

HOE JBRA 65% VERSPILLING ONTDEKTE

De bedoeling weer centraal

Mirjam Coret

De essentie van de Vanguard Methode is een organisatie als systeem bekijken vanuit het perspectief van de klant. De methode is vanaf 1980 in Engeland ontwikkeld en wordt inmiddels in tien landen toegepast. In Nederland startte in 2008 de eerste interventie. Dit artikel bespreekt deze methode en haar grondslagen.

Jeugdbescherming Amsterdam (JBRA) is voorbereid op de stelselwijziging in de jeugdzorg. Met de Vanguard Methode is een organisatiebrede verandering vormgegeven.

JBRA-directeur Sigrid van de Poel: *'Toen we onze werkwijze kritisch tegen het licht hielden, schrokken we. Wij verzetten hier op kantoor bergen werk, maar onze klanten bleken er nauwelijks iets van te merken'* (Heijne en Vos, 2014). JBRA wordt in 2015 (33 miljoen) veel goedkoper ten opzichte van 2013 (53 miljoen), is gecertificeerd, kent een verbeterde

kwaliteit en geldt als lichtend voorbeeld voor jeugdzorginstellingen in de rest van Nederland.

Ongetemde problemen bij JBRA

Erik Gerritsen startte in 2009 als nieuwe JBRA-bestuurder. Een interview beschrijft wat hij aantrof:

'Jeugdzorg is het ongetemde probleem bij uitstek: een ingewikkeld en normatief controversieel veld van veel spelers, ze zijn allemaal nodig en niemand is de baas. Dan werken macht en controle niet, maar moet je het met verleiding

Een organisatie als systeem bekijken vanuit klantperspectief is de essentie van de Vanguard Methode

doen. JBRA bleek een verwaarloosde organisatie met verscherpt toezicht, financiële problemen, vertrouwenscrises, politieke aanwijzingen, noem het maar op. Dat was niet alleen hier het geval: de hele jeugdzorg was al jaren ziek. Goede professionals en bevlogen en betrokken bestuurders deden hun best voor kinderen die pech hebben in hun leven. Maar dat werkt niet in een slecht systeem: te weinig samenwerking en te veel bureaucratie' (Gerritsen, 2014).

Als kinderen in onveilige situaties terechtkomen, gaan scholen, huisartsen en hulpverleners aan het werk. Als deze hulp niet lukt, wordt overgegaan tot dwang of drang van JBRA. *'Dat is een even versnipperd systeem, omdat verzuimd is voldoende te investeren in professionalisering en er onnodig veel strijd ontstaat. Als wij het niet goed doen komt het op het bordje van de gesloten jeugdzorg van VWS, of van de justitiële jeugdinrichting van Veiligheid en Justitie en als dat niet goed gaat wordt*

Conventioneel denken		Systeemdenken
Van boven naar beneden	Perspectief	Van buiten naar binnen
Functionele specialisatie	Ontwerp van werk	Vraag, waarde, doorstroom
Gescheiden van het werk	Besluitvorming	Geïntegreerd in het werk
Budgetten, aantallen, targets, output, standaarden	Metingen	Gerelateerd aan bedoeling, variatie en vermogen
Extrinsiek	Motivatie	Intrinsiek
Budgetten en mensen	Management	In het systeem ingrijpen
Contractueel	Houding naar klanten	Waar gaat het de klant om?
Contractueel	Houding naar leveranciers	Samenwerken

Figuur 1. Het verschil

het werkloosheid of volwassenencriminaliteit' (Gerritsen, 2014).

De Vanguard Methode

Een organisatie als *stelsel* bekijken vanuit klantperspectief is de essentie van de Vanguard Methode. De vanaf 1980 ontwikkelde methode steunt op twee pijlers: de *stelseltheorie* (het systeem bestuderen) en de *interventietheorie* (het denken veranderen).

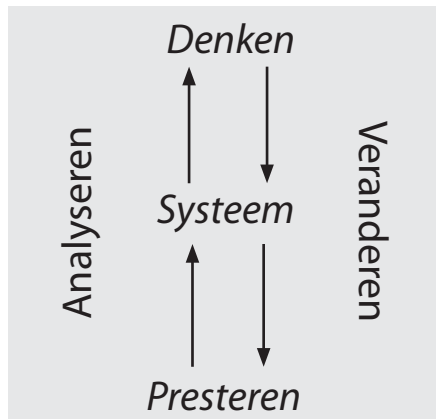
Een Vanguard-interventie gaat nooit uit van aannames, maar start altijd door met het topmanagement het werk én het systeem eromheen te bestuderen. Daarna zal een groep medewerkers uit het hele werkproces vanuit klantperspectief het werk onderzoeken en verbeteren door een nieuw (organisatie)systeem op te bouwen.

Centraal staat de bedoeling gezien vanuit de klant. De bedoeling bepaalt immers welke activiteiten 'waardetoevoegend' zijn en welke niet. Met nieuwe uit de bedoeling afgeleide metingen wordt naar een – nieuwe – methode van werken gezocht, die de meeste klantwaarde toevoegt. Alle activiteiten die wel moeten, maar niet bijdragen aan de bedoeling, worden zoveel mogelijk geminimaliseerd. Een systeem veranderen omvat niet alleen het 'beschouwen van het gehele systeem', maar ook het 'denken binnen het systeem', met andere woorden: het denken van managers en medewerkers (Zokaei, 2011). De vraag is: 'Hoe bewerkstellig je veranderen van denken?' (zie figuur 2).

Anders denken lukt niet in één dag. Je leert het door eerst de oorzaken van het huidige presteren te ontdekken en vervolgens te zoeken naar alternatieven voor die oorzaken. Anders denken is pas bereikt als het tot ander gedrag heeft geleid. Stapsgewijs anders denken toepassen op activiteiten in het werk, leidt tot andere keuzes en het werk anders doen. Anders denken leer je dus het beste in het werk. De voor dienstverlenende organisaties ontwikkelde Vanguard Methode met de 'Check-Plan-Do'-cyclus (figuur 3) is naar analogie van Demings 'Plan-Do-Check-Act'-cyclus in de productieomgeving (Deming, 1982, p. 88).

Een Vanguard-interventie kent drie fases:

- Het huidige systeem begrijpen en achter-

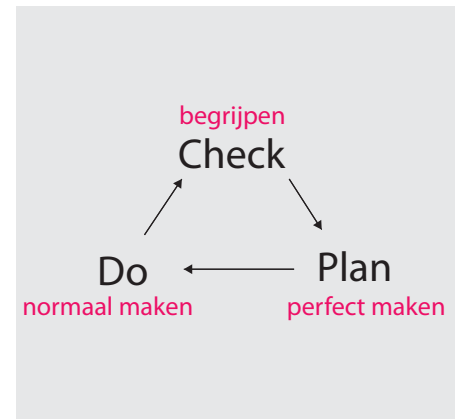


Figuur 2. Het denken verandert

- liggend denken inzichtelijk maken (*Check*).
- De principes van het systeemdenken gebruiken bij het anders inrichten van het werk en de organisatie (*Plan*).
- Iedereen in de organisatie krijgt de gelegenheid zich het anders denken over en organiseren van werk eigen te maken (*Do*).

De Vanguard-aanpak bij JBRA

JBRA-klanten zijn gezinnen die niet willen óf niet kunnen zorgen voor de veiligheid van hun kinderen. Dwang of drang is nodig om ze aan te sporen anders met hun kinderen om te gaan. Meestal hebben deze gezinnen multiproblemen: verslaving, psychiatrie, schooluitval, gedragsproblemen, financiële problemen, detentie, kindermishandeling en een lange, mislukte hulpgeschiedenis. Ze zijn gefrustreerd, bang, wantrouwend of alles tegelijkertijd en moeilijk te betrekken bij



Figuur 3. De 'Check-Plan-Do'-cyclus

een andere omgang met hun problemen en kinderen.

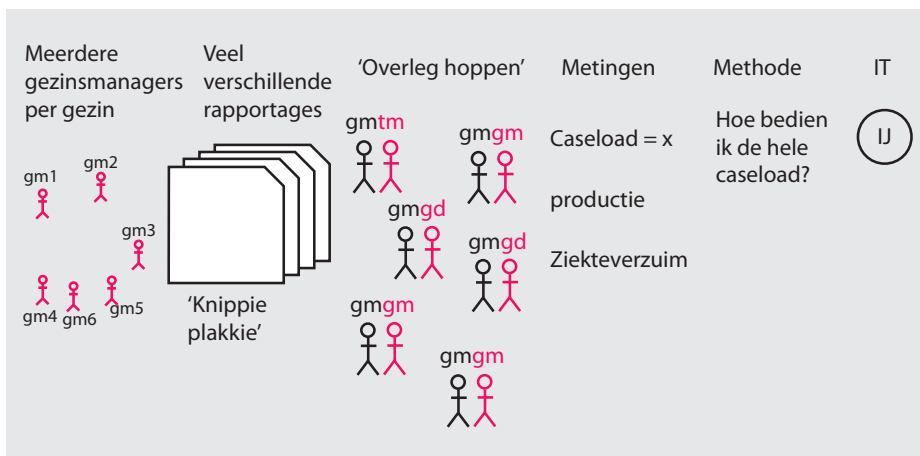
JBRA komt pas in beeld als ingeschakelde individuen of organisaties het kind en/of het gezin de benodigde hulp niet hebben kunnen bieden (JHV-jeugdhulpverlening); na een beschermingsmaatregel door de kinderrechter (JB-JBRA); wanneer de kinderrechter besluit dat na een overtreding/misdrijf voor een jongere naast straf ook hulp noodzakelijk is (JR-jeugdreclassering). JBRA wordt ook ingeschakeld bij signalen van kindermishandeling of -verwaarlozing en wanneer onderzoek is vereist ter vaststelling wat er precies aan de hand is (AMK).

Check-fase (begrijpen)

De Vanguard Methode bepleit besluiten te nemen op basis van feiten en deze zoek je 'in het werk'. Wat vindt – vanuit klantperspectief bekeken – dagelijks op de werk-



Figuur 4. Vanguard-model voor Check



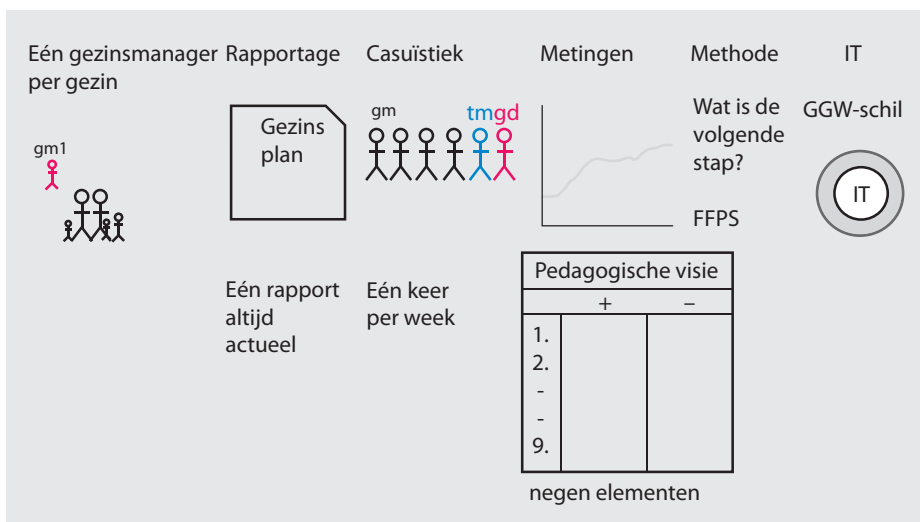
Figuur 5. Resultaten van Check

vloer plaats en waarom gebeurt dat zo? Dit vormt de kern van Check met het Vanguard-model voor Check als leidraad (figuur 4).

Het Checkteam bestaat uit medewerkers uit de JHV, JB en JR én hun managers die het werk van begin tot eind kennen. Vanuit de klantpositie wordt onderzocht wat er dagelijks met een klant gebeurt vanaf het allereerste tot en met het allerlaatste contact in recent afgesloten gezinsdossiers (figuur 5).

Kinderen en de gezinnen hebben met meerdere medewerkers contact. Praktijk is dat bij elke overdracht de nieuwe medewerker helemaal opnieuw begint: weer kennismaken, vertrouwen opbouwen, moeilijke onderwerpen ter sprake brengen.

- Medewerkers leggen veel schriftelijk vast in contactjournals en vele soorten rapportages. De Checkteamleden realiseren zich dat dit eigenlijk wordt gedaan vanwege indekken.
- Medewerkers overleggen vaak en in wisselende samenstellingen over hun gezinnen: praten óver gezinnen in plaats van mét gezinnen.
- De belangrijkste meting is de caseload per medewerker: begeleidt iedereen het juiste aantal gezinnen?
- Het IT-systeem sluit niet aan bij de grote praktijkvariatie. Als de door de IT bepaalde volgorde van werken niet precies is gevolgd, kan belangrijke informatie verloren gaan en leiden tot dubbel werk.
- Er is veel handelingsverlegenheid bij de medewerkers.



Figuur 6. Resultaten van Plan

Anders denken leer je het beste in de praktijk

De Checkteamleden ontdekken dat hun werk feitelijk wordt bepaald door hoe JBRA als organisatie is ontwikkeld en gevormd. Het dominante managementdenken daarachter is: elk Plan van Aanpak turven is een aanwijzing voor goed werk; het werk opdelen in functionele specialisaties (AMK, JHV, JB, JR) met een stevig protocol geeft controle; een IT-systeem dat de volgorde van processtappen afdwingt is noodzakelijk. De Checkteamleden realiseren zich dat al hun werk leidt tot povere resultaten: ze doen veel, maar kinderen hebben daar bar weinig aan. De verspilling blijkt 65%.

Plan-fase (experimenteren in levend lab)

Het Planteam ontwerpt eerst een kader waarlangs ze alle activiteiten zullen beoordelen: de principes van het systeemdenken:

- Het eerste principe is: elk kind/gezin is anders, dus maatwerk is de norm.
- Een volgend principe is: doe alleen het waardewerk. Het Planteam formuleert de waardestappen.

De aanpak tijdens Plan is zowel eenvoudig, als ingewikkeld. Elke activiteit gaat onder het vergrootglas van de principes van systeemdenken: is deze activiteit een waardestap? Zo nee, hoe kunnen we deze bureaucratische activiteit dan 'wegorganiseren'?

Planteamleden komen na vele discussies uit op dezelfde omschrijving van de bedoeling van de organisatie als de directie bij de start van dit GGW-traject verwoordde: *alle kinderen blijvend veilig*. De eerste waardestap – onderkent het Planteam – is echt en kwalitatief goed contact leggen. Hoe is dit te realiseren als er ook ernstige zorgen zijn? Helpt dan een brief met de uitnodiging op kantoor te komen? Het Planteam ontwerpt per gezin één rapportage: altijd up-to-date en op elk gewenst moment te versturen. De rapportage beschrijft feiten (gebeurtenissen) en interpre-

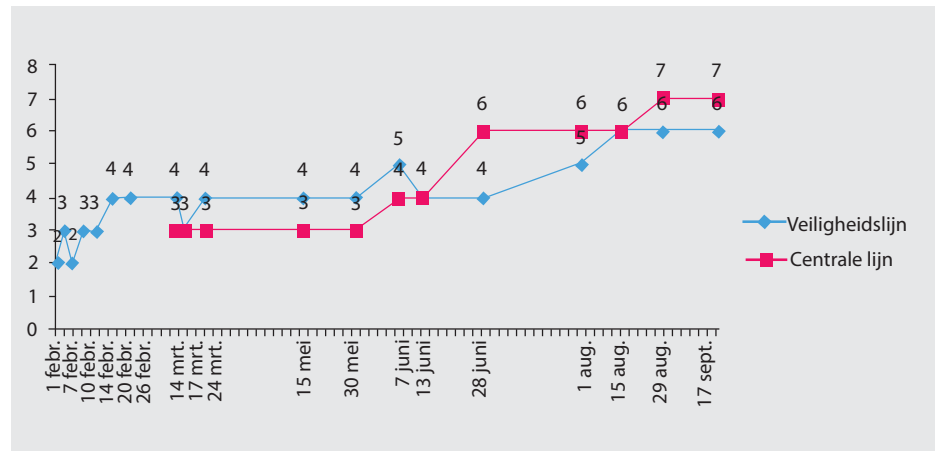
taties (zorgen en krachten om de inschatting van de veiligheid van kinderen te ondersteunen). IT-medewerkers bouwen voor de rapportages om het bestaande IT-systeem een schil, gebaseerd op gezinnen in plaats van op kinderen.

Het uitgangspunt van de metingen is de gedefinieerde bedoeling van JBRA: 'ieder kind blijvend op de veiligheidsnorm'. Er zijn twee metingen ontwikkeld die deze bedoeling ondersteunen en discussies over de methode kunnen uitlokken. Op een schaal van 0 tot 10 geven medewerker en gezin nu samen één cijfer voor de veiligheid en één voor de centrale lijn (5 is onvoldoende en 6 net voldoende) (zie figuur 7).

JBRA-medewerkers gaan nu het gesprek aan met collega's bij netwerkpartners, discussieren met hen over de gewenste zorg en bepleiten zelf op verschillende niveaus welke zorg vereist is. Pas als JBRA-medewerkers er niet uitkomen, vragen ze hun teammanager dit als kwestie op te pakken en te escaleren, eventueel tot op directieniveau.

Do-fase (normaal maken)

Gedurende twee jaar rollen vier cohorten van teammanagers met hun teams in. In de ontwikkelde gezinsgerichte, generieke werkwijze (GGW) – één gezin, één plan, één regisseur – heeft de teammanager een grote rol. Het werk 'ingaan' en zien welke activiteiten waardewerk zijn, welke verspillend zijn en die dan aanpakken, betekent inhoudelijk ander werk voor de teammanager. Hij/zij moet goed begrijpen hoe veiligheid van kinderen kan worden bevorderd. Dus niet managen op afstand, maar midden in het werk staan. In de inrol leren teammanager en teamleden samen de principes van systeemdenken en waardestappen, en bouwt de teammanager een continu 'leerklimaat' in zijn basisteam. Teammanagers zien niet



Figuur 7. Veiligheids- en centrale lijnmetingen

zelf hoe medewerkers in de gezinnen werken. Het wekelijkse basisteamoverleg is voor teammanagers het belangrijkste moment om inzicht te krijgen hoe medewerkers werken. Van medewerkers wordt verwacht dat ze moeilijke en gevoelige onderwerpen in de gezinnen bespreken. Van teammanagers wordt net zo gevraagd om met hun medewerkers gevoelige onderwerpen te bespreken en hen op feiten, redenen en motieven te bevragen.

Resultaat

Door de Vanguard Methode is JBRA gefocust geraakt op de bedoeling 'ieder kind blijvend veilig' en is daarmee grondig veranderd.

De resultaten van augustus 2014 ten opzichte van die van 2011 zijn:

- 40% minder ondertoezichtstellingen;
- 60% minder uithuisplaatsingen;
- klanttevredenheid van 6- naar 7,4.

De jeugdzorgtransitie beoogt minder dure zorg. JBRA bevestigt wat Seddon het effect van de toepassing van de Vanguard Methode in organisaties noemt: tevredener klanten, meer werkplezier bij medewerkers en dalende kosten (Seddon, 2008).

Literatuur

- Deming, W.E., *Out of the Crisis*, MIT, Center for Advanced Educational Services, 1982.
- Gerritsen, E. (2014, februari 1). Dr. (J. Dirven, interviewer) [auteur: verdere gegevens?]
- Heijne, S. en C. Vos, 'Veel goedkoper, toch goed', *De Volkskrant*, 9 augustus 2014.
- Seddon, J., *Systems Thinking in the Public Sector*, Triarchy Press, 2008.
- Zokaei, K.J. (red.), *Systems Thinking: From Heresy to Practice*, Palgrave Macmillan, 2011.

Drs. Mirjam Coret begeleidt het veranderingstraject bij JBRA. Zij is consultant en partner van Vanguard Nederland. Dit artikel is in samenwerking met JBRA geschreven als reflectie op de toepasbaarheid en de resultaten van de Vanguard Methode. Zij is auteur van *Weten hoe het werk werkt - De Vanguard Methode voor managers* (Vakmedianet, 2014), waarin o.a. de verandering van JBRA beschreven staat.
mirjam@vanguardnederland.nl

Verdieping: Kluwermanagement.nl
artikelcode: 0192

In de Management Executive Base vindt u het basisartikel met daarin beschreven de theoretische achtergronden van de Vanguard Methode, de context van jeugdzorg van de afgelopen jaren en nog meer ervaringen opgedaan in de Check-, Plan- en Do-fase.