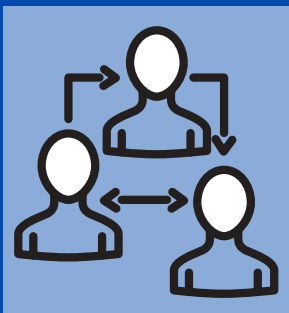


In het project 'Van papier naar praktijk' van de Academische Werkplaats Risicojeugd staat het ontwikkelen van een integrale aanpak voor risicojeugd centraal. Risicojeugd en -gezinnen ervaren ernstige problemen op meerdere leefgebieden, zoals op school, werk en/of met vrienden. Zij vallen onder de top 2% van meest kwetsbare gezinnen. Hulpverleners van verschillende aanbieders zijn betrokken bij de hulp aan deze gezinnen. In samenwerking leveren zij op verschillende domeinen en in andere delen van de keten zorg, ook wel bekend als integraal werken. Het doel van dit project is om inzicht te geven in hoe een integrale aanpak voor risicojeugd, die op papier bestaat uit werkzame elementen, in de praktijk zo ontwikkeld kan worden dat deze aanpak ook werkt. Hiervoor onderzoeken we het samenwerkingsverband Yeph, met een focus op het expertiseteam van Yeph (het Yeph team).

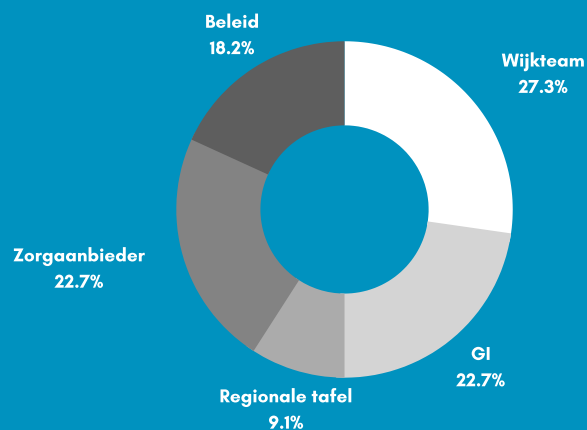


Om integraal te werken zijn diverse elementen van belang, denk o.a. aan gezamenlijke besluitvorming, en flexibele inzet van hulp over domeinen heen (Nooteboom et al., 2020b). Om tot deze elementen te komen, en daarmee integrale hulp voor risicojeugd te leveren, concluderen we uit interviews met o.a. medewerkers van wijkteams, gecertificeerde instellingen (GI) en zorgaanbieders (n=22) dat mandaat, regie en professionele ruimte onderliggende mechanismen zijn. Je hebt mandaat, regie en professionele ruimte nodig om integraal te kunnen werken. Zonder mandaat is het bijvoorbeeld niet mogelijk om een gezamenlijk besluit te nemen, je hebt ook regie nodig om te weten wat er nodig is om sturing op te geven en je hebt professionele ruimte nodig om het besluit te realiseren. In deze factsheet staan de begrippen mandaat, regie en professionele ruimte uitgelegd. Daaropvolgend presenteren we resultaten uit de interviews en inzichten uit de leersessie met de deelnemers uit de praktijk van 25 januari 2022. De factsheet sluit af met een aantal praktijkvoorbeelden en een conclusie.

METHODE

In 2021 zijn 22 interviews gehouden met verschillende professionals die werkzaam zijn in vier jeugdzorgregio's waarin het Yeph team actief is (Utrecht West, Zuidoost Utrecht, Utrecht Stad en Lekstroom). Een overzicht van het type ketenpartner is hiernaast weergegeven. In deze sheet wordt in verband met herleidbaarheid gesproken over deelnemers uit het wijkteam, de GI en overige ketenpartners.

Per regio zijn 4 tot 6 verschillende ketenpartners gesproken. Deze interviews zijn na transcriptie open gecodeerd, waaruit de thema's mandaat, regie en professionele ruimte volgde. Op basis van deze thema's zijn de resultaten uiteengezet.



MANDAAT OP PAPIER

Mandaat staat in het woordenboek omschreven als: 'machtiging (opdracht)' (Van Dale, 2021). De juridische definitie van mandaat is: de bevoegdheid om in naam van een bestuursorgaan besluiten te nemen (artikel 10:1 Awb). Kortgezegd krijgt iemand bij mandatering een opdracht om namens een ander iets te regelen.

Mandaat op papier: Yeph

Tussen de gemeenten en Yeph zijn op papier afspraken gemaakt welk mandaat onder andere het Yeph team heeft. Het Yeph team heeft het mandaat om namens de drie moederorganisaties te beslissen welke inzet van Yeph nodig is. Daarbij is het uitgangspunt dat de moederorganisaties het werk van het Yeph team, waaronder de plan- en beeldvorming, niet overdoen. Ook heeft het Yeph team het mandaat om nee te zeggen tegen een plaatsing, indien: 1) plaatsing in de essentiële functies niet best passende behandeling voor kind is; 2) het financieel niet mogelijk is.

Mandaat op papier: GI en wijkteams

De instroom binnen de verblijfsvoorzieningen wordt voor een belangrijk deel bepaald door keuzes van de GI en de rechterlijke macht (Aanbesteding Yeph, 2020). De gezinsvoogd heeft het mandaat - in geval van ondertoezichtstelling (OTS) - om te bepalen of en, zo ja, welke jeugdhulp is aangewezen bij de uitvoering van de kindbeschermingsmaatregel of jeugdreclassering. Deze maatregelen zijn opgelegd door de rechter, die ook beslist of een kind gedwongen wordt opgenomen. De GI of de gemeente vraagt deze machtiging aan bij de rechter. Sinds invoering van de Jeugdwet bepalen gemeenten zelf welk mandaat wijkteammedewerkers hebben (Friele et al., 2018). Over het algemeen hebben deze medewerkers het mandaat om door te verwijzen naar specialistische hulp, indien basishulp niet afdoende is.

In de praktijk bestaan verschillende beelden over **welk mandaat** het Yeph team heeft. Er zijn respondenten die benoemen dat er op papier wel mandaat is, maar er zijn ook respondenten die aangeven dat het Yeph team geen mandaat heeft in de praktijk en dat dit bij de moederorganisaties ligt. In de praktijk blijkt dat het advies van het Yeph team over het algemeen wordt meegenomen in de besluitvorming, maar dat dit advies niet leidend is. Redenen om het advies van het Yeph team niet te volgen zijn volgens de respondenten:

- Het Yeph team kent de ins en outs van de casus niet;
- Het Yeph team is niet op de hoogte van de situatie op de groep;
- Het Yeph team is pas net bij de casus betrokken.



“Als je zegt: ‘Yeph is die drie zorgaanbieders’ en je zou het groter kunnen maken en je zou daar mandaat aan toevoegen en bouw mogelijkheden. Dan zou je gericht en vroegtijdiger misschien iets kunnen bewerkstelligen.”

Overige ketenpartner

De meeste respondenten vinden dat het Yeph team **meer mandaat** moet krijgen om daadwerkelijke oplossingen te realiseren, zoals een maatwerktraject of het omzeilen van een wachtlijst. Grofweg vier redenen worden door respondenten genoemd waarom er op dit moment te weinig mandaat vanuit het Yeph team wordt ervaren:

- De moederorganisaties nemen het advies van het Yeph team niet over;
- De moederorganisaties nemen het Yeph team niet serieus;
- Het Yeph team laat in de praktijk te makkelijk los (te weinig positie);
- Het Yeph team is een voorportaal en heeft geen mandaat binnen de moederorganisaties.

HIGHLIGHTS LEERSESSIE MANDAAT

- Escaleren of doordrukken vanuit mandaat draagt vaak niet bij aan een succesvolle/passende plaatsing.
- Het is van belang dat de **juiste mensen** met mandaat aan tafel zitten, al is het niet altijd op voorhand te zeggen wie de juiste mensen zijn.
- Op papier is het vaak duidelijker waar het mandaat ligt, in de praktijk is er echter regelmatig **onduidelijkheid** over wie mandaat heeft.
- Mandaat kan **niet bij één persoon** of team liggen, maar is altijd in samenspel waarin je afhankelijk bent van anderen.
- Men kan zich soms ook **verschuilen** achter mandaat (geen besluit nemen of uitstellen daarvan), denk aan dat wordt aangegeven dat nog even met de leidinggevende overlegd moet worden.
- Soms kan ook iemand **zonder mandaat een besluit** nemen, omdat deze persoon vindt dat bijvoorbeeld snel gehandeld moet worden. Deze persoon moet dit achteraf verantwoorden aan de persoon met mandaat.

REGIE OP PAPIER

In het woordenboek wordt regie omschreven als ‘coördinatie, sturing, leiding’ (Van Dale, 2021). Sturing komt ook terug in de definitie van regie in het jeugddomein als het gaat om gemeenten: “*Sturen op afstemming tussen meerdere actoren om een doel vanuit een visie te bereiken. Hierbij hebben de gemeente en de andere actoren diverse afhankelijkheidsrelaties en verantwoordelijkheden, die ontstaan vanuit de randvoorwaarden gesteld aan de verschillende actoren. Deze randvoorwaarden worden door monitoring gevolgd*” (Bröcking, 2016, p.202).

Regie op papier

De regie ligt op papier over het algemeen bij de volgende partijen:

- **Wijkteam:** Als het gezin in hulp komt bij het wijkteam, heeft het wijkteam met het gezin de regie om passende hulp in te zetten (NJI, 2021).
- **GI:** Als sprake is van een ondertoezichtstelling of opgelegde maatregel heeft de GI de regie.
- **Gemeenten:** Sinds de invoering van de Jeugdwet contracteren gemeenten de jeugdhulp en hebben daarmee regie over welke hulp ingezet kan worden (Memorie van toelichting Jeugdwet, 2013). De gedachte hierachter is dat de gemeente hierdoor niet alleen kosten beheerst, maar ook de regie houdt op het gehele hulpverleningsproces en niet buitenspel wordt gezet.

IN DE PRAKTIJK

Wie de regie heeft in de praktijk hangt net als op papier af van of er sprake is van gedwongen of vrijwillig kader. Over het algemeen heeft het wijkteam in het vrijwillig kader de regie en de GI in het gedwongen kader (opgelegde maatregel, OTS). Het wijkteam is volgens verschillende respondenten altijd betrokken en houdt het overzicht of de zorg die wordt ingezet aansluit bij de hulpvragen. Het vraagstuk wie de regie heeft, speelt volgens respondenten vaak tussen het wijkteam en de GI. Dit vraagstuk lijkt vaker terug te komen **wanneer meerdere professionals betrokken zijn**. Het Yeph team heeft volgens de meeste respondenten nooit de regie.

HIGHLIGHTS LEERSESSIE REGIE

- Een vraag die vaker terugkwam tijdens de leersessie: "Hoe voorkomen we dat het **te druk** wordt?" Enerzijds heb je verschillende professionals nodig om de hulp voor jongeren en gezinnen te realiseren, anderzijds is het een belasting voor het gezin en professionals om met meerdere mensen te moeten samenwerken.
- Regie hoeft niet bij een persoon of organisatie te liggen, het is een **samenspel** waarin je elkaar nodig hebt. Gezamenlijke regie is nodig om het geheel te bewaken.
- Een goed **startgesprek**, waarin helder uiteen wordt gezet wie welke rol heeft, waar regie ligt en wat dit betekent kan helpen in de samenwerking. Maak expliciet wat begrippen, zoals regie, betekenen en wie wat doet. Een **checklist** hiervoor kan helpend zijn.
- Er bestaan **verschillende ideeën** over bij wie de regie ligt op het moment dat een kind in zorg is.
- Om afschalen te realiseren met een warme overdracht is **afstemming** nodig tussen verschillende partners, dit gebeurt nog weinig.
- Regie voer je, juist ook op proces, **samen met de jongere en het gezin**. Het tempo van het traject moet op hen zijn afgestemd.

PROFESSIONELE RUIMTE OP PAPIER

Professionele ruimte kan gedefinieerd worden als de ruimte die professionals ervaren in hun dagelijkse werk om taken uit te voeren en ondersteuning af te stemmen op de behoefte van het gezin (Nootboom et al., 2020a). Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen persoonlijke ruimte (bijvoorbeeld voel je je bekwaam om af te wijken van het protocol) en regelruimte (zoals beschikbaarheid van o.a. personeel/locatie). Professionele ruimte is ook een van de transformatiedoelen uit de Jeugdwet (Rijksoverheid, z.j.).

IN DE PRAKTIJK

Bijna alle respondenten ervaren professionele ruimte om zorg te bieden die ouders en jongeren nodig hebben. Hoeveel ruimte wordt ervaren **verschilt** per organisatie, gemeente en persoon, maar is ook afhankelijk van welke mogelijkheden er daadwerkelijk zijn. Zaken die bijdragen aan de (ervaren) professionele ruimte zijn volgens de respondenten:

- **Randvoorwaarden:** de mate waarin geld, personeel en panden beschikbaar zijn. Deze randvoorwaarden kunnen op twee manieren worden gecreëerd: 1) stimulans vanuit de gemeente door een beschikking af te geven of manier van bekostiging, 2) door organisaties zelf (denk aan investeren in flexpoule van medewerkers, investeren in panden of het oprichten van een maatwerkteam).
- **Ervaren ruimte om te transformeren:** het stimuleren van de transformatiegedachte bij medewerkers is van belang om de ervaren ruimte bij professionals te vergroten, zoals het denken in mogelijkheden en niet in beperkingen vanuit beschikbaar aanbod. Dit kunnen zowel organisaties als gemeenten stimuleren.



We hebben gewoon een hele goede directe lijn met de gemeente dus als wij zeggen van: "Ik wil nu dat hierop ingezet wordt", dan maakt het niet uit wat het kost. Dan krijgen we dat sowieso voor elkaar."

Wijkteammedewerker

- **Tijd:** op het moment dat er snelheid geboden is in een casus, wordt er minder professionele ruimte ervaren. Wanneer er geen sprake is van crisis of een hoge werkdruk, wordt meer ruimte ervaren om te kijken naar mogelijkheden.
- **Veiligheid:** de mate van veiligheid, zoals risico van een plaatsing of suicidaliteit, beïnvloeden de ervaren professionele ruimte. Hoe groter het risico op een onveilige situatie, hoe minder professionele ruimte wordt ervaren.

HIGHLIGHTS LEERSESSIE PROFESSIONELE RUIMTE

Naast bovenstaande punten die invloed hebben op de (ervaren) professionele ruimte kwamen uit de leersessie verschillende aanvullingen naar voren:

- **Wet- en regelgeving:** welke mogelijkheden bieden wet- en regelgeving om de zorg die het gezin nodig heeft te realiseren?
- **Kennis:** in hoeverre is men op de hoogte van welke ruimte er is bij organisaties om de juiste zorg te leveren? Denk aan inzicht in sociale kaart en samenwerking met andere partijen.
- **Belangen:** Professionele ruimte is **niet onuitputtelijk** en brengt interne conflicten met zich mee. Als je voor een bepaald gezin ruimte creëert en maatwerk realiseert, kan dat gevolgen hebben voor de ruimte die er is voor andere kinderen.

"Je kan nog zo hard roepen het kind staat centraal, maar die andere kinderen ook, en dan hé?"

- **Visie gemeente:** het verschilt per gemeente hoeveel professionele ruimte er is, o.a. afhankelijk van de inkoop van de zorg.
- **Afstemming jongere en gezin:** vanuit professionele ruimte kan het wenselijk zijn om samenwerking te zoeken met andere hulpverleners, maar dit gevoel van ruimte kan beperkt worden, omdat het betrekken van vele professionals niet past bij de fase waarin een gezin zich in bevindt.
- **Grootte van de organisatie:** kleine organisaties lijken meer flexibiliteit te bieden en daarmee ook meer maatwerk. Tegelijkertijd lijken in de praktijk complexere casussen sneller bij grotere organisaties terecht te komen.
- **Rol Yeph:** het Yeph (team) kan soms net dat beetje extra ruimte bieden om een andere oplossing te vinden of te de-escaleren.

SITUATIES IN DE PRAKTIJK

Onderstaand is een weergave gemaakt van een aantal praktijk situaties. Uit het onderzoek en de leersessie komt naar voren dat deze situaties met name ontstaan wanneer sprake is van visieverschillen of wanneer een bepaald zorgaanbod in de keten mist.

MANDAAT

X

REGIE

X

PROFESSIONELE RUIMTE

Gebrek aan randvoorwaarden

In dit geval zijn zowel wijkteam, GI als zorgaanbieder het eens over de plaatsing en aanmelding. Al blijkt het in de praktijk onmogelijk om te realiseren wat er nodig is, denk aan een gebrek aan personeel.

"Dat zelfs het opschalen en het escalatiemodel hanteren en dat het dan nog steeds onmogelijk is om te realiseren wat er dan nodig is."
- Overige ketenpartner

Geen mandaat
bij verwijzers

X

X

In deze situatie hebben het wijkteam en/of de GI de regie en zij zien mogelijkheden bij zorgaanbieders om een jongere te plaatsen. De zorgaanbieder of het Yeph team weigeren plaatsing en zien de voorzieningen niet als de juiste hulp voor jongere op dat moment. Met als gevolg dat GI of wijkteam de zorg niet kan bieden die zij nodig achten en zich genoodzaakt voelen tot het bieden van iets anders:

"Dat we eigenlijk iets gaan doen waar we helemaal niet achter kunnen staan."
- Medewerker gecertificeerde instelling

X

Geen regie bij
zorgaanbieder

X

Zorgaanbieder heeft ruimte en mandaat om plaatsing te realiseren. Wijkteam of GI melden casus niet aan/verwijzen niet/nemen advies niet over.

CONCLUSIE

Integral werk met risicojeugd is een samenspel. Zowel mandaat, regie als de professionele ruimte ligt niet bij één persoon of organisatie. Je hebt elkaar nodig om jongeren en gezinnen de hulp te bieden die ze nodig hebben. Wie bijvoorbeeld de regie of het mandaat heeft, kan per casus verschillen en vraagt om maatwerk. Daarom is het van belang om in de samenwerking expliciet te maken wie welke rol en mogelijkheden heeft en wat deze rol betekent in deze casus. Een checklist hiervoor bij het startgesprek kan behulpzaam zijn in de samenwerking.

Uit het onderzoek en de leersessie komt daarnaast naar voren dat sommige situaties in de praktijk niet zo maakbaar zijn, zoals we zouden willen of hoe het op papier is bedacht. Transparantie en het samen zoeken en (ver)dragen zijn hierbij van belang. Door transparantie weet men wat wel of niet mogelijk is en door het samen zoeken en (ver)dragen komen professionals niet alleen te staan in de ontstane situatie.



Vragen? Neem contact op met onderzoeker Laura Veerman via l.c.m.veerman@lumc.nl

Literatuurlijst

- Bröcking, B.C. (2016). Hoe krijg je een Oscar voor de regie in de jeugdhulp. *Jeugdbeleid*, 10(4): pp. 197-208.
- Friele, R.D., Bruning, M.R., Bastiaanssen, I.L.W., De Boer, R., Buex, A.J.E.H., De Groot, J.F., Pehlivan, T., Rutjes, L., Sondeijker, F., Van Yperen, T.A., Hageraats, R. (2018). *Eerste evaluatie Jeugdwet*. Den Haag: ZonMw.
- Nederlands Jeugdinstituut. (2021). *Met wie werkt het wijkteam samen?* Geraadpleegd op <https://www.nji.nl/wijkteams/met-wie-werkt-het-wijkteam-samen>
- Nooteboom et al., (2020a). An integrated approach to meet the needs of high-vulnerable families: a qualitative study on integrated care from a professional perspective. *Child and Adolescent Psychiatry and Mental Health*, 14(18), 1-17.
- Nooteboom et al., (2020b). Towards Integrated Youth Care: A Systematic Review of Facilitators and Barriers for Professionals. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*. <https://doi.org/10.1007/s10488-020-01049-8>
- Rijksoverheid (z.j.). *Jeugdhulp bij gemeenten*. Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/jeugdhulp/jeugdhulp-bij-gemeenten>