

Ouder- en Kindteams *Amsterdam*

Ontwikkelstrategie Ouder- en Kindteams 2017-2020



Susanne Buckman, Renske Emmelkamp, Jet van der Jagt, november 2017

Inhoud

Inleiding	3
Algemeen	3
Uitgangspunten voor verdere ontwikkeling	3
Een dynamisch ontwikkelplan	4
Clustering in vijf ontwikkellijnen	5
Leeswijzer	6
1 Continu verbeteren in lerende teams.....	7
Ambitie	7
Patronen	7
Kernkeuzes.....	8
Activiteiten.....	9
2 Kennisdeling en ontwikkeling in stedelijke werkateliers	10
Verbinden, verdiepen en verder brengen van inzichten.	10
Ambitie	10
Patronen	10
Kernkeuzes.....	11
Activiteiten.....	12
3 Professionele ondersteuning organiseren	13
anders organiseren, besturen en verantwoorden.....	13
Ambitie	13
Patronen	13
Kernkeuzes.....	14
Activiteiten.....	15
4 Betekenisvol en betrouwbaar besturen	16
anders organiseren, besturen en verantwoorden.....	16
Ambitie	16
Patronen	16
Kernkeuzes.....	17
Activiteiten.....	19
5 Samenwerking Jeugdhulp en Jeugdgezondheidszorg	21
Ambitie	21
Patronen	21
Kernkeuzes.....	22
Activiteiten.....	23
Literatuur	25

Inleiding

Algemeen

Dit ontwikkelplan, opgesteld in opdracht van de programmadirectie van de Ouder- en Kindteams, beschrijft de wijze waarop de doorontwikkeling van de Ouder- en Kindteams het beste kan worden vormgegeven. Met als doel om de ondersteuning van jeugdigen en ouders in Amsterdam steeds verder te verbeteren.

Vanaf de start in 2015 zijn grote stappen gezet in de opbouw en ontwikkeling van de Ouder- en Kindteams. Een enorme prestatie, met dank aan de inspanningen van alle betrokken professionals en organisaties. Komend vanuit verschillende werkvelden trekken zij samen op om de transformatiedoelen, zoals vastgelegd in de Visie en het Koersbesluit Om het Kind (2014) en bekrachtigd in de Opdracht Ouder- en Kindteams Amsterdam 2017, te realiseren. Dit vraagt om een brede zorginhoudelijke verandering: van initiëren van nieuwe werkwijzen tot nieuwe verhoudingen tussen burgers professionals, instellingen en gemeenten.

In de praktijk betekent het dat professionals in de Ouder- en Kindteams samenwerken met ouders, kinderen en jongeren en dichtbij, in de eigen leefomgeving. Ze werken aan het versterken van de regie van ouders en jongeren en ondersteunen hen bij het oplossen van hun vragen zodat jeugdigen, eventueel met tijdelijke ondersteuning, veilig en gezond opgroeien. De professionele autonomie en verantwoordelijkheid die daarbij horen zijn groot; professionals beogen mogelijk te maken wat nodig is. Zij maken voortdurend in samenspraak met het gezin, collega's en de partners afwegingen om tijdige en goede ondersteuning te bieden (zo licht als kan zo zwaar als moet en gedifferentieerd naar behoefte van groepen en wijken).

Naast alles dat al loopt en goed gaat, blijft de ambitie van de Ouder- en Kindteams onverminderd hoog; om nog beter, tijdig en effectief, aan te sluiten bij gezinnen en hun netwerken zodat alle kinderen veilig en gezond opgroeien. Vanuit de bedoeling geven alle betrokkenen gezamenlijk verdere betekenis en invulling aan het werk.

Uitgangspunten voor verdere ontwikkeling

Transformatie krijgt vorm in de praktijk

In Amsterdam is ervoor gekozen om verandering in het jeugdstelsel van onderaf te laten ontstaan. Beginsel hierbij is dat verandering vooral tot stand wordt gebracht door het samenwerken, leren en ontwikkelen van en met professionals in verschillende "werkgemeenschappen". De transformatie van de uitvoeringspraktijk kent een hoge mate van complexiteit en ontstaat niet vanaf de ontwerptafel, maar krijgt juist betekenis en vorm in de praktijk.

Dat betekent dat van professionals wordt gevraagd dat zij nieuwe vaardigheden en werkwijzen ontwikkelen. Men werkt binnen een ruim kader, netwerkgericht, met een brede taakopvatting; van eenvoudige tot complexe gezondheids- en opvoedvragen tot het versterken van het pedagogische klimaat in de wijk. Van preventief tot hulpverlenend en van generalistisch tot specialistisch. Het huidige werken binnen het Ouder- en Kindteam vraagt om loslaten van de (hulpverlenings)programma's van voorheen ten behoeve van maatwerk. Het gaat uit van centrale

werkbegrippen als aansluiten en verbinden, normaliseren, multidisciplinair, eigen kracht, professionele autonomie en verantwoordelijkheid en tijdig en effectief hulp erbij halen. Deze werkbegrippen geven beperkt richting en structuur, in de klassieke zin van deze begrippen, voor professionals maar gaan uit van situationeel beredeneren en afwegen.

Anders organiseren, besturen en verantwoorden

Parallel aan het vormgeven van het anders werken en leren, loopt het anders gaan organiseren, besturen en verantwoorden. De organiseerfilosofie van de Ouder- en Kindteams richt zich op het ruimte geven aan de transformatie vanuit de uitvoeringspraktijk en het versterken van professionals bij het bieden van kwalitatief goede ondersteuning aan jeugdigen en gezinnen. De organisatie ondersteunt het werk met kinderen en ouders zoveel als mogelijk vanuit de bedoeling en niet vanuit de logica van de van buiten opgelegde systeemwereld (in termen van Hart, 2013). Vanuit dat principe werken de Ouder- en Kindteams aan nieuwe ondersteunende en betekenisvolle manieren van verantwoorden. Het leiderschap van de teamleiders is faciliterend en netwerkgericht en de programmadirectie biedt kaders, stuurt op de transformatiedoelen en houdt zicht op trends. Net als de nieuwe manier van (samen)werken is de organiseerfilosofie deels een toekomstwens.

Een dynamisch ontwikkelplan

De opdracht: aanleiding, werkwijze en afbakening

In 2016 is een aantal evaluatierapporten verschenen over de Ouder- en Kindteams (AEF, 2016a; AEF, 2016b; Boonstra, 2016; Steijn, e.a., 2016; OIS, 2016). Een belangrijke aanbeveling die de gemeente heeft overgenomen in de opdrachtverstrekking aan de Ouder- en Kindteams Amsterdam 2017-2019 betreft het expliciteren van een ontwikkelstrategie voor 3 jaar. De volgende vragen stonden daarbij centraal:

Wat is er nodig

- in de werkwijze en de onderlinge samenwerking van de professionals en met externe partners om ouders, kinderen en jongeren effectief en op maat te kunnen ondersteunen en welke professionaliseringsaanpak is passend?
- om te komen tot een legitieme keuze welke werkwijzen en dienstverlening stedelijk gelden welke ruimte er is voor professionals om samen met gezinnen te differentiëren?
- om de meerwaarde van de samenwerking JGZ en jeugdhulp te expliciteren. Welke werkwijzen en processen zijn in het kader van de gemeenschappelijke opdracht verstandig om te integreren en welke niet.
- in de bedrijfsvoering en besturing om, gezien de context van de joint venture (tijdelijk en veel partijen) de transformatie vorm te kunnen geven.

Werkwijze kernteam ontwikkelstrategie

Wij hebben ons in de analyse gebaseerd op de kadernotities die zijn opgesteld door de gemeente, de onderzoeken die zijn uitgevoerd en een aantal landelijke beleids-, opiniërende- en wetenschappelijke artikelen rondom verandermanagement, publieke gezondheidszorg en de

transformatie in het sociaal domein. Aan de hand van de vraagstelling hebben we (deel)ambities geformuleerd en patronen in beeld gebracht die het verwezenlijken van de ambities belemmeren of bevorderen. Hierbij is, naast de formele stukken, ook gebruik gemaakt van informele informatiebronnen zoals gesprekken en eigen (praktijk)ervaringen. Uit de patronen zijn kernkeuzes geformuleerd, dat wat nodig is gegeven de patronen, die vervolgens bepalend zijn geweest voor het verder ontwerpen van activiteiten in dit ontwikkelplan. De analyse hebben we gedeeld met verschillende groepen waaronder professionals en medewerkers vanuit management, bedrijfsvoering, ontwikkeling en externen. Op basis van deze gesprekken hebben wij de analyse verbeterd. Tijdens het proces van analyseren en opstellen hebben we volop gebruik gemaakt van de veranderkundige expertise van Hans Vermaak.

Afbakening

Dit ontwikkelplan gaat in op de wijze waarop het nieuwe werken in de Ouder- en Kindteams de komende drie jaar kan worden versterkt. Het creëert samenhang tussen het samen werken & leren en anders organiseren, besturen & verantwoorden omdat beiden niet zonder elkaar gaan (zie o.a. van Dalen, 2012; Smit, 2016). Het is het veranderverhaal voor betrokken professionals, bestuurders en gemeente over hoe de organisatie - in haar omgeving – zich de komende jaren verbetert. Het is niet het meerjarenplan of uitvoeringsplan van de Ouder- en Kindteams waarin de inhoudelijke koers is uitgewerkt. Ook beschrijft het niet alle werkzaamheden en activiteiten van de Ouder- en Kindteams, dat wat goed gaat laten we ongemoeid. Alleen die onderdelen die specifieke aandacht vragen, worden hier beschreven.

Dit ontwikkelplan is geen statisch document maar een plan dat groeit en zich steeds opnieuw zal aanpassen aan de opgaven waar we op dat moment voor staan. Een aantal activiteiten uit het ontwikkelplan sluiten aan op ontwikkelingen die al in gang zijn gezet. Zoals de ontwikkelingen die voortkomen uit het besluit om in 2019 verder te gaan als zelfstandige stichting. De wereld om ons heen heeft niet stilgestaan en we hebben getracht deze ontwikkelingen, waar mogelijk, mee te nemen in dit plan.

Clustering in vijf ontwikkellijnen

Het ontwikkelplan is geclusterd in vijf ontwikkellijnen die voortvloeien uit de vragen die in deze opdracht centraal staan en de door ons in beeld gebrachte onderliggende patronen; namelijk:

Samen werken en leren:

1. *Continu verbeteren in lerende teams:* Verreweg het allerbelangrijkste als we werkelijke verandering op kind- en gezinsniveau en dus in de uitvoeringspraktijk willen bewerkstelligen, is het leren op de werkvloer van professionals onderling, met jeugdigen en gezinnen en met externe samenwerkingspartners. Hier krijgen mensen nieuwe vaardigheden in de vingers en ervaren ze wat werkt en wat niet.
2. *Kennisdeling en ontwikkeling in stedelijke werkateliers:* Verbinden, verdiepen en verder brengen van inzichten: Naast continu verbeteren van professionele vaardigheden als individu en als team willen we ook dat we op elkaar door kunnen bouwen in de stad. Dat we steeds beter te pakken krijgen wat werkt en kunnen innoveren door werkwijzen en inzichten te verzamelen en deze ook kunnen verspreiden door de stad.

Anders organiseren, besturen en verantwoorden:

3. *Professionele ondersteuning organiseren:* Hoe ondersteunen we het werken in de teams nog beter, vervallen we niet in onnodige bureaucratie, met daarbij de complicerende factor van de joint venture met 20 instellingen.
4. *Betekenisvol en betrouwbaar besturen:* We werken samen met veel partners in een binnen- en buitenwereld in verandering. Het tempo van de transformatie is niet overal hetzelfde en voltrekt zich niet overal vanuit dezelfde centrale werkprincipes en overwegingen. Dit vraagt om het bewaken van bestuurlijke rust in turbulente tijden, het delen van visie en de bedoeling van het werk en het continu verbinden van ons werk met externe ontwikkelingen maar ook intern tussen uitvoering en ondersteuning (professionele ontwikkeling, strategie/directie, bedrijfsvoering).

Samenspel jeugdgezondheidszorg en jeugdhulp:

5. Met het samengaan van zowel de jeugdgezondheidszorg (Wet publieke gezondheid) als geestelijke gezondheidszorg, jeugdzorg, jeugd-vb en welzijn (Jeugdwet) in de teams zijn verschillende culturen, werkwijzen en organiseerprincipes samengebracht. Dit levert meerwaarde op als er goede samenwerking tot stand komt. Maar deze samenwerking is moeilijk en niet vanzelfsprekend. Omdat dit alle facetten raakt die in bovenstaande ontwikkellijnen genoemd zijn, besteden we apart aandacht aan dit onderwerp en omdat het een taai vraagstuk is kiezen we er in de uitwerking voor om hier intensief en diepgaand mee aan de slag te gaan.

Leeswijzer

Dit ontwikkelplan is in eerste instantie geschreven voor de programmadirectie, bestuurders en gemeente. Tegelijkertijd wordt er een samenvattende versie voor de teams en het programmateam gemaakt.

In het volgende deel worden de ontwikkelopgaven nader beschreven, opgebouwd volgens een vaste systematiek. Als eerste beschrijven we de ambitie; datgene dat we in de Ouder- en Kindteams willen bereiken. Daarna worden patronen beschreven die belemmerend of versterkend werken bij het realiseren van die ambitie. Hieruit voortvloeiend zijn kernkeuzes gemaakt, datgene dat nodig is om de ambitie te realiseren, gegeven de patronen. Als laatste schetsen we welke activiteiten die kernkeuzes betekenen. Alle ontwikkellijnen zijn geschreven voor zowel de jeugdhulp als de jeugdgezondheidszorg. Als we het over jeugdhulp hebben gaat het om professionals uit alle werkvelden, van welzijn tot ggz, die in de teams de jeugdwet uitvoeren.

1 Continu verbeteren in lerende teams

Ambitie

Ouder- en Kindteams groeien uit tot responsieve en wendbare teams die rol, houding en vaardigheden in voortdurende interactie met elkaar en de omgeving (ouders, kinderen en het netwerk) aanpassen en verbeteren. Denk aan: gezinnen stimuleren zelf en met hun netwerk oplossingen te vinden, samenwerken met en positioneren naar netwerkpartners, cliënt als onderdeel van zijn omgeving zien, evalueren en bijstellen met gezinnen etc. De Ouder- en Kindteams zijn teams waarin professionals plezier beleven aan het continu optimaliseren van de ondersteuning aan gezinnen en jeugdigen en aan de onderlinge samenwerking, waarbij zij prioriteren en keuzes maken door meerdere belangen (waaronder de maatschappelijke context) af te wegen (zie o.a. Noordegraaf, 2016).

Patronen

Terugvallen op traditionele werkwijzen

Wat bij het vak hoort is voor alle professionals, door de transformatieopgave, anders geworden. Zij missen grip en overzicht door de veelheid aan soorten vragen van gezinnen en netwerkpartners, processen, mogelijkheden en de breedte van taken en ervaren onvoldoende inhoudelijke kaders en organisatiestructuur. Nu zijn er pareltjes van geïntegreerde samenwerking te zien, maar is duidelijk dat men ook geregeld terugvalt, vanuit onder meer onzekerheid, op oude werkwijzen, houding en vaardigheden. Dit 'terugvallen' en het niet omgaan met de verschillen tussen de disciplines bemoeilijkt gezamenlijk leren en ontwikkelen en houdt de verschillen in stand. (*onzeker*)

Te weinig ontwikkeling van collectieve ambitie en gezamenlijke professionele identiteit

De collectieve ambitie van de Ouder- en Kindteams is nog onvoldoende gezamenlijk gemaakt en is geen onderdeel geworden van het eigen vak of van de professionele identiteit van de Ouder- en Kindteams. Daardoor kunnen professionals hier nog onvoldoende gebruik van maken of op teruggrijpen in het contact met gezinnen, collega's en samenwerkingspartners. Het ontbreekt aan gedeelde praktische handvatten en een gezamenlijk professioneel geweten om in de waan van de dag afwegingen te maken, te positioneren, onzekerheden te hanteren en goede, nieuwe werkwijzen te ontwikkelen. In een stad en werkveld die én continu in ontwikkeling zijn én deels werken vanuit andere waarden en andere organiseerprincipes werken, is het om responsief en wendbaar te zijn nodig om zeker te zijn over je beroepsidentiteit (*ik*) en een collectieve ambitie (*why*) met elkaar te delen zodat ook de professionele identiteit van het Ouder- en Kindteam kan ontluiken (*wij*).

Waarom en waartoe samenwerken wordt niet door iedereen gedeeld

De samenwerking tussen de disciplines ontstaat langzaam. Een deel van de professionals is zich niet bewust of niet overtuigd van de dieperliggende betekenis van de transformatieopgave voor de waarden in het werk en concreter de benodigde veranderingen in houding en gedrag (denk aan naast jeugdige en ouders staan i.p.v. aan het stuur). Hierdoor vindt er geen echte verandering plaats

en wordt de samenwerking niet vernieuwend ("we doen het al"). Dit "niet zien" remt bovenstaande ontwikkeling van collectieve ambitie en professionele identiteit (zie ook ontwikkellijn 5).

Ruimte en tijd om samen te leren staat op gespannen voet met de ervaren werkdruk.

Het is voor professionals moeilijk om de grote diversiteit aan vragen die op hen af komen te hanteren, daarnaast samenwerking met gezinnen en met elkaar vergaand te ontwikkelen en ook nog te reflecteren op hun werk. De werkdruk neemt toe door grotere naamsbekendheid van de Ouder- en Kindteams - 'men weet de teams te vinden' -, door de wachtlijstproblematiek in de specialistische zorg en door het wegvallen van maatschappelijke steunstructuren in de wijken. In de waan van de dag sneuvelen vaak als eerste de activiteiten die het informele leren verdiepen en komt er weinig van gezamenlijke keuzes maken en werkzaamheden prioriteren.

Kernkeuzes

Combineren van werken en leren

Zien en begrijpen door het te ervaren, uit te proberen en samen met anderen te reflecteren en de werkwijzen door ontwikkelen. De confrontatie van theorie en gewoontes met de praktijk vindt vooral tijdens het werk plaats, het grootste deel van leren en ontwikkelen vindt daar informeel plaats. Hier ervaren professionals op dagelijkse basis hoe je de gezondheid en ontwikkeling van kind en gezin ondersteunt (met alle weerbaarheid van dien), samenwerkend met gezinnen en een diversiteit aan collega's vanuit het Ouder- en Kindteam en daarbuiten.

Inspireren, vertellen en vastleggen

Gedeelde waarden en liefde voor het werk geven de professionals energie en de motivatie om samen te leren en ontwikkelen. Door onderling het gesprek te voeren, elkaar te prikkelen/confronteren en te inspireren (*eigen maken*). Hiermee krijgt de collectieve ambitie betekenis voor ieders beroep en voor de professionele identiteit van de Ouder- en Kindteams en expliciteert men succesvolle manieren om het werken, samen met jeugdigen en ouders, vorm te geven. Een bijkomstig effect is dat men oog krijgt voor de verschillen tussen de disciplines en deze gaat omarmen.

Het eigen leren en teamleren passen bij de waarden en opdracht

We gaan er vanuit dat het leren van de individuele professional, wordt afgestemd op de waarden, opdracht en specifieke teamsamenstelling. In het team neemt men verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van een professionele identiteit voor het Ouder- en Kindteam (wij) en daarbij horende houding, gedrag, kennis, vaardigheden en werkwijze. Denk aan: stimuleren gezinnen hun eigen oplossing te vinden, multidisciplinair werken, expliciteren van je rol en positie als professional, transparant zijn door heldere taal en afspraken, kind in zijn of haar omgeving plaatsen (meervoudig kijken) en een aanpak op maat. Maar ook gezamenlijk afwegen, prioriteren en evalueren van werkzaamheden en leeractiviteiten zijn hier onderdeel van.

Tijd en ruimte voor lerend ontwikkelen

We weten uit bijvoorbeeld Denemarken dat transformeren tijd kost. Gegeven de Amsterdamse ambitie om te transformeren en dit van onderaf te laten ontstaan, adviseren we meer tijd in

(in)formeel leren te investeren (naar 15% van de werktijd) en er een ruime periode (van 4 jaar) voor uit te trekken om onszelf te bekwamen.

Activiteiten

- ✓ Prioriteer de leervormen die samen gaan met werken (waarbij we contracteren en reflecteren). Denk aan meedoen of meedenken op gezinsniveau of in de wijken, casuïstiek, mdo's met gezinnen, intervisie, werkgroepen, werkplaatsen e.d.), maar ook nadrukkelijk in vormen waarbij netwerkpartners, gezinnen, jongeren zijn betrokken.
- ✓ Het sparren, oefenen en vertellen van eigen verhalen binnen de teams en het uitvissen van gemeenschappelijke keuzes in de vorm van spelregels, speerpunten, kaders en/of criteria. Dit gebeurt van binnen naar buiten; eerst binnen een team en als daar enige overeenstemming is, dan in toenemende mate in communicatie over en weer met de omgeving. Op die manier werken we vanuit de eigen (professionele) en de gezamenlijke identiteit (wij) om zo de collectieve ambitie van de Ouder- en Kindteams te versterken. Om vervolgens dit in interactie met de omgeving verder aan te scherpen.
- ✓ Duurzame ondersteuningsstructuur met coaches (interne en externe deskundigheid) die subteams/werkgemeenschappen (10-15 personen) helpen bij het vergroten van zelf organiserend vermogen en reflectie op de transformatiedoelen. De ondersteuningsstructuur krijgt zoveel mogelijk vorm door professionals en in kleine werkgemeenschappen omdat dat de beste leercondities zijn. Professionals die tijdelijk een trekkersrol willen vervullen en kunnen en willen inspireren in de teams in positie brengen.

2 Kennisdeling en ontwikkeling in stedelijke werkateliers

Verbinden, verdiepen en verder brengen van inzichten.

Ambitie

We streven naar het ontwikkelen van de krachtigste werkwijze door kennis en innovatieve praktijken vanuit de teams maar ook vanuit de buitenwereld te "oogsten". Om deze oogst steeds onderzoekend met professionals door te ontwikkelen, waar mogelijk te vergemeenschappelijken, en weer terug te brengen naar de teams met als doel de ondersteuning van jeugdigen en gezinnen te verbeteren.

Patronen

Wanneer is het goed genoeg

Professionals vinden het in de huidige uitvoeringspraktijk vaak lastig om te bepalen wanneer zij hun werk goed doen en wanneer niet en te benoemen welke houding en gedrag hierbij passen. Dit wordt veroorzaakt door de complexiteit en de nieuwigheid van het werk, het maatwerk en de nuances die het werken met gezinnen met zich meebrengt. Deze is ook nog eens moeilijk in taal te vatten. Daarom is er meer nodig dan alleen te leren door te ervaren, namelijk de praktijk observeren, onder de loep leggen en analyseren. Dit gebeurt nu onvoldoende.

Stedelijke processen en werkwijzen worden soms los van de praktijk ontwikkeld

Een aantal ontwikkelingen wil je stedelijk oppakken omdat het de visie en werkprincipes betreft en/of de gemeenschappelijke afspraken met een aantal partners in het jeugdstelsel (GI, Veilig Thuis, Specialistische jeugdhulp, Onderwijs, Huisartsen, stadsdelen e.d.). Het aanscherpen of doorontwikkelen van deze stedelijke processen en werkwijzen gebeurt, ondanks het uitgangspunt vanuit de werkpraktijk te ontwikkelen, toch nog niet altijd met (de juiste) professionals. Mede door het grote aantal ontwikkelingen in het jeugdstelsel is de roep om versnelling van de (re)productie van gedeeld inzicht in de Ouder- en Kindteams groot. Deze druk in combinatie met ervaren werkdruk in de teams zorgt ervoor dat er dan af wordt geweken van bovenstaand uitgangspunt. Met als gevolg dat inzichten en werkwijzen, die niet vanuit de werkpraktijk geoogst en doorontwikkeld zijn, het hart van het werk niet raken en te weinig recht doen aan de complexiteit van het werken samen met jeugdigen en gezinnen.

Verschillen bemoeilijken vernieuwen van werkwijzen

De verschillen tussen teams, tussen disciplines en tussen een diversiteit aan professionals, dragen ertoe bij dat het tijd kost om tot een beeld te komen van wat goed is. Of zorgen er voor dat vernieuwde werkwijzen weinig diepgang hebben en onvoldoende gezamenlijkheid. Verschillen in beroepsidentiteit, werkprocessen, autonomie en paradigma's versterken dit. Daarnaast zijn er ook verschillende interpretaties en invullingen van de kernwaarden/collectieve ambitie van het werk in de Ouder- en Kindteams. Er wordt nauwelijks verder gebouwd op inzichten van andere teams en werkwijzen/principes worden op verschillende plekken geoogst wat tijd kost. Terwijl tegelijkertijd het Amsterdamse jeugdstelsel in ontwikkeling blijft en een sterke identiteit van de Ouder- en Kindteams verlangt/eist.

Generen van inzichten verloopt langzaam door procesfactoren

Ook een aantal proceskenmerken maken dat het generen van inzichten en vergemeenschappelijken daarvan in en tussen teams langzaam verloopt. Denk aan het onvoldoende gezamenlijk als programmadirectie/programmateam en teams prioriteren van thema's die uitgewerkt gaan worden (wat doen we en wat doen we eerst), de onduidelijkheid bij wie de benodigde kennis of ontstane inzichten te halen zijn, besluiteloosheid als er producten wel zijn uitgewerkt (wie bepaalt of het iets is waar we gemeenschappelijk mee aan de slag gaan) of gebrek aan helderheid op welke wijze de inzichten weer worden teruggebracht naar de teams waardoor inzichten te langzaam worden verspreid. De digitale werkwijzer die hierin ook een functie moet vervullen, vervult deze functie onvoldoende.

Accepteren van vergemeenschappelijkte werkwijzen lastig

Ten slotte is het accepteren van werkwijzen die elders zijn ontwikkeld niet altijd makkelijk omdat ze niet als eigen worden ervaren. Deels is dit verbonden met het gevoel van verlies dat gepaard kan gaan met het oprekken van het eigen vak om tot het nieuwe werken in de Ouder- en Kindteams te komen. Maar ook gebrek aan transparantie wie waar aan mee mag werken en welke voorwaarden daar voor gelden, zorgt voor het moeilijk accepteren als eigen en passend.

Kernkeuzes

Diepgang en versnelling inzichten wat is goed (genoeg)

Het leren en ontwikkelen in de Ouder- en Kindteams is ook onderzoekend van karakter (wat werkt waar en wanneer en waarom werkt dat?) om op die manier kennis onder de werkwijze te leggen. De opbrengsten moeten zo stevig en bruikbaar zijn dat ze door gezinnen, de teams of een groep professionals daarbinnen te gebruiken zijn. Dit vergt diepgang die te realiseren is door een groep professionals samen, stedelijk een werkatelier te laten vormen. Maar ook een aantal procesvereisten zijn belangrijk om scherpere, diepte en bruikbaarheid van de opbrengsten te garanderen. Denk aan ondersteuning op proces, inhoud en methode, een duidelijke vraagstelling en een omschrijving van de gevraagde kennis en kunde van de professionals.

Bewuste samenstelling en geïntegreerd als nodig

Omdat verschillen op dit moment ook vertragen, geven we niet alles geïntegreerd vanuit alle disciplines vorm. Waar mogelijk, participeren verschillende disciplines. In ieder geval bij die onderdelen van het werk in de Ouder- en Kindteams waarin we als professionals echt samenwerken en gemeenschappelijke werkprocessen, werkwijzen, kennis en kunde, houding en gedrag verwachten.

Stedelijk en toch bruikbaar

Omdat ontwikkeling echt plaatsvindt in het directe werk; als men eigenaarschap ervaart en opbrengsten voor jeugdigen en gezin merkbaar zijn, is het belangrijk dat agendering van de thema's een samenspel is tussen teams, programmateam en programmadirectie. Transparante aanpak met duidelijke communicatie is belangrijk om de acceptatie te vergroten. Daarnaast kennen ontwikkelde werkwijzen een houdbaarheidsdatum. Het tijdelijk gebruiken van gemeenschappelijke werkwijzen past bij een lerende organisatie. Ook evidence based en practice based werkwijzen worden bij tijd en

wijlen tegen het licht gehouden met de vraag of ze nog passen bij de maatschappelijke realiteit en bijdragen aan de uitgangspunten van de Ouder- en Kindteams. Of dat ze aanscherping behoeven.

Faciliteren van inspiratie tussen de teams

Ontwikkeling vindt plaats in het werk met ouders en jeugdigen en tussen professionals. Als organisatie moeten we faciliteren dat professionals elkaar inspireren en uitwisseling mogelijk maken.

Activiteiten

- ✓ Starten met nieuwe en omvormen van bestaande werkgroepen tot werkateliers, die werken volgens de principes geformuleerd hierboven onder de kernkeuzes. Agenderen van thema's gebeurt op basis van beleidsprioriteiten (Uitvoeringsplan e.d.) ervaren noodzaak en innovatieve praktijken van collega's uit de teams. Er worden realistische keuzes gemaakt ten aanzien van het aantal en de tijdsduur van de werkateliers. De werkwijze is transparant (ook via werkwijzer e.d. gecommuniceerd). Per werkatelier wordt gezorgd dat de juiste mensen aan tafel zitten via de zogenaamde 'sneeuwbalmethode'. Jeugdigen, gezinnen, professionals en externe deskundigen/netwerkpartners behoren tot de mogelijke deelnemers. Een onderzoekende aanpak betekent dat er inzichten/data worden verzameld en geanalyseerd om iets nieuws te maken (werkwijze, tools, etc.). Om het proces te borgen is er ondersteuning vanuit het programmateam op proces, inhoud en methode. Delen en communiceren zijn vaste onderdelen van de werkwijze in de werkateliers. Dit vergt aandacht voor vormgeving (materialen/video's, etc.), interactie zoals spelvormen, didactiek (ongemak hoort erbij) etc.
- ✓ Inspireren is breder dan werkateliers. De teams geven vorm aan wijkdialogen, jaarlijkse inspiratiedagen, maar ook aan referaten, lezingen, filmpjes, blogs, webinars, et cetera. Door dit als organisatie nog sterker te faciliteren delen professionals inzichten van binnen de Ouder- en Kindteams en daarbuiten en bieden professionals elkaar een beeld van waarnaartoe we op weg zijn.

3 Professionele ondersteuning organiseren anders organiseren, besturen en verantwoorden

Ambitie

Een efficiënte en digitaal innovatieve bedrijfsvoering, die een kwalitatief goede uitvoering van het werk met ouders en kinderen en de samenwerking met partners ondersteunt, is vormgegeven en operationeel. Onder bedrijfsvoering verstaan we de volgende ondersteunende processen: HR en (administratieve) organisatie, informatiemanagement (ICT), communicatie, facilitaire dienstverlening en huisvesting, financieel management en inkoopmanagement, juridische advisering¹.

Patronen

Beperkte sturingskracht en flexibiliteit door afhankelijkheid

Voor een aantal cruciale bedrijfsvoeringonderdelen zijn de Ouder- en Kindteams afhankelijk van de joint-venture partners, waaronder GGD (planning van consulten, telefonie, registratie Kidos, managementinformatie JGZ) en de gemeente Amsterdam (huisvesting, facilitair beheer en registratiesysteem RIS). Hoewel er veel is geïnvesteerd en verbeterd, verloopt het verbeteren van de digitale en fysieke toegankelijkheid van de teams en van de registratiesystemen en informatievoorziening traag. Afstemming binnen deze afhankelijkheidsrelaties is moeizaam.

Personeelsbezetting niet optimaal door afhankelijkheid

De joint venture van 21 instellingen is een complexe organisatievorm. Het aantal partners, de verschillende belangen en de ingewikkelde verrekening-systematiek om een gemeenschappelijke ondersteuningsstructuur² in te richten, zorgen ook voor het bedrijfsvoeringsteam voor veel werk in de vorm van afstemming, en voor weinig flexibiliteit, weinig beïnvloedingsmogelijkheden. Met name de eerste jaren is er gewerkt met kleine dienstverbanden en medewerkers die werden aangeleverd door de 21 partners, dit kwam bij de start de kwaliteit en de efficiëntie van de ondersteuning niet ten goede en heeft vertraging opgeleverd.

Inhoudelijke werkontwikkeling bepaalt tempo integratie bedrijfsvoering

Ten slotte is de bedrijfsvoering qua tempo volgend op de inhoudelijke werkontwikkeling in de teams. Terwijl vanuit bedrijfseconomisch perspectief een meer geïntegreerde ondersteuning, vanuit én bedrijfsvoering Ouder- en Kindteams én bedrijfsvoering jeugdgezondheidszorg, efficiency kan opleveren, is er nu geen sprake van een geïntegreerde werkwijze (zie lijn 5). Ook qua digitale innovatie is meer mogelijk dan het tempo van de werkontwikkeling in de teams nu toelaat. Op momenten dat de ondersteuning het tempo van innovaties opvoert, zien we dat het gat van deze

¹ De bedrijfsvoering is onderdeel van het programmeerteam Ouder- en Kindteams. Naast deze ondersteunende processen worden er vanuit het programmeerteam en de programmadirectie gewerkt aan strategie en ondersteuning van werkontwikkeling ('strategie en ontwikkeling').

² (inkoopafspraken tussen de gemeente en de instellingen en overheadafspraken met overheadpercentage voor de instellingen en een overheadpercentage ten behoeve van de ondersteuning van de Ouder- en Kindteams)

systeemwereld met de leefwereld van jeugdige en ouders en de tussenwereld van professionals groter wordt.

Risico op dichtregelen

De ondersteuning van het werk in de Ouder- en Kindteams kan nog verbeteren. Een belangrijke uitdaging is de balans vinden tussen uniformering voor de Amsterdamse jeugdigen en ouders, en behoudt van de variëteit in het werken in de wijk. Dit laatste laat juist beperkte uniformering toe. Nu is niet altijd duidelijk wat bedrijfsvoeringstaken en rollen zijn en wat bij het werken in de teams (professie) of bij de ontwikkelopgave (strategie & ontwikkeling) hoort, waardoor de ondersteunende diensten niet altijd bijdragen aan de 'professionele identiteit van het OKT' en de werkwijze van de professionals (denk aan communicatiematerialen, registratiesystemen, telefonie, planning van afspraken). De balans kan dan doorslaan in dichtregelen van het werk voor professionals waardoor het focus zich verlegt van de gezinnen naar de systeemwereld.

Zuiverheid in rollen voor daadkracht en scherpte

In de samenwerking zijn de rollen niet altijd goed gedifferentieerd tussen 'professie', 'strategie & ontwikkeling' en 'bedrijfsmatige ondersteuning'. Dit brengt ongemak met zich mee, zoals onvoldoende waardering voor het vak van bedrijfsvoering, met elkaar op de verkeerde stoel gaan zitten (bemoeien met respectievelijk: strategie & ontwikkeling, professie, bedrijfsmatige ondersteuning). Dit komt scherpte en daadkracht niet ten goede.

Kernkeuzes

Werken aan organisatorische zelfbeschikking (langere termijn) voor doelmatige bedrijfsvoering

Een groot deel van de afstemmings- en afhankelijkheidsproblemen hangt samen met de besturing van de joint venture. Echte verbeteringen vergen een bestuurlijke beslissing om de efficiency van bestuur en organisatie te vergroten en de kosten te verlagen. Door snel een keuze te maken over een organisatiestructuur waarin een groot deel van de ondersteuningsprocessen onderdeel zijn van één organisatie-entiteit. Bestuurlijk wordt daar momenteel over gesproken op basis van een tweetal recente adviezen (KPMG, 2017; Policy Productions, 2017). Besluitvorming wordt verwacht in november 2017, zie verder onder lijn 4³.

Inhoudelijke programmering (zeggenschap en middelen) van respectievelijk ICT/registratiesysteem RIS en facilitair beheer (en huisvesting), die bij de Gemeente Amsterdam zijn belegd, bij de Ouder- en Kindteams gaan beleggen. Zodat de processen sneller en meer naar behoefte van de gebruikers (gezinnen en professionals) vorm kunnen worden gegeven. Voor de registratiesystemen gaat het naast de inhoudelijke programmering ook over het eigenaarschap van de data.

Duidelijkheid over samenwerking bedrijfsvoering Ouder- en Kindteams en GGD

³ Naar aanleiding van de AEF rapportage (juni 2016) is overigens een aantal verbeteringen vanaf 1 januari 2017 ingezet. Een deel van het overheadbudget en de vervanging bij ziekte (exclusief GGD) is onder verantwoordelijkheid gebracht van de programmadirectie OKT (via penvoerderschap van één van de joint venturepartners: Spirit). Vanaf 2018 zal een aantal instellingen (die een gering aantal fte's leveren) terugtrekken uit de samenwerking wat afstemming vermindert.

Op basis van de wijze waarop en de fasering waarin jeugdgezondheidszorg en de andere disciplines in de Ouder- en Kindteams samenwerken dan wel integreren. Helderheid scheppen over de vorm, inhoud en fasering van de samenwerking tussen bedrijfsvoering JGZ/GGD en de Ouder- en Kindteams Amsterdam (zie lijn 5).

Samenspel organiseren vanuit de missie (ouders, kinderen en professional centraal)

Bedrijfsvoering is meer dan inregelen, daarvoor is het nodig om als team redenties te maken waaruit blijkt welke ondersteuning passend is (en aansluit bij de bedoeling van het werk met gezinnen) en hoe dit te temporiseren (een aantal dingen nog niet). Door participatie en gezamenlijk prioriteren vanuit professionals en 'ontwikkeling & strategie' te organiseren bij doorontwikkeling van onderdelen (denk aan communicatiemiddelen, verbeteringen in de registratie d.m.v. RIS-super users) wordt het samenspel verbeterd. Ook door te differentiëren in expertise en samen met elkaar verduidelijken wat de juiste rollen in de samenwerking zijn en deze toepassen.

Optimaliseren huidige werk en agenderen knelpunten (korte termijn)

Voor het team betekent dit verder gaan met het optimaliseren van de werkprocessen om de dienstverlening en toegankelijkheid (informatie, bereikbaarheid, huisvesting) voor ouders en jeugdigen te vergroten en het werk tussen gezinnen en professionals te faciliteren (o.a. wifi, telefonie, communicatiemiddelen, huisvesting, registratie en informatie).

Het bedrijfsvoeringsteam kan verder alledaagse casuïstiek, zowel problemen en successen, inventariseren en bestuurlijk agenderen en op deze manier bijdrage aan de onderbouwing van de inrichting van de toekomstige organisatiestructuur.

Activiteiten

- ✓ De belangrijkste kernkeuze werken aan organisatorische zelfbeschikking zodat de bedrijfsvoering meer sturing kan geven aan cruciale processen is in eerste instantie een bestuurlijke opgave. Activiteiten zijn in lijn 4 (besturing) en lijn 5 (samenspel jeugdgezondheidszorg/jeugdhulp) verder uitgewerkt. Professionaliseren van de ondersteuning door Bedrijfsvoeringsteam wordt bewust opgepakt door o.a. werkbezoeken aan teams om zicht op het werken te houden, door met elkaar redenties te bouwen en door casuïstiek te ontrafelen voor de bestuurlijke besluitvorming. Eerste periode (sep. 2017 – maart 2018) met eventueel begeleiding.
- ✓ Het bedrijfsvoeringsteam wordt bekwaam door onderzoekend samen te werken, niet alleen als team maar ook met elkaar als programmaorganisatie tussen de verschillende organisatieonderdelen (zie fig. het klaverblad (andere organisatieonderdelen zie 4). Jaarlijkse prioritering van een beperkt aantal onderwerpen die in lijn liggen met het werken in de teams helpt daarbij (denk aan: versterken communicatie jeugdigen en ouders en partners, verbeteren registratiesystemen, verminderen dubbele registratielast).
- ✓ De kwaliteitsslag rondom werving en selectie doorzetten vanuit perspectief minder fragmentatie, meer kwaliteit.

4 Betekenisvol en betrouwbaar besturen

anders organiseren, besturen en verantwoorden

Ambitie

Het leiderschap in de Ouder- en Kindteams is betekenisvol en betrouwbaar, zowel intern (bestuurlijk overleg joint venture, stuurgroep, programmadirectie, teamleiders) als extern. Door constant te werken vanuit de missie van de Ouder- en Kindteams en daarin keuzevast en ondersteunend te zijn kan de transformatie betekenis krijgen in concrete werkwijzen. Tegelijkertijd worden de grenzen van het werk (werkwijze, taken, generalisme, etc.) door deze verdieping duidelijk.

In de besturing van de Ouder- en Kindteams komen het perspectief van jeugdigen en ouders, het werk van de professionals en het perspectief van externe partners in het leiderschap samen. Dat betekent verbindend en onderzoekend met betrokkenen (van opdrachtgevers, bestuurders, netwerkpartners, professionals tot en met jeugdigen en gezinnen) zodat al die verschillende perspectieven een plek krijgen in de organisatie en het werken- in de teams en in de samenwerking- continu wordt aangescherpt en bijgesteld. Daarmee draagt het leiderschap van de Ouder- en Kindteams ook bij aan eenzelfde besturing binnen het jeugdstelsel. Consistentie en betrouwbaarheid creëren in tijden van verandering is geen eenvoudige opgave. Het is niet mogelijk noch wenselijk om een pas op de plaats te doen. Niet alleen laat de continu veranderende context dit niet toe, ook de ontwikkeling van de Ouder- en Kindteams moet doorgaan en niet stollen om betekenisvol te blijven.

Patronen

Onrust doorgeven door ongeremde druk(afremmen)

Op verschillende manieren wordt onrust in de organisatie niet afgeremd. Dit staat op gespannen voet met de tijd en 'ruimte' die de teams nodig hebben om een eigen professionele identiteit te ontwikkelen en bij te dragen aan de transformatie. Onder andere door:

- Druk van buiten, gemeente en netwerkpartners, in combinatie met de afhankelijke positie van de Ouder- en Kindteams van deze partijen, leiden tot tussentijdse bijstellingen van de kaders. Deze bijstellingen zijn voor professionals in de samenwerking met gezinnen niet altijd eenvoudig in te passen. Zeker vanuit het maatschappelijke perspectief wordt de druk groter om een bijdrage te leveren aan het voorkomen van of in goede banen leiden van maatschappelijke problemen (behalve de publieke gezondheidszorg, gaat het om handelen op basis van signalen van derden bij risicojeugd, het leggen van contact met gezinnen na politiemelding bij veilig thuis). Deze druk van buiten komt bovenop de worsteling intern met verschillende doelen/perspectieven van waaruit de Ouder- en Kindteams werken (1. maatschappij en risicogericht, 2. "vraaggericht" ondersteunen van jeugdigen en gezinnen, 3. Versterken van pedagogische kracht van wijken). Dit vraagt veel energie van teams en individuen die al werkdruk ervaren door het groeiende aantal gezinnen en de sleutelpositie voor toeleiding naar specialistische jeugdhulp.
- De gemeente biedt veel ruimte om verantwoording binnen prestatiedialoog betekenisvol vorm te geven. Daarbuiten zijn er echter ook deelonderwerpen en projecten, waarbij het verantwoorden meer resultaatgericht wordt vormgegeven. Het gesprek over betekenisvol

verantwoorden verdient stelselbreed veel aandacht zodat we de juiste dingen meten en inzichtelijke maken en het controleperspectief niet toch de overhand neemt (inzicht en rekenschap zijn overigens nodig vanuit legitieme besteding van middelen en vanuit het perspectief om maatschappelijke kosten en baten in balans te houden).

Dubbele rollen en grote afhankelijkheid in joint venture

De gemeente heeft dubbele rollen waarbij stelselregisseur, opdrachtgeverschap, co-creatie op beleidsontwikkeling en sturen op uitvoering door elkaar lopen en de ontwikkelingen binnen de Ouder- en Kindteams politieke kleur krijgen.

Het grote aantal organisatie dat samen de joint venture Ouder- en Kindteams vormen, betekent afhankelijkheid op veel vlakken (inhoudelijke prioriteiten, bedrijfsvoering, facilitair beheer, etc.). Er zijn veel belangen en hoge kosten mee gemoeid (door veelheid aan transacties) naast de noodzaak tot veelvuldige afstemming. Deze energie en het geld (1,2 mio zie KPMG, 2017) gaan niet naar de uitvoering en inhoudelijke ontwikkeling zoals de tijd voor leren en benodigde professionalisering in de teams.

Opdrachtgeverschap richting publieke jeugdgezondheidszorg en jeugdhulp wordt niet vanuit eenzelfde visie op besturen en verantwoorden vormgegeven, waardoor ook in de teams zowel horizontale als verticale sturing is; ruimte voor de dialoog en outputsturing. Dit is verwarrend voor betrokkenen en leidt tot tegenstrijdigheden.

Transformatief leiderschap is nodig maar niet eenvoudig

De Ouder- en Kindteams staan voor een complexe opgave in een complexe omgeving. Niemand heeft *zomaar* en zeker niet als *individu* het antwoord. Het lukt de organisatie nu nog niet altijd even goed de bedoeling diep genoeg te pakken. Bij deze complexe opgave past transformatief leiderschap. Hierin staat participatie, betekenis geven, ondersteunen, waarderen en verbinden voorop (o.a. Boonstra, 2017). Om steeds te blijven werken vanuit de bedoeling is het nodig om onderzoekend met jeugdigen en ouders en met professionals te werken en ontwikkelen (zie ook lijn 2). Een ondersteunende, participatieve stijl is noodzakelijk maar ook kwetsbaar. Het is niet iets waar professionals om vragen of naar verlangen in deze fase van onzekerheid.

Daarbij is het ook niet altijd stijleigen voor betrokken leiders. Op dit moment wordt er nog op verschillende manieren gestuurd op én kwaliteit en resultaten van de uitvoering (input, throughput en output) én de transformatie. Horizontale sturing passend bij de professionele autonomie wordt gefaciliteerd maar niet iedereen is altijd even rolvast in de faciliterende stijl en het netwerkgerichte karakter. Bovendien werkt een deel van de moederinstellingen vanuit andere organiseringsverantwoordingswaarden. Denk bijvoorbeeld aan de jeugdgezondheidszorg waarin outputsturing en -verantwoording belangrijke mechanismen zijn, zie lijn 5.

Kernkeuzes

Het verhaal maken en strategie ontwikkelen

Het verhaal maken van de Ouder- en Kindteams voor het gidsen naar binnen en buiten. Door een gezamenlijke taal die betekenis geeft aan de nieuwe professionele identiteit van de teams. Visie, missie, werkprincipes zo verwoorden dat ze overal en altijd uitgedragen kunnen worden (het kader en de branding). Dit verhaal helpt zowel in het gidsen vanuit programmadirectie en teamleiders naar

professionals en netwerkpartners (uitdrukken, uitleggen, perspectief schetsen, meenemen, inspireren, ondertitelen van besluiten) als in het steeds opnieuw toetsen van besluiten. Daarmee kan het ook dienen als hitteschild, vanuit de programmadirectie, voor het managen van verwachtingen naar opdrachtgever en netwerkpartners.

- Besturings- en organiseerfilosofie nader uitwerken en eigen maken
Een zelfde soort verhaal maar dan gericht op het anders organiseren, besturen en veranderen. Dit verhaal ondersteunt bij het faciliteren van professionals zodat deze ruimte en verantwoordelijkheid kunnen pakken om de gezamenlijke werkwijze (zie lijn 1 en 2) verder te ontwikkelen en keuze te maken rondom het individuele leren.
- Externe druk kanaliseren door proactief leiderschap.
Investeren in proactief leiderschap vanuit de programmadirectie en teamleiders: door trends in kaart te hebben, actualiteiten voor te zijn en hier mee te kunnen spelen in de onderbouwing van toekomstige keuzes. Dit is een manier om de druk van buiten vroegtijdig te kanaliseren.

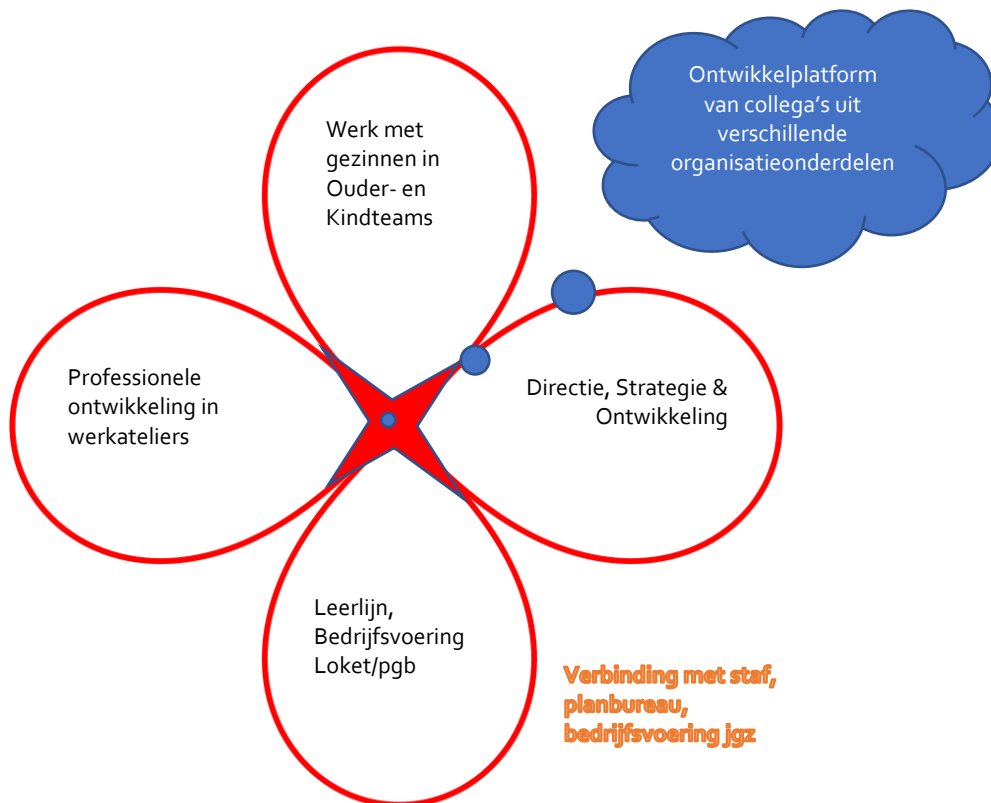
Op korte termijn vereenvoudiging in bestuursstructuur; zelfbeschikking en heldere rollen

Creëer versneld een stip aan de horizon wat betreft de vereenvoudiging van de bestuursstructuur van de joint venture Ouder- en Kindteams. Die recht doet aan de complexiteit en breedte van de opdracht, de onafhankelijkheid ten opzichte van specialistische jeugdzorg (nodig voor het erbij halen van specialistische hulp) en aan de besturingsfilosofie van de Ouder- en Kindteams. Hiermee wordt de organisatie effectiever, efficiënter en goedkoper en kan de aandacht meer uitgaan naar de ontwikkeling van het werken en leren in de teams, er volop geïnvesteerd worden in benodigde kennis, kunde, houding en gedrag die passen bij de generalistische Ouder- en Kindadviseur en de jeugdpsycholoog. (KPMG, 2017). Ook de vereenvoudiging van de rollen van de gemeente/OJZ als opdrachtgever (beleid, outcome, spelregels, budgetten en monitoring) en stelselverantwoordelijke kan daarin worden meegenomen. Co-creatie op belangrijke ontwikkelingen door middel van een gemeenschappelijke ontwikkelagenda op een behapbaar aantal thema's kan de wederzijdse betrokkenheid ondersteunen en tegelijkertijd de rust in de teams vergroten.

Faciliteren van lerende organisatie door transformatief leiderschap en prestatiedialoog

- De Ouder- en Kindteams zijn er als lerende organisatie bij gebaat om de verschillende organisatieonderdelen bewust te verbinden. Het gaat dan om het verbinden van de leefwereld van gezinnen, uitvoering in de teams, kennisproductie in de werkateliers, strategie & ontwikkeling/programmادirectie en bedrijfsvoering/leerlijn in de dagelijkse wijze van leidinggeven. Door deze koppeling, worden ontwikkelingen steeds meer in samenhang vormgegeven en dragen ze bij aan het continu verbeteren van de werkwijze, de identiteit van de Ouder- en Kindteams en de kwaliteit van het werken. Ook dit geeft rust. (zie figuur 1. De organisatie als klaverblad)
- Het door ontwikkelen van de huidige prestatiedialoog, die inmiddels goed vorm krijgt in teams, tussen teams, programmادirectie en stuurgroep, is hierin een belangrijk vehikel. Door de prestatiedialoog krijgt de organisatie zicht wat we doen, wat we goed doen en heel belangrijk of we de goede dingen doen. Door de dialoog dwars door alle organisatieonderdelen heen te voeren kan verbindend leiderschap vormkrijgen. Door de dialoog zo door te ontwikkelen dat ze echt betekenisvol is voor het werken in de Ouder- en Kindteams en de samenwerking in het jeugdstelsel én tegelijkertijd dezelfde informatie te

benutten om rekenschap af te leggen hebben de teams de ruimte om volgens de bedoeling te werken en rust te ervaren, vanuit passende eisen vanuit de systeemwereld.



Figuur 1 Klaverblad organiseren en verbinden in de Ouder- en Kindteams

Activiteiten

Kaders, gidsing, strategische ontwikkeling en samenwerking

- ✓ Het verhaal optekenen door een groep samengesteld uit de verschillende gelederen van de Ouder- en Kindteams en verschillende disciplines. Betrek critical friends (zoals ouders, jeugdigen, partners).
- ✓ Aanscherpen van de besturings- en organiseerfilosofie door programmadirectie en teamleiders. En start een ontwikkeling om bijbehorend leiderschap uit te bouwen.
- ✓ Investeer in strategie & ontwikkeling door o.a. een strateeg vrij te spelen die voor en met programmadirectie en een tijdelijk ontwikkelplatform anticipeert op ontwikkelingen, trends in kaart brengt, onderzoekagenda opstelt. Denk aan nieuws en literatuur scannen-> antenne zijn voor de rest, scenario's vooruit denken, opties ter discussie brengen. Hier vindt ook verbinding plaats met de werkateliers om de nieuwste inzichten mee te nemen en eventueel met andere werkgroepen.
- ✓ Investeren in bestuurlijke samenwerking met partners in Amsterdam o.a. onderwijs, huisartsen, specialistische jeugdhulp, partners (jeugd &) veiligheid, bestuurscommissies, etc. Handhaven van de periodieke afstemming met de opdrachtgever en stuurgroep ten aanzien van voortgang en dilemma's. Daarnaast gericht voorbeelden uit de uitvoeringspraktijk delen d.m.v. verhalen, werkbezoeken voor gemeente (beleid, bestuur en gemeenteraad). Ook na

2019 als er sprake is van een zelfstandige rechtspersoon blijft bovenstaande samenwerking van groot belang. Een gemeenschappelijke ontwikkelagenda met gemeente op een behapbaar aantal thema's hoort hierbij.

Proces vereenvoudiging bestuursstructuur naar zelfbeschikking:

- ✓ Druk houden op het proces met de gemeente Amsterdam en joint venture bestuurders om versneld in 2019 tot een zelfstandige bestuurs- organisatiestructuur te komen. Onderdeel daarvan is een eenduidig kader en rol van de gemeente ten opzichte van de Ouder- en Kindteams en de JGZ/GGD en SAG, een ontwikkelstrategie JGZ/GGD (ism SAG) en heldere samenwerkingsafspraken tussen JGZ/GGD, SAG en OKT. Afspraken rondom inhoudelijke programmering huisvesting, facilitair beheer en ontwikkeling en beheer ICT/registratiesysteem verdienen apart aandacht. Dit proces is gestart en leidt tot besluitvorming over een rechtspersoonlijke identiteit van de Ouder- en Kindteams eind 2017.

Lerend en ondersteunend organiseren en betekenisvol verantwoorden

- ✓ Vormgeven en continu verbeteren van het samenspel tussen de verschillende organisatieonderdelen (uitvoering, ontwikkeling professie, bedrijfsvoering/leerlijn en strategie&ontwikkeling/programmadirectie zie figuur 1. klaverblad). Iedereen, ongeacht het organisatieonderdeel pakt hierin zijn rol. Na overleg bedenken we altijd voor wie is dit van belang en communiceren proactief. Een tijdelijk ontwikkelplatform waarin kennis uit de verschillende onderdelen samenkomt, kan de smeerolie zijn.
- ✓ Het gesprek dwars door de organisatie en daarbuiten voeren: de prestatiedialoog door ontwikkelen door enerzijds initiatieven te ontplooiën in deze richting en verhalen blijven gebruiken als aanvullende manier van verantwoorden en anderzijds een plan maken om indicatoren die betekenisvol zijn in het werk te ontwikkelen. Betekenisvolle indicatoren die iets zeggen over o.a. doelrealisatie, stelsel brede samenwerking, tevredenheid van jeugdigen en ouders (stelsel breed), versterken van de pedagogische kracht van wijken, tevredenheid van netwerkpartners) ontwikkelen waarvan enkele stapsgewijs vanaf 2018 om te zetten zijn in streefwaarden waarover de teams rekenschap afleggen naar burgers, partners, opdrachtgever;

5 Samenwerking Jeugdhulp en Jeugdgezondheidszorg

Ambitie

Professionals uit de jeugdhulp en jeugdgezondheidszorg werken samen op een wijze die meerwaarde oplevert voor jeugdigen en ouders en waarbij professionals ruimte ervaren, creëren en gebruiken om nieuwe samenwerkingsvormen en gezamenlijke werkwijzen te ontwikkelen. Er is erkenning voor de complexiteit van de samenwerking tot nu toe en de onderlinge verschillen. In 2019 hebben we een beeld welke onderdelen van het werk geïntegreerd kunnen worden en wat beter naast elkaar kan blijven bestaan. Steeds geredeneerd vanuit het perspectief van de transformatiedoelen jeugd én met inachtneming van de maatschappelijke opdracht vanuit de publieke gezondheidszorg. In de tussentijd zetten we ook concrete stappen⁴.

Patronen

Worstelen met dubbele sturing en botsende organiser- en verantwoordingsprincipes

De jeugdgezondheidszorg heeft gedeeltelijk een ander opdracht waarvan de publieke gezondheidstaak de belangrijkste is. De jeugdgezondheidszorg voert het basispakket uit op grond van de Wet publieke gezondheid, de werkprocessen zijn in hoge mate vastgelegd en methoden geprotocolleerd. Verantwoording vindt plaats op basis van throughput- en outputnormen. Bovendien worden de werkprocessen voor een deel vanuit de ondersteuning bepaald (planbureau/telefoonteam). Tegelijkertijd wordt er vanuit het management verwacht dat de professionals meegaan in de lerende organisatie. Dat betekent gezamenlijk met de andere disciplines de collectieve ambities van de Ouder- en Kindteams omarmen en van onderop een gezamenlijke werkwijze ontwikkelen. Deze uiteenlopende organiserprincipes van de GGD en van de Ouder- en Kindteams, zichtbaar onder andere in dubbele sturing, worden door jeugdgezondheidszorgprofessionals als tegenstrijdig ervaren. Enerzijds is er door het management onvoldoende gedeeld wat de transformatie jeugd betekent voor de jeugdgezondheidszorg en wat er van professionals in de teams wordt verwacht. De bedoeling is niet eigen gemaakt en professionals worstelen met de vraag waarom ze dit doen. Anderzijds betekent het gestandaardiseerde werkproces dat de randvoorwaarden om gezamenlijk op de werkvloer te leren vooralsnog ontbreken. Dit alles draagt ertoe bij dat de samenwerking niet goed van de grond komt. Professionals ervaren weinig kader, noodzaak, rugdekking en ruimte om de betekenis van de transformatie voor het eigen vak uit te vogelen en gezamenlijk met de andere professionals nieuwe werkwijzen te ontwikkelen.

De andere disciplines in de Ouder- en Kindteams vallen sinds 2015 onder de Jeugdwet, dit is een groep professionals met verschillende opleidingen, uit verschillende werkdomeinen (welzijn,

⁴ NB: de tweedeling tussen jeugdhulp en jeugdgezondheidszorg is een simplificatie van de werkelijkheid waarin de diversiteit onder professionals groter is dan met deze tweedeling wordt gesuggereerd. Maar vanwege de grote(re) contrasten tussen deze twee groepen, alleen al vanuit historie en werkprocessen, wettelijke kaders en de taaiheid van de samenwerking kiezen we er voor om hier specifiek aandacht aan te besteden.

jeugdverzorg, vb., ggz). Voor 2015 werkten ook zij vanuit diverse opdrachten en wettelijke kaders. Vanaf 2015 zijn zij een proces ingegaan om gemeenschappelijke waarden te creëren en gemeenschappelijke werkwijzen te ontwikkelen passend bij de transformatiedoelen die vervolgens uitmonden in een set betekenisvolle indicatoren waarover rekenschap wordt afgelegd. Dit doen ze zonder de last te ervaren van dubbele sturing en andere organiseren- en verantwoordingscultuur zoals de collega's van vanuit de jeugdgezondheidsverzorg.

Het generaliseren van alle verschillen (identiteit/kunde/werkwijze/vraag-aanbod/opdracht/besturingsfilosofie) werkt polariserend en maakt samenwerking moeizaam.

Door het niet erkennen van de verschillen zijn er stereotype beelden van elkaar ontstaan die vooral tegenstrijdigheden benadrukken en daarmee polariserend werken. Deze beelden doen voor professionals gevoelsmatig geen recht aan de complexiteit van het werk dat zij doen. Daarbij maken professionals zich zorgen over het behoud van belangrijke waarden onder hun werk. Ze voelen zich onvoldoende erkend in hun professie wat onzeker maakt. Jeugdgezondheidsverzorg professionals met name over de waarde van de publieke gezondheidsverzorg in de brede zin en de medische expertise in het bijzonder. Men is bang dat de evidence- en practicebased vakuitoefening verloren gaat. Andere disciplines maken zich zorgen over de invloed van de publieke taak op het werken in de Ouder- en Kindteams. Het risicogestuurd werken en het gestandaardiseerde en centraal geregelde werkproces van de jeugdgezondheidsverzorg staat voor hen op gespannen voet met de transformatiedoelen (hierin zijn jeugdigen, ouders en hun netwerken in hoge mate bepalend voor de geleverde verzorg en in het werkproces zijn maatwerk en differentiatie meer regel dan uitzondering). De verschillen en de onzekerheid zijn onvoldoende geëxpliciteerd en serieus meegenomen. Ook het vermogen om de onzekerheid te verdragen heeft te weinig aandacht gekregen. Met als gevolg dat er patronen ontstaan die elkaar versterken. Zoals vasthouden aan oude werkwijzen en terugtrekken op het eigen domein waardoor er minder samen wordt gewerkt en ook minder meerwaarde of succes wordt ervaren. Daarmee wordt verdere samenwerking en het gezamenlijk lerend ontwikkelen ook weer moeilijker.

Kernkeuzes

Rugdekking en zicht op de diepere betekenis van de transformatie jeugd voor jeugdgezondheidsverzorg

Om te verkennen in welke vormen (van geïntegreerd tot losjes gekoppeld) de samenwerking meerwaarde kan betekenen voor jeugdigen en ouders is allereerst bestuurlijke dekking vanuit GGD management (en gemeentelijke opdrachtgever) nodig. Dit bestaat uit vier componenten: geen dubbele signalen afgeven vanuit de GGD en de programmadirectie Ouder- Kindteams, erkennen van de verschillen tussen de disciplines, onzekerheid accepteren, en geruststelling geven zodat er ruimte ontstaat om concrete kleine stappen te zetten. Explicitering van de kaders en verwachtingen vanuit het management naar de jeugdgezondheidsverzorg collega's is nodig om zicht te krijgen op het waarom achter deze verandering. Daarvoor is het belangrijk dat professionals vanuit GGD en SAG benoemen wat er nodig is om vanuit de jeugdgezondheidsverzorg de uitgangspunten van de transformatie van het jeugdstelsel vorm te geven en wat de grenzen zijn. Steeds uitgaande van de bedoeling van de transformatie en een betrouwbare publieke gezondheidsverzorg. Het gaat enerzijds om het nieuwe werken en leren vorm te geven, waaronder ook het nieuwe basispakket en herijking

uitvoeringspraktijk a.h.v. Landelijk Professioneel Kader⁵, en anderzijds om te kijken naar een passende organiseer en verantwoordingsfilosofie. Alleen door dit zowel vanuit de programmadirectie als vanuit de GGD/SAG als vanuit de opdrachtgever (denk aan verantwoordingskader⁶) te doen is er ruimte voor een gemeenschappelijk verhaal.

Diepgaand samenwerken in Vrijplaatsen vergroot inzicht in meerwaarde en grenzen

Vernieuwing ontstaat doordat professionals in de teams onderzoeken, testen, reflecteren en differentiëren (en niet aan de tekentafel). Omdat simplificeren geen recht doet aan de gelaagdheid en complexiteit van de samenwerking in de Ouder- en Kindteams is het belangrijk om dit intensief en diepgaand te doen. Hiervoor bakenen we vrije experimenteerruimte af binnen een aantal Vrijplaatsen. Op die manier wordt er zicht verkregen op de verschillen en op de gemeenschappelijke principes waardoor dit kan worden geëxpliciteerd en gelegitimeerd. Verder kiezen we voor een beperkt aantal Vrijplaatsen omdat omvang op gespannen voet staat met diepgang (Vermaak, 2009). Het testen heeft tevens een functie in het demonstren en ontstroeven: laten zien dat het ook anders kan waardoor het op andere plekken ook soepeler gaat lopen. Het vermogen om ongemak te verdragen geven we een speciale plek in de Vrijplaats door een selectie van voorlopers met enthousiasme en vaardigheid om verschillen te erkennen, zelf de grens op te zoeken, twijfel te verdragen en datgene dat schuring oplevert durven te onderzoeken. De Vrijplaats kent geen pilotkarakter (opbrengsten worden selectief geadopteerd). Experimenteren vraagt om ruimte en om rede. Hierbij mogen systeemeisen, zoals bedrijfsvoering, planning en bestaande werkinstructies, niet onnodig belemmerend zijn en is rugdekking vanuit GGD en programmadirectie een voorwaarde.

Op geleide van de teams differentiëren in tempo van doorontwikkeling Ouder- en Kindteams. Door de samenwerking in alle teams te faciliteren, werken de teams aan het vergroten van inzicht in de verschillen, overeenkomsten en ervaren ze samen wat werkt en geven ze gericht vorm aan concrete afgestemde of geïntegreerde werkprocessen en werkwijzen. Om kwaliteit en bereik te borgen en overvraging te voorkomen heeft dit in tegenstelling tot de vrijplaats(en) niet een diepgaand experimenteel karakter. Door op geleide van de teams dit te ondersteunen is het ook goed mogelijk te differentiëren in tempo en verschillende vormen van samenwerking. We wachten daarmee niet op het uitkristalliseren van de samenwerking tussen jeugdhulp en jeugdgezondheidszorg in de Vrijplaats maar doen datgene in de teams, dat al haalbaar is.

Activiteiten

- ✓ Stuurgroep Ouder- en Kindteams en directeur publieke gezondheid GGD zorgen voor een kader passend bij het nieuwe leren en werken en op anders organiseren en verantwoorden van de GGD en jeugdgezondheidszorg.

⁵ <https://www.ncj.nl/themadossiers/uitvoeringskader/landelijk-professioneel-kader/>

⁶ Dit gaat om de rol en verantwoordelijkheid die de gemeente/OJZ vervult richting EGZ/GGD en JGZ/GGD, waarbij ze de WPG verbindt met de jeugdwet en randvoorwaarden worden gecreëerd waaronder het OKT de samenwerking tussen JGZ en jeugdhulp vormgeeft en de opdracht ook kan uitvoeren

- ✓ Starten met een beperkt aantal Vrijplaatsen jeugdgezondheidszorg –jeugdhulp (2018 en 2019). die het volgende opleveren:
 - Demonstreren successen en weerbaarheid door te delen met anderen
 - Agenderen wat Vrijplaats anders willen aanpakken c.q. voorstellen voor selectieve verbreding
 - Inzicht in wat werkt (geïntegreerd en/of samen) met jeugdigen en ouders en waarom,
 - Erkenning van verschillen, nuances in werkwijzen, ontstroeven,
 - Plezier
 - Zicht op wat professionals leren (competenties, houding)

- Twee teams tegelijk en ongeveer 1 jaar lang (met voldoende tijd). Vervolgens verbreden of wissel van teams om vermogens (leren door te doen) te verspreiden.
- Per Vrijplaats wordt een experimenteerplan opgesteld.
- Onderweg wordt knowhow (successen/verhalen/differentiaties/werkprocessen) gedeeld. Dit wordt 3 keer per jaar besproken met programmadirectie. Waarop besluitvorming plaatsvindt welke onderwerpen stedelijk gedeeld worden en uitgewerkt in de werkateliers (Ontwikkellijn 2).
- Criteria voor de selectie van teams: een team dat experimenterend bezig is en daar plezier aan beleeft. Teamleider die dit proces goed kan ondersteunen (vaardigheden, affiniteit en plezier in grenzen opzoeken/testen/reflecteren/spelen met druk).

- ✓ Op geleide van de teams overall samenwerking faciliteren en differentiëren zodat teams ook vaart kunnen zetten in de doorontwikkeling van andere onderdelen van het werk. Focus op samen werken en samen leren en daar tijd voor vrijmaken (zie teamleren onder ontwikkellijn 2).
- ✓ Start een van de werkateliers in 2019 met ontwerpen van de betekenis van de transformatie voor het vak van de jeugdarts en het vak van de jeugdverpleegkundige op basis van de Vrijplaats (zie lijn 2).

Literatuur

- Andersson Elffers en Felix (AEF) (2016). *De Ouder- en Kindteams van Amsterdam*. Utrecht: AEF, in opdracht van de Stuurgroep joint venture Ouder- en Kindteams Amsterdam
- Boonstra, J. (2014). *Leiders in cultuurverandering*. Assen: Van Gorcum.
- Boonstra, J. (2016). *Een gezonde, veilige en zelfstandig toekomst voor kinderen en jongeren in Amsterdam. Verbeterplan gericht op samenwerking jeugdgezondheidszorg en jeugdhulp. Advies. Jeugdgezondheidszorg en OKT*. Amsterdam.
- Dalen, A. Van (2012). *Zorgvernieuwing: Over anders besturen en organiseren*. den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (2012). *Visie Om het Kind*. Amsterdam: gemeente Amsterdam.
- Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (2013). *Koersbesluit Om het Kind*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- GGD GHOR Nederland (2016). *Publieke gezondheid borgen. Een eerste inzicht in de staat van de GGDén*. GGD GHOR Nederland.
- Hart, W. (2013). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Deventer: Vakmedianet.
- Hilhorst, P. En Lans, J. van der (2016). *Nabij is beter II: Over het inlossen van de beloften van decentralisaties*. den Haag: KING
- Hoek, H. (2007). *Governance van de gezondheidszorg. Private, publieke en professionele invloeden op bestuur, toezicht en verantwoording van zorgaanbieders*. M&O, nr. 2., 2007.
- Jan Van Es Instituut (2012). *Op weg naar populatiegerichte zorg*. Almere: Jan van Es Instituut.
- Kaljouw, M., van Vliet, K. (2015) *Naar nieuwe zorg en zorgberoepen: de contouren*. Nederlands zorginstituut.
- Noordergraaf, M. (2017). *De ergernis van zorgprofessionals te lijf. Gebaseerd op essay op verzoek van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RVS): Reden tot zorg?! Kritische reflectie op ongenoegens onder zorgprofessionals*. Medisch contact, vol. 9, nr. januari 2017.
- Noordergraaf, M., Bos, A. En Schiffelers, M. (2016). *Reden tot zorg?! Kritische reflectie op ongenoegens onder zorgprofessionals*. Utrecht: Universiteit Utrecht (USBO).
- Nota Volksgezondheid Amsterdam 2017-2020. *Preventief verbinden, winst voor Amsterdam én Amsterdammers*.
- Ouder- en Kindteams Amsterdam (2017). *Jaarrapportage 2016 Ouder- en Kindteams Amsterdam*. Bron: www.ouderenkintteamsamsterdam.nl.
- Peters, J. & Weggeman, M. (2009). *Het Rijnland-boekje. principes en inzichten van het Rijnland-model*. Amsterdam: Business Contact.

RMO (2012). *Briefadvies: bevrijdend kader voor de jeugdzorg*. Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.

RMO (2012). *Ontzorgen en normaliseren. Naar een sterke eerstelijns jeugd- en gezinszorg*. Den Haag: Raad voor de Maatschappelijke Ontwikkeling.

Smit, J. (2026). *Bezielde professionals & pionierende wethouders. Transformatie van de zorg voor de jeugd in zicht?* Broosz.

Steijn, B., van der Voet, J., Huizenga, S en J. van Bruggen (2016). *Ouder- en Kindteams in de gemeente Amsterdam. Rapportage over onderzoek naar teamprestaties*. Rotterdam/Leiden: Erasmus Universiteit Rotterdam/Universiteit Leiden.

Vermaak, H., Emmelkamp, R., C. van der Wal. (2017). *Samen werken, leren en sturen door jeugdhulpteams. Hoe generalisme het werken met LVB-gezinnen verrijkt*. Publicatie in tijdschrift beoogd in de loop van 2017 en beschikbaar via: <http://hansvermaak.com/blog/publicaties/lvb/>. Eigendomsrechten berusten bij de auteurs.

Vliet, van K., Grotendorst, A. En Roodbol, P. (2016). *Anders kijken, anders leren, anders doen. Grensoverstijgend leren en opleiden in zorg en welzijn in het digitale tijdperk*. Diemen: Zorginstituut Nederland.