

Implementatie van een interdisciplinair team voor gezinnen met meervoudige complexe problemen

Waar een wil is, is een weg?

Pamela Jakobs & Charlotte Vissenberg

Samenvatting

Het jeugdhulpstelsel staat onder grote druk, waardoor er veel pilots worden ingezet om effectiever te kunnen samenwerken en betere hulp te kunnen verlenen. Daarbij valt op dat evaluatiestudies weinig aandacht hebben voor de implementatie en de kennis die in de praktijk is opgedaan. Dat is een gemiste kans. Implementatiekennis is nodig om het effect van pilots beter te begrijpen en effectieve werkwijzen ook op andere plekken in te kunnen zetten. Almere is in 2020 gestart met de pilot Team Gezinsbegeleiding. Dit team biedt brede ondersteuning aan gezinnen met meervoudige complexe

problemen. Gedurende drie jaar is onderzoek gedaan naar deze pilot. De implementatie van de pilot heeft veel interessante inzichten blootgelegd op bestuurlijk, organisatorisch en praktijkniveau. In dit artikel zoomen we in op vier implementatievalkuilen waar Team Gezinsbegeleiding tegenaan liep en geven we aan wat achteraf gezien had kunnen bijdragen aan het voorkomen van deze valkuilen. Daarmee hopen we bij te dragen aan leren en verbeteren in de jeugdhulp, en aan het voorkomen dat nieuwe pilots worden gestart terwijl niet helder is waarom eerder het beoogde effect niet bereikt is.

Uit onderzoek is gebleken dat bij een groot deel van de kinderen die jeugdhulp krijgen, de oorzaak voor het krijgen van jeugdhulp niet bij het kind, maar bij de omstandigheden van ouders ligt. Dit geldt vaak voor kinderen uit gezinnen met meervoudige en complexe problemen. Bij deze gezinnen spelen vaak meerdere factoren een rol, bijvoorbeeld mentale problemen bij ouders, chronische stress door geldzorgen, opvoedproblemen en/of huisvestingsproblemen. Het inzetten van alleen jeugdhulp is dan vaak niet voldoende bij

deze gezinnen, omdat deze vorm van ondersteuning zich alleen richt op opvoedvragen en de ontwikkeling van kinderen (Bodden & Dekovic, 2010; Van der Steege et al, 2020). Een interdisciplinaire, gezinsgerichte aanpak waarbij volwassenenhulp en jeugdhulp gecombineerd worden, wordt gezien als waardevol.

Inmiddels wordt het belang van gezinsgericht, interdisciplinair werken breed erkend. Gezinsgericht werken draagt, mits onderbouwd met een

Flevi's Kenniswerkplaats Jeugd

Flevi's Kenniswerkplaats Jeugd is een Flevolandse samenwerking tussen praktijkorganisaties, de zes Flevolandse gemeenten, JGZ Almere, de GGD en het lectoraat Klantenperspectief in Ondersteuning en Zorg van Hogeschool Windesheim in Almere. De kenniswerkplaats heeft als doel om kennis te verzamelen, bundelen en verspreiden over veerkrachtig opvoeden en opgroeien. Bezoek de website van Flevi's kenniswerkplaats en het lectoraat KIOZ voor meer informatie. www.fleviskenniswerkplaatsjeugd.nl en www.windesheim.nl/onderzoek/lectoraten/klantenperspectief-in-ondersteuning-en-zorg

gedegen verklarende analyse, bij aan het voorkomen van symptoombestrijding en het aanpakken van de onderliggende problematiek in gezinnen (Bartelink, 2017; Tempel & Vissenberg, 2018; Visscher et al., 2023; Zoon et al., 2020). Dit is dan ook een van de speerpunten van de 'Hervormingsagenda Jeugd 2023' waarin gestuurd wordt op het versterken van interdisciplinair en domeinoverstijgend werken, zodat de geboden ondersteuning beter aansluit op de ondersteuningsvragen van gezinnen (Rijksoverheid, 2023).

De pilot Team Gezinsbegeleiding

Vanuit dit gedachtegoed is Almere in 2020 gestart met een pilot waarin interdisciplinaire ondersteuning voor gezinnen met meervoudige complexe problemen centraal staat: het Team Gezinsbegeleiding. Volgens de startnotitie heeft het Team Gezinsbegeleiding (hierna TGB) als hoofddoel het bieden van passende, samenhangende, gezinsbrede ondersteuning aan gezinnen zodat zij zelfstandig weer verder kunnen. Andere doelen zijn het verminderen van het aantal professionals en (specialistische) jeugdhulptrajecten in gezinnen en het verlagen van de administratieve lasten bij professionals. TGB is bedoeld voor gezinnen die langdurig problemen ervaren op minimaal vier leefgebieden, waarbij de volgende leefgebieden onderscheiden worden: kindfactoren, ouderfactoren, opvoedfactoren, gezinsfactoren, omgevingsfactoren, het sociale netwerk en de hulpverlening (Gemeente Almere, 2020).

TGB wordt aangestuurd door een kwartiermaker. In de startnotitie staat dat TGB bestaat uit een

kernteam en een flexibele schil. In het kernteam zitten acht hbo-geschoolde professionals en één wo-geschoolde gedragsdeskundige. De expertise van het team bestrijkt de lokale toegang jeugd, jeugdproblematiek, opvoedondersteuning, volwassen maatschappelijke hulp en expertise over personen met een lichtverstandelijke beperking. Het kernteam werkt nauw samen met de flexibele schil, die uit organisaties bestaat met expertise over jeugdbescherming, huiselijk geweld en kindermishandeling, geestelijke gezondheidszorg en verslavingszorg voor volwassenen (Gemeente Almere, 2020; JGZ Almere, 2020). Gedurende de pilot kwam de stuurgroep waarin alle betrokken organisaties en de gemeente vertegenwoordigd waren, regelmatig bij elkaar.

Het onderzoek naar Team Gezinsbegeleiding

Onderzoekers van Flevi's Kenniswerkplaats Jeugd (zie kadertekst) hebben de pilot TGB van 2020 t/m 2023 onderzocht. Het onderzoek bestond uit een kwalitatieve evaluatie en een monitor. De kwalitatieve evaluatie bestond uit interviews met ouders over hun tevredenheid en ervaringen met de ondersteuning door TGB. De monitor

TGB is bedoeld voor gezinnen die langdurig problemen ervaren op minimaal vier leefgebieden

was actiegericht en participatief en bestond uit participerende observaties bij het team, interviews en focusgroepen met professionals uit het kernteam, managers van de organisaties en professionals werkzaam in de flexibele schil, actie-leerbijeenkomsten met het team, nauw contact met de kwartiermaker en tot slot deelname aan de stuurgroep bijeenkomsten. De implementatie van TGB, de vragen en behoeften van het team en het bijsturen van de werkwijze op basis van de uitkomsten van de kwalitatieve evaluatie stonden daarbij centraal.

Waarom is het zo belangrijk om goed naar de implementatie van pilots te kijken?

Inmiddels hebben onderzoekers van het lectoraat Klantenperspectief in Ondersteuning en Zorg meerdere pilots met een interdisciplinaire insteek gemonitord. Het ging daarbij om een integraal crisisteam waarin de jeugdbescherming, GGZ en GGD samenwerkten bij crisissituaties in gezinnen met kinderen, en om een FACT (*Flexible Assertive Community Treatment*)-team: een multidisciplinair team voor jeugdigen met complexe gedrags- en psychiatrische problemen (Van de Korput, 2018; Hornby & Jurrius, 2020). Deze teams liepen tegen overeenkomende uitdagingen aan tijdens de implementatie als TGB.

Bij de evaluatie van pilots en interventies wordt vaak met name gekeken naar de effectiviteit van de pilot (tevredenheid van gezinnen, effecten met betrekking tot het verhelpen van problematiek of het verkorten van hulptrajecten) en minder naar de wijze waarop de implementatie is verlopen. Dat is niet vreemd gezien de nadruk die in de Hervormingsagenda Jeugd wordt gelegd op het belang van effectief bewezen interventies (Rijksagenda, 2023). Deze focus gaat echter vaak ten koste van waardevolle implementatiekennis, die ons beter in staat stelt om de effectiviteit van pilots en interventies te duiden. Het gebeurt vaak dat pilots ten onrechte worden geduid als niet effectief, terwijl de implementatie niet of niet voldoende van de grond is gekomen. Daarnaast hebben we deze

implementatiekennis nodig om werkzame elementen van pilots in andere omstandigheden toe te kunnen passen. Ook is deze kennis waardevol voor nieuwe interdisciplinaire teams: zij kunnen daardoor voorkomen dat zij in dezelfde implementatievalkuilen stappen.

Doel van dit artikel

De implementatie van TGB heeft veel interessante inzichten blootgelegd op bestuurlijk, organisatorisch en praktijkniveau. We beschrijven vier valkuilen die zichtbaar werden tijdens de implementatie van TGB en geven aan wat, achteraf gezien, had kunnen bijdragen aan het voorkomen van deze valkuilen. Deze valkuilen zijn gebaseerd op de uitkomsten uit de monitor en onze reflectie daarop. Met dit artikel hopen we bij te dragen aan leren en verbeteren in de jeugdhulp, maar ook aan het voorkomen dat nieuwe pilots worden gestart, terwijl niet helder is waarom eerder het beoogde effect niet bereikt is (Van de Maat, 2022; Stellaard, 2023).

Valkuil 1: Het bijebrengen van versnipperde onderdelen in plaats van starten als één geheel

De versnippering van beleidsterreinen bij de gemeente was de eerste valkuil. De afdeling Jeugd had een trekkersrol bij het vormgeven en organiseren van de pilot, andere beleidsafdelingen waren minder betrokken. Dit zorgde ervoor dat de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de pilot minder tot stand kwam dan beoogd was.

Zo ontstond het idee voor een interdisciplinaire, domeinoverstijgende werkwijze, de pilot TGB, bij de afdeling Jeugd van de gemeente. Bij de formulering van de noodzaak, doelgroep en

Implementatiekennis stelt ons beter in staat om de effectiviteit van pilots en interventies te duiden

doelstellingen van de pilot waren dan ook, naast de afdeling Jeugd, voornamelijk jeugdpartijen betrokken zoals de lokale toegang jeugd en Veilig Thuis. Andere beleidsafdelingen, zoals Werk en Inkomen, Onderwijs en Maatschappelijke hulp voor volwassenen waren in deze fase nauwelijks betrokken. De wethouders van deze beleidsafdelingen voelden minder urgentie om deel te nemen aan TGB, omdat zij andere visies hadden op de wijze waarop de ondersteuning aan gezinnen met meervoudige complexe problemen georganiseerd zou moeten worden. Ook had de komst van TGB voor deze afdelingen minder financiële consequenties.

Dat het zwaartepunt bij het domein Jeugd lag, was ook terug te zien in de financiering van de pilot. TGB werd deels bekostigd vanuit een subsidie, en deels gefinancierd vanuit de reguliere subsidies die de betrokken organisaties ontvingen. De JGZ-organisatie ontving het grootste deel van de subsidie en fungeerde als penvoerder. Deze organisatie had daarmee ook de verantwoordelijkheid voor het budget en het opstellen van de begroting. Hoewel er één gezamenlijke begroting werd opgesteld waarin alle partijen vertegenwoordigd waren, bleek gedurende de pilot dat minder sprake was van een gedeelde verantwoordelijkheid voor deze begroting dan van tevoren was verondersteld. Ook leek deze begroting de interdisciplinaire insteek minder goed te faciliteren dan beoogd. Het grootste aandeel van de financiering was nog altijd afkomstig uit het reguliere budget van de organisaties waarop bestaande kaders van toepassing waren. Het beschikbare budget voor TGB was hierdoor niet helemaal 'ontschottingsvrij' en volledig ondersteunend aan domeinoverstijgend samenwerken.

Het bleef ingewikkeld om de tegengestelde belangen en de consequenties daarvan te concretiseren

Het beschikbare budget voor TGB was niet helemaal 'ontschottingsvrij'

Dit alles zorgde ervoor dat echte gezamenlijke betrokkenheid en verantwoordelijkheid niet goed tot stand kwamen. Dit kwam tot uiting op verschillende manieren, een voorbeeld is dat organisaties zich niet altijd coöperatief opstelden waardoor het moeilijk was om de formatie van het TGB-team rond te krijgen. In het team zaten met name professionals die kennis hadden van en ervaring hadden met jeugdondersteuning. Het aandeel professionals op het gebied van volwassenondersteuning was en bleef gering, zowel in het kernteam als in de flexibele schil. Het gevolg hiervan was dat het team meer handelingsmogelijkheden had op het gebied van jeugdhulp en minder op andere voor gezinnen relevante gebieden, zoals het organiseren van een passende woning of het organiseren van passend onderwijs dichterbij huis. Uit de interviews met gezinnen bleek dat een groot deel van de gezinnen juist aan dit type ondersteuning behoefte had (Jakobs & Vissenberg, 2021, 2022).

Tijdens de pilot hebben de stuurgroep en de kwartiermaker allerlei initiatieven ondernomen om deze versnippering te repareren. Zo zijn er meerdere gesprekken gevoerd met wethouders van andere domeinen om hun draagvlak voor de pilot te vergroten. Onder leiding van een extern adviesbureau heeft de stuurgroep bij de start van de pilot een traject gevolgd waarin de verschillende visies en organisatiebelangen besproken werden. Zo gaven direct betrokken organisaties onder andere aan dat zij (economische) organisatiebelangen hadden die niet volledig in lijn lagen met de doelstellingen van de pilot. Hoewel het belang van een goede samenwerking in TGB tijdens de stuurgroepbijeenkomsten op veel draagvlak kon rekenen, bleef het ingewikkeld om de tegengestelde belangen en de consequenties daarvan te concretiseren en te adresseren in de praktijk. Zo is

De verdeeldheid op bestuurlijk niveau had veel invloed op het dagelijkse werk van TGB

het rondkrijgen van de formatie een continu struikelblok gebleken. Voor professionals was het hierdoor niet altijd gemakkelijk om snel professionals van de andere organisaties in te schakelen.

Tijdens de pilot is gebleken dat het lastig is om een versnipperde start later te repareren. Starten als één geheel met een begroting die dit faciliteert, is een belangrijke randvoorwaarde. Daarnaast valt terugkijkend op dat de inspanningen om de verschillende belangen te adresseren met name op bestuurlijk niveau hebben plaatsgevonden, terwijl de problemen zich afspeelden op uitvoerend niveau. Dit pleit voor het vanaf de start betrekken van managers en betrokken professionals bij deze vraagstukken.

Valkuil 2: Verdeeldheid op bestuurlijk niveau leidt tot onduidelijkheid en onzekerheid op de werkvloer

Tijdens de implementatie van TGB werd duidelijk dat de verdeeldheid op bestuurlijk niveau veel invloed had op het dagelijkse werk van TGB. Zo bestonden er verschillende ideeën over de doelgroep van TGB en de resultaten die TGB zou moeten behalen.

De betrokken organisaties hadden verschillende ideeën bij de doelgroep. Dit was terug te zien bij de gezinnen die ondersteund werden. Deze leken in de loop van de tijd steeds complexere en zwaardere hulpvragen te hebben, waarbij vaak sprake was van veiligheidsproblematiek. Organisaties die deze gezinnen begeleidden, hadden meer belang bij TGB en het lukte hun vaak beter om naar dit team door te verwijzen. Dit leidde tot verschillende uitdagingen. Zo leek de samenstelling van het team niet altijd te passen bij de hulpvragen van de gezinnen die begeleid werden. Ook was het in de monitor lastig te duiden wat de werkwijze precies was, omdat er weinig consistentie in de

gezinnen zat die begeleid werden. De doelgroep en de bijpassende formatie van het team zijn vaak besproken in de stuurgroep, maar het bleef lastig om samen helder te krijgen welke gezinnen wel en niet doorverwezen zouden moeten worden naar TGB.

Hiernaast bestonden er verschillende visies op het beoogde effect van TGB. De prestatieafspraken met de gemeente waren gericht op het verminderen van specialistische jeugdhulp, terwijl in het team het leveren van goede ondersteuning en doen wat nodig is centraal stonden. Hoewel het team onder leiding van de kwartiermaker met veel enthousiasme aan de slag ging, vroeg de stuurgroep zich af of het wel haalbaar was te verwachten dat een nieuw team direct bij zou dragen aan de bezuinigingsopgave in de jeugdhulp. Het was onbekend waar de investeringen en besparingen plaats zouden vinden. De kosten in de volwassenenhulp zouden kunnen stijgen, terwijl dit zou kunnen leiden tot besparingen in de jeugdhulp. Ook zouden de kosten in de jeugdhulp eerst kunnen stijgen vanwege de investeringen in gezinnen, terwijl de effecten misschien pas op lange termijn zichtbaar zouden zijn. Het lukte de stuurgroep niet goed om hier een eenduidige afspraak over te maken met de gemeente. De druk die voortkwam uit de bezuinigingsopgave, heeft naar ons idee grote invloed gehad op het team. Er was weinig opstarttijd en de caseload lag veel hoger dan de geadviseerde caseload bij deze complexe doelgroep (Zoon et al., 2020). In de interviews gaven teamleden aan tijdgebrek te ervaren en een continue druk tot presteren te voelen (Jakobs & Vissenberg, 2021,222).

De samenstelling van het team paste niet altijd bij de hulpvragen van de gezinnen die begeleid werden

TGB moest iedere keer opnieuw aantonen aan de gemeenteraad dat wat het deed waardevol was

Tot slot leidden deze verschillende ideeën over de opbrengsten van TGB tot onduidelijkheid over de financiering en daarmee de toekomst van TGB. De pilot werd driemaal verlengd met een jaar. Dit zorgde ervoor dat TGB iedere keer opnieuw moest aantonen aan de gemeenteraad dat wat het deed waardevol was. Het team heeft meerdere presentaties gegeven om het eigen belang aan te tonen. Ook hield het team een eigen administratie bij om aan te kunnen tonen wat het gedaan had in gezinnen, hoe lang het geduurd had en wat het resultaat was. Het team leek continu onder een vergrootglas te liggen. Niet alleen kostte dit het team veel tijd, ook zorgde dit gaandeweg voor een toename in de eerder genoemde prestatiedruk en daarmee voor een afname van het leren, ontwikkelen en het werkplezier.

Dit werd verder versterkt doordat er, door versnippering en gebrek aan afstemming bij de gemeente, een wildgroei aan projecten met soortgelijke doelstellingen ontstond in Almere tijdens de looptijd van TGB. Zo werd het team geconfronteerd met een pilot vanuit een andere gemeentelijke afdeling, met dezelfde doelgroep als TGB, gericht op het bestrijden van armoede. De beleidsafdelingen Werk & Inkomen en Jeugd hadden voor deze pilot geen samenwerking gezocht. In de praktijk leidde dit tot onduidelijkheid. Zo ontstonden er bij teamleden, maar ook bij collega's uit andere organisaties, vragen over de toekomst van TGB.

Deze valkuil laat zien hoe belangrijk het is om te streven naar een eenduidige visie aan het begin van een pilot en tot overeenstemming te komen over belangrijke elementen zoals de werkwijze, de effectiviteit en de randvoorwaarden.

Valkuil 3: Beperkte aandacht voor randvoorwaarden

De derde valkuil heeft betrekking op het ontbreken en het tijdig organiseren van belangrijke praktische randvoorwaarden voor het team. Vaak wordt bij de start van pilots onderschat hoe belangrijk deze randvoorwaarden voor professionals en gezinnen zijn. Ook in de andere pilots viel op dat met name praktische randvoorwaarden bij de start niet helemaal op orde waren (Van der Korput, 2018; Hornby & Jurrius, 2020).

De omstandigheden waarin het team opereerde, waren niet optimaal. Deels kwam dit door de lage budgetten die hiervoor gereserveerd waren, anderzijds waren de randvoorwaarden onvoldoende op orde voordat de pilot van start ging. Zo liet het gebouw waar TGB in gevestigd was te wensen over. Het was niet uitnodigend genoeg voor gezinnen en faciliteerde het team niet bij zijn besprekingen. Er was nauwelijks privacy en er waren onvoldoende werkplekken.

Ook digitaal voelde het team zich niet goed gefaciliteerd. De TGB-professionals werkten met verschillende e-mailadressen uit verschillende organisaties, iets wat voor gezinnen verwarrend was. Wie was TGB precies? In de interviews refererden gezinnen vaak aan de moederorganisatie van de betrokken TGB-professional (Jakobs & Visenberg, 2021, 2022).

Daarnaast bleek het beoogde ICT-systeem, waarin TGB met gezinnen samen aan hun ondersteuningsplannen zou kunnen werken, niet te bestaan. Hierdoor lukte het niet om meer regie te leggen bij de gezinnen en de administratieve lasten van professionals te verminderen. In plaats daarvan had het team geen andere keuze dan het

De praktische randvoorwaarden waren onvoldoende op orde voordat de pilot van start ging

gebruiken van het programma van de moederorganisatie. Dit bemoeilijkte het samenwerken met gezinnen en met professionals van andere organisaties (Jakobs & Vissenberg, 2021, 2022).

Tot slot kreeg niet iedere TGB-professional vanuit zijn moederorganisatie hetzelfde salaris. De professionals hebben dit als oneerlijk ervaren, zij deden immers hetzelfde werk. Ook in andere pilots was dit het geval, zo kregen sommige professionals bijvoorbeeld wel een maaltijdvergoeding bij een avonddienst en anderen niet (Van der Korput, 2018; Hornby & Jurrius, 2020).

In de uitvoering namen deze randvoorwaarden veel aandacht en tijd van het team in beslag. Dit ging niet alleen ten koste van andere werkzaamheden, maar kwam ook de onderlinge samenwerking niet altijd ten goede. Deze valkuil laat zien hoe belangrijk het is om niet alleen voor gezinnen, maar ook voor professionals de 'basis op orde' te hebben.

Valkuil 4: Een team zonder echte doorzettingsmacht

Ook bij de vierde valkuil, gebrek aan doorzettingsmacht, speelt het gebrek aan bestuurlijke eenheid een rol. Hierdoor werd de samenwerking tussen professionals bemoeilijkt, had TGB geen mandaat en was het lastig de juiste ondersteuning in te zetten.

Door problemen met de formatie en betrokkenheid van organisaties, zoals eerder beschreven, waren er lange tijd geen formele afspraken over de samenwerking tussen de organisaties in de dagelijkse praktijk. Hierdoor moesten professionals per gezin de samenwerking opnieuw uitvinden. Het in contact komen en blijven met professionals van andere organisaties met name in de flexibele schil was hierdoor een uitdaging.

Ook kon TGB door het ontbreken van afspraken geen beslissingen nemen over ondersteuningstrajecten die waren ingezet door andere organisaties, zij hadden daarover geen mandaat. TGB kon bijvoorbeeld bestaande ondersteuningstrajecten van gezinnen niet beëindigen of beïnvloeden,

TGB mocht geen beslissingen nemen over ondersteuningstrajecten die waren ingezet door andere organisaties

tenzij deze trajecten afliepen. Vaak had het team samen met het gezin de gezinsproblematiek in kaart gebracht en hadden het team en de gezinsleden een helder idee over wat nodig was. Door het ontbreken van mandaat was TGB regelmatig noodgedwongen een aanvulling op bestaande trajecten. Het team kon hierdoor voornamelijk op procesniveau ondersteuning bieden, bijvoorbeeld als aanspreekpunt voor organisaties en gezinnen. Gezinnen waren hier zeer tevreden over, zij hadden dankzij het team minder last van administratieve rompslomp en voelden zich gehoord (Jakobs & Vissenberg, 2021, 2022). Tegelijkertijd gebeurde hierdoor echter precies datgene wat de pilot juist moest voorkomen: er werden extra professionals ingezet in de gezinnen. In de monitor zagen we bijvoorbeeld gezinnen die ondersteund werden door zes of meer professionals, waaronder een of twee professionals van TGB (Jakobs & Vissenberg, 2021, 2022; Vissenberg et al., 2022).

Tijdens de interviews gaven gezinnen aan de ondersteuning van TGB als zeer positief te ervaren. Deze waardering werd vooral bepaald door de interdisciplinaire kijk van TGB op vraagstukken, de gezinnen voelden zich hierdoor (vaak sinds lange tijd) gehoord. Helaas bleek dat TGB lang niet altijd de benodigde ondersteuning, voortgekomen uit deze interdisciplinaire kijk, kon organiseren. In de gezinnen waarin dit wel lukte, was dit van grote betekenis voor het gezin. Het ging hier met name over behoeften van gezinnen die buiten de jeugdhulp vielen en die te maken hadden met zorgen op het vlak van bestaanszekerheid, bijvoorbeeld over het aanvragen van een persoonsgebonden budget, het organiseren van een passende woning en het doorbreken van intergenerationele armoedevraagstukken

(Jakobs & Vissenberg, 2021, 2022; Vissenberg et al., 2022).

Deze valkuil laat zien hoe de versnippering op bestuurlijk niveau heeft doorgewerkt in de mate waarin TGB kon doen waarvoor het bedoeld was en de mate waarin het team daarin erkend werd door andere partijen.

Tot slot

Deze vier valkuilen laten zien hoe belangrijk het is om bij het organiseren van een interdisciplinaire, domeinoverstijgende samenwerking te garanderen dat alle beoogde beleidsterreinen al bij het formuleren van het probleem en een pilot als mogelijke oplossing in gelijke mate betrokken zijn. Een gezamenlijke, gelijkwaardige begroting zonder schotten lijkt hierbij een belangrijke randvoorwaarde. Van de versnippering in het beleid heeft TGB blijvend last gehad. Alle pogingen om dit achteraf te repareren konden de kern van het probleem, de versnipperde start, niet oplossen, waardoor deze valkuil mede heeft geleid tot de overige valkuilen beschreven in dit artikel.

Deze versnippering begint natuurlijk niet bij de gemeente, maar start bij de verschillende akkoorden, opdrachten en agenda's waartoe gemeenten zich moeten verhouden. Een echt interdisciplinair, domeinoverstijgend uitgangspunt is in deze stukken niet te vinden, alle partijen redeneren primair vanuit hun eigen domein en hun eigen budget (Van de Maat, 2022; Rijksoverheid, 2022, 2023). Het organiseren van een interdisciplinaire, domeinoverstijgende samenwerking vraagt daardoor veel van zowel de gemeente als van de betrokken

Een gezamenlijke, gelijkwaardige begroting zonder schotten is een belangrijke randvoorwaarde

Er zijn geen uitspraken te doen over de effectiviteit van een werkwijze zonder in kaart te brengen hoe de implementatie verliep

organisaties. De facilitering van de gemeente en de organisaties viel buiten onze monitor, maar verdient in toekomstig onderzoek meer aandacht.

Evalueren en reflecteren

De valkuilen beschreven in dit artikel laten zien hoezeer de wijze van implementatie van pilots verweven is met de effectiviteit. Het is niet mogelijk uitspraken te doen over de effectiviteit van een werkwijze zonder in kaart te brengen hoe de implementatie is verlopen en welke werkzame elementen wel of niet uitgevoerd zijn zoals beoogd. Ook is het zonder deze informatie niet mogelijk om werkzame elementen van de ene pilot zomaar over te hevelen naar een andere pilot.

Het jeugdhulpstelsel staat onder grote druk, waardoor de behoefte om het anders of beter te doen groot is. Juist onder deze omstandigheden, waarin we zorgvuldig om moeten gaan met tijd, beschikbare professionals en geld, is het belangrijk de tijd te nemen goed te evalueren en te reflecteren. Wanneer we voldoende weten over de implementatie in relatie tot de effectiviteit, zullen we beter in staat zijn de werkzame elementen van nieuwe werkwijzen te bepalen. Dit zal leiden tot het verbeteren van werkwijzen totdat zij het beoogde resultaat opleveren. Het continu starten van nieuwe pilots met een soortgelijke doelstelling, doelgroep en opzet zonder vastomlijnd idee over waarom deze ditmaal wel het gewenste resultaat zullen opleveren, kan daarmee voorkomen worden (Stellaard, 2023).

Is een pilot het beste middel?

Op basis van de valkuilen hebben wij vraagtekens bij een pilotopzet om nieuwe werkwijzen te

Het viel op hoeveel er van het team gevraagd werd om van de pilot een succes te maken onder het mom van 'pionieren'

implementeren in de praktijk. In een pilot staat vaak het experimenteren centraal, dit is niet nodig bij een werkwijze waarvan we al weten dat deze effectief is, zoals gezinsbrede ondersteuning (Zoon et al., 2020). Pilots kenmerken zich daarnaast doordat zij los van de bestaande context opereren (Van Buuren et al., 2016). Tot slot hoort bij een pilot vaak een tijdelijk budget. Op zich hoeft dit geen probleem te zijn als er voldoende ruimte is om te experimenteren. Het is echter wel een probleem wanneer er sprake is van druk om bepaalde prestatieafspraken te behalen. Gezien de weerbarstige praktijk en alle belangen die daar spelen, lijkt een pilotopzet geen goed uitgangspunt. Wij pleiten voor het transformeren met bestaande praktijken op basis van een domeinoverstijgende visie met een structureel gelijkwaardig budget.

Tot slot viel op hoeveel er van professionals gevraagd werd om van de pilot een succes te maken onder het mom van 'pionieren', ook als het om standaard randvoorwaarden ging voor het kunnen uitvoeren van het werk. Denk aan het 'bewijzen' van de werkwijze, maar ook aan het ontbreken van de juiste faciliteiten. Het is daarom belangrijk dat ook professionals mogelijke valkuilen kennen, herkennen en om meer inspraak vragen. Zij kunnen zichzelf vragen stellen als: Waarom zal deze werkwijze nu wel effectief zijn? Heb ik voldoende inspraak bij belangrijke besluiten over de werkwijze en de teamsamenstelling? In welk systeem ga ik werken en wat vind ik daarvan? Zijn alle organisaties waarvan ik weet dat ze belangrijk zijn voor gezinnen vertegenwoordigd? Word ik voldoende gefaciliteerd in het werken bij zowel een nieuw initiatief als mijn eigen moederorganisatie?

Zonder de inzet en het geduld van alle betrokkenen tijdens deze pilot was het waarschijnlijk niet gelukt TGB zo lang succesvol te laten draaien. Met dit artikel willen we laten zien dat er met een wil zeker een weg is, maar dat er meer nodig is dan een wil alleen. Juist het aanleggen van de bestuurlijke, budgettaire weg met oog voor de randvoorwaarden verdient alle aandacht.

Over de auteurs



Pamela Jakobs, MSc.

is onderzoeker bij het Lectoraat Klantenperspectief in Ondersteuning en Zorg van hogeschool Windesheim in Almere en is als projectleider verbonden aan Flevi's Kenniswerkplaats Jeugd. Haar projecten hebben betrekking op interdisciplinair samenwerken met gezinnen, de inspraak en het mentaal welbevinden van jeugdigen vanuit een veerkrachtig perspectief; p.jakobs@windesheim.nl



Dr. Charlotte Vissenberg

werkt als associate lector bij het Lectoraat Klantenperspectief in Ondersteuning en Zorg van hogeschool Windesheim in Almere. Zij coördineert onderzoeksprojecten binnen het thema 'veerkrachtig opgroeien' en het personeelstekort in zorg en welzijn. Zij is coördinator van Flevi's Kenniswerkplaats Jeugd, waarin onder meer interdisciplinair samenwerken centraal staat; c.vissenberg@windesheim.nl

Geraadpleegde literatuur kunt u vinden bij het betreffende artikel op:

www.tijdschriftvoororthopedagogiek.nl