

# Waarom anders vasthouden bij de RvdK

## NIEUWE JEUGDWET

De Raad voor de Kinderbescherming (RvdK) werkt vanuit **de bedoeling van de Jeugdwet**, die bevordert dat **ieder kind** in Nederland veilig opgroeit. Preventie en uitgaan van eigen kracht van ouders en hun sociale netwerk zijn uitgangspunten. Er wordt geïnvesteerd in een **optimale samenwerking** tussen partijen die betrokken zijn bij kinderen en hun gezin. En de **professionals** krijgen ruimte om hun werk zo goed mogelijk te doen. De **waarden** van de Jeugdwet zijn de waarden van de RvdK.

## AMBITIES

Kinderen effectief **beschermen**

Focus op de kerntaak



Vergroten van de **professionele autonomie** van de medewerker

## KERNWAARDEN



Betrouwbaar



Prudent



Trots



Vasthoudend



Zorgvuldig

## ONTWIKKELLIJNEN

Anders vasthouden

Vandaag gemeld, morgen gebeld

Doen wat helpt

Samen beschermen

Gedeeld leiderschap

Hoogwaardige ondersteuning

Taakstraffen doorontwikkelen

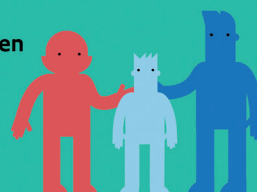
Gezonde bedrijfsvoering

## FEITEN EN CIJFERS

10 regio's  
↓  
**42**  
jeugdzorgregio's

10 regio directeuren  
↓  
**5**  
directeuren

- ✓ Aansluiten op arrondissementen
- ✓ Meer onderzoekscapaciteit
- ✓ Gebiedsgerichte teams
- ✓ Minder staf



IEDER KIND OP HET JUISTE MOMENT DE JUISTE INTERVENTIE



# Werken vanuit de bedoeling: de RvdK op weg naar 2020

Werken vanuit de bedoeling van de Jeugdwet, die bevordert dat ieder kind in Nederland veilig opgroeit. Waarbij preventie en eigen kracht van ouders en hun sociale netwerk uitgangspunten zijn. Investeren in een optimale samenwerking tussen partijen die betrokken zijn bij kinderen en hun gezin. Ruimte voor de professional om zijn werk zo goed mogelijk te kunnen doen. Dichtbij waar kinderen en ouders wonen. Deze waarden van de Jeugdwet zijn de waarden waarvanuit de Raad voor de Kinderbescherming (RvdK) zijn meerjarenvisie 2015-2020 ontwikkelde. Met als belangrijkste inzet het kind in onze onderzoeken en interventies weer echt centraal te stellen.

# W

e formuleerden drie ambities: effectief kinderen beschermen, focus op de kerntaak en het bevorderen van de autonomie van de professional. Doorvertaald naar de maatschappelijke opdracht en wettelijke taak van de RvdK, betekent werken vanuit de bedoeling voor ons dat we aansluiten bij wat de kinderen die aan de RvdK worden toevertrouwd nodig hebben. Ieder kind op het juiste moment de juiste interventie. Het raadsonderzoek maakt helder wat er concreet moet gebeuren om de zorgen over veilig opgroeien van het kind weg te nemen. En raadsbemoedienis wordt steeds benut als interventie; het brengt iets teweeg bij gezinnen en brengt een oplossing dichterbij. De professionals die deze interventies bieden, kunnen dat het beste doen wanneer zij daar de ruimte voor krijgen. Al het andere in de organisatie is hieraan ondersteunend.

## Anders kijken naar organiseren

Werken vanuit de bedoeling veranderde ons denken over organiseren. Omdat we geloven in teams die wendbaar zijn en op maat in kunnen spelen op de vraagstukken in hun jeugdzorgregio is het nodig om meer verantwoordelijkheid bij de teams te leggen. Datgene wat we vragen aan onze cliënten – het belangrijkste uitgangspunt van de Jeugdwet – vertalen we door naar onze eigen organisatie: uitgaan van preventie en eigen kracht. Dit betekent het herverdelen van eigenaarschap van management en teamleiders náár professionals in teams. Een van de grootste en meest impactvolle veranderingen in onze structuur is daarom de

stap naar resultaatverantwoordelijke integrale gebiedsteams die in hoge mate zelforganiserend zijn. Omdat we geloven dat onze professionals het beste hun werk kunnen doen als ze mogen vertrouwen op hun eigen professionele oordeel. Waarbij richtlijnen en protocollen niet leidend zijn in hun werk, maar ondersteunend. Als ze in kleine teams intensief kunnen samenwerken met regionale ketenpartners en samen weten wat er speelt in hun gebied. Teams die zich gezamenlijk verantwoordelijk voelen voor kwetsbare kinderen en hun families.

Natuurlijk begrijpen wij als geen ander dat we er met deze verandering nog niet zijn. Zo'n grote verandering heeft impact op iedereen. Op onze mensen, en ook op de mensen met wie wij samenwerken. Een van onze collega's vertelde dat het in zijn gebied weer opnieuw zoeken was naar de verbinding met één van de Gecertificeerde Instellingen omdat zij onlangs ook op zelforganisatie waren overgegaan. De vertrouwde contacten met de teamleiders waren weggefallen en nu was het weer zoeken naar een stabiele verbinding. We realiseren ons dat veel van de mensen met wie wij samenwerken, ditzelfde gevoel in de samenwerking met de RvdK kunnen hebben.

## 2018: waar staan we?

De gebiedsteams bij de RvdK zijn in alle jeugdzorgregio's gevormd. Er wordt nog hard gewerkt om de ondersteuning rondom de teams op orde te krijgen, daarover straks meer. Teamcoaches en gebiedsmanagers versterken de teams en de keten. Er zijn landelijk teamcoaches beschikbaar die op aanvraag

en op eigen initiatief teams kunnen ondersteunen. Bijvoorbeeld bij knelpunten in de teamvorming die het team niet zelf kan oplossen. Het principe van zelforganisatie wordt daarbij niet losgelaten; de teams nemen hun eigen beslissingen. De gebiedsmanager onderhoudt contacten in de keten en zorgt voor verbinding tussen de keten en de teams.

Het vormen van gebiedsgebonden teams waarin verschillende disciplines samenwerken, was een van de doelstellingen voor 2017. De tweede doelstelling die de RvdK zich voor 2017 stelde, is tijdig handelen: de wachttijd terugdringen naar gemiddeld 10 dagen. Het is onbevredigend om te moeten concluderen dat ons dit niet is gelukt. Om meer gevoel te krijgen bij de impact van de teamvorming en meer inzicht te krijgen in een mogelijke verklaring voor de toch weer oplopende wachttijden, hebben we in een enquête gevraagd hoe collega's tegen de ontwikkelingen aankijken. Een van de vragen was hoe teamvorming op dit moment bijdraagt aan de bedoeling: ieder kind tijd en effectief helpen. De diversiteit aan reacties laat zich makkelijk vergelijken met een rijkelijk gevarieerd patchwork. Deze feedback is kostbaar. Omdat het niet alleen inzicht geeft in het sentiment bij medewerkers, maar ook handvaten geeft voor nieuwe oplossingen en ondersteuning.

### Teams met vleugels én andere geluiden

Er zijn teams die hebben al vleugels gekregen. 'Ik bemerk in mijn regio, waar we voorop lopen met zelforganisatie, dat zaken snel en efficiënt worden uitgedeeld en opgepakt en vervolgens ook doorgaans vlot worden afgerond. We zijn er in geslaagd de wachttijd fors te reduceren en daarnaast ondersteuning te bieden aan buurtteams. De werkstroom blijft adequaat doorlopen. Er vindt meer onderling overleg plaats en mensen zijn meer op locatie aanwezig.'

Een andere collega merkt op: 'Er is veel meer grip op de wachttijd nu dit per team en dus per gebied verdeeld is. Dit overzicht maakt dat je als team in kunt schatten wanneer een zaak er eerder uit moet. Omdat je met een kleine club mensen samenwerkt heb je korte lijnen en kun je een kind effectiever helpen dan vroeger. Ook heb je met je team veel meer contact met dezelfde ketenpartners. Dit zorgt ervoor

dat zij sneller contact opnemen en je in situaties escalaties kunt voorkomen. Teamvorming heeft er ook aan bijgedragen dat ik meer plezier in mijn werk heb waardoor ik gemotiveerder naar mijn werk ga.'

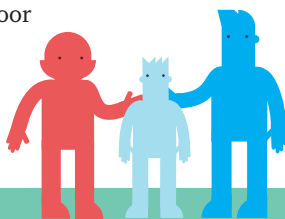
Er zijn ook minder positieve geluiden. 'Ik wil gewoon weer aan het werk kunnen zonder opnieuw het wiel uit te vinden,' antwoordt een collega. Een ander laat weten: 'Teamvorming is een proces dat niet van de ene op de andere dag geregeld is. Het vraagt om het opbouwen van een vertrouwensband en een goede taak/werkverdeling. Er komen veel nieuwe collega's en nieuwe taken op ons af. Dat maakt het positieve effect dat het zou moeten hebben nog niet heel erg zichtbaar.'

Veel collega's bij de RvdK geven aan dat de teamvorming op dit moment nog niet positief bijdraagt aan het inlopen van de wachttijd, maar dat ze op termijn wel effect verwachten. Een collega zegt: 'Het proces en het beleggen van teamverantwoordelijkheden nu een aantal belangrijke taken zijn weggevalen met het vertrek van de teamleiders, kost tijd. Omdat de winkel gewoon open blijft en er tijdsdruk is, duurt dit proces lang. Het stemt mij optimistisch dat we veel goede mensen hebben aangenomen die zich kunnen gaan richten op het primair proces en dat er meer aandacht is voor het effectief beschermen van het kind.'

Een ander laat weten: 'Ik heb het gevoel dat we vooral nog in een fase van exploreren zijn, wat tijd en energie kost. Het verwerken van de veelheid aan informatie kost vooral nog extra tijd en komt nog niet ten goede aan tijdigheid en effectiviteit. Wat mij optimistisch stemt is het vertrouwen in mijn collega's. We komen er samen wel uit.'

### Welke ondersteuning is nodig?

Er is kritiek op de onduidelijkheid en gemis aan structuur, dus houvast binnen de organisatie. De RvdK heeft ervoor gekozen om de start van de nieuwe beweging in te zetten bij de gebiedsteams. Daarna volgen de ondersteunende teams, vanuit de gedachte dat deze ondersteunende teams optimaal dienend en aansluitend moeten zijn aan de vraag uit het primair proces. De consequentie is dat met betrekking tot de ondersteuning van de gebiedsteams nog niet alles is



## VOGELVLUCHT

We nemen tot 2020 de tijd om onze ambitie te verwezenlijken. Dit document beschrijft in vogelvlucht de ontwikkelingen bij de RvdK sinds 'de start van de beweging' in 2015 naar een duurzame effectieve organisatie, tot waar we nu staan in 2018. We ambiëren met dit document niet volledig te zijn. En gaan misschien soms wat kort door de bocht door intensieve en ingrijpende veranderingen onbenoemd te laten. Zoals de nieuwe wijze waarop de administratieve ondersteuning gerealiseerd is. Of het ontvlechten van de managementstructuur zoals die was met teamleiders en regiodirecteuren. We willen hier niemand mee te kort doen, noch informatie mee achterhouden. Dit verhaal heeft als doel de grote beweging en stand van zaken daarvan zichtbaar te maken voor onze relaties.

## BREDERE ONTWIKKELING

We zijn niet de enige organisatie die bezig is met denken vanuit de bedoeling. In deze gedachte worden we gesterkt door organisaties om ons heen, en we zien die ontwikkeling ook binnen de jeugdzorgketen en binnen de justitieketen. De cirkel doorbreken ('zo hebben we het altijd gedaan') om uiteindelijk ons werk beter te kunnen doen. 'Echte vernieuwing is een kwestie van lange adem', zegt de Korpschef van de politie Erik Akerboom op LinkedIn in reactie op zorgen die worden geuit over het tekort aan rechercheurs. 'De politie is een mammoettanker,' vervolgt hij. 'De koers is bepaald, maar het duurt even voor we op gang komen en kilometers maken. Op elementen doen we het hartstikke goed. Maar over de gehele linie is de druk zeer groot.' We zouden het niet beter kunnen verwoorden. Op een echt wezenlijk andere manier werken dan je altijd gewend bent geweest, gaat gepaard met trial and error. Een proces dat tijd en ruimte moet krijgen en alleen maar kan plaatsvinden in de uitvoeringspraktijk. We zetten een aantal stappen vooruit, en doen er soms weer een aantal terug. Het spookbeeld voor veel van onze professionals is dat wij ons in dit werkveld die tijd en ruimte eigenlijk niet kunnen permitteren. En toch moeten we er doorheen. Omdat we weten dat doorgaan op de oude manier van werken niet meer aansluit bij de maatschappelijke ontwikkelingen. Niet veranderen is geen optie.

uitgedacht. Dit zorgt soms voor onrust. 'Er is meer teamondersteuning nodig en het moet duidelijker zijn wat de staforganisatie daarin kan betekenen', reageert een collega. 'Zorg dat de basisstructuur staat,' zegt een andere collega. 'Ik mis visie, enige sturing en waardering. Wanneer doen we het goed?'

De dynamiek in organisaties die een grote verandering doormaken, wordt wel eens vergeleken met een rouwcurve. Collega's gaan door een fase van ontkenning, boosheid en depressie, om vervolgens weer op te klimmen naar achtereenvolgens acceptatie, heroriëntatie en integratie. Wij zien dit ook in onze eigen organisatie, waarbij de teams ieder in hun eigen fase van ontwikkeling verkeren, omdat het uitgangspunt steeds is geweest dat teams hun eigen verandertempo kiezen. Daardoor zien we een palet aan verschillende emoties binnen de RvdK: er zijn teams waar nog te weinig energie is om mee te gaan met de veranderingen, maar er zijn ook teams die de bocht onder aan de curve al genomen hebben. Waar energie is om samen te werken, waar overzicht is op de werkvoorraad en waar regionale partners actief worden opgezocht. De verschillen in ontwikkeling binnen de RvdK zijn groot.

### Opgave verandert niet

De RvdK heeft zijn veranderprogramma 'Anders Vasthouden' genoemd. Omdat onze waarden, uitgangspunten en maatschappelijke opgave niet veranderen. We zijn nog steeds een uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van J&V dat onafhankelijk advies geeft en intervenueert in de situatie rondom kwetsbare kinderen. Met de verandering verandert onze taak niet, maar willen we die wel beter

uitvoeren, aangepast aan de nieuwe jeugdwet, maar óók aan de huidige tijdsgeest, waarin we als organisatie in netwerken opereren, met landelijk overzicht en waardevolle ketencontacten op regionaal niveau.

'If you always do what you always did, you will always get what you always got,' merkte Albert Einstein al ruim 100 jaar geleden op. 'Waar veranderd wordt, liggen kansen', merkte één collega op in onze enquête. We geloven dat we op de goede weg zitten.

**'We geloven dat onze professionals het beste hun werk kunnen doen als ze mogen vertrouwen op hun eigen professionele oordeel. Waarbij richtlijnen en protocollen niet leidend zijn, maar ondersteunend.'**