



Reflexieve monitoring¹ in de Maatwerkaanpak voor Kwetsbare gezinnen

Met de Maatwerkaanpak voor kwetsbare gezinnen willen we bestaande structuren doorbreken en op nieuwe manieren een duurzaam perspectief creëren voor gezinnen met meervoudige en complexe problemen. Dit vraagt om veranderingen op verschillende maatschappelijke niveaus en in meerdere domeinen tegelijkertijd en daarvoor is reflexieve monitoring bij uitstek geschikt. Binnen de Maatwerkaanpak worden keuzes gemaakt die afwijken van de huidige bestaande praktijken, gewoonten, onderlinge relaties en institutionele structuren. Daarom is al reflecterend en lerend monitoren van belang. Op die manier kunnen nieuwe werkwijzen worden ontwikkeld, waarbij ook de institutionele omgeving en de systeemwereld verandert¹. Systeemanalyse is één van de instrumenten die binnen Reflexieve monitoring kan worden ingezet.

In co-creatie met de leden van het Ontwikkelteam van het project [Maatwerk voor Kwetsbare gezinnen](#), waarbij zowel vertegenwoordigers vanuit gemeente als jeugdhulpaanbieder als een ervaringsdeskundige jongere betrokken waren, is een systeemanalyse uitgevoerd. De **systeemanalyse** is een instrument dat enerzijds inzichtelijk maakt welke actoren en factoren de transformatie naar adequate ondersteuning van kwetsbare gezinnen tegenwerken: de remmers, de systeemfouten ofwel de barrières. Anderzijds kan dit instrument inzichtelijk maken welke actoren en factoren de transformatie naar adequate ondersteuning van kwetsbare gezinnen stimuleren: de aanjagers en de systeemkansen.

Belemmeringen en barrières in de transformatie naar adequate ondersteuning van kwetsbare gezinnen

Systeemkenmerken	Gezinnen	Hulpverleners - professional	Zorgaanbieders (organisatie)	Gemeente – toegang tot hulp	Gemeente - beleid	Ketenpartijen
Toegang tot en ontwikkeling van onderzoek en kennis	<ul style="list-style-type: none"> Gebrek aan overzicht / inzicht problemen en oplossingen Jeugdigen en ouders niet altijd betrokken bij ontwikkeling kennis 	<ul style="list-style-type: none"> Mogelijk gebrek aan kennis en vaardigheden en toepassing hiervan Gebrekkige benutting van bestaande kennis Gebrek aan lerende houding Handelingsverlegenheid binnen verschillende domeinen Gebrek aan goede verklarende analyse Beschikbare kennis is niet altijd publiekelijk toegankelijk (vaak tegen betaling) Werkdruk kan methodegetrouw toepassen van interventies onder druk zetten 	<ul style="list-style-type: none"> Gebrek aan lerende omgeving Methodegetrouw toepassen van interventies is niet altijd prioriteit 	<ul style="list-style-type: none"> Mogelijk gebrek aan kennis en vaardigheden bij de toegang en toepassing hiervan Soms gebrek aan hoogopgeleide geregistreerde professionals Gebrek aan lerende omgeving Gebrek aan lerende houding Handelingsverlegenheid binnen verschillende domeinen Gebrek aan goede verklarende analyse Onvoldoende kennis van de sociale kaart/beschikbare aanbod Signaleren van specifieke problematiek vraagt specifieke kennis en het onderhouden daarvan 	<ul style="list-style-type: none"> Gebrek aan uitwisseling van kennis Gebrek aan lerende omgeving en houding Beperkte onderlinge communicatie 	<ul style="list-style-type: none"> Gebrek aan uitwisseling van kennis Gebrek aan tijd Hoge caseload Wachlijsten
Bereikbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> Gezin is vaak overvraagd 	<ul style="list-style-type: none"> Gebrek aan tijd Hoge caseload Personele wisselingen Hulpverleners zijn overvraagd Beperkte flexibiliteit 	<ul style="list-style-type: none"> Wachlijst intake Wachlijst voor hulp zelf 	<ul style="list-style-type: none"> Gebrek aan tijd Hoge caseload Personele wisselingen Beperkte onderlinge communicatie Wachlijst Uitvoering door verschillende partijen (gemeente, organisatie) 	<ul style="list-style-type: none"> Beperkte onderlinge communicatie 	<ul style="list-style-type: none"> Gebrek aan tijd Hoge caseload Wachlijsten



Systeemkenmerken	Gezinnen	Hulpverleners - professional	Zorgaanbieders (organisatie)	Gemeente – toegang tot hulp	Gemeente - beleid	Ketenpartijen
Wet- en regelgeving	<ul style="list-style-type: none"> Gezinnen zijn niet altijd op de hoogte van wet- en regelgeving (bijv. inkomensvoorzieningen, bijzondere bijstand, e.d.) 	<ul style="list-style-type: none"> Onvoldoende kennis van mogelijkheden gemeentelijke regelingen Professionals hebben weinig ruimte om te doen wat nodig is en hechten tegelijkertijd aan regels, procedures en kaders Hebben gevoel weinig invloed te hebben Privacy wet- en regelgeving 	<ul style="list-style-type: none"> Privacy wet- en regelgeving 	<ul style="list-style-type: none"> Verantwoordelijk voor uitvoering verschillende wetten en regels, die niet op elkaar aansluiten of elkaar juist uitsluiten Professionals hebben weinig ruimte om te doen wat nodig is en hechten tegelijkertijd aan regels, procedures en kaders Lukt niet goed om bestaande werkprocessen ondergeschikt te maken aan wat nodig is voor gezin Gebrek aan integraliteit Gebrek aan overzicht van mogelijkheden Doolhof aan regelingen 	<ul style="list-style-type: none"> Verantwoordelijk voor uitvoering verschillende wetten en regels, die niet op elkaar aansluiten of elkaar juist uitsluiten Stroperigheid gemeentelijke procedures Veel verschillende opties voor subsidie en financiering Gebrek aan integraliteit 	<ul style="list-style-type: none"> Privacy wet- en regelgeving
Waarden, normen	<ul style="list-style-type: none"> Waarden en normen gezin komen niet altijd overeen met (algemeen aanvaarde) waarden en normen in omgeving / maatschappij De samenleving is weinig solidair met ouders en problemen worden uitbesteedt aan jeugdhulp Wat is goed genoeg voor kind? Gebrek aan cultuur sensitiviteit Aansluiten bij gezin vraagt meer tijd van professionals (voor zover mogelijk) Gebrek aan normaliseren 	<ul style="list-style-type: none"> Waarden en normen hulpverlener kunnen botsen met waarden en normen van gezin Denken dat weten wat beste is voor gezin Denken zelf dat ze gezin centraal stellen Niet iedereen is bereid een stap extra te doen (houding) Zijn risicomijdend en leggen verantwoordelijkheid bij bestuurder Gebrek aan lef Geen ruimte om fouten te maken Vershil in visie Vershil in cultuur Willen handelen en oplossen, hebben moeite met vertragen en reflecteren 	<ul style="list-style-type: none"> Waarden en normen organisatie komen niet altijd overeen met waarden en normen gezin Kinderen/jongeren worden doorverwezen vanwege gedragsproblematiek (jongeren moeten zich houden aan regels, maar zijn voor deze problemen opgenomen) Continue discussie over welke problematiek voorliggend is Vershil in visie Vershil in cultuur 	<ul style="list-style-type: none"> Normen en waarden kunnen botsen met gezin Medewerkers denken het beste te weten wat beste is voor gezin Denken zelf dat ze gezin centraal stellen Denken dat al maatwerk leveren aan gezinnen Aansluiten bij gezin vraagt meer tijd van professionals Gebrek aan lef Geen ruimte om fouten te maken Angst voor willekeur bij maatwerk 	<ul style="list-style-type: none"> Eigen kracht, participatie e.d. vraagt iets van gezin, dat niet altijd mogelijk is (impliciete normen en waarden) Vershil in visie Vershil in cultuur Angst voor willekeur bij maatwerk 	<ul style="list-style-type: none"> Waarden en normen gezin komen niet altijd overeen met (algemeen aanvaarde) waarden en normen bij GI's



Systeemkenmerken	Gezinnen	Hulpverleners - professional	Zorgaanbieders (organisatie)	Gemeente – toegang tot hulp	Gemeente - beleid	Ketenpartijen
Interactie tussen actoren	<ul style="list-style-type: none"> Gebrek aan gezamenlijke besluitvorming met gezin Gebrek aan toekomstperspectief en concrete doelen voor gezin Gezinnen staan soms niet open voor hulp 	<ul style="list-style-type: none"> Het is niet altijd duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is Niet iedereen is bereid een stap extra te doen als dat nodig is voor het gezin Onduidelijke taak- en rolverdeling Onduidelijkheid over casusregie, procesregie en verantwoordelijkheid Gebrek aan eigenaarschap: regelmatig afschuiven: ligt niet bij mij (snel indekken) Samen1Plan wordt niet ingezet Gebrek aan multidisciplinair overleg rondom gezin Late melding vanuit scholen over problematiek (angst voor gevolgen) 	<ul style="list-style-type: none"> Houdt zich bezig met eigen expertise, lastig om maatwerk toe te passen Iedereen eigen eilandje, lastig om maatwerk te bieden Beperkte rugdekking van werkers 	<ul style="list-style-type: none"> Late doorverwijzing door wijkteams (specialistische expertise te laat betrekken), te vaak wachten tot escalatie voor doorverwijzen Uitvoering door verschillende partijen (gemeente, wijkorganisatie) Gebrekkige samenwerking tussen wijkteamwerkers en hulpverleners Beperkte rugdekking van werkers Gebrekkige domeinoverstijgende samenwerking binnen gemeente 	<ul style="list-style-type: none"> Politieke belangen Gebrekkige samenwerking tussen gemeenten, hechten aan eigen autonomie 	<ul style="list-style-type: none"> Visie vanuit ketenpartners kan verschillen Gebrekkige samenwerking door tegenstrijdige belangen Onvoldoende commitment om samen te werken
Marktstructuur / Vraag en aanbod	<ul style="list-style-type: none"> Veel aanbod, hoge verzorgingsgraad Normaliseren is moeilijk Weinig ruimte voor kwetsbaarheid van ouders 	<ul style="list-style-type: none"> Systeem belemmerend voor bieden van tijdige en passende zorg Hoge werkdruk Groot verloop onder werkers 	<ul style="list-style-type: none"> Aanbieders en professionals zijn calculerend: gezin/jongere kost teveel tijd of is te ingewikkeld/vraagt teveel van professional/organisatie Aanbestedingsstructuur Hoofdaannemer en onderaannemer structuur Inkoopprocedures Werken aanbodgericht Beperkt budget Gebrekkige financiering 	<ul style="list-style-type: none"> Uitvoering door verschillende partijen (gemeente, wijkorganisatie) Inkoopprocedures Beperkt budget 	<ul style="list-style-type: none"> Gebrek aan transparant, consistent en navolgbaar proces Inkoopprocedures 	<ul style="list-style-type: none"> Aanbieders en professionals zijn calculerend: gezin/jongere kost teveel tijd of is te ingewikkeld/vraagt teveel van professional/organisatie. Inkoopprocedures Gebrek aan overzicht van beschikbare hulp. Beperkte voorzieningen. Beeldvorming



Kansen en stimulansen in de transformatie naar adequate ondersteuning van kwetsbare gezinnen

Systeemkenmerken	Gezinnen	Hulpverleners	Zorgaanbieders	Gemeente – toegang tot hulp	Gemeente - beleid	Ketenpartijen	Kennisinstituten
Toegang tot en ontwikkeling van onderzoek en kennis	<ul style="list-style-type: none">Betrekken ervaringsdeskundigheid	<ul style="list-style-type: none">Mogelijkheden voor bijscholing en nascholing professionalsContacten met RuG en NHL Stenden m.b.t. toekomstige professionalsVeel praktijkkennis beschikbaarProfessionals worden getraind in maatwerkKennis van grondige problemen- en krachtenanalyseGebruikmaken van gestandaardiseerd ondersteuningsplan als basis voor verdieping hulpvraagGebruik maken van elkaars expertise	<ul style="list-style-type: none">ScholingsaanbodMonitoring	<ul style="list-style-type: none">Samenwerken met SDF en andere gemeenten voor gezamenlijk scholingsaanbodProfessionals worden getraind in maatwerkOverstijgende lessen leren vanuit casuïstiekKennis van grondige problemen- en krachtenanalyseGebruikmaken van gestandaardiseerd ondersteuningsplan voor brede uitvraag in gezinGebruik maken van elkaars expertise	<ul style="list-style-type: none">Alle lagen binnen gemeente worden getraind in maatwerk en omgekeerde toets (beleidsmedewerkers, teamleiders, managers, praktijkbegeleiders en werkers)Monitoring	<ul style="list-style-type: none">OP Jeugd samenwerking in opleiding professionalsMonitoring	Nji www.maatwerkmultiprobleemhuishoudens.nl https://platformmultiproblematiek.nl/ https://www.nji.nl/nl/Kennis/Dossier/Gezinnen-met-meervoudige-en-complexe-problemen?utm_medium=email
Bereikbaarheid		<ul style="list-style-type: none">Friesejeugdзорgonline.nlGroepsapp met profsGroepsapp rondom gezinProfessionals goed bereikbaar voor elkaarSamen1PlanFlexibiliteit (ook buiten kantooruren)Laagdrempeligheid					
Wet- en regelgeving		<ul style="list-style-type: none">Ruimte voor maatwerk is mogelijk			<ul style="list-style-type: none">Politiek draagvlak: onderdeel van coalitieakkoord gemeenteUitspraak arbitrage commissie: van gemeente verwacht dat deze werkt volgens Doorbraakmethode IPW (= maatwerk)		



Systeemkenmerken	Gezinnen	Hulpverleners	Zorgaanbieders	Gemeente – toegang tot hulp	Gemeente - beleid	Ketenpartijen	Kennisinstituten
Waarden, normen	<ul style="list-style-type: none"> • Medewerking en eigenaarschap van gezin • Vertrouwen in gezin dat perspectief gezin het waard is om als uitgangspunt te nemen • Gezin is leidend in het 'wat' • Met brede blik naar gezin kijken 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie om maatwerk te leveren • Professionaliteit • Lerende houding • Perspectief gezin staat echt centraal • Toekomstgericht. Hechten belang aan reflectie • Gelijkwaardigheid • Coaching/begeleiding 		<ul style="list-style-type: none"> • Perspectief gezin staat echt centraal. • Lerende houding. • Coaching en begeleiding 	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectief gezin staat echt centraal • Lerende houding 		
Interactie tussen actoren	<ul style="list-style-type: none"> • Richtlijn gezamenlijke besluitvorming met gezinnen beschikbaar • Aansluiten bij gezin vraagt veel tijd, geduld en flexibiliteit, maar levert op lange termijn veel (meer) op 	<ul style="list-style-type: none"> • Intervisie • Supervisie • Professionals zoeken naar het 'hoe' voor het 'wat' van het gezin • Actief betrekken sociaal netwerk 	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking HSJ 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeente overstijgende samenwerking binnen SDF? • Teamleiders buigen zich over vastgelopen casussen • Actief betrekken sociaal netwerk 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamleiders buigen zich over vastgelopen casussen 	<ul style="list-style-type: none"> • Team Toegang • Zien maatwerk als gezamenlijke verantwoordelijkheid en gezamenlijke opdracht • Beschikbaarheid Friesejeugdزونonline .nl • Beschikbaarheid Samen1Plan • Regelmatig onderling overleg 	
Marktstructuur / Vraag en aanbod				<ul style="list-style-type: none"> • Maatwerkspecialist in reguliere teams 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiële onderbouwing faciliteert draagvlak maatwerk 		

ⁱ Van Mierlo, et al (2010) Reflexieve monitoring in actie. Handvatten voor de monitoring van systeeminnovatieprojecten (RMA handboek, versie 1)