemodel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnosemodel - Besturingsinstrument (voor integrale uitwerking strategie) | <p>Besturingsinstrument (voor uitwerking van strategie)</p> | <p>Diagnosemodel</p> |
| Doelgebied | <p>Balans krijgen tussen aandacht voor primaire proces (kind en professional) enerzijds en het secundaire proces (organisatie en interventie) anderzijds.</p> | <p>Balans krijgen tussen diverse organisatie- en resultaatgebieden op basis van uitgangspunten voor goed kwaliteitsmanagement.</p> | <p>Zicht krijgen of voldaan is aan organisatie condities voor innovatie, de invoering van de veranderende lespraktijk en de op basis hiervan verbeterde motivatie van leerlingen.</p> |
| Theoretische uitgangspunten | <p>Model is gebaseerd op (pedagogische) uitgangspunten als persoonlijke ontwikkeling, vrijheid, zelfbeschikking, autonomie, respect voor kind (cliënt) en volwassene (professional).</p> | <p>Model is gebaseerd op kwaliteitsprincipes (PDCA) met ontwikkeling in dimensies: van activiteiten-, proces-, systeem- naar ketengestuurde organisatie.</p> | <p>Er is wetenschappelijk onderzoek gedaan naar voorwaarden voor succesvolle implementatie van veranderingen.</p> |
| Gebruikers? | <p>Medewerkers & Management Bottom up</p> | <p>Management Top Down</p> | <p>Medewerkers en management Bottom up</p> |
| Deelname medewerkers | <p>In aanpak opgenomen: medewerkers worden bevraagd en gezamenlijk worden resultaten geïnterpreteerd en van acties voorzien.</p> | <p>Managementteam stelt BSC op. Onderliggende 'lagen' mogen wel plan maken hoe zij gaan bijdragen aan de geformuleerde doelstellingen.</p> | <p>In aanpak opgenomen: medewerkers worden bevraagd en gezamenlijk worden resultaten geïnterpreteerd en van acties voorzien.</p> |
| Dimensies of gebieden | <ul style="list-style-type: none"> - Cliënt/kind - Professional - Organisatie - Interventie - Klanten en Partners - Medewerkers - Bestuur & Financiers - Maatschappij | <ul style="list-style-type: none"> - Financien - Klanten - Processen - Leren en Groeien | <ul style="list-style-type: none"> - Leiderschap - Schoolorganisatie als context - Motivatie leerkrachten - Professionele ontwikkelactiviteiten - Veranderende lespraktijk (primaire proces) - Motivatie van leerlingen |



| | PI | INK-managementmodel | Balanced Scorecard (BSC) | Kohnstamm Instrument |
|---------------------------------|--|---|---|---|
| Balans of evenwicht | <ul style="list-style-type: none"> - Gericht op balans (= aandacht) tussen primaire (cliënt en professionaal) en secundaire processen (organisatie en interventie). - In de wijze waarop het instrument geoperationaliseerd is, kan beter gesproken worden van voorwaarden om te komen tot een goed functionerende organisatie. | <ul style="list-style-type: none"> - Gericht op balans in ontwikkeling van de 9 gebieden in termen van de onderscheiden (4) dimensies. Procesgestuurd primair proces vraagt b.v. om proces gestuurd leiderschap. - Gericht op balans tussen specifieke samenhangende gebieden (b.v. medewerkers(tevredenheid) en management van medewerkers). - Gericht op balans tussen de 4 resultaatgebieden (6 t/m 9). - Als besturingsmodel – causaal verband. | <ul style="list-style-type: none"> - Balans is gericht op integrale aanpak: naast financiën ook 3 andere gebieden. - Daarnaast heeft balans betrekking op de causale samenhang van doelstelling en acties in de 4 gebieden (strategie kaart). | <ul style="list-style-type: none"> - Er wordt niet naar balans gestreeft in dit model. - Er wordt uitgegaan van enkele voorwaardenscheppende condities die van belang zijn voor succesvol invoeren van schoolinnovaties die moeten resulteren in verbeterde motivatie van leerlingen. |
| Refentie-kader criteria* | <ul style="list-style-type: none"> Criteria zijn ontleend aan: <ul style="list-style-type: none"> - Pedagogische visie op cliënten: autonomie, respect, zelfontwikkeling, positieve verwachtingen, 'er-toe-doen' - Visie op functioneren van medewerkers en de wijze waarop daar leiding aan wordt gegeven: participatief, stimuleren, respect, menselijke aspecten, ruimte biedend. | <ul style="list-style-type: none"> Criteria zijn ontleend aan visie op goed management 'in het algemeen'. Zowel sturen op processen, sturen op resultaten als het betrekken van medewerkers bij beleid, zijn b.v. opgenomen. | <ul style="list-style-type: none"> Geen concrete criteria in het model beschikbaar. | <ul style="list-style-type: none"> Criteria zijn ontleend aan wetenschappelijk onderzoek over belangrijke condities voor het invoeren van innovaties/schoolverbetering. |

* Met criteria wordt hier bedoeld of het instrument concrete vragen bevat die een uitspraak doen of, al dan niet, voldaan wordt aan een norm.





| PI | INK-managementmodel | Balanced Scorecard (BSC) | Kohnstamm Instrument |
|--|---|---|---|
| <p>Criteria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bevat criteria voor cliënten, personeel, de organisatie en de interventie. Deze criteria kunnen ook voor andere (dienstverlenende) organisaties gebruikt worden. - Er zijn specifieke (pedagogische) criteria voor cliënten in de jeugdzorg. | <ul style="list-style-type: none"> - Bevat criteria voor de 5 organisatiegebieden. Deze zijn geldend voor alle soorten organisaties. - Voor resultaatgebieden moet organisatie zelf criteria of doelstellingen vaststellen. - Criteria op gebied van leiderschap, strategie en beleid, personeel en (deels) processen vertonen gelijkernis met criteria PI. Schatting: circa 60% op leiderschap (personeel), circa 30-40% op organisatie en interventie. | <p>Geen concrete criteria. Wel duidelijke werkwijze voor meten van resultaten.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Bevat concrete criteria. - Criteria op gebied van leiderschap, schoolorganisatie, motivatie leerkrachten en professionele ontwikkel activiteiten. - Veranderende lespraktijk (primair proces) en leerlingmotivatie zijn sector specifiek. |
| <p>Algemeen of sector specifiek model</p> <p>Specifiek model voor jeugdzorg (kind-criteria en deels interventie criteria). Professional en organisatie criteria zijn algemeen toepasbaar.</p> | <p>Algemeen model zonder onderscheid naar sector.</p> | <p>Algemeen model zonder onderscheid naar sector.</p> | <p>Specifiek model voor scholen.</p> <p>Criteria leiderschap, schoolorganisatie, motivatie leerkrachten en professionele ontwikkel activiteiten zijn algemeen geldend.</p> |
| <p>Output en/of procesgericht</p> <p>Gericht op proceskenmerken.</p> | <p>Gericht op output (4 resultaatgebieden) en proceskenmerken (5 organisatiegebieden) die tot de output moeten leiden.</p> | <p>Gericht op output (financiën, klanten) en proces (primair proces en 'leren & groeien).</p> | <p>Gericht op proces (voorwaarden) en gericht op output (motivatie van leerlingen). Er is nog geen relatie gelegd met betere resultaten in de zin van schoolcijfers van leerlingen.</p> |

| PI | INK-managementmodel | Balanced Scorecard (BSC) | Kohnstamm Instrument |
|------------------------|---|--|--|
| Sterke punten | <ul style="list-style-type: none"> - Uitvoerende medewerkers worden betrokken, interpreteren resultaten en maken actieplan. - Jeugdzorgspecifieke criteria. - Professional en leidinggevende worden op dezelfde items bevroegd. | <ul style="list-style-type: none"> - In vergelijking met INK wordt de invulling van resultaten gestuurd vanuit de ontwikkelde strategie. - Welke resultaten zijn kritische succesfactoren? - Goede methodiek om van abstracte strategie naar concrete doelen en acties te komen. | <ul style="list-style-type: none"> - Wetenschappelijke onderbouwing - Uitvoerende medewerkers worden betrokken, interpreteren resultaten en maken actieplan. - Kind & professional worden op dezelfde items bevroegd. - Professional & leidinggevende worden op dezelfde items bevroegd. |
| Aandachtspunten | <ul style="list-style-type: none"> - In het model ontbreekt output of resultaten. Door Kauffman wordt aangegeven dat een balans op zich ook niets zegt en dat externe criteria (b.v. kortere behandelduur, minder ziekteverzuim, etc.) nodig zijn om richting te geven aan verbetering. - Uitwerken van criteria voor proces van hulpverleners. - Is achterliggende visie algemeen geldig? - Zijn verbeterpunten succesbepalend voor organisatie? | <ul style="list-style-type: none"> - Alleen gericht op resultaten. Model levert geen aanknopingspunten voor oorzaken van tegenvallende resultaten (b.v. waarom is sprake van hoog ziekteverzuim? Worden medewerkers voldoende betrokken? Etc.) - Tijdsintensief - Focus op zaken die (gemakkelijk) gemeten kunnen worden. | <ul style="list-style-type: none"> - Er is in dit model onvoldoende aandacht voor resultaten. Er wordt b.v. wel de motivatie van de leerling gemeten maar niet de invloed daarvan op betere cijfers. |

5.7 Conclusies modelvergelijking

5.7.1 De Balanced Scorecard (BSC)

Doel en balans

De BSC is een model waarmee de strategie van de organisatie omgezet kan worden in concreet meetbare doelstellingen op vier gebieden (financiën, klanten, processen en leren & groeien). Deze concretisering van de strategie bleek in veel organisaties moeizaam te verlopen.

Balans heeft in dit model betrekking op de vraag of de 4 gebieden onderlinge samenhang of causale verbanden vertonen in de zin dat doelstellingen elkaar versterken bij het bereiken van de strategische doelstellingen van de organisatie. Oorspronkelijk had 'balans' ook betrekking op het gegeven dat naast financiële doelstellingen ook doelstellingen op andere gebieden (klanten, primair proces, leren en groeien) gebruikt worden.

Instrument voor regeldruk?

Met de nadruk op het vertalen van de strategie naar concrete doelstelling is de BSC dus geen model dat bruikbaar is om regeldruk te verminderen in organisaties. Daar is het immers niet voor ontwikkeld. De BSC is dan ook een model voor resultaatgericht management. Het heeft zelfs het risico in zich dat de inspanningen zich met name richten op die zaken die (makkelijk) gemeten kunnen worden.

Overeenkomsten en meerwaarde

Een interessant aspect van de BSC is het belang dat gehecht wordt aan 'leren & groeien' op strategisch niveau: wat moet de organisatie realiseren om ook in de toekomst aan de veranderende behoefte van de cliënt te voldoen? Indien dit vertaald wordt naar de jeugdzorg, is het thans voor een organisatie van belang dat zij in haar visie doelstellingen opneemt op gebied van kennisontwikkeling, innovatie, het toepassen van effectieve interventies, de wijze waarop zij de medewerkers scholing bieden en ondersteunen om steeds betere hulp te verlenen²⁰.

Hoewel Kaplan en Norton met name gericht zijn op (het meten van) resultaten op 4 resultaatgebieden, onderstrepen zij ook de noodzaak van medewerkers die goed gemotiveerd zijn om hun werk te verrichten. Een hoge motivatie kan verkregen worden door medewerkers te betrekken bij besluitvorming, ze te erkennen voor goed werk, ze te stimuleren om creatief te zijn en initiatieven te nemen en ze goed te ondersteunen door staffuncties (en andere ondersteunende systemen). De mate waarin medewerkers gemotiveerd zijn, kan gemeten worden door middel van een vragenlijst. Deze items vertonen een grote mate van overlap met een aantal kernitems die ook ten grondslag liggen aan het PI.

5.7.2 Het INK-model

Doel en balans

Het INK-model kent 2 gebruiksmogelijkheden: als besturingsinstrument voor het vertalen van de strategie en als diagnosemodel voor balans in organisatie.

Als besturingsinstrument is het INK vergelijkbaar met de BSC. De meerwaarde van het INK-model

20 Zie ook: Volgelvang, B. & B. Vermeiden (2008) - *De verdere ontwikkeling van de hulpverlening: de bouwsteenmethode*. In Yperen, T. van, J.W. Veerman (Red.) *Zicht op effectiviteit*, Delft: Eburon.



is dat zij naast resultaatgebieden ook organisatiegebieden onderkennen. Dus nadat de strategie is vertaald naar de 4 resultaatgebieden (wat vergelijkbaar is met de werkwijze in de BSC), wordt vervolgens ook gekeken naar de acties die op de 5 organisatiegebieden ondernomen moeten worden om die doelstellingen te bereiken. Het INK-model kan dan ook aanvullend op de BSC gebruikt worden. Ook hier heeft balans betrekking op de onderlinge causale samenhang van doelstellingen (4 resultaatgebieden) en activiteiten (op de 5 organisatiegebieden). Het INK-model als besturingsinstrument is, net als de BSC, niet bruikbaar in het kader van regeldruk.

Het INK-model kan ook als diagnosemodel gebruikt worden in het kader van kwaliteitsmanagement. Op basis van enkele belangrijke kwaliteitsmanagementprincipes wordt met dit model een analyse gemaakt van de kwaliteit van de organisatie. Balans heeft in dit kader betrekking op:

- De balans tussen de 4 resultaatgebieden (krijgen alle gebieden voldoende aandacht?).
- De balans tussen de 9 gebieden in termen van de mate waarin de gebieden zich in dezelfde fase of dimensie van kwaliteitsontwikkeling bevinden (activiteit, proces, organisatie of ketengericht). Aanvullend wordt hierbij bekeken of sprake is van overeenkomst tussen organisatie en resultaatgebieden in termen van 'tegenoverliggende gebieden'. B.v. is het resultaatgebied medewerkers in balans met het organisatiegebied 'management van medewerkers'.
- Er is, bij het gebruik van het INK als diagnosemodel, geen sprake van evenwicht in de zin van causale verbanden.

Instrument voor regeldruk?

Het INK-model is, net als de BSC, niet ontwikkeld en dus ook niet bruikbaar als instrument om regeldruk tegen te gaan. Het INK-kwaliteitsmodel draagt zelfs, net als het HKZ-kwaliteitsmodel, het risico in zich dat processen in de organisatie meer vastgelegd en beheerd gaan worden. Interessant in deze is dat het INK kwaliteitsmodel eind 2008 een aanzienlijke aanpassing heeft ondergaan. Naast het vereenvoudigen van het model, zijn ook nieuwe criteria opgenomen waarin de (noodzakelijke) discretionaire ruimte voor professionals aan de orde komt, zoals:

- Voor alle processen is een bewuste keuze gemaakt tussen vrijheid voor de professional en noodzakelijke procedures.
- De professional heeft voldoende ruimte om in wisselende situaties adequaat te handelen.
- Er is balans tussen individuele vrijheid en doelmatige samenwerking.

Daarnaast is ook sprake van items met betrekking tot participatie van medewerkers, stimuleren, etc. zoals:

- Loopbaanbeleid toont dat medewerkers er zijn voor de organisatie, maar ook omgekeerd.
- Verbeterideeën worden door de leiding opgepakt en gewaardeerd.
- Medewerkers worden gestimuleerd om verbeterideeën aan te dragen
- Medewerkers worden betrokken bij beleidsontwikkeling.
- Etc.

Overeenkomsten en meerwaarde



De meerwaarde van het INK-model als diagnosemodel is gelegen in het gegeven dat sprake is van concrete criteria waaraan een goede organisatie zou moeten voldoen²¹. In deze zin is sprake van een (zekere mate van) overeenkomst tussen het INK en het PI-model. Het INK-model is echter uitgebreider en completer. Er zijn niet alleen criteria opgenomen voor (vergelijkbare) zaken zoals participatief leidinggeven, stimuleren van verbeteringen, het afwegen van vrijheid voor de professional versus procedures, 'empowerment' van medewerkers, maar ook voor zaken als resultaatgericht sturen, beheersen, etc. Het INK-model is dan ook een meer compleet model voor het functioneren van een organisatie.

Het PI-model zou ook breder toegepast kunnen worden, als zij zich ook zou richten op de ondersteunende werking van procedures, richtlijnen, resultaten, etc. Deze kant van 'de balans' zou (verder) uitgewerkt moeten worden in het PI.

Het INK-model is niet specifiek ontwikkeld voor de jeugdzorg. Het bevat b.v. dus geen criteria die betrekking hebben op cliënten binnen de jeugdzorg - deze criteria moeten door de organisatie zelf ontwikkeld worden. In het INK-model zijn dus ook geen criteria opgenomen waarmee een oordeel gegeven kan worden over specifieke kwaliteitsaspecten ten aanzien van het hulpverleningsproces. Het INK model meet algemene kwaliteitsprincipes m.b.t. het primaire proces (b.v. er wordt gestuurd op processen, de rechten en plichten van de cliënt zijn omschreven, etc.), maar biedt geen concrete criteria voor het primaire proces binnen de jeugdzorg²².

5.7.3 Het PI-model

Doel en balans

Het PI-model is gebaseerd op een visie (in de vorm van standpunten) over proceskenmerken ten aanzien van de hulpverlening en wijze van organiseren die belangrijk of een voorwaarde zijn voor (de verbetering van) de hulpverlening en de organisatie. Met het instrument wordt geen balans gemeten. Gezien de wijze waarop de vragenlijst van het PI-model opgezet is, zou het dan ook duidelijker zijn om niet te spreken van een instrument die de balans bepaalt, maar om te spreken van een instrument waarmee bepaald kan worden of aan een aantal voorwaarden of criteria voldaan is, die zorgdragen voor een goede hulpverlening en een goede organisatie daarvan.

Instrument voor regeldruk?

Het PI is geen instrument waarmee direct de regeldruk kan worden verminderd. Het instrument richt zich op (inhoudelijke) criteria die gericht zijn op de wezenlijke kenmerken van de pedagogische relatie tussen professional en het kind en op de wezenlijke kenmerken in de relatie tussen professional en organisatie.

21 Binnen de BSC worden geen concrete criteria gebruikt.

22 In het HKZ-kwaliteitsmodel zijn wel concrete criteria opgenomen die specifiek zijn voor de jeugdzorg. Deze zijn met name gebaseerd op wet- en regelgeving.

Overeenkomsten en meerwaarde

Het PI-model is speciaal ontwikkeld voor de jeugdzorg. Dit komt met name tot uiting in de concrete criteria die bij cliënten zijn opgenomen. Deze criteria zijn specifiek ontwikkeld voor gebruik in residentiele groepen. Voor andere werksoorten (b.v. ambulante of pleegzorg) zijn nog geen criteria ontwikkeld. Wanneer de cliëntcriteria van het PI vergeleken worden met b.v. de veel gebruikte C-toets, dan valt op dat het PI-model een verdere verdieping aanbrengt als het gaat om zaken als empowerment, respect, stimuleren van eigenheid. Deze criteria sluiten wel goed aan bij de B-toets. De C-toets be vraagt de cliënt uitgebreider op andere gebieden als tevredenheid over de: voortgang, de informatie en het effect van de hulpverlening. Deze items zijn ontleend aan onderzoek onder cliënten over wat zij belangrijk vinden als het gaat om hun tevredenheid. De cliëntcriteria van het PI-model richt zich dan ook op een klein deel van aspecten waarop de tevredenheid van de cliënt betrekking heeft (vooral bejegening en residentie specifieke criteria). Kauffman noemt deze aspecten de wezenlijke kenmerken van de pedagogische relatie.

Een (groot) deel van de criteria van het PI-model op gebied van organisatie (leiderschap, participatie in beleid, het nemen van initiatieven, professionele samenwerking, etc.) en interventie komen overeen met de criteria die ook binnen het INK-model opgenomen zijn. Ook bij de BSC komen deze aspecten aan de orde als het gaat om de motivatie van medewerkers. Deze criteria hebben dan ook betrekking op meer algemene factoren voor motivatie waarover in de ‘veranderkunde’ een grote mate van overeenstemming bestaat ten aanzien van de werkzame ingrediënten.

Een belangrijke aanvulling van het PI-model, t.o.v. het INK-model en de BSC, zijn de criteria op gebied van professionalisering. Het gaat daarbij om de mate waarin de professional de ontwikkelingen op zijn vakgebied bijhoudt en de mate waarin binnen de organisatie sprake is van (professionele) samenwerking om de uitvoering van het werk verder te verbeteren.

Deze criteria met betrekking tot professionaliteit zijn ook onderdeel van het model van het Kohnstamm instituut. Daarin is professionaliteit uitgebreider opgenomen, zoals: vakgebied bijhouden, nieuwe ontwikkelingen toepassen in de eigen praktijk, reflectie op het resultaat van de verbeteracties en professionele samenwerking (in het kader van ontwikkelen en van elkaar leren).

5.7.4 Het Kohnstamm-model

Doel en balans

Het Kohnstamm-model is ontwikkeld om de aanwezigheid te meten van belangrijke condities of randvoorwaarden om tot ‘schoolverbetering’ of innovatie te komen. Daarnaast wordt gemeten of de leraren de gewenste werkwijze (‘veranderende lespraktijk’) daadwerkelijk in praktijk brengen.

De toepassing van het Kohnstamm-model is wel vergelijkbaar met het PI-model: namelijk de survey feedback methode. In deze methode worden de resultaten van de vragenlijst (survey) teruggekoppeld (feedback) aan de professionals (en de managers) waarna in een gezamenlijke dialoog tot interpretatie en tot het maken van een verbeterplan wordt gekomen.

Instrument voor regeldruk?

Het Kohnstamm-model is geen instrument waarmee de regeldruk kan worden verminderd.



Overeenkomsten en meerwaarde

Een groot aantal items die in het instrument gebruikt worden, komt overeen met de items in het PI-model (leiderschap en organisatie), BSC (motivatie van medewerkers) en de items uit de organisatiegebieden van het INK-model.

Een belangrijke meerwaarde van het Kohnstammomodel ten opzichte van het PI-model is dat zij naast criteria die betrekking hebben op de cliënt, ook criteria hebben benoemd voor het primaire proces; de ‘veranderende lespraktijk’. In de veranderende lespraktijk zijn de elementen benoemd, welke de leraar in praktijk dient te brengen om tot een betere motivering van de (individuele) leerling te komen.

Ook voor de jeugdzorg zou een dergelijke uitwerking van het primaire proces kunnen plaatsvinden. Daarbij zou aangesloten kunnen worden bij de kennis die beschikbaar is over algemene en specifiek werkzame principes van effectieve interventies binnen de jeugdzorg. Onderdeel van de algemeen werkzame principes is de kwaliteit van de relatie tussen de professional en de cliënt (de bejegening). Uiteindelijk zal deze ‘veranderende hulpverleningspraktijk’ moeten leiden tot beter geholpen en meer tevreden cliënten.

5.7.5 Algemene conclusie model vergelijking

Op basis van de modelvergelijking kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

1. Geen enkel van de behandelde modellen/instrumenten is ontwikkeld om concreet regeldruk te verminderen.
2. Balans heeft in de meeste modellen betrekking op de mate waarin er sprake is van een zekere causale samenhang tussen de verschillende te realiseren resultaten op diverse organisatiegebieden, dan wel of bepaalde voorwaarden of condities gerealiseerd zijn om tot een goed functionerende organisatie te komen.
Balans in de zin van ‘evenwicht’ komt feitelijk alleen bij het INK-model daadwerkelijk tot uiting. Het gaat daarbij niet om een balans in het kader van regeldruk maar om een balans in het kader van 4 mogelijke kwaliteitsdimensies (activiteit, proces, systeem of keten) op de 9 te onderscheiden gebieden.
3. De Balanced Scorecard heeft vooral een meerwaarde op strategisch niveau, waar het gaat om het vertalen van de strategie naar concrete doelen en acties. Het perspectief ‘leren en groeien’ is daarbij interessant omdat hiermee op strategisch niveau aandacht is voor het voortdurend ontwikkelen en verbeteren van de hulp. Hierbij is het belangrijk dat:
 - Het niet alleen van belang is dat de professionals geschoold, begeleid en gemotiveerd worden/zijn om op creatieve wijze kwalitatief goede professionele zorg te verlenen (d.w.z. hulp die effect heeft en waar de cliënt tevreden over is).
 - Maar ook dat de kennis en inzichten van de professionals actief gebruikt worden om de hulpverlening te verbeteren.
4. Zowel het INK-model, het PI-model als het Kohnstamm-model kennen een mate van overlap als het gaat om voorwaarden waaraan een organisatie moet voldoen om tot een goed functionerende organisatie te komen. Elk model heeft daarbij zijn eigen accenten of focus:
 - Het INK-model richt zich vooral op de balans binnen de organisatie op verschillende organisatie- en resultaatgebieden. Naast aandacht voor de meer zachte aspecten van het organiseren, zoals stimuleren, participatie in beleid, etc. is er in dit model ook aandacht voor de meer harde kanten van de organisatie zoals: resultaten behalen/resultaatgericht management (zowel op resultaat- als organisatiegebieden) en standaardisatie van processen, etc. Nadeel van het INK-

model is dat het een redelijk omvangrijk en complex model is, die met name gebruikt wordt ten behoeve van managers. Het instrument is daarmee minder geschikt om (concreet) gebruikt te worden op de werkvloer.

- Het PI-model richt zich vooral op de meer zachte aspecten van het functioneren van een organisatie. Meerwaarde is gelegen in concrete criteria voor cliënten en op de algemene vragen over de balans tussen regeldruk en professionele ruimte (op de gebieden organisatie en – met name – interventie). Als gekeken wordt naar de criteria op gebied van leiderschap, participatie in beleid, professionaliteit, samenwerking, etc. wordt verwezen naar de corresponderende onderdelen van het Kohnstamm-model; deze zijn meer systematisch uitgewerkt.
 - Het Kohnstamm instrument richt zich op voorwaarden en condities (op gebied van leiderschap, organisatie, motivatie en professionele ontwikkelactiviteiten) voor schoolverbetering en innovatie om te komen tot de gewenste ‘veranderende lespraktijk’ en (uiteindelijk) tot beter gemotiveerde leerlingen. Het Kohnstamm instrument biedt op niveau van de condities, waarin grote overlap bestaat met het PI-model, een meer systematische uitgewerkte en wetenschappelijk beter onderbouwde vragenlijst dan het PI-model.
5. In het PI-model ontbreken criteria ten aanzien van het primaire proces. Analooq aan de criteria voor de ‘veranderende lespraktijk’ van het Kohnstamm-model kunnen voor de jeugdzorg criteria benoemd worden voor de ‘veranderende hulpverleningspraktijk’. Oftewel: welke onderdelen in het handelen van de jeugdzorgwerker zijn van belang om kwalitatief goede zorg te verlenen? In hoofdstuk 7 zal hiervoor een voorstel gedaan worden op basis van de algemene en specifiek werkzame principes voor effectieve hulpverlening. Op deze wijze kan het instrument ondersteunend zijn om binnen een organisatie in gesprek te komen over de inhoud van het werk als het gaat om effectiviteit; wordt de cliënt daadwerkelijk en voldoende effectief geholpen? Dit sluit ook aan bij de ontwikkeling van professionalisering binnen de jeugdzorg. Een belangrijk onderdeel hiervan is dat het handelen van de professional zoveel als mogelijk steunt op ‘evidence based’ kennis, die vervolgens in de praktijk wordt toegepast, en waarbij reflectie plaatsvindt op de resultaten daarvan.
6. Zowel in de werkwijze van Kohnstamm model als in de werkwijze van het PI-model worden (een groot aantal van) de items die betrekking hebben op leidinggeven zowel gevraagd aan de uitvoerende professionals als aan het management zelf. De resultaten hierop worden afzonderlijk van elkaar weergegeven. Bij het Kohnstamm model wordt ook de ‘veranderende hulpverleningspraktijk’ zowel aan de leraar bevraagd als aan de leerling. Door het zowel aan de leraar als aan de leerling te vragen, wordt zowel gemeten of de leraar denkt dat hij de principes van de veranderende lespraktijk toepast, alsmede of dit ook als zodanig overkomt bij de leerling. Vertaald naar de jeugdzorg betekent dit dat zowel de hulpverleners als de cliënt bevraagd worden op die items die de kwaliteit van de hulp bepalen. Ook daarbij gaat het dus om de vraag, past de hulpverlener die zaken die gezien de kwaliteit van belang zijn toe en wordt het ook als zodanig door de cliënt ervaren.
7. De cliënt criteria uit het PI-model vertonen een sterke overlap met de items uit de B-toets, die ontwikkeld is om bejegening te meten. Deze bejegeningitems zijn algemeen bruikbaar voor verschillende werksoorten binnen de Jeugdzorg. Het PI-model heeft daarnaast ook items die specifiek ontwikkeld zijn voor residentiele hulpverlening. Bejegening wordt veelal gezien als een wijze van omgang met de cliënt – los van technische interventies – die een op zichzelf staande bijdrage levert aan het resultaat van de geboden hulp. Het is dan ook belangrijk om deze criteria voor bejegening mee te nemen in het te ontwikkelen model. Het wordt ook als één van de algemeen werkzame principes voor effectieve hulpverlening beschouwd.



6. Het proces en de resultaten

6.1 Procesverloop plan van aanpak

Hieronder volgt een schematisch overzicht van het procesverloop van de praktijkproef. Dit overzicht is gebaseerd op stappenplan zoals dat in hoofdstuk 2 is beschreven.

1. Ontwikkelen plan van aanpak.
 - In december 2008 is gestart met het opstellen van een plan van aanpak. Dit plan van aanpak is vastgesteld in de begeleidingsgroep van 6 januari 2009.
2. Werving pilot instellingen (Begeleidingsgroep).
 - Volgens het plan van aanpak zouden in de 3^e week van januari de 4 pilot instellingen gereed zijn voor deelname aan de praktijkproef. Dit is niet gerealiseerd. Uiteindelijk is maar één van de 15 benaderde instellingen bereid gevonden om deel te nemen aan de praktijkproef.
 - Er is een extra bijeenkomst van de begeleidingsgroep gehouden (24 maart 2009) om ‘niet-deelname’ te bespreken. Afgesproken is om door middel van een telefonisch interview na te gaan wat de redenen zijn geweest voor de instellingen om niet deel te nemen. Daarbij zijn instellingen tevens bevraagd op de activiteiten die zij zelf hebben ontwikkeld of willen gaan ontwikkelen in het kader van het verminderen van regeldruk. Zie § 6.2 voor de resultaten van de interviews.
3. Aanscherpen vragenlijsten, opstellen handleiding voor gebruik van vragenlijsten, opstellen scoringsinstructie. In overleg met Frans Kauffman.
 - In overleg met Frans Kauffman zijn de vragenlijsten aangescherpt (formuleringen van items, toevoegen van items op basis van uitgangspunten model) en is een handleiding voor gebruik van vragenlijsten opgesteld. Vragenlijst en handleiding zijn vastgesteld in de begeleidingscommissie van 2 februari 2009.
 - Er hebben gesprekken plaatsgevonden met Erik Thoonen (Kohnstamm instituut), Kilian Bennebroek Gravenhorst (Plus Pulse/SIOO - Survey Feedback methode) en Joop Haverkort (directeur Conexus) ten behoeve van de toepassing van het instrument in de praktijk.
 - In overleg met het Nederlands Jeugdinstituut besloten om het instrument van het Kohnstamm Instituut op te nemen bij de instrumentenvergelijking. Dit instrument vertoont een sterke gelijkheid met het Procesgestuurd Instrument.
4. Praktijkproef bij 4 instellingen. Zorgdragen voor logistiek van vragenlijsten. Ontwikkelen analyse instrument (Excel). Opstellen rapportage per instelling op basis van de geretourneerde vragenlijsten, ontwikkelen opzet voor bespreking resultaten met respondenten. Resultaten van de praktijkproef verwerken in vragenlijsten en handleiding.
 - Uiteindelijk heeft bij 1 instelling een praktijkproef plaatsgevonden.
5. Positioneren PI t.o.v. BSC en INK.
 - Het instrument van het Kohnstamm Instituut is in onderling overleg als extra instrument toegevoegd aan de beschrijving van de ‘positionering’ van het PI.

6. Opstellen eindrapportage (opzet, context, positionering PI, resultaten praktijkproef) met daarin advies over verdere ontwikkeling van het instrument.

6.2 Achtergronden niet-deelname pilot instellingen

6.2.1 Inleiding

In de praktijkproef zijn 15 instellingen benaderd met een verzoek voor deelname als proefinstelling. Bij deze 15 instellingen waren 3 instellingen van de Associatie Jeugdzorg die hebben deelgenomen aan de lezing van Frans Kauffman over het PI in maart 2008. Deze 3 instellingen hebben aanvankelijk positief gereageerd op het instrument, maar hebben uiteindelijk er toch voor gekozen om niet deel te nemen als proefinstelling.

Deze 'niet deelname' was voor de begeleidingsgroep aanleiding om via een telefonisch interview de instellingen²³ te bevragen op hun motivatie om niet deel te nemen aan de praktijkproef. Daarnaast zijn de instellingen bevraagd op de initiatieven die zij zelf hebben ondernomen of willen ondernemen om de regeldruk binnen hun organisatie te verminderen.

6.2.2 Motivatie om niet deel te nemen

Door de instellingen zijn diverse redenen genoemd om niet deel te nemen aan de praktijkproef:

- *Instrument ontbeert concrete handvatten voor verminderen regeldruk.* Diverse instellingen gaven aan dat het instrument onvoldoende concrete handvatten biedt om regeldruk daadwerkelijk in de praktijk tegen te gaan. Zij gaven daarbij aan dat ze de regeldruk als belangrijk thema onderschrijven, maar gaven tevens aan dat deze vragenlijst onvoldoende behulpzaam is bij het concreet aanpakken van regeldruk. Sommige directeuren gaven daarbij aan dat men op zich wel weet dat er sprake is van teveel regeldruk en dat hoeft men dan ook niet bevestigd hoeft te zien door een vragenlijst. Men heeft behoefte aan concrete instrumenten of werkwijzen om de regeldruk te verminderen.

Deze constatering is correct omdat het instrument ook niet ontwikkeld is om direct regeldruk aan te pakken. Het instrument is ontwikkeld om te meten of een instelling tot een bepaalde pedagogische invulling komt van de hulpverlening. Daarnaast wordt gemeten of een aantal zaken in de organisatie op een bepaalde wijze georganiseerd zijn, die van belang zijn voor het goed functioneren van de organisatie, zoals: transformatief leiderschap, participatie in beleidsvorming, menselijke maat, professionele samenwerking, etc.

Er worden in het PI-model wel enkele algemene vragen gesteld die een algemeen beeld geven over de balans tussen regeldruk en eigen professionele ruimte binnen de organisatie. Deze algemene vragen geven echter geen concrete aangrijpingspunten voor het verminderen van regeldruk. Enkele organisaties gaven aan dat, ondanks dat het niet direct leidt tot concrete verbeteringen, het wel interessant is om door middel van vragenlijsten de ervaren regeldruk meer te objectiveren.

- *Onvoldoende ruimte binnen de eigen instelling.* Diverse instellingen gaven aan dat zij op dit moment al aan diverse externe onderzoeken deelnemen, dan wel dat er binnen de organisatie sprake is van tal van vergelijkbare ontwikkelingen (waaronder 'management development'). Hierdoor was geen ruimte beschikbaar om een pilot 'erbij te doen'.

23 In de meeste gevallen is het interview gehouden met de bestuurder van de betreffende instellingen. In enkele gevallen heeft het gesprek plaatsgevonden met het hoofd van het stafbureau of de programmamanager.



Enkele instelling gaven ook aan deze zij 'vragenlijstmoe' geworden zijn, gezien de veelheid aan vragenlijsten waar ze de afgelopen periode mee te maken hebben gehad.

Drie instellingen gaven aan dat zij, indien het instrument direct op concreet niveau tot minder regeldruk zou leiden, wel tijd en ruimte hadden kunnen vrijmaken, maar dat zij daarvan afgezien hebben omdat het instrument niet direct tot minder regeldruk leidt.

- *Context en eigenaarschap.* Diverse instellingen gaven aan dat zij de context waarbinnen de praktijkproef plaatsvindt onduidelijk vonden. Ook was niet duidelijk wie 'de eigenaar' was van het instrument. Het instrument zou waarschijnlijk makkelijker toegepast kunnen worden als zij deel uitmaakt van een landelijk programma tot vermindering van regeldruk (b.v. in samenwerking met de MOgroep). De Associatie Jeugdzorg heeft voor dit project deze rol niet kunnen invullen.
- *Overlap met reeds bestaande instrumenten.* Diverse instelling gaven aan dat het instrument deels overlap vertoont met bestaande instrumenten. Hierbij wordt gesproken over de C-toets (cliënttevredenheid) en de exit-vragenlijst (cliënttevredenheid) als het gaat om cliëntcriteria en de medewerkertevredenheidsenquête (mte) als het gaat om criteria op gebied van leiderschap, participatie in besluitvorming en samenwerking. Zie § 5.5. voor een uitgebreide bespreking van de overlap met de C-toets en medewerkertevredenheid.

Aangegeven werd dat het instrument meer lijkt op een instrument voor organisatieontwikkeling en/of cultuurverandering in combinatie met een cliënttevredenheidsinstrument, dan als instrument om de regeldruk aan te pakken.

6.2.3 Oplossingsrichtingen

Aan de instellingen die niet hebben deelgenomen aan de praktijkproef, is ook gevraagd naar de wijze waarop zij zelf de regeldruk in hun organisatie te lijf gaan of te lijf willen gaan. Daarbij werden de volgende zaken genoemd:

- *Doorbraak.* Vele instellingen staan een actiegerichte aanpak voor waarbij medewerkers zelf het voortouw nemen om hun werk slimmer en efficiënter in te richten. Daarbij wordt de Doorbraak methode vaak genoemd. Binnen de Bureaus Jeugdzorg is deze methode de afgelopen 2 jaar al toegepast en heeft daar goede resultaten behaald met het slimmer en efficiënter organiseren van de werkprocessen. De instellingen geven aan dat dit geen eenmalige activiteit is, maar regelmatig weer opnieuw ingezet moet worden. Groot voordeel van deze aanpak is dat deze methode de professional als uitgangspunt neemt. De professional zelf krijgt in deze methode de ruimte om zijn of haar werk slimmer en efficiënter te organiseren.

De doorbraakmethode is de afgelopen periode ook toegepast binnen de GGZ-sector om de wachttijden en doorlooptijden van de hulpverlening te verkorten. De doorbraakmethode is nog niet toegepast bij de zorgaanbieders in de jeugdhulp.

- *Wees kritisch ten aanzien van de inrichting van de eigen werkprocessen.* De instellingen gaven aan dat om te komen tot minder regels en bureaucratie er zowel activiteiten nodig zijn vanuit de overheid alsmede van de instellingen zelf. Bureaucratie of regeldruk komt niet alleen van buiten de organisatie, maar wordt ook door de organisatie zelf gevoed door alle eisen die zij zelf aan de werkprocessen stellen. Het kritisch kijken naar de wijze waarop de hulpverlening georganiseerd is, waarbij gekeken wordt of bepaalde regels, formulieren, etc. nu echt wel nodig zijn (wat is goed genoeg?), kan dan ook veel ruimte binnen de organisatie opleveren. In termen van doorbraak gaat het hierbij om 'Verbeterprincipe 1. Werk anders, niet harder'. Bij dit verbeterprincipe gaat het om het stellen van de volgende kritische vragen ten aanzien van het eigen werkproces:

- Zijn alle stappen in het werkproces in alle gevallen nodig?
- Is het mogelijk om stappen over te slaan of in te korten?
- Is het mogelijk stappen gelijktijdig uit te voeren?
- Is het mogelijk stappen in een andere volgorde uit te voeren?
- Is het mogelijk dat er ook stappen door andere disciplines uitgevoerd kunnen worden?

Deze werkwijze kan tot interessante oplossingen leiden, die vervolgens als ‘good practices’ met behulp van de doorbraakmethode ook bij andere instellingen ingezet kan worden.

- *Interne projectgroep regeldruk/ontbureaucratisering.* Verscheidene instellingen (met name Bureaus Jeugdzorg) hebben zelf projectgroepen ingericht om zelf regeldruk/bureaucratie te verminderen. Belangrijke thema’s daarbij zijn: vereenvoudigen hulpverleningsformulieren, voorkomen van dubbele invoer in registratiesystemen, betere ondersteuning vanuit staf voor uitvoerend medewerkers, etc. Dit zijn alle voorbeelden van verbeteringen binnen de bestaande processen, zoals die b.v. in het Referentie Werkmodel van Bureau Jeugdzorg omschreven zijn. Daarnaast zijn enkele bureaus aan het experimenteren met andere (slimmere) manieren van werken, zoals: aansluiten bij Zorg Advies Teams en Centra voor Jeugd en Gezin en op basis van de informatie die op lokaal niveau al voorhanden is, een indicatiebesluit opstellen (aparte werkwijze voor aparte doelgroepen), het indicatiebesluit pas definitief vaststellen na overleg met cliënt én zorgaanbieder (dit voorkomt het opnieuw opstellen van een indicatiebesluit bij wijzigingen), etc. Vermindering van regeldruk heeft dan niet zozeer betrekking op het verbeteren of efficiënter maken van bestaande processen maar op het veranderen van processen.
- *Rol bestuurder.* Vaak wordt genoemd dat er sprake is van een zekere onmacht binnen de organisatie om de regeldruk binnen de organisatie aan te pakken. Om tal van redenen worden werkwijzen binnen de organisatie als vaststaande werkwijzen gezien, die ‘nu eenmaal moeten’. In veel gevallen heeft de organisatie meer ruimte om werkwijze te vereenvoudigen dan men zelf denkt. Een sterke rol van bestuurder (of directeur) om deze ‘onmacht’ om te zetten in een daadkrachtige aanpak, wordt van groot belang geacht.
Daarbij werd opgemerkt dat een bestuurder zich meer met het primaire proces dient bezig te houden: niet om op de stoel van de professional te gaan zitten ten aanzien van casuïstiek, maar vooral om de professional te ondersteunen bij en te stimuleren om daadwerkelijk werkprocessen te veranderen. Belangrijk daarbij is dat de bestuurder de ruimte schept om oplossingen te vinden die mogelijk buiten de bestaande kaders of regelgeving liggen. Hierin is dan ook een rol voor de overheid weggelegd om randvoorwaarden te scheppen om dergelijke experimenten plaats te laten vinden.
- *Registratiesystemen verbeteren en overlap in hulpverleningsformulieren terugdringen.* Een aantal instelling geven aan dat zijn meer aandacht willen besteden aan de ondersteuning van medewerkers door middel van het registratiesysteem, zoals IJ of Care4. Deze systemen zijn vaak ontwikkeld om professionals te ondersteunen bij de uitvoering van hun werk. Deze ondersteuning wordt echter niet altijd als zodanig ervaren in de praktijk. Ook hebben medewerkers het gevoel dat zij vaak informatie dubbel moeten registreren.
- *Kwaliteitsstelsel HKZ.* Enkele organisaties geven bovendien aan de implementatie van het kwaliteitssysteem HKZ binnen de instelling de kans vergroot dat binnen de organisatie meer regels, protocollen en procedures worden ontwikkeld. Hoewel het vastleggen van processen grote voordelen biedt, vooral in situaties waarin dat te weinig gebeurt, heeft het ook het risico in zich van teveel vastleggen en protocolliseren. Zij zouden de HKZ-normen dan ook minder dan voorheen willen invullen met protocollen en daar waar dat wel nodig is, deze meer als richtlijnen te willen



zien dan als vaststaande wijze van werken. Een kenmerk van een professional is immers dat hij deze richtlijnen gebruikt waar nodig, maar dat hij er ook (beargumenteert) van af kan wijken als dat voor de cliënt noodzakelijk is.

6.3 Resultaten praktijkproef bij één instelling

Aan de praktijkproef is uiteindelijk door één instelling deelgenomen. Dit aantal is uiteraard te weinig om algemene conclusies te kunnen trekken over de toepasbaarheid in de praktijk. Toch is het interessant om de belangrijkste bevindingen ten aanzien van deze instelling te presenteren, omdat ze aanwijzingen kunnen geven voor verdere ontwikkeling van het instrument.

6.3.1 Omschrijving deelnemende groepen

- De praktijkproef is uitgezet bij 2 leefgroepen voor jonge kinderen van een residentiële voorziening. Alle kinderen van 10 jaar en ouder hebben de vragenlijst voor kinderen ingevuld. De vragenlijst hebben ze individueel ingevuld. Er was wel groepsleiding aanwezig die de kinderen kon helpen als ze er zelf niet helemaal uit kwamen.
- 13 medewerkers hebben de vragenlijst voor medewerkers ingevuld (daarbij waren 9 groepsleiders, 1 ouderbegeleider, 1 behandelcoördinator – van 2 vragenlijsten was onbekend door wie deze ingevuld zijn).
- 3 managers hebben de vragenlijst voor leidinggevendenden ingevuld (afdelingsmanager, de directeur en de bestuurder).

6.3.2 Methode van bespreking

- De resultaten van de vragenlijsten zijn verwerkt en zonder conclusies of interpretaties teruggekoppeld aan de respondenten.
- Bij de bespreking van de resultaten is gewerkt met subgroepen. In de subgroepen zijn de positieve en minder positieve resultaten besproken. Daarbij is door elke subgroep enkele verbeteringsuggesties benoemd. In het plenaire gedeelte van de bijeenkomst worden de resultaten van de subgroepen teruggekoppeld. De bespreking van de resultaten van de vragenlijst is verdeeld in 3 thema's: Cliënten & Professionaliteit, Leiderschap & Beleid en Organisatie & Interventie.

Op basis van het gebruik en de bespreking van de resultaten van de vragenlijst kunnen enkele belangrijke aandachtspunten benoemd worden:

- Per thema is circa 45 minuten nodig voor bespreking in subgroep en 20 à 25 minuten voor plenaire bespreking. Deze tijd is nodig om daadwerkelijk met elkaar in een dialoog te komen over de resultaten van de vragenlijst.
- In de vragenlijst wordt gewerkt met het onderscheid tussen direct leidinggevende en directeur. Voor een eenduidige interpretatie is het van belang om de concrete namen van de personen aan deze functies te koppelen. Bij directeur was het b.v. niet duidelijk of er nu de directeur of de bestuurder bedoeld werd. De bestuurder wordt meestal aangeduid met algemeen directeur of 'gewoon' directeur.
- De vragen die gesteld worden over de directeur zijn vaak moeilijk te beantwoorden omdat men over het algemeen geen contact heeft met de directeur. Dit kan ook een belangrijk resultaat zijn van de vragenlijst, in de zin dat men dus geen of onvoldoende contact heeft met de directeur.

- Maak bij de presentatie onderscheid tussen verschillende groepen van functionarissen. Verschillende groepen functionarissen binnen de residentie hebben verschillende functies en kunnen daardoor zaken anders ervaren.
- Organisaties verschillen van elkaar in de mate waarin taken en verantwoordelijkheden bij bepaalde functionarissen zijn belegd. Soms is b.v. sprake van duaal management, soms is sprake van een assistent afdelingsmanager, etc. Dit is verwarrend omdat de items van de vragenlijst hier niet altijd rekening mee houden, hetgeen de interpretatie van de resultaten bemoeilijkt.

6.3.3 Resultaten van de vragenlijst

Op basis van de resultaten van de vragenlijst en de bespreking van de resultaten kunnen de volgende constateringingen gedaan worden voor deze organisatie.

Algemene vragen over balans

In de vragenlijst zijn enkele algemene vragen opgenomen die betrekking hebben op balans tussen enerzijds regels/procedures/beheersen/etc. en anderzijds discretionaire ruimte/eigen initiatief/ontwikkeling/aandacht voor menselijke aspecten/etc. In de volgende tabel zijn de resultaten op deze items weergegeven. Daarbij is het % opgenomen van respondenten die het deels of geheel eens waren met de stelling die in het item beschreven is.

| # | Item | % (beetje) eens |
|----|--|-----------------|
| 29 | In onze organisatie is sprake van een balans tussen beheersen en regelen (procedures, protocollen, verantwoorden, etc.) en stimuleren en persoonlijke ontwikkeling (visie, inspireren, professionele creativiteit, aandacht voor menselijke aspecten, etc.). | 62% |
| 33 | Het gaat in onze organisatie niet alleen om het meten van prestaties in de hulpverlening, maar ook over de wijze waarop die prestaties behaald worden (het proces van hulpverlening). | 69% |
| 38 | In onze organisatie is sprake van een balans tussen persoonlijke (professionele) ontwikkeling en het behalen van doelen van de organisatie. | 46% |
| 47 | Als medewerker van onze organisatie ervaar ik voldoende ruimte om mijn eigen professionele waarneming over de hulpverlening vorm te geven. | 92% |
| 48 | Er is in onze organisatie sprake van een goede balans tussen het werken met geprotocolleerde methodieken en de mogelijkheid om naar eigen professionele inzicht te werken. | 92% |

Op deze vragen over balans en (professionele) ruimte gaf tussen de 62% en 92% van de respondenten aan dat er sprake is van (voldoende) balans of ruimte. Alleen bij de vraag of er sprake was van een balans tussen persoonlijke ontwikkeling en behalen van doelen van de organisatie gaf 46% van de respondenten aan dat sprake was van (voldoende) balans. Met name waar het gaat om het vormgeven van de eigen professionele waarneming en de ruimte om naar eigen professionele inzichten te werken wordt een hoge score behaald. Maar ook de andere items laten, op 1 item na, een voldoende score zien.



De hoge score op professionele ruimte werd door de instelling herkend. Verder werd opgemerkt dat in residentiele groepen over het algemeen minder sprake lijkt te zijn van regeldruk dan andere vormen van hulp zoals ambulante hulp.

Professionaliteit

Er was sprake van een relatief lage score op de items die betrekking hebben op professionaliteit.

| # | Item | % (beetje) eens |
|----|---|-----------------|
| 19 | Ik houd mezelf op de hoogte van ontwikkelingen in mijn vakgebied. | 46% |
| 20 | Ik spreek met mijn collega's over de ontwikkeling in mijn vakgebied. | 54% |
| 21 | Ik lees veel over mijn vakgebied. | 31% |
| 27 | Ik bespreek problemen in de uitvoering van mijn werk met anderen om daarvan te leren. | 92% |

In de bespreking kwam met name aan de orde dat men van mening is dat men onvoldoende tijd heeft of daartoe in de gelegenheid wordt gesteld om de vakkennis bij te houden. Ook werden initiatieven op dit gebied vanuit de organisatie gemist, zoals b.v. het houden van themabijeenkomsten met betrekking tot nieuwe ontwikkelingen door de behandelcoördinator.

Kindercriteria

| # | Item | % (beetje) eens |
|----|--|-----------------|
| 7 | Als ik niet mee wil doen met groep, mag ik zelf wat anders doen. | 22% |
| 16 | Ik mag meepraten over de hulp die ik krijg. | 40% |

De kinderen gaven aan dat zij maar beperkt mee konden praten over de invulling van de hulp (40% was (beetje) tevreden daarover). Dit is interessant omdat in het kader van 'Vraaggericht werken' het meepraten van kinderen (en ouders) over de hulp die zij krijgen een belangrijk aandachtspunt is. Uit de bespreking kwam naar voren dat de professionals veel positiever waren over de mate waarin ze kinderen betrekken bij de invulling van de hulpverlening dan de kinderen zelf. Dit was dan ook een belangrijk onderdeel voor de terugkoppeling aan de kinderen. Een mogelijke verklaring van de oorzaak voor dit verschil tussen kinderen en professionals kan zijn dat ze een andere interpretatie hebben van 'betrekken van kinderen bij invulling van de hulpverlening'. De professionals betrekken kinderen dan wel (op een bepaalde manier) bij de invulling van de hulpverlening maar dat wordt dan niet zo ervaren door de kinderen. In dat geval is het van belang dat deze mogelijke verschillen in interpretatie besproken worden tussen professionals en kinderen.

Er was sprake van een zeer lage score als het gaat om de mogelijkheid van kinderen om zelf wat anders te doen, als ze niet mee willen doen met de groep. Het meedoen met groepsactiviteiten is echter een (belangrijk) onderdeel van het verblijf in een leef-of behandelgroep.

Leiderschap

Er is sprake van een overlap in items op de lijst die door leidinggevend en professionals wordt ingevuld: bepaald gedrag van leidinggeven wordt zowel bij de hulpverlener als bij de leidinggevende zelf gemeten. Deze items hebben vooral betrekking op de stijl van leidinggeven. Tussen leidinggevend en professionals was sprake van verschillen in scores op dezelfde items. De leidinggevend hadden daarbij over het algemeen een positiever beeld van hun eigen functioneren dan het beeld dat de professionals op deze items hadden. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat sprake kan zijn van verschillen in perceptie en interpretatie van gedrag. Het is dan ook van belang om over deze verschillen met elkaar in discussie te gaan en te bezien welke opvattingen of zienswijzen achter deze verschillen schuilgaan. Deze discussie is ook onderdeel (en doel) van de toepassing van dit instrument.

6.4 Aandachtspunten voor verdere ontwikkeling van het instrument

Hoewel de resultaten van de vragenlijst betrekking hebben op 1 organisatie, geven deze resultaten wel aanwijzingen voor een verdere ontwikkeling van het instrument.

Balans

Een opmerkelijk resultaat bij de toepassing van het instrument was dat er sprake was van een redelijke goede balans in de organisatie als het gaat om regeldruk (algemene vragen over balans). De ervaren regeldruk was dan ook niet zo hoog als verwacht werd. De vraag is waardoor dit komt? Er zijn drie mogelijke verklaringen te noemen.

Ten eerste is dit het resultaat bij één instelling. Het is mogelijk dat bij deze organisatie sprake is van een bepaalde cultuur waarbij sprake is van weinig regeldruk.

Ten tweede is de vragenlijst toegepast in een residentiele voorziening. De ervaren regeldruk zou kunnen verschillen per werksoort (b.v. pleegzorg, ambulante hulp, daghulp, toegang tot de jeugdzorg, etc.). Omdat er geen gegevens beschikbaar zijn vanuit andere werksoorten kan hier nog geen oordeel over gegeven worden. Deze verklaring wordt wel onderschreven door de ervaring van de pilotinstelling. Zij geven aan dat de regeldruk binnen de residentiele voorzieningen minder groot is dan b.v. de regeldruk binnen de ambulante hulpverlening.

Tot slot is regeldruk een concept dat op meerdere terreinen van het functioneren van een organisatie betrekking kan hebben, zoals: het toepassen van evidence based methodieken, het vastleggen van werkwijzen, protocollen voor samenwerking met andere organisaties, interne regelingen (zoals; declaratie onkosten, aanvraag scholing, beleidscyclus, etc.), interne en externe verantwoordingseisen (resultaten, tijdsregistratie, etc.), etc. Organisaties kunnen verschillen in de mate waarin sprake is van regeldruk maar kunnen ook verschillen als het gaat om welke terreinen binnen het functioneren van de organisatie sprake is van regeldruk. Om een goed totaal beeld te krijgen van regeldruk zou met al deze terreinen rekening moeten worden gehouden.

Professionaliteit

De items die in het PI gebruikt zijn, richten zich op een klein deel van het concept professionaliteit. Het heeft met name betrekking op het bijhouden en bespreken van de vakkennis, terwijl het concept



professionaliteit of professioneel handelen op meerdere aspecten dan het bijhouden van vakkennis betrekking heeft.

Op basis van het actieplan 'Professionalisering in de jeugdzorg' kan geconstateerd worden, dat professioneel handelen (in ieder geval) betrekking moet hebben op:

- Het werken met 'evidence based' kennis en het trainen van vaardigheden in het toepassen van die kennis in praktijksituaties ('training on the job'). Juist het toepassen in de praktijk leidt tot het opbouwen van expertise;
- Het werken met kaders (zoals standaarden voor 'good practices', beroepscode, beroepsprofielen, protocollen en (klachten)regelingen) die door beroepsgroep, branche en/of overheid worden bepaald;
- Het handelen wordt (mede) gekenmerkt door reflectie, systematisering van ervaring, intervisie, bijscholing en het streven naar kwaliteitsverbetering;
- kent een eigen autonomie en verantwoordelijkheid.

In het model van het Kohnstamm Instituut wordt op gebied van professionele ontwikkelingsactiviteiten onderscheid gemaakt tussen:

- het op de hoogte blijven van nieuwe ontwikkelingen;
- het toepassen van nieuwe ontwikkelingen in het eigen werk, en;
- het reflecteren op de resultaten die daarmee bereikt worden.

Professionaliteit heeft dan ook betrekking op (het bezitten en toepassen van en het reflecteren op) kennis en vaardigheden van de professional, maar ook in de mate waarin de professional zich door de organisatie ondersteund voelt en daadwerkelijk ondersteund wordt om als professional te kunnen handelen.

Om inzicht te krijgen in de totaliteit van het professioneel handelen in de praktijk, is het dan ook van belang om meerdere items op te nemen. Het model van het Kohnstamm Instituut geeft daartoe een goede aanzet. Ook kan aansluiting gezocht worden bij de ontwikkelingen in het kader van het actieplan professionalisering. Verder wordt verwezen naar een uitgebreide publicatie van Linthout, van Puyenbroeck & Jacobs (2001, *Beleidsmatig werken aan professionaliteit*).

Verschillen in perceptie

Zowel bij de items over de kinderen als bij items over de stijl van leidinggeven was sprake van verschillen in perceptie wat betreft de scores op dezelfde items tussen kind-professional en tussen professional-leidinggevend. Deze verschillen in scores komen ook terug in het onderzoek van het Kohnstamm Instituut. Leerlingen hebben over het algemeen een lagere score dan leraren op dezelfde items over de 'veranderende lespraktijk', m.a.w.: leerlingen beoordelen de mate waarin een leraar bepaald gedrag laat zien, lager dan de leerkracht zelf. Op de items over stijl van leidinggeven en beleidsparticipatie beoordelen leidinggevenden zich positiever dan de leraren.

Bij het Kohnstamm Instituut wordt uitgegaan van de volgende mogelijke verklaringen voor dit verschil:

- Perceptie en interpretatie. Bepaald gedrag van de leerkracht komt niet over bij leerlingen (terwijl het wel zo bedoeld is).



- Gebrek aan referentiekader. Leerkrachten hebben door hun individuele werkuitvoering vaak geen of onvoldoende referentiekader om hun eigen gedrag tegen af te zetten. Hierdoor beoordelen ze zichzelf positiever.
- Beelden versus acties. Leraren kunnen door de vele aandacht in de maatschappij en de sector voor de veranderende lespraktijk, dit veranderende beeld wel geïnternaliseerd hebben, maar het vervolgens in de praktijk toch onvoldoende daadwerkelijk laten zien. Ze hebben dan wel een beeld over zichzelf over hoe ze zijn en hoe ze denken dat ze zich gedragen, maar laten dat dan in de praktijk niet of minder zien. Chris Argyris (1990) noemt dit het verschil tussen de ‘theory in use’, de theorie die het werkelijke gedrag verklaart en vaak impliciet is, en de ‘espoused theory’, de theorie die we gebruiken als we onze denkbeelden met anderen communiceren. Argyris ziet het reflecteren op de verschillen tussen deze 2 ‘theorieën’ als een belangrijke voorwaarde voor individuele medewerkers om te leren.
- Een mogelijke andere verklaring is dat leerlingen door ‘gewenning’ bepaald gedrag niet meer als zodanig herkennen.

De verschillen in scores zijn in ieder geval wel een belangrijk hulpmiddel om tot een (professionele) dialoog te komen. Het bevragen van items bij zowel kind-professional (de wijze van hulpverlening) als professional-leidinggevend (de stijl van leidinggeven) kan dan ook als goed middel daartoe beschouwd worden. De wijze van afnemen van vragenlijsten is een sterk punt van Kohnstamm Instrument en het Procesgestuurd Instrument.

6.5 Uitgangspunten en mogelijkheden van de doorbraakmethode in de jeugdzorg

Alvorens in hoofdstuk 7 de conclusies en de aanbevelingen van deze praktijkproef besproken worden, is het belangrijk om de uitgangspunten en de mogelijkheden van de doorbraakmethode in de jeugdzorg te beschrijven. Deze methode werd immers door vele instellingen als een goede methodiek gezien om op concreet niveau de regeldruk binnen de jeugdzorg aan te pakken.

6.5.1 Uitgangspunten en resultaten van doorbraakmethode

De doorbraakmethode kent enkele belangrijke uitgangspunten²⁴:

- 1. Slecht de kloof tussen kennis en praktijk.** Wetenschappelijke kennis en goede voorbeelden uit het werkveld verspreiden zich niet vanzelf. Veel van wat we weten passen we niet toe in de praktijk. Op het moment dat we dit wel gebeurt, leidt dit tot aanzienlijke kwaliteitsverbetering.
- 2. Pak urgente zaken aan.** De cliënt moet er merkbaar en meetbaar beter van worden. Zaken waar de cliënt veel last van heeft worden met voorrang aangepakt. Deze zaken kunnen b.v. betrekking hebben op lange wachttijden en doorlooptijden voor de cliënt, maar ook op interventies die in de praktijk slechts een geringe effectgrootte realiseren (de hulp die verleend wordt moet daadwerkelijke effect sorteren).
- 3. Formuleer doorbrekende doelstellingen.** Doorbrekende doelstellingen genereren doorbrekende oplossingen. Streven naar het terugbrengen van (bijvoorbeeld) de onderzoekstijd van 3 maanden naar 1 dag stimuleert anders denken en anders organiseren. Het gaat dus niet zozeer om verbeteren, maar ook daadwerkelijk (doorbrekend) veranderen van de bestaande werkwijze.

24 Ontleend aan ‘Verbeterpakket versnelling in de Jeugd-GGZ’ (Partners in Jeugdbeleid, 2008).



4. **Geef professionals ruimte én verantwoordelijkheid.** Het zijn de professionals die innoveren en experimenteren met de herinrichting van het eigen werkproces; het management faciliteert.
5. **Grootse doelen, kleine stapjes.** Begin op kleine schaal te experimenteren en pas dat wat werkt daarna op grotere aantallen cliënten toe.

Een belangrijk uitgangspunt van de doorbraakmethode is dus dat de professional zelf aan de slag gaat om bepaalde gewenste veranderingen in zijn eigen werk te bewerkstelligen. En daarbij wordt dus gebruik gemaakt van de aanwezige kennis en vaardigheden van de professionals in combinatie met de kennis en inzichten en goede voorbeelden binnen andere organisaties of vanuit de wetenschap. Op deze wijze wordt de professional weer verantwoordelijk gemaakt voor de inrichting van zijn eigen werkproces.

In de Toegang van Bureau Jeugdzorg is de doorbraakmethode al toegepast met als doel de wacht- en doorlooptijden te verkorten. In de “Handleiding doorbraak in de jeugdzorg” (2008) van het Nederlands Jeugdinstituut worden de volgende resultaten benoemd van deze projecten:

- **Cliënten zijn tevreden.** Cliënten worden sneller geholpen en weten dus eerder waar ze aan toe zijn.
- **Werkdruk medewerkers neemt af.** Door toepassing van doorbraak ervaren de medewerkers een verlaging van de werkdruk. Men heeft hierdoor meer ruimte voor andere belangrijke zaken, zoals inhoudelijke kwaliteitsverhoging.
- **Werkplezier medewerkers neemt toe.** Een van de meest genoemde neveneffecten van de doorbraakmethode is een verhoging van het werkplezier van de medewerkers omdat zij nu meer de regie over hun eigen werk hebben en daarmee direct invloed kunnen uitoefenen op hun eigen werkomstandigheden.

6.5.2 Focus van de doorbraakmethode in de Jeugdzorg

Met de doorbraakmethode wordt de kennis over aantoonbare verbeteringen of ‘good practices’ vanuit de wetenschap en/of het veld in combinatie met de eigen ideeën van medewerkers, gebruikt om in de praktijk van instellingen verbeteringen door te voeren. In het algemeen wordt de doorbraakmethode voor 2 doelstellingen ingezet:

- Als methode om inhoudelijke vernieuwingen (kennis) daadwerkelijk in de praktijk ingevoerd te krijgen. Deze vernieuwingen zijn bij voorkeur ‘evidence based’ of in ieder geval aantoonbaar effectief. De reden om doorbraak te gebruiken bij het implementeren van (evidence based) interventies in de praktijk, is gelegen in het gegeven dat het invoeren van vernieuwingen in de praktijk vaak moeizaam verloopt²⁵. Een belangrijk onderdeel van deze implementatie is dat de werkzame principes uit die interventie daadwerkelijk en duurzaam in de praktijk worden uitgevoerd (behandelingsintegriteit).
- Als methode om met behulp van logistieke principes, gestandaardiseerde klinische paden²⁶ en

25 Zie: Stals, K., Yperen, T. van, Reith, W. & Stams, G.J. (2008) - *Effectieve en duurzame implementatie in de jeugdzorg*.

26 Een gestandaardiseerd klinisch pad is een standaard verzameling van methoden en hulpmiddelen om de inzet van multidisciplinair en inter-professioneel team op elkaar af te stemmen ten behoeve van een specifieke populatie met goed voorspelbare zorgprocessen.

samenhangende interventies in de keten (ketenzorg), werkprocessen slimmer te organiseren zodat cliënten sneller geholpen kunnen worden (geen wachtlijst, korte doorlooptijd).

De bovenstaande doelstellingen sluiten elkaar niet uit en kunnen in de praktijk juist ondersteunend zijn. Alle tijd en ruimte die gewonnen wordt met het slimmer en efficiënter organiseren van werkprocessen kan gebruikt worden om de kwaliteit van de hulp (in termen van effectiviteit) te verbeteren. Anderzijds kan een goede implementatie van de nieuwe interventie op zoveel belemmeringen in de praktijk leiden dat het niet goed mogelijk is om volgens de werkzame principes te werken. In dat geval kan de doorbraakmethode ingezet worden waarbij de professionals met eigen oplossingen komen voor de geconstateerde belemmeringen en waarbij gebruik wordt gemaakt van ‘good practices’ binnen de sector.

Daarmee is doorbraak ook een middel om professionals actief te betrekken bij het verbeteren van de hulp, in termen van effectiviteit en efficiëntie (slimmer organiseren), en daarmee dus de aandacht van de professional op de inhoud van het werk te richten.



7. Conclusies en aanbevelingen

7.1 De bruikbaarheid van het PI-model met betrekking tot het verminderen van de regeldruk

Doelstelling van project niet gerealiseerd

De belangrijkste doelstelling voor dit project was het in de praktijk toetsen van het Procesgestuurd Instrument (PI). Doel van het instrument is om instellingen in de praktijk te ondersteunen bij het verkrijgen van een balans tussen primaire en secundaire processen binnen de organisatie en op deze wijze de regeldruk te verminderen.

De doelstelling om het instrument in de praktijk te toetsen is niet gerealiseerd. Ondanks diverse inspanningen van de begeleidingscommissie is maar 1 instelling bereid gevonden om het instrument toe te passen. De vraag is vervolgens geweest wat hiervan de achterliggende oorzaken zijn geweest? Als motivatie voor het niet willen toepassen van het instrument werden 4 oorzaken genoemd, al dan niet in combinatie met elkaar (zie § 6.2):

- Instrument helpt niet direct om regeldruk te verminderen. De organisaties hebben behoefte aan een meer actiegerichte concrete aanpak voor het verminderen van regeldruk.
- Onvoldoende tijd/ruimte binnen de organisatie om in dit project te participeren.
- Overlap met andere instrumenten/ontwikkelingen.
- Context en eigenaarschap van het instrument.

PI-model is niet direct in de praktijk ondersteunend om regeldruk aan te pakken

Een belangrijke constatering is dat het instrument niet direct ondersteunend is om op concreet niveau regeldruk aan te pakken. Het instrument is behulpzaam om te bepalen of de hulpverlening voldoet aan bepaalde pedagogische kenmerken die volgens Kauffman wezenlijk zijn voor de relatie tussen de cliënt en de professional. Daarnaast is het instrument behulpzaam om te bepalen of de relatie tussen de professional en de organisatie voldoet aan een aantal belangrijke kenmerken.

De andere instrumenten die in dit project beoordeeld zijn (zoals het INK-managementmodel, de Balanced Score Card, en het model van het Kohnstamm Instituut) zijn ook niet ondersteunend bij het (direct) aanpakken van de regeldruk. Deze instrumenten zijn immers voor een ander doel ontwikkeld.

Aanpakken die direct ondersteunend zijn bij het aanpakken van regeldruk

De organisaties die bij de interviews betrokken zijn, hebben aangegeven dat zij behoefte hebben aan een concrete aanpak van regeldruk; een aanpak waarmee direct de regeldruk verminderd kan worden. Dit kan in de vorm van interne projecten op gebied van regeldruk (b.v. door middel van hulpverleners- of cliëntenpanels en werkgroepen), alsmede in de vorm het inzetten van doorbraakprojecten. Door organisaties wordt opgemerkt dat een deel van de regeldruk/bureaucratie veroorzaakt wordt door de instelling zelf en dat het dus ook aan de instelling zelf is om daar wat aan te doen.

De doorbraakmethode is daarbij interessant omdat deze methode voor 2 (elkaar aanvullende) doelstellingen gebruik kan worden:

- Als methode om processen slimmer te organiseren en regeldruk te verminderen.
- Als methode om inhoudelijke methodische vernieuwingen en ‘good practices’ daadwerkelijk in de praktijk ingevoerd te krijgen.

Naast de focus op de interne regeldruk kunnen doorbraakprojecten ook een hefboom vormen voor het verminderen van externe regeldruk. Door als instellingen gezamenlijk een doorbraakproject uit te voeren en daarin aantoonbaar betere resultaten te behalen, kan als het ware ‘een nieuwe norm’ gerealiseerd worden. In een artikel van Schellekens, Rouppe van der Voort en Van Splunteren (2003) wordt daarbij uitgegaan van de 20-80 regel. Als 20% van de instellingen aantoonbaar een belangrijk resultaat hebben geboekt met een nieuwe werkwijze, kan dat voor de overige 80% niet meer vrijblijvend zijn. Er is dan sprake van een ‘kritische massa’ die heeft laten zien dat het prestatieniveau niet afhankelijk is van lokale omstandigheden. De overheid zou deze vernieuwingen dan kunnen/moeten ondersteunen door regelgeving en financiering aan te passen zodat verbeteringen niet worden afgestraft, maar juist gestimuleerd.

Het gebruik van vragenlijsten om op concreet niveau regeldruk te verminderen

De bovenstaande beschouwing lijkt de conclusie te onderbouwen dat het gebruik van vragenlijsten niet wenselijk zinvol is om op concreet niveau tot minder regeldruk minder regeldruk te komen. Deze conclusie lijkt juist.

De vragenlijst, zoals die in het PI-model is opgenomen, geeft alleen op algemeen niveau aan of sprake is van een teveel aan regels. De volgende stap die gezet zou moeten worden, is op welke regels, processen, etc. binnen een organisatie deze regeldruk betrekking heeft? Deze concrete detectie van regeldruk is nog geen gemakkelijke opgave. Er is binnen een organisatie sprake van een groot aantal terreinen waarop sprake kan zijn van een teveel regels (zie volgende alinea). Organisaties zullen verschillen in de terreinen en de mate waarin (op die terreinen) sprake is van regeldruk. De volgende vraag is of de regels al dan niet functioneel zijn. Regels en voorschriften kunnen uiteraard ook functioneel zijn. De vraag of regels functioneel zijn, is bovendien niet eenvoudig te beantwoorden of te beoordelen omdat dit vanuit meerdere gezichtspunten beschouwd kan worden. Hierna zal vervolgens nog bepaald moeten worden op welke wijze (hoe?) de regels veranderd en/of verminderd moeten worden. De conclusie is dan ook dat sprake is van een lange weg voordat met behulp van vragenlijsten de regeldruk op concreet niveau aangepakt kan worden.

Een vragenlijst zou dus wel gebruikt kunnen worden om op een algemeen niveau de ervaren regeldruk te ‘objectiveren’ en om op hoofdlijnen te bepalen bij welk soort regels, etc. sprake is van regeldruk. Hierbij wordt aangesloten bij de constatering uit § 6.4 waarbij is aangegeven dat regeldruk op meerdere terreinen van het functioneren van de organisatie betrekking kan hebben, bijvoorbeeld:

- De relatie van de cliënt met de professional/de organisatie.
- Het primaire proces: procesbeschrijvingen, protocollen, evidence based interventies, etc.
- Het secundaire proces: interne regelingen, (facilitaire) ondersteuning, etc.
- Het verantwoordingsproces tussen het primaire proces en het management: resultaatsafspraken en verantwoording, transparantie, etc.
- Kettenproces: afstemmingsprotocollen, convenanten, etc.



- Het afstemmingsproces tussen overheden en organisaties: wetgeving, regelgeving, transparantie, resultaatsafspraken en verantwoording, etc.

Op al deze terreinen kan sprake zijn van regeldruk, al dan niet in combinatie met (hoge) administratieve lasten/registratie. Bij de ontwikkeling van een vragenlijst die rekening houdt met de diverse terreinen waarop regeldruk zich kan voordoen, zou dan bekeken kunnen worden of er sprake is van te veel regels of juist van te weinig regels op een bepaald terrein. Het op deze wijze operationaliseren van mogelijke regeldruk houdt dan ook tevens rekening met de ondersteunende werking van regels, procedures, etc.

7.2 Het verminderen van regeldruk en kwaliteit

7.2.1 Inleiding

Achter het verminderen van regeldruk ligt de wens om (betere) kwaliteit te realiseren. Het is dus van belang om het verminderen van regeldruk direct te relateren aan het verbeteren van de kwaliteit van de hulpverlening. Het verminderen van regeldruk dient dan ook beschouwd, of misschien wel gelegiti-meerd, te worden in relatie tot de kwaliteit van de zorg. Het zou dan ook interessant zijn om te komen tot een aanpak waarbij zowel op concreet niveau de regeldruk wordt aangepakt en waarbij tegelijkertijd aantoonbaar gewerkt wordt aan de kwaliteit van de zorg.

De (meting van de) kwaliteit van de zorg zou daarbij het startpunt kunnen zijn, die vervolgens in de praktijk met doorbraak(achtige) methoden en dus met actieve participatie van de professional, verbeterd kan worden. Door het gebruik van doorbraakmethoden wordt alle regeldruk die niet ten dienste staat aan die kwaliteit en alle inefficiëntie binnen de werkprocessen aangepakt.

7.2.2 Kwaliteit in de onderzochte modellen & effectiviteit

Zoals in de vorige paragraaf beschreven is, ligt achter het verminderen van regeldruk de wens om te komen tot betere kwaliteit? Maar over welke kwaliteit gaat het dan, hoe kunnen we dat zichtbaar maken en wat zijn de organisatorische randvoorwaarden voor het leveren van kwalitatief goede hulp?

Elk model dat in dit project behandeld is, heeft zijn eigen invalshoek als het gaat om kwaliteit:

1. PI-model. Kwaliteit staat hierbij voor de kwaliteit van de pedagogische relatie tussen een professional en de cliënt en de mate waarin de professional gebruikt en ondersteund wordt bij het vormgeven van de hulpverlening. Kwaliteit bestaat uit het voldoen aan concrete criteria voor relatie cliënt-hulpverlener in de (residentiele) jeugdzorg en voor de relatie hulpverlener-organisatie.
2. BSC. Kwaliteit is hier gedefinieerd in de mate waarin de strategie op 4 perspectieven in (causale) samenhang ontwikkeld is.
3. INK. Kwaliteit is hier gedefinieerd als het realiseren van evenwicht op gebied van de 4 kwaliteitsmanagementdimensies op 9 verschillende gebieden. Kwaliteit bestaat uit het evenwichtig voldoen aan criteria op 9 gebieden
4. Kohnstamm-model. De mate waarin de organisatie bepaalde essentiële veranderingen in de veranderende lespraktijk heeft gerealiseerd en de mate waarin de organisatorische en professionele randvoorwaarden zijn gerealiseerd die behulpzaam zijn bij het realiseren van die veranderende lespraktijk. Kwaliteit wordt gemeten met behulp van concrete criteria voor de 'veranderende lespraktijk' en concrete criteria of condities op het niveau van leidinggevend, de schoolorganisatie en de leerkracht.

Hoewel bovenstaande modellen allemaal hun bruikbaarheid hebben voor een bepaalde benadering van kwaliteit, dient kwaliteit in eerste instantie betrekking te hebben op de effectiviteit van de geboden zorg; wordt met de interventie daadwerkelijk de beoogde resultaten voor de cliënt gerealiseerd? De sleutel hiervoor ligt bij de professional die met behulp van effectieve methodieken, hulp levert die daadwerkelijk helpt voor de cliënt.

Daarbij is het tevens van belang dat de organisatie een werkwijze hanteert of een bepaalde cultuur heeft waarbij streven naar de verbetering van effectiviteit en het doorvoeren van zorginnovaties ondersteund wordt. Zoals ook bij de beschouwing van de Balanced Score Card beschreven is (§ 5.7.1), vergt dit een strategie van de organisatie die gericht is op 'leren en groeien': wat moet de organisatie realiseren om ook in de toekomst hulp te leveren die steeds beter helpt. Het gaat dat om factoren als kennisontwikkeling, innovatie, het toepassen van 'evidence based' methodieken, het scholen en ondersteunen van medewerkers zodat zij steeds betere hulp kunnen verlenen in termen van effectiviteit

Het zou dan ook interessant zijn om de aanpak van regeldruk en kwaliteit (in termen van effectiviteit) aan elkaar te koppelen. Op deze wijze worden 2 belangrijke thema's binnen de jeugdzorg, het verminderen van regeldruk en het realiseren van effectieve zorg, met elkaar in de praktijk gecombineerd. In de volgende paragraaf wordt hiervoor verder uitwerking aan gegeven.

7.2.3 De keuze voor de verdere ontwikkeling van het instrument: effectiviteit en condities op organisatieniveau

Effectiviteit en werkzame principes

Kwaliteit uit zich in eerste instantie door het leveren van zorg die effectief is; zorg die de cliënt daadwerkelijk helpt bij het bereiken van voor hen gewenste resultaten. Het meten van effectiviteit van interventies is dan ook een belangrijke voorwaarde voor de verbetering van de kwaliteit van de zorg. Inmiddels is op basis van onderzoek en praktijkervaring al veel duidelijk wat de werkzame bestanddelen zijn van interventies die effectief blijken. Effectief handelen bestaat altijd uit een combinatie van 3 groepen werkzame principes²⁷:

- Algemeen werkzame principes (wat zijn algemene regels voor effectief handelen in de jeugdzorg?)
- Specifiek werkzame principes (wat werkt bijvoorbeeld in de residentiele zorg?)
- Specifiek werkzame principes bij verschillende doelgroepen (wat werkt b.v. bij jongeren met gedragsproblemen?)

Daarnaast is het van belang dat bij een toepassing van een specifieke (evidence based) methodiek de werkzame ingrediënten van die specifieke methodiek daadwerkelijk in de praktijk wordt toegepast. Dit wordt ook wel 'treatment integrity' genoemd en dit is ook één van de algemeen werkzame factoren.

Om een beeld te krijgen van de werkzame principes binnen de jeugdzorg zijn hieronder de algemeen werkzame principes beschreven. Voor voorbeelden van de specifiek werkzame principes wordt verwezen naar bijlage 5.

27 Zie voor een introductie: Yperen, van (2003) *Gaandeweg: werken aan effectiviteit in de zorg*, Utrecht: NIZW Uitgeverij, en Yperen, T. van, B. Bijl, en J.W. Veerman (2008) 'Op weg naar veelbelovend' In: Yperen, T. van & J.W. Veerman (Red.) *Zicht op effectiviteit*, Delft: Eburon.



Belangrijke, algemeen werkzame factoren van effectieve interventies in de jeugdzorg zijn:

- een goede relatie tussen cliënt en hulpverlener (bejegening). Er wordt verwezen naar de B-toets voor een overzicht van aspecten die in dit kader van belang zijn;
- goede aansluiting bij de motivatie van de cliënt (het heeft b.v. geen zin om systematisch aan de uitvoering van het plan van aanpak te werken als de cliënt niet of nog onvoldoende gemotiveerd is voor hulpverlening);
- een goede aansluiting van het type interventie bij het probleem en de hulpvraag (aansluiting bij de probleemdefiniëring van de doelgroep, overeenstemming over het probleem waarop de hulp gericht moet zijn, evenwicht tussen het probleem en de omvang van de hulp);
- een goede structurering van de interventie, dat wil zeggen: heldere en concrete doelstelling, door-dachte opzet, goede planning en fasering;
- uitvoering van de interventie zoals zij behoort uitgevoerd te worden ('treatment integrity' of 'fidelity');
- voldoende professionaliteit (vooral training) van de behandelaar, en
- goede werkomstandigheden voor de behandelaar (dragelijke caseload, begeleiding/ondersteuning, beveiliging).

Organisatorische condities

De mate waarin een organisatie er in slaagt om haar zorg telkens te verbeteren en te vernieuwen, heeft ook te maken met deze wijze van leidinggeven en de wijze waarop de organisatie georganiseerd is. Zoals uit de vergelijking van de verschillende instrumenten in hoofdstuk 5 naar voren is gekomen, biedt het instrument van het Kohnstamm Instituut een goede basis om de factoren of condities op organisatieniveau te meten die betrekking hebben op schoolverbetering en innovatie. Het model omvat voorwaarden op gebied van leiderschap (transformatief leiderschap), de schoolorganisatie, de motivatie van de professional en de professionele ontwikkelactiviteiten van de professional om te komen tot een (continue) verbetering van het primaire proces. Het voordeel van het Kohnstamm Instrument is dat dit model systematisch uitgewerkt is en dat er wetenschappelijk onderzoek wordt gedaan naar het daadwerkelijke effect van het toepassen van dit model in de praktijk.

Daarnaast biedt het instrument van het Kohnstamm Instituut ook een kader om criteria in onder te brengen die betrekking hebben op de bovengenoemde werkzame principes. Het Kohnstamm Instrument biedt daarnaast ook mogelijkheden om de resultaten van de hulp (hulp die helpt en tevreden cliënten) op te nemen.

Noodzakelijke aanpassing Kohnstamm Instrument

Het Kohnstamm Instrument is ontwikkeld voor scholen en zal dus aangepast moeten worden voor gebruik in de Jeugdzorg. Daarbij is het dus van belang om de algemeen en specifiek werkzame principes in dit instrument op te nemen.

'DE VERANDERENDE HULPVERLENINGSPRAKTIJK'

In het Kohnstamm instrument is sprake van items die betrekking hebben op de 'veranderende lespraktijk'. Deze veranderende lespraktijk heeft betrekking op zorgvernieuwing of innovatie die gericht is op het toepassen van bepaalde uitgangspunten in de lespraktijk waarvan men weet of verondersteld dat deze een grote invloed hebben op de motivatie van de leerling. Het gaat hierbij om uitgangspunten als:



het geven van procesgerichte instructie, het aansluiten bij de belevingswereld van de leerlingen, het stimuleren van samenwerking en communicatie en gedifferentieerd werken.

Vertaald naar de jeugdzorg gaat het dan om die aspecten van de hulpverlening waarvan met weet dat ze de algemeen en specifiek werkzame bestandsdelen vormen voor het realiseren van effectieve hulp. Er zou dan analoog aan het Kohnstamm Instrument gesproken kunnen worden van de 'de veranderende hulpverleningspraktijk'.

Deze vragenlijst zou dan een algemeen deel bevatten, dat voor alle instellingen gelijk is (algemeen werkzame principes), een specifiek deel voor de betreffende werksoort en een specifiek deel voor de betreffende (gebruikte) methodiek.

DE RESULTATEN: EFFECTIEVE HULP EN TEVREDEN CLIËNTEN

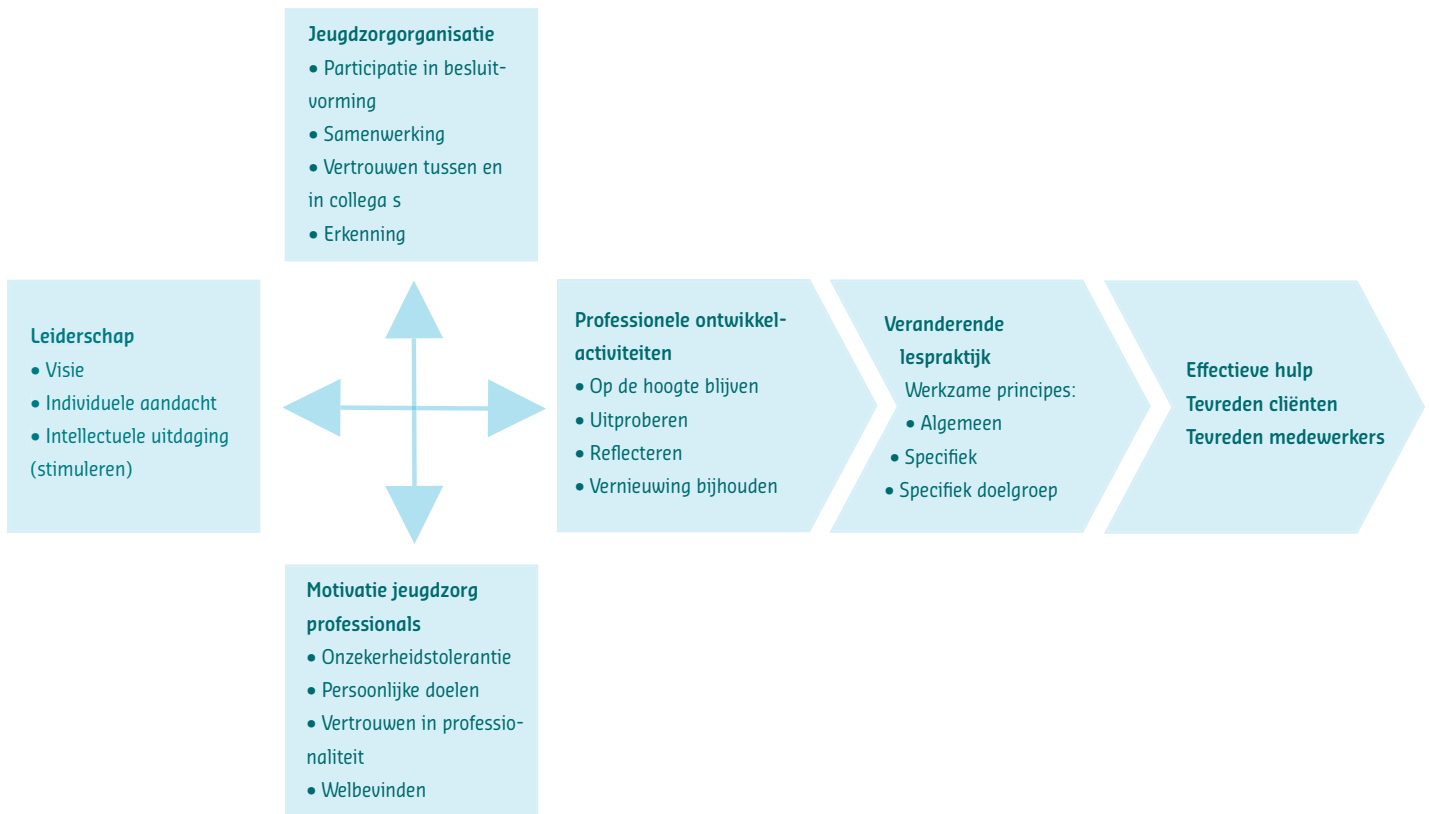
Het doel van het Kohnstamm Instrument is om de motivatie van de leerlingen met behulp van de veranderende lespraktijk te vergroten. In de jeugdzorg heeft de veranderende hulpverleningspraktijk betrekking op cliënten die effectief geholpen worden (hulp die helpt) en die (dus) tevreden zijn over de hulp die verkregen is. De effectiviteit van de hulp kan direct gemeten worden (effectmeting), maar kan ook door middel van het afnemen van cliënttevredenheidsvragenlijsten over de behaalde resultaten gemeten worden. Cliënten kunnen dan zowel bevraagd worden op de effectiviteit van de hulp zoals die door hen ervaren is, alsmede op hun algemene tevredenheid of satisfactie met de hulp (die uit meer onderdelen bestaat dan alleen effectiviteit).

Wanneer een organisatie voldoet aan de bovengenoemde organisatorische condities en professionals de mogelijkheid krijgen om zich professioneel te ontwikkelen en te werken aan effectieve zorg (hulp die helpt) dan mag ook verondersteld worden dat de (algemene) tevredenheid van medewerkers groter zal worden. De professional kan zich immers professioneel ontwikkelen en zal daardoor cliënten beter kunnen helpen. Het zou dan ook interessant zijn om de medewerker tevredenheid ook in dit model op te nemen als één van de resultaten. Als dit model gebruikt wordt in combinatie met de doorbraakmethode mag een verdere vergroting van de tevredenheid van de professional verwacht worden. De ervaringen van het toepassen van de doorbraakmethode bij de Bureaus Jeugdzorg laat immers zien dat het werkplezier van de professional toeneemt omdat ze met deze methode meer regie over hun eigen werk hebben en daarmee direct invloed kunnen uitoefenen op hun werkomstandigheden.

Schematisch overzicht jeugdzorg model

Op basis van bovenstaande voorstellen zou dan tot een voor de jeugdzorg aangepast Kohnstamm model gekomen kunnen worden. In onderstaande figuur is een schematisch overzicht opgenomen van dit aangepaste model.





7.3 Aanbevelingen

Op basis van de resultaten van dit project worden de volgende aanbevelingen gedaan:

1. Draag zorg voor een verdere ontwikkeling van het instrument binnen de jeugdzorg op basis van het model van het Kohnstamm Instituut. Dit model biedt een goed kader voor het doorvoeren van innovaties of zorgvernieuwing.
2. Bij de uitwerking van het instrument dienen een aantal onderdelen (verder) ontwikkeld te worden:
 - Een uitwerking en concretisering in een vragenlijst van de algemene en specifiek werkzame principes – de veranderende hulpverleningspraktijk.
 - Ten aanzien van het onderdeel ‘relatie’ van de algemeen werkzame principes wordt verwezen naar de B-toets van Erve, Poiesz en Veerman (2007) voor een nadere concretisering.
 - Daarnaast is het van belang om tot een verdere ontwikkeling van het begrip professionaliteit te komen. Het actieplan professionalisering kan daarbij als kader dienen. Verder wordt in dit kader verwezen naar een publicatie van Linthout, van Puyenbroeck en Jacobs (2001) – Beleidsmatig werken aan professionaliteit.
 - Bevraag zowel het kind als de professional op de ‘veranderende hulpverleningspraktijk’. Hierdoor is sprake van een meer betrouwbare meting, waarbij de geconstateerde verschillen tevens het startpunt zijn voor discussie. Analoog hieraan worden zowel de professionals als de leidinggevendenden bevraagd over de ‘stijl van leidinggeven’.
3. Draag zorg voor een draagvlak binnen de jeugdzorg door b.v. aansluiting te zoeken bij de MOgroep. In dit kader dienen dan, na verdere ontwikkeling van het instrument voor de jeugdzorg, ook afspraken te worden gemaakt over de deelname van instellingen in het kader van het uittesten van het instrument. Het uittesten heeft dan betrekking op het inzetten van de vragenlijst alsmede het doorvoeren van verbeteringen met behulp van de doorbraakmethode.

4. In het instrument zouden ook algemene vragen kunnen worden opgenomen die meten hoe de ervaren regeldruk is op diverse terreinen binnen de organisatie (zie laatste alinea § 7.1). Hiermee kan op algemeen niveau de ervaren regeldruk meer geobjectiveerd worden. Een andere mogelijkheid zou kunnen zijn om deze algemene items toe te voegen aan een algemeen medewerkertevredenheidsonderzoek.
5. Draag zorg voor een wetenschappelijke validering van het instrument binnen de jeugdzorg door aansluiting te zoeken bij een onderzoeksinstituut.



Literatuurlijst

- Ahaus, C.T.B. en F.J. Diepman (1998, 2005) *Balanced Scorecard & INK-managementmodel*, Deventer: Kluwer.
- Argyris, C. (1990) *Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning*, Boston: Allyn and Bacon
- Beek, F., M. Hameetman & J. Meerdink (1999) *Dat ik niet alleen hun werk ben: trends in kinderkwaliteitscriteria over de semi-residentiële hulpverlening*. Utrecht: SWP.
- Bennebroek Gravenhorst, K. (2002) *Beweging in veranderende organisaties*, Deventer: Kluwer.
- Bennebroek Gravenhorst, K. (2003) 'Survey-feedback. Uitkomsten van vragenlijsten bespreken en veranderingsprocessen versterken'. In A.J. Cozijnsen, D. Keuning & W.J. Vrakking (Red.), *Handboek organisatie instrumenten. Sturingsinstrumenten voor de manager (C1050)*, pp. 1-36). Deventer: Kluwer.
- Cap Gemini (2008) *Nulmeting ervaren regeldruk in de brede jeugdketen*. In opdracht van het Ministerie van Jeugd en Gezin.
- Dorr, D. & Zuidema, J. (2002) *Werken met het INK-managementmodel*, Deventer: Kluwer.
- Erve, N. van, M. Poiesz & J.W. Veerman (2007) *Bejegening in de jeugdzorg: handleiding B-toets*, Nijmegen: Praktikon.
- Geijsel, F. P. (2001) *Schools and innovations: conditions fostering the implementation of educational innovations*. Nijmegen: University Press.
- Grave, F. de (2006) *Slotrapportage Jeugdzorgbrigade*. In opdracht van het Ministerie van VWS.
- HBO-raad, MOgroep, MOVISIE, NIP, Nederlands Jeugdinstituut, NVMW/Phorza en NVO (2007) *Actieplan Professionalisering in de Jeugdzorg*. Utrecht
- INK (2008). Gids voor Evalueren van organisaties. Zaltbommel.
- INK (2008). INK in de kern. Zaltbommel.
- INK (2009). Handleiding positie en Ambitie bepalen. Zaltbommel.
- Kaplan, R. & D. Norton (2006) *Op de kop met de Balanced Scorecard*, Amsterdam: Business Contact.
- Kauffman, F. (2008) *Hebben is hebben, maar met het zijn is het de kunst*, Doetinchem: Graviant educatieve uitgaven.
- Lans, J. van der (2008) *Ontregelen: de herovering van de werkvloer*, Amsterdam: Uitgeverij Augustus.
- Linthout, L., L. van Puyenbroeck & D. Jacobs (2001) *Beleidsmatig werken aan professionaliteit*. Apeldoorn: Maklu.
- Montfoort, A.J. van (2007) 'Specifiek jeugdbeleid en jeugdzorg' in WRR, *Bouwstenen voor betrokken jeugdbeleid*, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Muntinga, M. & N. Lagerveld (2003) *Managementmodellen voor kwaliteit*. Deventer: Kluwer
- Partners in Jeugdbeleid (2008). *Verbeterpakket versnelling in de Jeugd-GGZ*.
- Raad voor de Maatschappelijke Ontwikkeling (2008) *De ontkokering voorbij: slim organiseren voor meer regelruimte*. Amsterdam: SWP

- Schellekens, W., M. Rouppe van der Voort en P. van Splunteren (2003) 'Steen in de Vijver: ziekenhuizen stimuleren om bewezen verbeteringen in te voeren' *Medisch Contact*: nr 35: 1302-1304.
- Stals, K., T. van Yperen, W. Reith & G.J. Stams (2008) *Effectieve en duurzame implementatie in de jeugdzorg*.
- Volgelvang, B. & B. Vermeiden (2008) 'De verdere ontwikkeling van de hulpverlening: de bouwsteenmethode'. In Yperen, T. van & J.W. Veerman (2008) *Zicht op effectiviteit*. Delft: Eburon.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2004) *Bewijzen van goede dienstverlening*, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Yperen, T. van (2003) *Gaandeweg: werken aan effectiviteit in de zorg*, Utrecht: NIZW Uitgeverij.
- Yperen, T. van, B. Bijl & J.W. Veerman (2008) 'Op weg naar veelbelovend'. In Yperen, T. van & J.W. Veerman (Red.) *Zicht op effectiviteit*, Delft: Eburon.



Bijlage 1.

Originele vragenlijsten Procesgestuurd Instrument

De uitspraken die gedaan worden hebben rechtstreeks betrekking op de vier determinanten, zoals deze uitgewerkt zijn in deel 1 van het boek 'Hebben is hebben, maar met het zijn is het de kunst' (2008) van Frans Kauffman. In deel 2 van dit boek is een praktisch concept uitgewerkt waarin de 4 determinanten descriptief zijn beschreven.

Voor het beantwoorden van de uitspraken staan bij de uitspraken cijfers. Die cijfers geven aan of U er volledig mee eens bent of niet:

1. mee oneens
2. meer oneens dan eens
3. meer eens dan oneens
4. mee eens

Eerste determinant: het kind

Ten behoeve van kinderen van 10 jaar e.o. in een residentiële groep

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 1 | Ik voel mij prettig in de groep. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | De groepsleiding zorgt goed voor mij. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | Ik weet wel waarom ik in deze groep zit. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | Ik mag ook meepraten over wat er in de groep moet gebeuren. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | De groepsleiding helpt mij goed als ik moeilijkheden heb. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | Als het niet rustig en veilig is in de groep mag ik naar mijn kamer gaan. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | Als ik niet mee wil doen mag ik zelf wat anders doen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | De groepsleiding vertelt mij altijd hoe het thuis gaat. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9 | De groepsleiding luistert altijd heel goed naar mij als ik een vraag heb. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 | De groepsleiding vindt het fijn als ik een plannetje heb. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11 | De groepsleiding maakt mij rustig. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12 | Van (...naam van een maatschappelijk werker) hoor ik regelmatig hoe het thuis gaat. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13 | De groepsleiding helpt mij om de dingen goed te doen (dat kan van alles zijn). | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14 | Ook als ik boos ben legt de groepsleiding uit hoe het anders kan. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15 | De groepsleiding helpt mij altijd om een eigen keuze te maken. | 1 | 2 | 3 | 4 |



Tweede determinant: de professional

Ten behoeve van de professional. Drie functies worden hier onderscheiden en als zodanig apart ingevuld. Te weten de functie groepsleiding, de functie psycholoog/orthopedagoog en de functie maatschappelijk werker.

| Leiderschap | | | | | |
|----------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | De directeur van mijn instelling zorgt er voor dat ik mij als professional voldoende kan ontwikkelen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | De directeur heeft een duidelijke visie over het uitvoerend werk. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | De directeur zorgt er voor dat ik voldoende betrokken word bij besluitvorming over mijn werk. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | De directeur geeft mij het gevoel dat ik als professional er-toe-doe. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Mijn direct leidinggevende | | | | | |
| 1 | Vraagt regelmatig naar mijn mening over de professionele uitvoering van mijn werk. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | Informeert regelmatig naar het welbevinden van mij in het werk. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | Zorgt er voor dat ik ruimte krijg om mijn werk te managen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | Creëert condities om mij professioneel te scholen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | Stimuleert samenwerking met andere professionals. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | Luistert zorgvuldig naar de ideeën van de teamleden. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | Zorgt er voor dat ik mij prettig voel in mijn werk. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | Vraagt naar mijn mening over veranderingen in mijn werk. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9 | Zorgt er voor dat er een open werkklimaat is. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Professionalisering | | | | | |
| 1 | Ik houd mijzelf goed op de hoogte van mijn vak als uitvoerend jeugdzorg werker. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | Ik spreek veel met mijn collega's over de ontwikkeling van mijn vak. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | Ik lees veel over mijn vak. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | Ik voel mij erkend als professional. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | Ik ervaar dat ik mij steeds verder kan ontwikkelen in mijn vak. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | Ik weet dat het gaat om mijn persoonlijke ontwikkeling en niet alleen om mijn vaardigheden. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | In de samenwerking met andere collega's houden we rekening met elkaars mening. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | Als professional heb ik goed inzicht in de relatie tussen het intern gevoerde beleid en het externe beleid. | 1 | 2 | 3 | 4 |



Derde determinant: de organisatie

De organisatie (door iedereen in te vullen)

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | In onze organisatie wordt steeds gezocht naar een juist evenwicht tussen de systeemwereld (dat zijn de hoeveelheid protocollen, functiebeschrijvingen, prestatiemetingen, planning etc.) en de leefwereld (dat is de ruimte voor professionele creativiteit, interactieve communicatie, het er mogen zijn als persoon, etc.). | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | In onze organisatie heeft men oog voor alle menselijke eigenschappen die een rol spelen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | Als professional ervaar ik dat je de hoeksteen bent van de organisatie. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | Onze organisatie heeft als draagvlak een gemeenschappelijke visie. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | Het gaat in onze organisatie niet alleen om het meten van prestaties, maar ook over inhoudelijke processen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | In onze organisatie worden de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk bij het uitvoerend werk neergelegd. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | In onze organisatie is men duidelijk gericht op de toekomst. | 1 | 2 | 3 | 4 |

Leiderschap (in te vullen door de eindverantwoordelijke)

(Deze uitspraken worden ook ingevuld door andere leidinggeevenden.)

Als leidinggevende van deze organisatie ...

| | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|
| 1 | stimuleer ik de medewerkers om onze visie zo goed mogelijk uit te dragen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | geef ik er blijk van dat professionals de hoeksteen zijn van onze organisatie. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | zorg ik er voor dat er verbindingen worden gelegd tussen intern en extern beleid. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | neem ik de opvattingen van de professionals serieus. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | laat ik mijn waardering blijken als uitvoerende medewerkers zelf met initiatieven komen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | bevorder ik dat professionals zichzelf verder kunnen ontwikkelen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | concretiseer ik de verbinding tussen het sturen aan de oppervlakte (=structuren, processen, resultaat meting) en sturen in de diepte (=communicatie, visie, overtuiging) door beide in balans te houden. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | vind ik dat onze organisatie te veel reageert wat op hen afkomt. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9 | zorg ik er voor dat onze organisatie ingaat op vernieuwingen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 | laat ik mijn waardering blijken als medewerkers goed presteren. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11 | draag ik er zorg voor dat er een cultuur heerst waarin respect getoond wordt voor medewerkers in het uitvoerend werk. | 1 | 2 | 3 | 4 |



Vierde determinant: de interventie

| | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|
| 1 | In onze organisatie berust de uitvoering van de hulpverlening op een duidelijke systematiek. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | Als medewerkers van onze organisatie hebben we een effectief overzicht van eerder gebruikte methodieken. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | In onze organisatie is er ruimte om voor nieuwe problemen nieuwe manieren van werk te ontwikkelen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | In onze organisatie zijn er voldoende faciliteiten om de individuele werkuitvoering mogelijk te maken. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | In onze organisatie wordt de uitvoering van de hulpverlening bewaakt op kosten en tijdsbesteding. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | Er is door de toepassing van zorgprogramma's en modules te weinig ruimte voor eigen professionele inbreng. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | In onze organisatie domineert het gebruik van protocollen, functieomschrijvingen, systeemanalyses. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | Er gaat te veel tijd zitten in overheadwerkzaamheden (vergaderingen, overleg, verslaglegging etc.). | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9 | De toegepaste methodiek drukt de cliënt te veel in een formeel werkpatroon. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 | Als medewerker van onze organisatie ervaar ik voldoende ruimte om mijn eigen professionele waarneming vorm te geven. | 1 | 2 | 3 | 4 |



Bijlage 2.

Bewerkte vragenlijst Procesgestuurd Instrument

In deze bijlage zijn de bewerkte vragenlijsten van het Procesgestuurd Instrument. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen een lijst voor:

1. Cliënten
2. Professionals
3. Leidinggevenden

Vragenlijst Balans in de Jeugdzorg?

Versie voor kinderen/jongeren vanaf 10 jaar en ouder (2009): voor residentiële hulp.

Nederlands Jeugdinstituut/Groeneweg-Advies



Jouw mening is belangrijk!

Jouw mening is belangrijk voor ons

Het is voor ons belangrijk dat we jou zo goed mogelijk kunnen helpen. Daarom willen we graag van jou weten wat jij vindt van de hulp die je van ons krijgt. Op de volgende bladzijde hebben we daarom een aantal vragen beschreven. We willen jou vragen om op deze vragen een antwoord te geven.

Invullen van de vragenlijst

Op de volgende pagina begint de vragenlijst. Wij willen je vragen om bij iedere vraag aan te geven welk antwoord het beste bij jouw mening past. Het gaat er dus niet om wat andere kinderen/jongeren van de vraag vinden, maar wat jij er zelf van vindt. Elk antwoord dat je daarbij geeft, is een goed antwoord. Foute antwoorden bestaan niet.

Je kunt je antwoord op een vraag geven door een cirkel te zetten om het antwoord dat het beste bij jouw mening past. Hieronder is een voorbeeld opgenomen. Het gaat daarbij om de vraag of je vindt dat de groepsleiding voldoende tijd heeft voor jou.

Als je bijvoorbeeld vindt dat de groepsleiding heel vaak tijd heeft voor jou, dan zet je een cirkel om het getal 4 (zie plaatje hieronder).

| | Helemaal oneens | Beetje oneens | Beetje eens | Helemaal eens |
|---|--------------------|---------------|-------------|---------------|
| De groepsleiding heeft voldoende tijd voor mij. | 1 | 2 | 3 | ④ |

Als je bijvoorbeeld vindt dat de groepsleiding maar weinig tijd voor je heeft, dan omcirkel je het antwoord 1.

Als je vindt dat de groepsleiding vaker niet dan wel tijd voor je heeft dan omcirkel je het antwoord 2.

En als je vindt dat de groepsleiding vaker wel dan niet tijd voor je heeft, dan omcirkel je het antwoord 3.

Hoe hoger het getal is dat je omcirkelt, hoe meer je het dus met deze vraag eens bent.

Weet niet

Als je niet weet hoe je op de vraag moet antwoorden, dan hoeft je deze vraag niet te beantwoorden. Je kan de vraag dan gewoon overslaan. We willen je dan wel vragen om op de laatste bladzijde van deze vragenlijst (bladzijde 4) op te schrijven waarom je deze vraag niet kan beantwoorden.

Op de volgende bladzijde begint de vragenlijst. Denk niet te lang na over je antwoord. Het eerste antwoord dat je zelf bedenkt, is meestal het beste antwoord.

Alvast bedankt voor het invullen.



Vragenlijst Balans in de Jeugdzorg?

Versie voor medewerkers (2009): voor residentiële hulp.

Nederlands Jeugdinstituut/Groeneweg-Advies

Uw mening is belangrijk!

Achtergrond van deze vragenlijst

Het Nederlands Jeugdinstituut doet – in samenwerking met het bureau Groeneweg-Advies – onderzoek naar de mate waarin binnen een jeugdzorg instelling sprake is van een balans tussen enerzijds aandacht voor regels en procedures en anderzijds aandacht voor de cliënt en de professionele uitvoering van de hulpverlening. In dat kader is een vragenlijst ontwikkeld die nu bij enkele instellingen binnen de jeugdzorg beproefd gaat worden.

Omdat deze vragenlijst voor het eerst gebruikt gaat worden, vragen we degenen die deze vragenlijst gaan invullen, ook om aan te geven hoe we deze vragenlijst verder kunnen verbeteren. Dat kan b.v. te maken hebben met onduidelijke formulering van de vragen, suggesties voor extra vragen, etc. In deze vragenlijst is dan ook, naast het beantwoorden van de vragen, ruimte ingebouwd om uw opmerkingen/toelichting te geven over deze vragenlijst. Elke suggestie/tip hoe we deze vragenlijst beter kunnen maken, stellen we zeer op prijs.

De resultaten van deze vragenlijst zullen we bespreken met degenen die deze vragenlijst ingevuld hebben. Deze worden besproken op een speciaal daarvoor georganiseerde bijeenkomst van een dagdeel. Ook de leidinggevendenden zullen daarbij aanwezig zijn. Zij hebben een vergelijkbare vragenlijst ingevuld. Gezamenlijk worden op de bijeenkomst de resultaten geïnterpreteerd en wordt vervolgens bekeken welke acties ondernomen kunnen worden om een eventuele onbalans te herstellen.

Invullen van de vragenlijst

Op de volgende pagina's is een aantal vragen beschreven. Wij willen u vragen om bij iedere vraag aan te geven welk antwoord het beste bij uw mening past. Het gaat niet om wat anderen ervan vinden, maar om uw eigen opvattingen: er zijn dus geen goede of foute antwoorden. U kunt uw antwoord aangeven door een cirkel te zetten om het antwoord dat het beste bij uw mening past. Hieronder is een voorbeeld opgenomen. Het gaat daarbij om de vraag of u vindt dat uw leidinggevende voldoende tijd heeft voor u.

Als u bijvoorbeeld vindt dat uw leidinggevende in de meeste gevallen tijd heeft voor u, dan zet u een cirkel om het getal 4 (zie plaatje hieronder).

| | Mee oneens | Meer oneens dan eens | Meer eens dan oneens | Mee eens |
|--|------------|----------------------|----------------------|----------|
| Mijn leidinggevende heeft tijd voor mij. | 1 | 2 | 3 | ④ |



Als u bijvoorbeeld vindt dat uw leidinggevende heel weinig tijd voor u heeft, dan omcirkelt u het antwoord 1. Hoe hoger het getal is dat u omcirkelt, hoe meer u het met deze vraag eens bent.

Geen mening/weet niet

Als u niet weet hoe u op de vraag moet antwoorden of als u geen mening heeft over de vraag, dan hoeft u deze vraag niet te beantwoorden. U kunt de vraag dan gewoon overslaan. We willen u dan wel vragen om bij opmerkingen/toelichting aan te geven waarom u deze vraag niet kan beantwoorden.

Anonimiteit

De antwoorden die u op de vragen geeft, zullen anoniem verwerkt worden. U hoeft uw naam dan ook niet in te vullen op deze vragenlijst. Wel zullen we u vragen welke functie u heeft binnen deze instelling. Als er van één functie maar 1 persoon is, zullen we deze functie niet apart weergeven.

Professional

Tot slot. In deze vragenlijst wordt de term professional gebruikt om alle uitvoerend hulpverleners te benoemen. Het gaat daarbij om b.v. groepsleiding, ambulante hulpverleners, ouderbegeleiders, gedragsdeskundigen, etc.

Op de volgende bladzijde begint de vragenlijst. Het is niet de bedoeling dat u lang nadent over uw antwoord: ga op uw eerste indruk af. Uw eerste indruk is in de meeste gevallen het beste antwoord.

Alvast bedankt voor het invullen.



Vragenlijst Balans in de Jeugdzorg?

Versie voor leidinggevendenden (2009): voor residentiële hulp

Nederlands Jeugdinstituut/Groeneweg-Advies

Uw mening is belangrijk!

Achtergrond van deze vragenlijst

Het Nederlands Jeugdinstituut doet – in samenwerking met het bureau Groeneweg-Advies – onderzoek naar de mate waarin binnen een jeugdzorg instelling sprake is van een balans tussen enerzijds aandacht voor regels en procedures en anderzijds aandacht voor de cliënt en de professionele uitvoering van de hulpverlening. In dat kader is een vragenlijst ontwikkeld die nu bij enkele instellingen binnen de jeugdzorg beproefd gaat worden.

Omdat deze vragenlijst voor het eerst gebruikt gaat worden, vragen we de respondenten ook om aan te geven hoe we deze vragenlijst verder kunnen verbeteren. Dat kan b.v. te maken hebben met onduidelijke formulering van de vragen, suggesties voor extra vragen, etc. In deze vragenlijst is dan ook, naast het beantwoorden van de vragen, ruimte ingebouwd om uw opmerkingen/toelichting te geven over deze vragenlijst. Elke suggestie/tip waarmee we deze vragenlijst beter kunnen maken, stellen we zeer op prijs.

De resultaten van deze vragenlijst zullen we met het team van uitvoerend medewerkers bespreken. Deze bespreking zal plaatsvinden op een speciaal daarvoor georganiseerde bijeenkomst (één dagdeel) waarbij zowel de teamleden als de leidinggevendenden aanwezig zijn. Gezamenlijk worden dan de resultaten geïnterpreteerd en wordt vervolgens bekeken welke acties ondernomen zouden kunnen worden om een eventuele onbalans te herstellen.

Invullen van de vragenlijst

Op de volgende pagina's is een aantal vragen beschreven. Wij willen u vragen om bij iedere vraag aan te geven welk antwoord het beste bij uw mening past. Het gaat niet om wat anderen ervan vinden, maar om uw eigen opvattingen: er zijn dus geen goede of foute antwoorden. U kunt uw antwoord aangeven door een cirkel te zetten om het antwoord dat het beste bij uw mening past. Hieronder is een voorbeeld opgenomen. Het gaat daarbij om de vraag of u vindt dat de spreekkamers in uw organisatie kindvriendelijk zijn ingericht?

Als u bijvoorbeeld vindt dat de spreekkamers helemaal kindvriendelijke zijn ingericht, dan zet u een cirkel om het getal 4 (zie plaatje hieronder).

| | Mee oneens | Meer oneens dan eens | Meer eens dan oneens | Mee eens |
|---|------------|----------------------|----------------------|----------|
| De spreekkamers in onze organisatie zijn kindvriendelijk ingericht. | 1 | 2 | 3 | ④ |



Als u bijvoorbeeld vindt dat de spreekkamers helemaal niet kindvriendelijke zijn ingericht dan omcirkelt u het antwoord 1. Hoe hoger het getal is dat u omcirkelt, hoe meer u het met deze vraag eens bent.

Geen mening/weet niet

Als u niet weet hoe u op de vraag moet antwoorden of als u geen mening heeft over de vraag, dan hoeft u deze vraag niet te beantwoorden. U kunt de vraag dan gewoon overslaan. We willen u dan wel vragen om bij opmerkingen/toelichting op te schrijven waarom u deze vraag niet kan beantwoorden.

Anonimiteit

De antwoorden die u op de vragen geeft, zullen anoniem verwerkt worden. U hoeft uw naam dan ook niet in te vullen op deze vragenlijst. Wel zullen we u vragen welke functie u heeft binnen deze instelling. Als er van één functie maar 1 persoon is, zullen we deze functie niet apart weergeven.

Op de volgende bladzijde begint de vragenlijst. Het is niet de bedoeling dat u lang nadenkt over uw antwoord: ga op uw eerste indruk af. Uw eerste indruk is in de meeste gevallen het beste antwoord.

Alvast bedankt voor het invullen.



Geef aan welke functie u uitvoert binnen de organisatie (omcirkel het juiste antwoord): (Goed naar benaming kijken per organisatie)

- Teamleider/afdelingsmanager
- Directeur/sectormanager/locatiemanager
- Bestuurder/directeur
- Overig

| | Als leidinggevende in deze organisatie ... | Mee <u>oneens</u> | Meer <u>oneens</u> dan eens | Meer eens dan oneens | Mee eens |
|----|---|-------------------|--------------------------------|-------------------------|-------------|
| 1 | stimuleer ik de medewerkers om onze visie zo goed mogelijk uit te dragen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | geef ik er blijk van dat professionals de hoeksteen zijn van onze organisatie. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | verduidelijk ik de relatie tussen de visie van onze organisatie (intern beleid) en allerlei initiatieven die genomen worden door de subsidiegever, de landelijke overheid en samenwerkingsverbanden (extern beleid). | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | neem ik de opvattingen van de professionals serieus. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | laat ik mijn waardering blijken als uitvoerende medewerkers zelf met initiatieven komen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | zorg ik ervoor dat professionals zichzelf voldoende kunnen ontwikkelen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | zorg ik ervoor dat in deze organisatie sprake is van een balans tussen beheersen en regelen (procedures, protocollen, verantwoorden, etc.) en stimuleren en persoonlijke ontwikkeling (visie, inspireren, professionele creativiteit, aandacht voor menselijke aspecten, etc.). | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | vind ik dat onze organisatie te veel reageert op wat op ons afkomt. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9 | zorg ik er voor dat onze organisatie ingaat op vernieuwingen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 | laat ik mijn waardering blijken voor het werk dat door de professionals wordt uitgevoerd. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11 | bestede ik aandacht aan het uitleggen van de achtergrond (het waarom) van veranderingen. | 1 | 2 | 3 | 4 |

Op de volgende pagina kunt u opmerkingen of toelichtingen opnemen.



Bijlage 3.

Vragenlijsten van Kohnstamm model

Deze vragenlijst is ontwikkeld door het SCO-Kohnstamm Instituut (prof. P. Slegers, dr. F. Geijselen en drs E. Thoonen) ten behoeve van schoolverbetering in het basisonderwijs.

De vragenlijst is verdeeld in 6 onderdelen, die zowel door leerkrachten als leerlingen kunnen worden ingevuld:

1. Leerlingmotivatie (leerling)
2. Veranderende lespraktijk (zowel leerling als leerkracht)
3. Professionele ontwikkel activiteiten (leerkracht)
4. Motivatie van leerkrachten (leerkracht)
5. Schoolorganisatie als werkcontext (leerkracht)
6. Leiderschap (leerkracht)

1. Leerling motivatie

Welbevinden

1. De sfeer op school is goed.
2. Ik zou liever naar een andere school gaan.
3. Ik voel me thuis op deze school.
4. Ik zou liever in een andere klas zitten.
5. Ik heb een leuke klas.
6. Ik kan goed met mijn klasgenoten opschieten.

Taakuitvoering

1. Als ik mijn best doe, kan ik op school zelfs de moeilijkste rekenopgaven maken.
2. Ik weet zeker dat dit jaar mij het rekenen zal lukken.
3. Ik kan bijna alle rekenopgaven maken, als ik maar niet opgeef.
4. Ook de moeilijke lesstof voor rekenen kan ik leren.
5. Ik weet zeker dat ik op school zelfs de moeilijkste rekenopgaven kan oplossen.

Intrinsieke motivatie

1. Ik heb het liefst rekenopgaven waarvan ik iets nieuws leer.
2. Zelfs wanneer ik een rekenopgave slecht maak, probeer ik te leren van mijn fouten.
3. Ik vind het interessant wat ik bij rekenen leer.
4. Ik wil kunnen rekenen omdat ik daar iets aan heb.



Vermijden van falen

1. Ik vind het vervelend als klasgenoten tijdens rekenen merken dat ik een fout maak.
2. Ik vind het vervelend wanneer klasgenoten meer opgaven af hebben dan ik.
3. Ik schaam me wanneer ik hulp moet vragen bij rekenen.
4. Als ik een opgave niet meteen kan maken, vind ik het vervelend als anderen dit zien.
5. Ik ben tijdens rekenen bang dat klasgenoten merken dat ik iets niet begrijp.
6. Ik vind het vervelend wanneer klasgenoten een opgave eerder af hebben dan ik.

Taakdoelen

1. Ik vind het belangrijk dat ik de rekenopgaven begrijp..
2. Ik maak het liefst moeilijke rekenopgaven omdat ik daar iets nieuws van leer.
3. Met rekenen wil ik iets leren dat ik belangrijk vind.
4. Ik doe extra mijn best als ik een rekenopgave niet begrijp.
5. Ik vind het fijn wanneer ik met rekenen iets nieuws geleerd heb.
6. Ik vind het leuk om in de klas met rekenen bezig te zijn.

Inzet

1. Als ik tijdens de rekenles een rekenopgave moet maken, begin ik er meteen aan.
2. Bij rekenen werk ik hard tijdens de les.
3. Bij rekenen zet ik mij tijdens de les in.
4. Ik kan tijdens de rekenles lang achter elkaar door werken.
5. Bij rekenen houd ik zonder moeite mijn aandacht bij de les.

2. Veranderende lespraktijk: leerkrachten en leerlingen versie

Veranderende lespraktijken: procesgerichte instructie

1. Ik maak de leerlingen duidelijk dat de aanpak van de opdracht minstens zo belangrijk is als het juiste antwoord.
2. Ik vraag leerlingen hoe ze tot een oplossing zijn gekomen.
3. Als een leerling een vraag stelt, zeg ik het antwoord niet voor, maar geef ik een aanwijzing.
4. Ik probeer zó les te geven dat leerlingen gaan nadenken over de wijze waarop ze opdrachten kunnen aanpakken.

Veranderende lespraktijken: aansluiten bij de belevingswereld

1. Ik geef leerlingen de gelegenheid om zelf ervaringen of informatie naar voren te brengen.
2. Ik stem de inhoud van mijn lessen zoveel mogelijk af op de belevingswereld van de leerlingen.
3. Bij de keuze van onderwerpen probeer ik zoveel mogelijk aan te sluiten bij de interesses van leerlingen.
4. Ik kies voorbeelden die leerlingen aanspreken.

Veranderende lespraktijken: samenwerking en communicatie tussen leerlingen

1. Bij groepsopdrachten geef ik de leerlingen opdracht om tot een gezamenlijk resultaat te komen.
2. Ik besteed veel zorg aan goede groepsopdrachten.
3. Ik laat de leerlingen de resultaten van opdrachten aan elkaar presenteren.



4. Als leerlingen in groepen werken, bespreek ik aan het eind van de les hoe de samenwerking in de groepen is verlopen.
5. De waardering van de resultaten van een groepsproces is een zaak van gezamenlijk overleg tussen leraar en leerlingen.

Veranderende lespraktijken: gedifferentieerd werken

1. Voor zwakke leerlingen is er herhalingsstof die de basisstof op een andere manier herhaalt.
2. Zwakke leerlingen geef ik minder omvangrijke opdrachten.
3. Ik geef (hoog) begaafde leerlingen als ze klaar zijn extra stof die bij de basisstof aansluit.
4. Ik laat de leerlingen in mijn klas in hun eigen tempo werken, zodat snelle leerlingen meer leerstof kunnen doornemen dan langzame leerlingen.
5. Ik laat zwakke leerlingen doorgaan tot ze de basisstofvoldoende beheersen.

Veranderende lespraktijk: aansluiten bij de belevingswereld (leerlingperceptie)

1. Wat we met rekenen leren, interesseert mij.
2. Als ik iets moet leren, dan vertelt de juf/meester eerst waarom het belangrijk is om dit te leren.
3. De voorbeelden die we bij rekenen krijgen, vind ik interessant.
4. Bij rekenen vraagt de juf/meester ons wat we al weten over het onderwerp.
5. De juf/meester maakt duidelijk datje rekenen ook buiten school nodig hebt.

Veranderende lespraktijken: samenwerking en communicatie tussen leerlingen (leerlingperceptie)

1. Bij rekenen werk ik met andere leerlingen in groepjes samen.
2. Als ik een rekenopgave heb gemaakt, dan mag ik de oplossing aan andere leerlingen in de klas laten zien.
3. Als ik een rekenopgave niet snap, dan mag ik een andere leerling in de klas om hulp vragen.
4. Van de juf/meester mogen we bij rekenen in groepjes werken.
5. De juf/meester geeft rekenopgaven die we in groepjes moeten maken.

Veranderende lespraktijken: gedifferentieerd werken (leerlingperceptie)

1. Voor kinderen die heel goed zijn in rekenen, heeft de juf/meester ander rekenwerk.
2. Kinderen die niet goed zijn in rekenen, hoeven minder rekenopgaven te maken.
3. Kinderen die goed zijn in rekenen krijgen extra werk.

3. Professionele ontwikkelactiviteiten

Professionele ontwikkelingsactiviteit: op de hoogte blijven

1. Ik houd mezelf op de hoogte van ontwikkelingen in het onderwijs.
2. Ik lees vakliteratuur.
3. Ik verzamel extra informatie over onderwijsvernieuwingen.
4. Ik houd me op de hoogte van nieuw beschikbaar lesmateriaal.

Professionele ontwikkelingsactiviteit: uitproberen

1. Ik maak zelf lesmateriaal.
2. Om mijn lespraktijk te verbeteren gebruik ik reacties van leerlingen.

3. Ik oefen tijdens mijn lessen met nieuwe didactische vaardigheden.
4. Ik probeer in mijn lessen nieuwe instructievormen uit.

Professionele ontwikkelingsactiviteit: reflecteren

1. Ik bezoek lessen van collega's om daar van te leren.
2. Ik bespreek problemen in mijn lespraktijk met anderen om daarvan te leren.
3. Om feedback op mijn lesgeven te krijgen, vraag ik collega's lessen van me bij te wonen.
4. Ik leg nieuwe ideeën die ik mijn lespraktijk opdoe voor aan collega's.

4. Motivatie van leerkrachten

Onzekerheidstolerantie

1. Ik vind het leuk als er enerverende situaties ontstaan op school.
2. Ik laat onbekende gebeurtenissen graag op me afkomen.
3. Ik heb er last van als om me heen de boel in de war loopt.
4. Ik hecht eraan dat mijn werk gelijkmatig verloopt.
5. Ik vind het prettig te weten wat me te wachten staat.
6. Ik probeer graag dingen uit, ook al levert het me niets op.
7. Ik houd ervan als zich verrassingen voordoen.

Persoonlijke doelen

1. Mijn persoonlijke onderwijsdoelen liggen in het verlengde van de visie van de school.
2. Ik zet me in voor het realiseren van de onderwijsvisie van de school.
3. Ik weet precies wat er met de visie van onze school bedoeld wordt.
4. Ik denk bewust na over de implicaties van de visie van de school voor mijn manier van lesgeven.
5. Ik weet wat voor mij de eerstvolgende stappen zijn om de visie van de school te kunnen realiseren.

Vertrouwen in professionaliteit

1. Ik heb het gevoel dat ik een steeds betere professional word.
2. Ik heb het gevoel dat ik effectief kan werken.
3. Ik ben tevreden over de kwaliteit van mijn werk.
4. Ik heb het gevoel dat ik succesvol ben in mijn werk.
5. Ik heb voldoende zelfvertrouwen om mijn standpunten over het werk te uiten.

Welbevinden

1. De sfeer op school is goed.
2. Ik zou liever op een andere school werken.
3. Ik voel me thuis op deze school.
4. In mijn schoolteam voel ik me vaak alleen.
5. Ik heb goed contact met mijn collega's.
6. Ik zou liever in een ander schoolteam zitten.
7. Wij hebben een leuk schoolteam.
8. Ik kan goed met mijn collega's opschieten.



5. Schoolorganisatie als werkcontext

Participatie in besluitvorming

1. Leerkrachten hebben invloed op de inhoudelijke invulling van vernieuwingen binnen de school.
2. Tijdens de invoering van vernieuwingen wordt op onze school het plan van aanpak indien nodig bijgesteld.
3. Leerkrachten op onze school beslissen mee over de toepassing van nieuwe didactische werkvormen tijdens de lessen.
4. Op onze school nemen we gezamenlijke besluiten omtrent nieuwe onderwijsdoelen van de school.
5. Op onze school hebben leerkrachten invloed op de aanschaf van nieuwe leer- en hulpmiddelen.
6. Op onze school is er sprake van gezamenlijke besluitvorming als het gaat om veranderingen in de lespraktijk.
7. Op onze school is er voldoende ruimte voor leerkrachten om gezamenlijke besluiten aan te passen aan de eigen klassensituatie.

Samenwerking

1. Mijn collega's praten met mij over nieuwe didactische werkvormen.
2. Mijn collega's geven mij opbouwende feedback over mijn manier van lesgeven.
3. Gesprekken met collega's over mijn werk zijn oppervlakkig.
4. Mijn collega's steunen mij bij het uitproberen van nieuwe werkvormen.
5. Mijn collega's vertellen mij welke problemen zij tegenkomen en hoe zij die oplossen.
6. Mijn collega's interesseren zich alleen voor hun eigen lessen.
7. Mijn collega's delen met mij hun leerervaringen van na-en bijscholing.
8. Mijn collega's staan mij toe dat ik in hun les kom kijken.

Vertrouwen tussen leerkrachten

1. Leerkrachten op deze school vertrouwen elkaar.
2. Op deze school hebben leerkrachten oog voor elkaar.
3. Ook in moeilijke situaties kunnen leerkrachten op deze school op elkaar rekenen.
4. Leerkrachten op deze school doen hun werk goed.
5. Op deze school zijn leerkrachten eerlijk tegenover elkaar.
6. Wanneer leerkrachten elkaar iets vertellen, geloven ze dat.
7. Leerkrachten op deze school zijn openhartig naar elkaar toe.

Vertrouwen in collega's

1. Ik vertrouw mijn collega's.
2. Ik heb oog voor mijn collega's.
3. Ook in moeilijke situaties kan ik rekenen op mijn collega's.
4. Ik vind dat mijn collega's hun werk goed doen.
5. Ik vind dat collega's eerlijk zijn tegenover mij.
6. Ik geloof een collega als hij/mij iets vertelt.
7. Ik vind dat collega's openhartig zijn naar mij.

Erkenning van prestaties

1. Deze school geeft ieder die zijn werk goed doet ruim voldoende erkenning.
2. Deze school doet er iets aan als iemand beneden de maat presteert.
3. Deze school stelt eisen aan elke leerkracht.
4. Deze school is sterk in het ondersteunen van iedere individuele leerkracht.
5. Deze school is altijd eerlijk in zijn personeelsbeslissingen.

6. Leiderschap

Transformatieleaderschap: visie

De schoolleider/het schoolmanagementteam van mijn school ...

1. gebruikt alle mogelijke gelegenheden om de visie van de school uit te dragen naar de leerkrachten, de leerlingen, de ouders en anderen.
2. verwijst tijdens besluitvormingsprocessen expliciet naar de doelen van de school.
3. verduidelijkt voor de leerkrachten de relatie tussen de visie van de school en allerlei buitenschoolse initiatieven (landelijke overheid, samenwerkingsverbanden, etc.).
4. beschrijft vanuit een visie op de toekomst van de school op heldere wijze de problemen die momenteel spelen.
5. schetst tijdens bijeenkomsten wat de consequenties zijn van de visie op de toekomst..
6. van de school voor het huidige reilen en zeilen.

Transformatieleaderschap: individuele aandacht

De schoolleider/het schoolmanagementteam van mijn school ...

1. neemt de opvattingen van individuele leerkrachten serieus.
2. laat waardering blijken wanneer een leerkracht zelf initiatief neemt voor verbetering van het onderwijs.
3. helpt leerkrachten bij het verwoorden van hun emoties.
4. heeft oog en oor voor problemen die leerkrachten ervaren bij de implementatie van vernieuwingen en andersoortige ontwikkeltrajecten.

Transformatieleaderschap: intellectuele uitdaging

De schoolleider/het schoolmanagementteam van mijn school ...

1. helpt leerkrachten hun persoonlijke ideeën over het onderwijs te verwoorden en te verduidelijken.
2. moedigt leerkrachten aan nieuwe dingen uit te proberen in het verlengde van hun interesses.
3. helpt leerkrachten te reflecteren op nieuwe ervaringen die zij als leerkracht opdoen.
4. stimuleert leerkrachten steeds na te denken over hoe het beter kan op onze school.
5. moedigt aan tot het zoeken en bediscussiëren van nieuwe informatie en ideeën die relevant zijn voor de richting voor de ontwikkeling van de school.
6. betreft individuele leerkrachten in een aanhoudende discussie over hun persoonlijke professionele doelen.
7. stimuleert leerkrachten om te experimenteren met nieuwe didactische werkvormen.
8. schept voldoende mogelijkheden voor leerkrachten om zich professioneel te kunnen ontwikkelen.



Bijlage 4.

Werkwijze toepassing Procesgestuurd Instrument

1. Inleiding

Het Procesgestuurd Instrument is bedoeld als ontwikkelingsinstrument. De vragenlijsten zijn dus niet bedoeld als sturingsinstrument voor het management waarbij op basis van de resultaten de organisatie en de hulpverlening bijgestuurd kan worden. Het instrument is bedoeld om door medewerkers en leidinggevende gezamenlijk gebruikt te worden en door middel van een gezamenlijke dialoog de resultaten te interpreteren en vervolgens te komen tot een gezamenlijk verbeterplan.

In het onderwijs (Kohnstamm instituut, Peter Slegers en Erik Thoonen) en bij het SIOO (Kilian Bennebroek Gravenhorst) is ruime ervaring met deze ontwikkelingsbenadering. Deze aanpak wordt ook wel de ‘survey feedback’ methode genoemd. In deze methode wordt een vragenlijst (survey) afgenomen, waarvan de resultaten vervolgens aan alle respondenten worden teruggekoppeld (feedback) en waarna op basis van een gezamenlijke (professionele) dialoog tot een interpretatie van de gegevens wordt gekomen. Vervolgens worden gezamenlijke actiepunten benoemd. Deze wijze van werken is vooral effectief als leermiddel voor de (gehele) organisatie. Werken met survey feedback versterkt ook het verandervermogen van de organisatie.

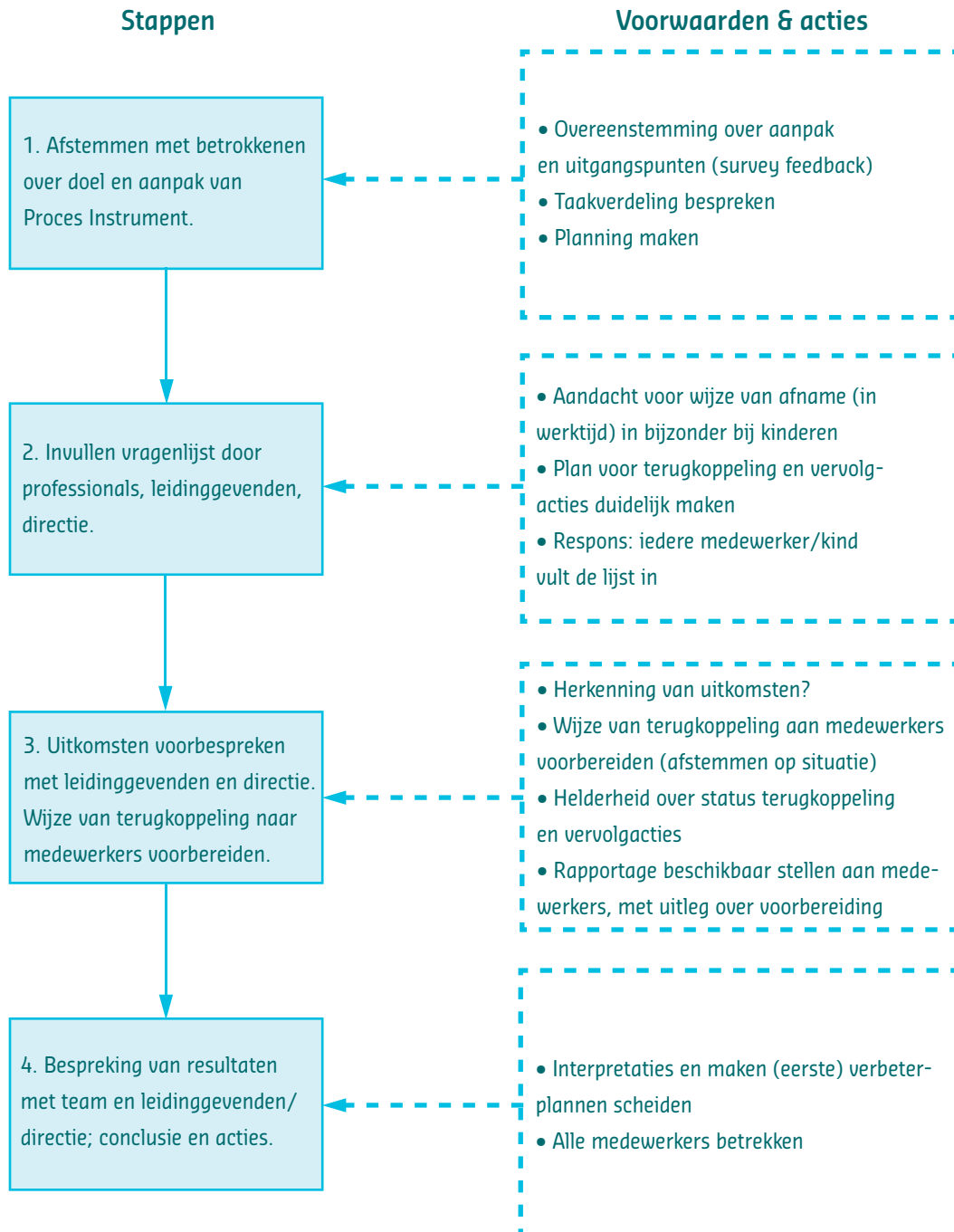
Deze werkwijze biedt een aantal voordelen:

- Er ontstaat een gedeelde probleemervaring bij alle betrokkenen.
- Er worden binnen de organisatie gesprekken op gang gebracht tussen groepen en individuen en over hun perspectieven, waardoor men inzicht krijgen in elkaars visies en ideeën.
- De feedback vorm een aanzet voor het aanpakken van gesignaleerde problemen, na interpretatie van de uitkomsten worden verbeteracties in gang gezet.

In de voorbereiding van deze aanpak is met enkele personen gesproken over deze aanpak en de werkwijze die daarbij gehanteerd wordt. Daarbij is gesproken met Erik Thoonen (Kohnstamm Instituut), Joop Haverkort (directeur Conexus, al 5 jaar ervaring met instrument van het Kohnstamm Instituut) en met Kilian Bennebroek. Op basis van deze gesprekken en op basis van documentenanalyse is een aanpak ontwikkeld. Deze aanpak wordt in de volgende paragrafen verder uitgewerkt.

2. Hoofdpijnen aanpak in 4 stappen

De aanpak die voor dit project gekozen wordt, bestaat uit 4 stappen die samen met de organisatie wordt doorlopen. In het onderstaande overzicht zijn deze stappen schematisch weergegeven.



3. Aanpak op onderdelen

Stap 1. Afstemmen met betrokkenen

Met elke deelnemende organisatie vindt een gesprek plaats over de doelstellingen, de aanpak van het traject en de taakverdeling.

Aandachtspunten:

- Omdat sprake is van een verkennend onderzoek wordt de vragenlijst bij één team/afdeling/groep afgenomen. Gestreefd wordt naar een grootte van circa 15 deelnemers per organisatie (incl. leidinggevenden).
- De groep heeft betrekking op kinderen die ouder zijn dan 10 jaar en bij voorkeur ouder dan 12 jaar. Omdat ook gewerkt wordt met vragenlijsten voor kinderen is een minimale leeftijd van 10 jaar van belang.
- De projectleider stelt zich op als procesbegeleider. Er wordt door de projectleider dan ook geen rapportage geschreven over de resultaten met conclusies en aanbevelingen. De resultaten van de vragenlijst zijn het eigendom van de organisatie zelf c.q. de medewerkers die de vragenlijst ingevuld hebben: zij interpreteren de gegevens en trekken de conclusies. De projectleider zal wel als procesbegeleider leiding geven aan de bespreking van de resultaten. Vanuit zijn kennis en ervaring met het instrument zal hij de bespreking verder ondersteunen; bijvoorbeeld de relaties tussen de verschillende determinanten.
- Opstellen van tijdsplanning. Om betrokkenen enthousiast en gemotiveerd te houden worden de stappen kort na elkaar gepland. Bij voorkeur als volgt:
 - week 1: uitzetten vragenlijst
 - week 2: verzamelen vragenlijst en invoer gegevens in data bestand. Opstellen van resultaten rapportage door projectleider
 - week 3: voorbespreking met leidinggevenden
 - week 4: bespreking met medewerkers in team.
- Taalgebruik vragenlijsten aanpassen aan organisatie. B.v. naamgeving van leidinggevenden, etc.
- Op korte termijn medewerkers informeren over het project.

Taakverdeling

| Nederlands Jeugdinstituut/Groeneweg-Advies | Organisatie |
|--|---|
| Ontwikkelen vragenlijsten. | Informeren medewerkers over het project. |
| Ontwikkelen Excel bestand voor data-invoer. | Uitzetten vragenlijst: zorgdragen voor voldoende respons. |
| Opstellen rapportage met tabellen en grafieken met resultaten. | Verzamelen en invoeren vragenlijsten in Excel bestand. |



Stap 2. Uitzetten van vragenlijsten

AANDACHTSPUNTEN:

- Gezien de doelstelling van de methode is het van belang dat iedereen (medewerkers, kinderen) de vragenlijst invullen. Er wordt dan ook gestreefd naar 100% respons. Omdat met één team/afdeling/groep gewerkt wordt, moet dit haalbaar zijn. Met contactpersoon van organisatie bepalen hoe dit het beste gerealiseerd kan worden.

Stap 3. Uitkomsten voorbespreken met leidinggevenden

Bij de keuze voor de survey feedback methode zouden de resultaten ook rechtstreeks teruggekoppeld kunnen worden aan de medewerkers die de vragenlijsten hebben ingevuld. Het werken met survey feedback waarbij de medewerkers zelf ook betrokken worden, is vaak een nieuwe aanpak voor een organisatie. De ervaring in vergelijkbare trajecten (Kohnstamm Instituut en SIOO) laten zien dat het belangrijk is om de resultaten voor te bespreken met leidinggevenden. Op deze wijze kunnen de leidinggevenden zich beter voorbereiden op de bespreking in de teams en worden ze door de bespreking al meer eigenaar van de resultaten.

Daarnaast is het van belang om de wijze van bespreking van de resultaten met alle medewerkers voor te bereiden op de specifieke situatie van de organisatie. Een mogelijke opzet is in § 3.4 beschreven.

AANDACHTSPUNTEN:

- Benadrukken van ontwikkeldoelstelling van instrument. Instrument is niet ontwikkeld voor objectieve beoordeling/assessment.

Stap 4. Bespreken van resultaten

De bespreking van de resultaten vindt plaats op 1 dagdeel met medewerkers en leidinggevenden.

Daarbij wordt een werkvorm gekozen waarbij zowel in subgroepen gewerkt wordt alsmede plenair de resultaten besproken worden. Het trekken van conclusies en het opstellen van actiepunten worden gescheiden besproken. Bij voorkeur vindt een lunch plaats tussen deze 2 onderdelen.

Voor de bespreking van de resultaten kunnen verschillende werkwijzen gekozen worden. Er kan b.v. gekozen worden om in subgroepen alle onderdelen van de vragenlijst te bespreken of onderdelen te verdelen subgroepen. Bij voorkeur kan elke subgroep over elke onderdeel meepraten.

Mogelijke opzet:

- Uitleg werkwijze door projectleider.
- Bespreking van resultaten in subgroepen (3 groepen van 5 medewerkers, met goede verdeling van leidinggevenden). Resultaat van de bespreking per subgroep zijn een overzicht van de 3 belangrijkste zaken die verbeterd zouden kunnen worden.
- Plenaire terugkoppeling en gezamenlijk bepalen van prioriteit van zaken die aangepakt moeten worden: welke zaken willen we verbeteren?
- Lunch/grote pauze.
- Werkwijze om actiepunten te bepalen en verder uit te werken.



AANDACHTSPUNTEN

- Bij de uitleg door projectleider is het van belang om te benadrukken dat het gaat om een ontwikkeltraject en dat de vragenlijsten niet ontwikkeld zijn voor beoordeling of 'assessment'.
- Zorgdragen dat deelnemers aan de dagdeel zich voorbereiden op de bespreking. Van te voren nemen zij de lijsten door en maken aantekeningen van goede resultaten en van minder goede resultaten.
- Feedback voorbereiden aan de kinderen. De kinderen/jongeren hebben de vragenlijst ingevuld. Daarbij is het belangrijk dat ook zij de resultaten van de vragenlijst terugkrijgen en daarover kunnen praten. Op het dagdeel worden afspraken gemaakt over hoe dit het beste aangepakt kan worden.
- Actiepunten. Ook het team zelf gaat op basis van de resultaten aan de slag met verbetermogelijkheden die binnen hun eigen bereik liggen. Dit stimuleert ook de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het aanpak van verbeteringen.



Bijlage 5.

Overzicht werkzame principes

Deze bijlage bevat een overzicht van algemeen en specifiek werkzame principes van de interventie. Daarbij is gebruik gemaakt van diverse publicatie (zie voetnoten bij specifieke onderdelen) en van de informatie zoals deze te vinden is op de website van het Nederlands Jeugdinstituut²⁸.

1. Algemeen werkzame principes²⁹

Belangrijke, algemeen werkzame factoren van effectieve interventies in de jeugdzorg zijn:

- een goede relatie tussen cliënt en hulpverlener;
- goede aansluiting bij de motivatie van de cliënt (het heeft b.v. geen zin om systematisch aan de uitvoering van het plan van aanpak te werken als de cliënt niet of nog onvoldoende gemotiveerd is voor hulpverlening);
- een goede aansluiting van het type interventie bij het probleem en de hulpvraag (aansluiting bij de probleemdefiniëring van de doelgroep, overeenstemming over het probleem waarop de hulp gericht moet zijn, evenwicht tussen het probleem en de omvang van de hulp);
- een goede structurering van de interventie, dat wil zeggen: heldere en concrete doelstelling, doordachte opzet, goede planning en fasering;
- uitvoering van de interventie zoals zij behoort uitgevoerd te worden ('treatment integrity' of 'fidelity');
- voldoende professionaliteit (vooral training) van de behandelaar, en
- goede werkomstandigheden voor de behandelaar (dragelijke caseload, begeleiding/ondersteuning, veiligheid van de hulpverlener, goede inbedding in de organisatie).

Deze zeven algemeen werkzame factoren zijn zo belangrijk en basaal dat ze de basisingrediënten van goed hulpverleners genoemd kunnen worden. De eerste zes factoren zijn inmiddels vrij goed met onderzoek onderbouwd. Over de laatste zijn de aanwijzingen wel aanwezig, maar nog niet voldoende eenduidig om ze stellig naar voren te schuiven.

De factoren die hierboven genoemd zijn, zijn te onderscheiden in factoren die betrekking hebben op de bejegening- en organisatorische aspecten (zoals een 'goede relatie' en 'werkomstandigheden') en op methodische aspecten (zoals aansluiten bij motivatie, goede fit tussen probleem en aanpak, etc.)

2. Voorbeelden specifiek werkzame principes

De specifiek werkzame factoren hebben betrekking op de werkzame factoren in de diverse werksoorten, zoals: residentieel, ambulante, crisisinterventie, etc.

28 6 april 2009

29 Ontleend aan: in Zicht op effectiviteit

Residentiele hulpverlening

Harder, Knorth en Zandberg (2006) hebben een overzicht gemaakt van de factoren die, naast belangrijke algemeen werkzame ingrediënten in de jeugdzorg, van invloed zijn op de effectiviteit van de residentiële zorg. De kans op een positief resultaat in de residentiële jeugdzorg wordt verhoogd door:

- aanwezigheid van een ondersteunende omgeving;
- gespecialiseerde, intensieve behandeling;
- een (cognitief-)gedragstherapeutische benadering;
- met de residentiële zorg gepaard gaande gezinsinterventies;
- een goed gepland vertrek van het kind of de jongere, en
- nazorg.

Verder lijkt de ideale residentiële hulpverlening voor kinderen en jongeren met ernstige gedragsproblemen te bestaan uit een behandeling die is gericht op meerdere gebieden van het functioneren ('multimodaal'), die bestaat uit meerdere interventievormen ('multimethode') en die veel structuur biedt. Vooral gedragsverandering en gezinsgerichte componenten in de behandeling dragen bij aan positieve uitkomsten. Specifieke trainingen, gericht op sociaal-cognitieve en sociaal-emotionele competenties van de kinderen en jongeren, kunnen een significantie versterking van het behandel-effect opleveren.

Ambulante jeugdzorg

Van der Steege (2007) zocht uit wat, naast de algemeen werkzame ingrediënten in de zorg, de specifiek werkzame ingrediënten zijn van ambulante hulp aan kinderen van 6 tot 12 jaar met veelvoorkomende gedrags- of emotionele problemen.

Algemeen geldt dat de beste theoretische basis wordt gevormd door cognitieve gedragstherapie en de sociale-leertheorie.

Meervoudige problematiek vraagt een 'multimodale' aanpak: interventies gericht op het kind, zijn ouders, leerkracht, netwerk en buurt:

Voor het kind

Bij gedragsproblemen en emotionele problemen (maar niet bij ADHD):

- Training van probleemoplossende vaardigheden en gedragsverandering: door feedback te geven, gedragsinstructies te geven, voor te doen, kinderen te laten oefenen, sociaal gedrag te bevorderen.
- Speltherapie, individueel of in groepsverband.
- Informatie over werkzame principes bij de aanpak van ADHD vindt u het dossier ADHD.

Voor de ouders

Training van opvoedingsvaardigheden: gedrag leren reguleren, een veilige en stimulerende thuissituatie bieden, realistische verwachtingen van het kind hebben, als ouder voor jezelf zorgen, positieve ondersteuning bieden, toezicht uitoefenen.

- Psycho-educatie: ouders informeren over (het ontstaan van) de problemen en de behandeling van hun kind.
- Ouders informeren over de behandeling die hun kind krijgt.
- Ouders betrekken bij de behandeling van hun kind.



- De combinatie van interventies voor kinderen en ouders leidt tot meer effect en tot het beter vasthouden van het effect.

Voor de leerkracht

Instructies voor de leerkracht om te komen tot gedragsverandering van het kind en eventueel zijn klasgenoten (met name bij ADHD).

Bron

Konijn, C., M. van der Steege, E. Elderman, W. Bruinsma & J. van den Braak (2007). *Werkzame werkwijzen* (pdf, uitleg). Verkenning van effectieve interventies in de jeugdzorg. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.

Crisisinterventie

Kenmerken van effectieve vormen van ambulante crisisinterventie zijn:

- 24 uur per dag en zeven dagen per week beschikbaar, snel startend;
- eventueel telefonisch advies beschikbaar;
- de hulpverlener dient de cliënten ook thuis te bezoeken;
- duur: maximaal vier tot zes weken met één tot acht contacten;
- mogelijke doelen: afname van stress bij de ouders, verbetering van strategieën om met problemen om te gaan (met name in volgende crisissituaties), voorkomen van opname van de kinderen, afname van gezinsconflicten, cliënten motiveren voor jeugdzorg of andere hulp;
- er is aandacht voor het gezin, de kinderen en hun functioneren op school of werk en in de omgang met hun vrienden;
- aandacht voor de culturele achtergrond van de cliënten en eventueel aanpassing van de interventie daaraan;
- de hulpverlener dient goed getraind te zijn en kennis van zaken te hebben;
- de interventie dient te passen bij de hulpvraag en de problemen van het gezin of de jongere, en
- aanvullende, ondersteunende interventies (het vervolg op de crisisinterventie) dienen goed aan te sluiten.

Bron

Konijn, C., K. Boelhouters en E. Cavelaars, E. (2001), 'Ambulante crisisinterventie bij jeugdigen in de Agglomeratie Amsterdam'. Utrecht, Trimbos-instituut.

3. Voorbeelden specifiek werkzame principes bij verschillende doelgroepen

Hieronder volgen enkele voorbeelden van werkzame principes bij specifieke doelgroepen.

ADHD

ADHD is niet te genezen. Het is een chronische aandoening waarmee iemand moet leren leven. Wel zijn de symptomen te behandelen. Tot nu toe blijkt uit onderzoek dat de symptomen van ADHD het beste behandeld kunnen worden met medicijnen zoals Ritalin of Concerta. Als alternatief voor medicatie wordt het meest gekozen voor (cognitieve) gedragstherapie, al dan niet in combinatie met medicijnen.

Invloed voeding nog onduidelijk

De laatste tijd is er veel aandacht voor de invloed van voedsel – en dan vooral van suiker en bepaalde kleurstoffen, smaakversterkers en conserveringsmiddelen – op de ernst van de symptomen van ADHD. Studies hiernaar spreken elkaar tegen; sommige laten wel een effect zien, andere niet.

Doelen van de behandeling

De effectiviteit van de behandeling kan worden afgemeten aan de volgende doelen:

- het bestrijden en verminderen van de symptomen;
- het beperken van de gevolgen van ADHD;
- het verbeteren van het sociale functioneren, en
- het informeren van kinderen, ouders en leerkrachten over ADHD.

Psychosociale interventies

Psychosociale interventies kunnen gericht zijn op de ouders, maar ook op de school of op het kind zelf. Voor ouders is het belangrijk dat ze uitgebreide informatie krijgen over ADHD zodat zij hun kind beter kunnen helpen en realistische verwachtingen krijgen van de behandeling. Ook gedragstherapeutische training voor ouders en leerkrachten kan helpen om probleemgedrag van kinderen te verminderen. Voorbeelden van psychosociale interventies voor kinderen zelf zijn (cognitieve) gedragstherapie en sociale vaardigheidstraining.

Combinatie van behandelingen

Medicatie en psychosociale hulp kunnen gecombineerd worden. Psychosociale interventies zijn een alternatief voor medicijnen wanneer die niet aanslaan, te veel bijwerkingen hebben of bij het gezin op grote bezwaren stuiten.

Depressie

Mildere vormen van depressie

Bij mildere vormen van depressie – zonder tekenen van suicidaliteit of psychotische kenmerken – treedt vaak spontaan herstel op. Als de therapeut dit spontane herstel verwacht, of wanneer de jeugdige niet openstaat voor behandeling, is ‘waakzaam afwachten’ een optie. Wanneer de depressie in mildere vorm na vier weken waakzaam afwachten nog aanwezig is lijkt behandeling in de vorm van niet-specifieke ondersteunende psychotherapie raadzaam. Vaak is actief luisteren, steun geven of het kind of de jongere helpen met het oplossen van problemen dan voldoende.

Middelmatige tot ernstige depressie

Voor middelmatige tot ernstige depressies of voor mildere vormen van depressies die niet overgaan met ondersteunende behandeling, is psychotherapie volgens de Amerikaanse en Britse praktijkrichtlijnen de eerste keuze. In de praktijk zijn met cognitieve gedragstherapie voor kinderen en adolescenten en interpersoonlijke therapie voor adolescenten de beste ervaringen opgedaan.

Bij ernstige depressies kan – aanvullende – behandeling met antidepressiva nodig zijn. Over het gebruik, de werkzaamheid en mogelijke bijwerkingen van antidepressiva bestaat echter nog veel onduidelijkheid. Wel is bekend dat het gebruik van antidepressiva het risico op suïcidaal gedrag en vijandigheid kan vergroten. Daarom raadt het Nederlands College ter Beoordeling van Geneesmiddelen (CBG) het gebruik van antidepressiva – en specifiek de zogenaamde SSRI's – af voor de behan-



deling van kinderen en adolescenten onder de 18 jaar. Als antidepressiva toch nodig zijn, dan komt alleen de SSRI fluoxetine in aanmerking omdat daarvan de effectiviteit voldoende is onderbouwd. In dat geval moet wel gecontroleerd worden of het kind of de jongere last krijgt van suïcidale symptomen of andere bijwerkingen.

Een combinatie van psychotherapie en antidepressiva mag dan misschien effectiever zijn dan antidepressiva alleen, de toegevoegde waarde van zo'n combinatietherapie blijkt niet uit alle studies. Als aanvulling op antidepressiva biedt cognitieve gedragstherapie mogelijk bescherming tegen suïcidaal gedrag, maar naar dat effect is meer onderzoek nodig.

Andere behandelvormen, bijvoorbeeld met Sint Janskruid of Elektroconvulsietherapie bij adolescenten, zijn nog niet voldoende onderzocht.

Bij jeugdigen met een psychotische depressie lijkt een combinatie van antidepressiva met antipsychotica positief te kunnen werken, terwijl jeugdigen met een seizoensstoornis baat kunnen hebben bij lichttherapie. In beide gevallen is echter meer onderzoek nodig naar de effectiviteit en de bijwerkingen om gerichte uitspraken te kunnen doen. Bij depressieve jeugdigen met een aanleg voor bipolariteit kan het best gestart worden met psychotherapie. Als er een sterk vermoeden is dat een jeugdige een bipolaire stoornis heeft, dan kan voor een medicijn gekozen worden dat zijn stemming stabiliseert.

Continuerende behandeling

Omdat depressie een terugkerend karakter heeft, is het van belang de behandeling voort te zetten gedurende zes tot twaalf maanden nadat een effect is opgetreden. Dit wordt een 'continuerende behandeling' genoemd. Voor jeugdigen met een ernstigere, terugkerende en chronische stoornis kan daarnaast nog een vorm van 'onderhoudsbehandeling' ingezet worden.