

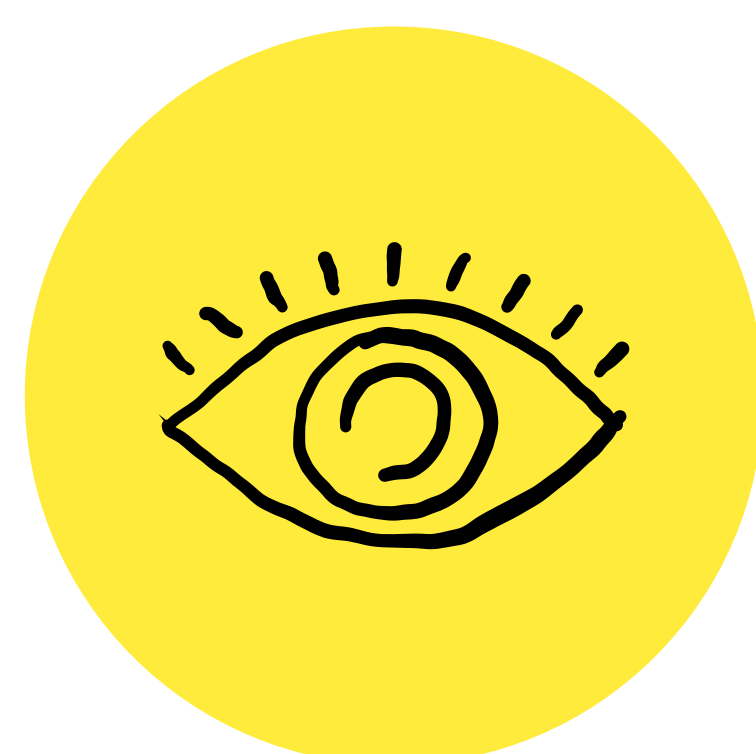
Signaleren



Direct naar:



1. Woord vooraf



2. Reflectie



3. Tools



4. Best practices



5. Inspiratie

Onder-
steunings-
team

ZORG
SAMEN STEEDS BETER
**VOOR DE
JEUGD**

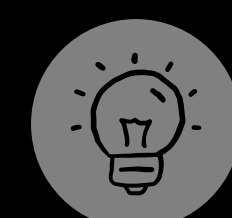
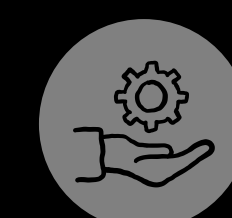
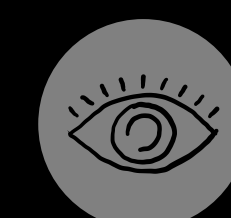
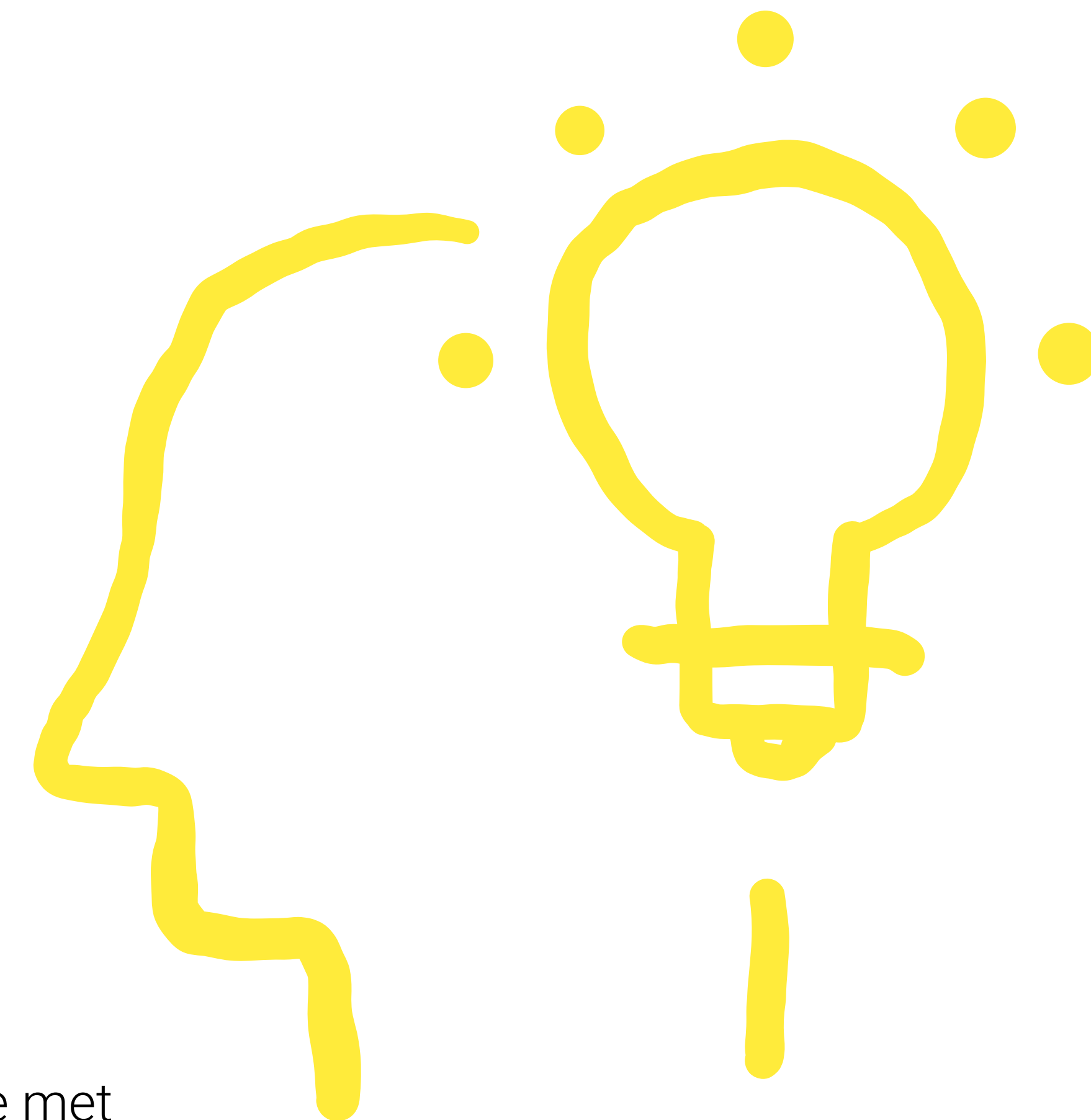
1. Woord vooraf

Door: Annegien Lange, Senior Beleidsadviseur Jeugd, Nijmegen.

Ik werk met heel veel plezier al jarenlang op het snijvlak van zorg en beleid. Wat mij blijft fascineren is het dat het ons nog steeds niet goed lukt om deze werelden goed met elkaar te verbinden. Het lukt ons als beleidsmakers onvoldoende om kaders mee te geven die dekkend zijn voor het gehele zorglandschap. Het lukt professionals niet om concreet aan te geven wat zij nodig hebben van de opdrachtgever om de goede zorg en hulp in te zetten.

In gesprekken die ik vanuit mijn rol als beleidsadviseur bij de gemeente Nijmegen met managers van zorgaanbieders heb, gaat het te vaak om algemene kwesties. Ik mis in die gesprekken specifieke aanknopingspunten om écht goed beleid te kunnen verbeteren. Het is daarom zo belangrijk om met elkaar goed te monitoren, goed te rapporteren en uit die rapportages belangrijke signalen op te vangen. Om hoeveel kinderen gaat het en welke kinderen worden geplaatst via het wijkteam of via de GI? Om hoeveel uithuisplaatsingen gaat het? Hoe vaak hebben we kinderen met een crisisplaatsing ondergebracht? Wat zien we over leeftijden en wat kunnen we concluderen over de problematiek?

Zeer waardevolle informatie die je signaleert, als je met elkaar goed rapporteert. Deze informatie en de gesprekken die ik heb met experts van het OPH (ons expertteam in Rijk van Nijmegen) benutten mijn collega-beleidsadviseurs en ik om het beleid aan te scherpen en bestuurders goed te adviseren. En zo ontstaat een kwaliteitscirkel waarin we iedere dag een beetje beter kunnen werken.



2. Reflectie

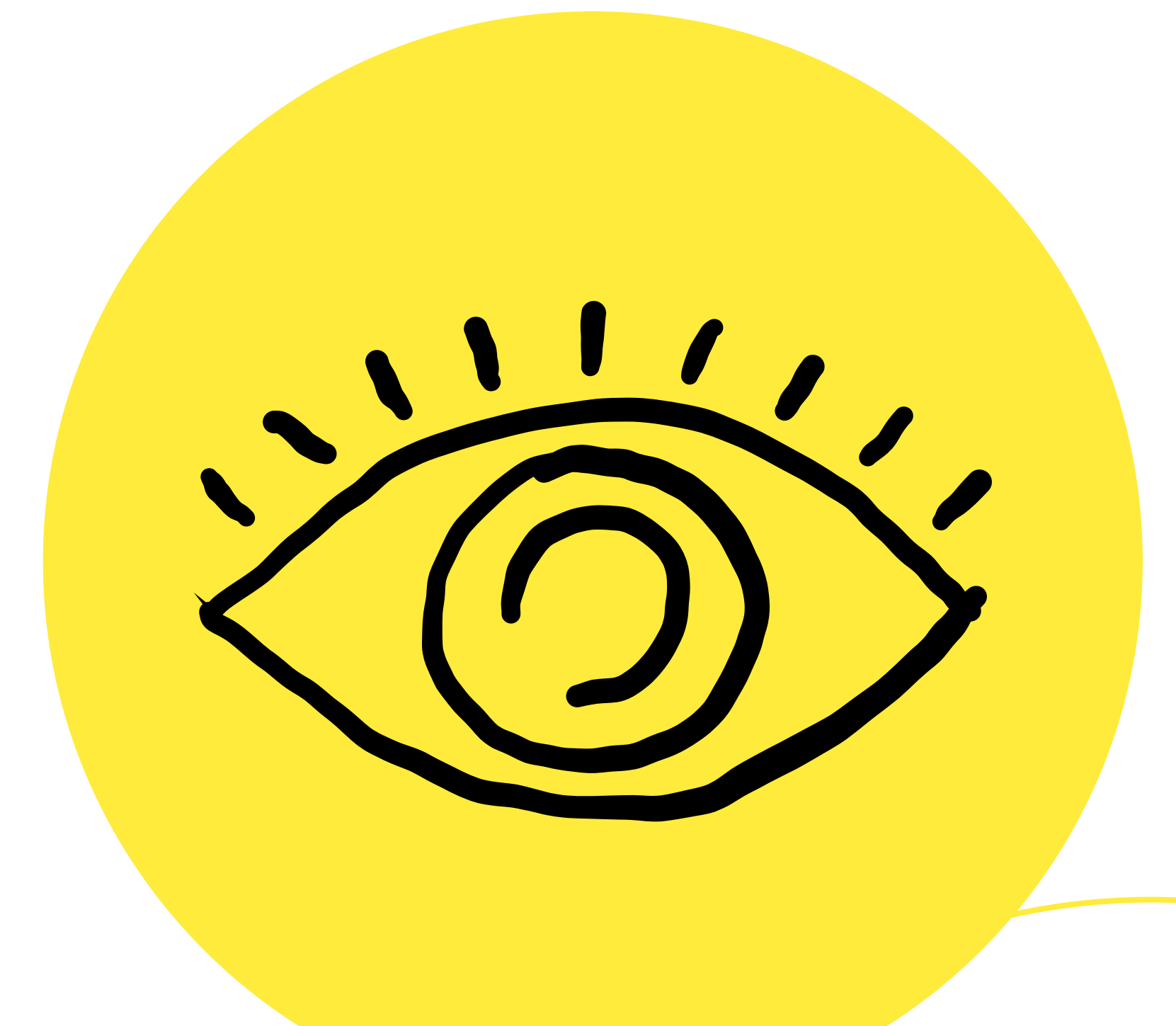
Door: Gieke Buur, Landelijk Ambassadeur Oppakken en Leren van Complexe Casuïstiek.

Al vrij snel nadat we zijn gestart met het helpen beantwoorden van vastgelopen vragen van ouders en kinderen kwamen we tot de conclusie dat we, als we niet uitkeken, ons eigen werk in stand zouden houden en zelfs nog verder zouden moeten uitbreiden. Voor dit risico bestonden er twee oorzaken: Ten eerste was het voor met name ouders en kinderen niet altijd duidelijk waar in de eigen regio aan te kloppen met een vastgelopen vraag. Daarnaast meenden we ten tweede terugkerende (regionale) patronen te zien in de vragen die aan ons werden gesteld.

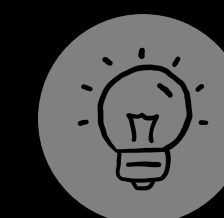
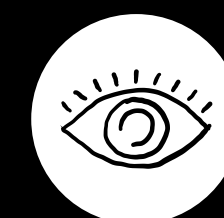


Op punt één, het vraagstuk rondom routing, komen we elders in dit werkboek terug. Het tweede vraagstuk geeft de noodzaak van dit hoofdstuk direct weer. We moesten om in plaats van keer op keer eenzelfde vastgelopen vraag te beantwoorden, de onderliggende oorzaken ervan gaan signaleren. Iets wat makkelijker gezegd dan gedaan is. Het heeft ertoe geleid dat we met vallen en opstaan uiteindelijk tot een signaleercyclus zijn gekomen die we nu nog regelmatig blijven bijstellen.

De rode draden uit de vastgelopen vragen destilleren is daarbij steeds een eerste signaleringsstap. In een zeer belangrijke tweede stap wordt de noodzaak van samenwerken aan de oplossingen prachtig zichtbaar. Want hoe kom je anders van signaal naar het daadwerkelijk voorkomen van vastgelopen vragen? Daarvoor heb je partnership nodig. Met beleidsmakers, inkooporganisaties, zorgorganisaties en professionals. En laten we daarbij niet vergeten ouders en kinderen zoveel als mogelijk te betrekken.



'Met vallen en opstaan zijn we uiteindelijk tot een signaleercyclus gekomen die we nu nog regelmatig blijven bijstellen'

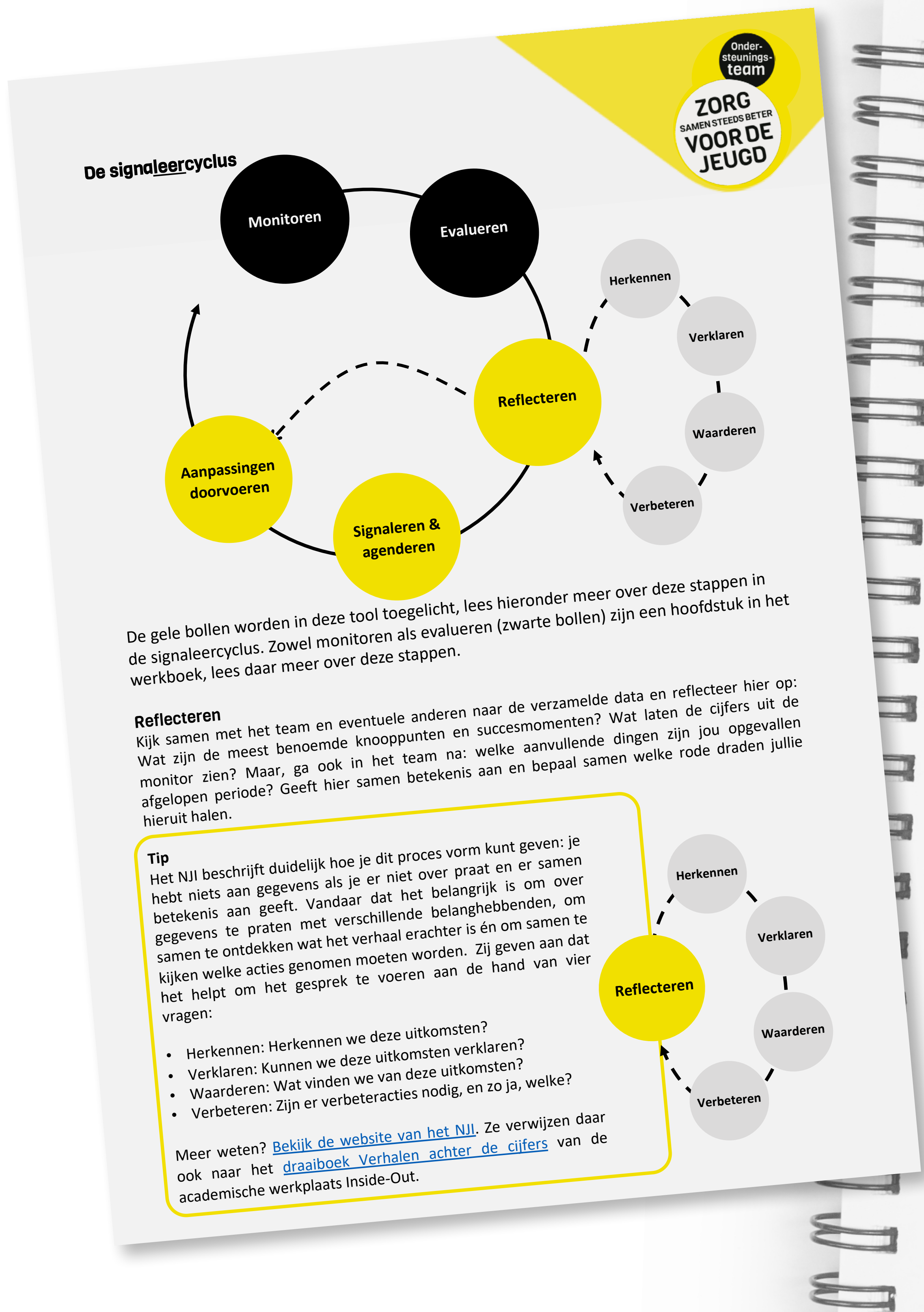


3.1 Signaleercyclus

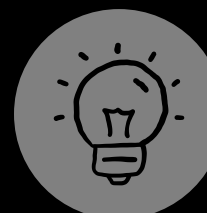
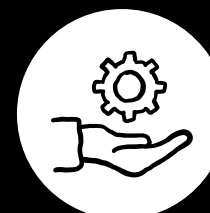
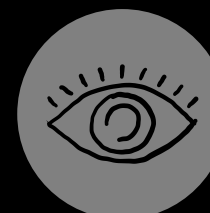
Wanneer je, door middel van evalueren en monitoren gegevens verzamelt, kun je hier rode draden uithalen. Bijvoorbeeld organisatorische knelpunten, of een beschrijving van een groep jongeren waarvoor structureel aanbod ontbreekt. Deze punten wil je signaleren en bij de juiste mensen agenderen. Doorloop hiervoor periodiek de signaleercyclus, die start bij de verzamelde data. Reflecteer als team op de monitoring- en evaluatiedata, om scherp te krijgen wat de belangrijkste constatering en rode draden zijn. Op basis van dit gesprek kunnen conclusies getrokken worden over: welke rode draden je wilt signaleren, bij wie en in welke vorm. Ook kan dit gesprek aanleiding zijn voor verbeteringen in de systematiek van het monitoren en/of evalueren, maar ook de samenwerking en manier van werken in het team. Kijk hier samen kritisch naar.



Ga naar de
Signaleercyclus



Ruimte voor notities



3.2 Bouwstenen rapportage

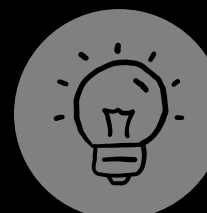
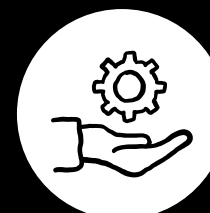
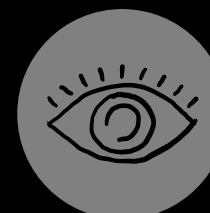
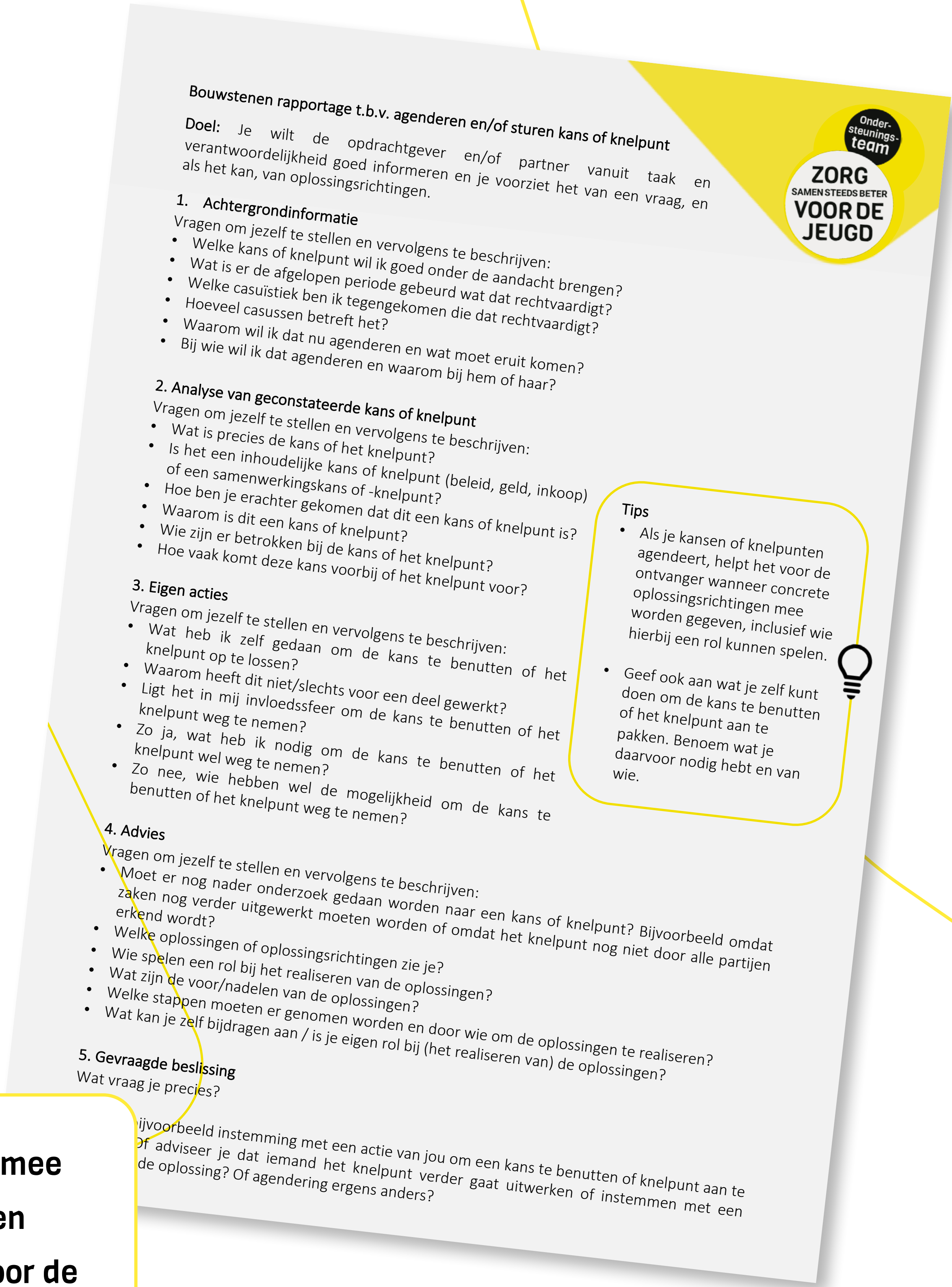
Er zijn tal van soorten rapportages die we in ons werkveld kunnen maken. De meest gangbare in het werk als expertteam zijn:

- **Vergaderrapportages;** hierin worden afspraken vastgelegd over de aanpak van casuïstiek middels verslaglegging of notulen.
- **Verantwoordingsrapportages;** hierin geef je als expertteam aan waar aan gewerkt is en waartoe dit heeft geleid.
- **Adviesrapportages;** hierin geef je als expertteam aan wat je ziet gebeuren in de casuïstiek, werkproces, ontwikkeling in het werkveld in relatie tot de eigen ontwikkeling als expertteam. Welke knelpunten zien we? Welke kansen zien we? Welk advies geven we daarom?
- **Combinatie van bovenstaande.** Het is vaak efficiënt en gewenst dat je de verantwoordingsrapportage aan een opdrachtgever voorziet van een analyse en advies. Met een goede rapportage kan je mede sturing geven aan ontwikkeling en verandering.

Verschillende rapportages met verschillende doelen. In lijn hiermee zijn ze ook verschillend opgebouwd. Gebruik de tool 'bouwstenen rapportage' om na te gaan welke bouwstenen van belang zijn voor de rapportage die jij gaat schrijven.



Ga naar de
Bouwstenen rapportage



Enkele algemene tips bij het schrijven van een rapportage:

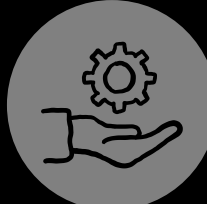
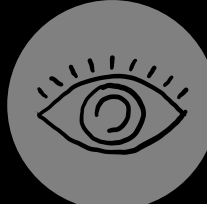
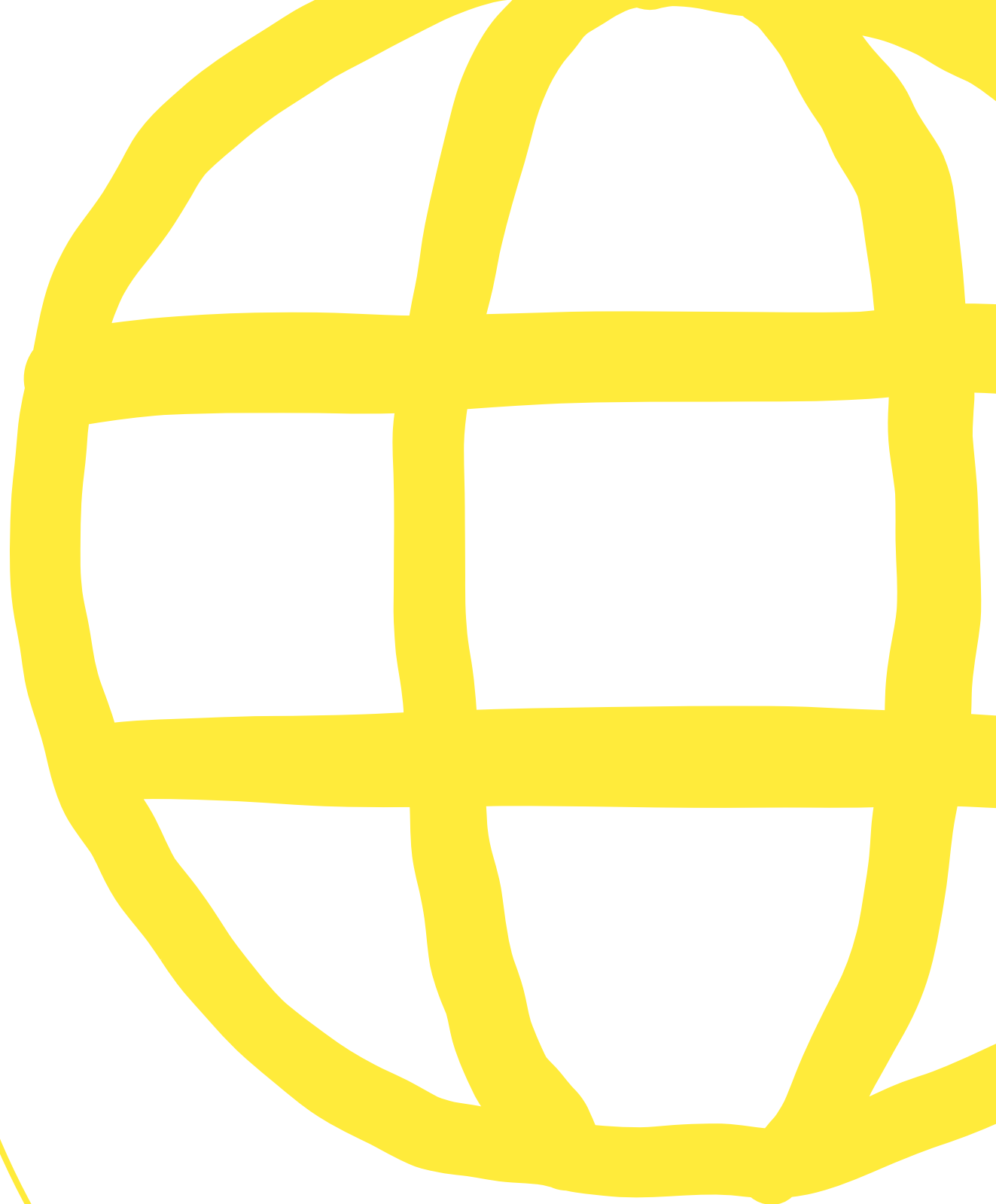
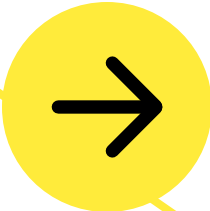
- Wees concreet. Voorkom zoveel mogelijk dat hetgeen je rapporteert op verschillende manieren uitgelegd kan worden.
- Zorg ervoor dat de schrijftaal in de rapportage in overeenstemming is met het doel van de rapportage en afgestemd is op je ontvanger. Een rapportage waarin je kinderen en ouders vertelt wat je gedaan hebt, ziet er anders uit dan een rapportage voor de wethouder die erop gericht is om beslissingen te nemen.
- Beschrijf zoveel mogelijk feiten en als je meningen deelt, bijvoorbeeld bij een adviesrapport, maak dan duidelijk dat dit een mening is.
- Als je wilt rapporteren over de vragen die je binnenkrijgt en hoe je daarmee om gaat dan zul je die moeten registreren. Het is belangrijk dat je samen bepaalt wat je wilt weten en waarover je iets wilt kunnen rapporteren. (zie hoofdstuk Monitoring).
- Rapporteren is altijd een onderdeel van een cyclus. Zo'n cyclus is goed weer te geven in onderstaande illustratie (Bron: [significant](#)).



4.1 Voorbeelden van rapportages

Behoefte aan inspiratie of voorbeelden van rapportages? Neem eens een kijkje bij één van de volgende rapportages.

Voorbeeld/inspiratie rapportage stand van zaken (expert)team inzake casuïstiek	Voorbeeld/inspiratie rapportage stand van zaken inrichting en organisatie (expert)team	Voorbeeld/inspiratie rapportage stand van zaken voortgang opdracht
Expertiseteam Complexe Zorg, Jeugdbescherming West	Doe een tussentijdse evaluatie met behulp van het evaluatieformat.	Voortgangsrapportages Ondersteuningsteam Zorg voor de Jeugd
Jaarverslag Zorg- en Veiligheidshuis Brabant Noordoost	Opzet tussentijdse evaluatie regionale Experttafel Jeugd Flevoland	
Halfjaarrapportage team Oppakken en Leren van Complexe Casuïstiek		



4.2 Signaleren

Een gezamenlijke verantwoordelijkheid die om verbinding en gesprekken vraagt

Je signaleert en rapporteert omdat je knelpunten wilt (laten) oplossen. Bijvoorbeeld bij gemeente en zorginstellingen. Dit doe je niet door 'even' een wensenlijstje aan hen voor te leggen, op basis waarvan het één en ander wordt aangepast. Dit is een samenwerking. Maar hoe geef je dit vorm? En welke informatie is voor hen belangrijk? Wij gingen in gesprek met Paulien Sikking (beleidsmedewerker Oude IJsselstreek) en Saskia Peerenboom (beleidsmedewerker 's Heeren Loo), die benadrukken dat signaleren en veranderingen in gang zetten niet gaan om uitgebreide analyses en rapporten. Maar om contact en een goed gesprek, op basis van minimale informatie. Om vervolgens samen tot oplossingen te komen.

Wat signaleren: én korte lijnen versus én overstijgende analyses.

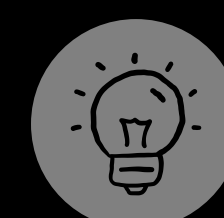
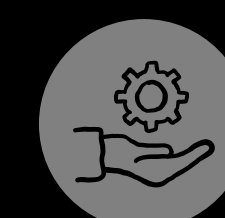
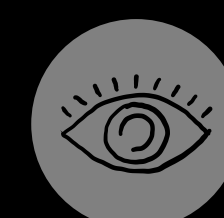
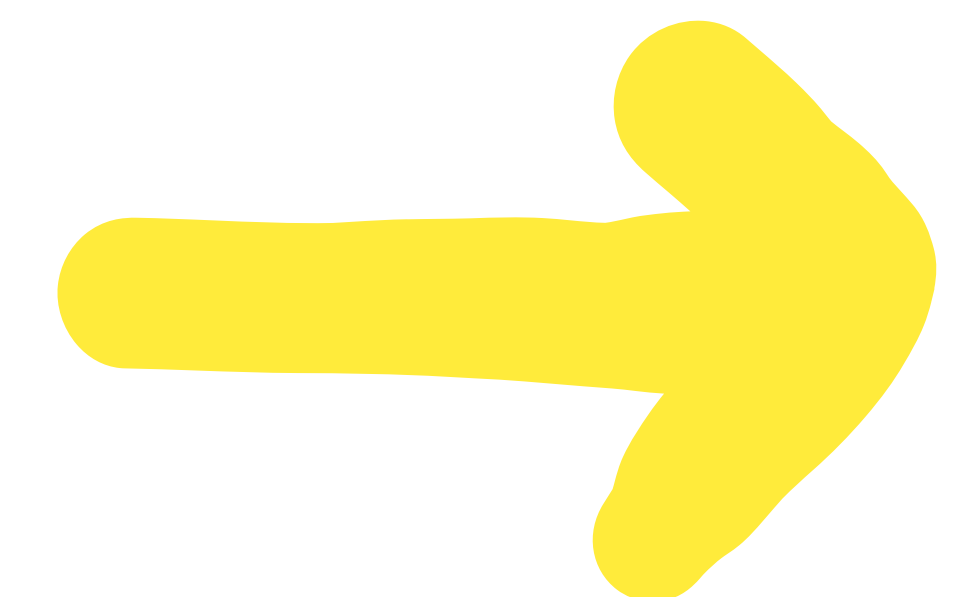
'Wanneer je zelf vertegenwoordigd bent in het expertteam, heb je een soort hotline.' Geeft Saskia aan. 'Dit geeft inzicht in wat er op tafel komt en wat ermee gedaan wordt. Ik vind het belangrijk dat deze korte lijnen er zijn en dat je echt met elkaar in gesprek bent over: wat zien we? waar lopen we tegenaan? En dat er directe feedback is op samenwerking. Misschien is dit nog wel belangrijker dan die overstijgende analyses en rapportages. Hierin wordt vaak een bepaalde groep of thema uitgelicht, wat helpend is en inzicht geeft. Maar,

de valkuil is dat het een soort wereld op zich wordt. Dat mensen het enkel nog over deze groepen of thema's hebben. Terwijl de individuele casuïstiek van het moment van een hele andere orde kan zijn. Het helpt volgens mij niet om het zo ver te versmallen dat het alleen hierover gaat, omdat er ook verschillende andere dingen spelen. Het heeft niet altijd een voorspellende waarde voor wat er de rest van het jaar op tafel komt.'

Paulien reageert: 'Ik denk dat, in ieder geval gekoppeld aan de gemeentelijke politiek, je én, én zou willen hebben. De overstijgende analyses, waarin over een

langere termijn en beschouwend wordt gekeken: wat hebben we gezien, waar lopen we tegenaan en wat betekent dat in de breedte voor ons beleid? En kort erop zitten om te kijken: wat gaat er goed en minder goed in onze samenwerking, wat kunnen we daarin verbeteren en hoe kunnen we dit direct anders doen? Je hebt beide nodig om het geheel te overzien. Mijn ervaring is dat, wanneer je in een samenwerkingsverband zoals een expertteam, in een opstartende fase zit dat Saskia zeker gelijk heeft dat je van die individuele casuïstiek nog heel veel mee kan nemen in je beleid.

Deze individuele casussen geven juist veel informatie over het proces, maar ook over de achterkant: hoe we de zorg inkopen, wat voor financiering we daaraan hangen en welke vragen we stellen aan de aanbieders in het vormgeven van de zorg. Daar leer ik nu al heel veel van op casusniveau.'



‘Precies.’ Geeft Saskia aan. ‘In de praktijk gaat het regionaal toch meer om de korte lijnen en hoe je het praktisch met elkaar regelt. De overstijgende analyse geeft in ons geval meer informatie over onze rol als zorgaanbieder in het landschap. Dat is een ander gesprek.’

Hoe signaleren: een gezamenlijke verantwoordelijkheid waarvoor geen uitgebreide rapportages, maar goede gesprekken nodig zijn.

‘Daarnaast denk ik dat, los van of het over individuele of overstijgende signalen gaat, één van de belangrijkste dingen is dat signaleren een gesprek is tussen partijen. En dat zo’n (overstijgende) rapportage zoals Saskia beschrijft, niet het belangrijkste onderdeel is,’ reageert Paulien. ‘Als gemeente wil ik weten waar je tegenaan loopt mbt tot beleid, waar je naartoe wilt, hoe dat eruit ziet en wat er dan anders zou moeten gaan ten opzichte van nu. Hiervoor is een analyse of rapportage het startpunt, waar je samen over in gesprek gaat. Voor mij hoeft deze rapportage dan ook niet helemaal uitgewerkt te zijn, want daar ga ik vast nog allemaal vragen over stellen. In dit gesprek kunnen we met elkaar verkennen wat zij als oplossing zien en wat ik vanuit beleid aan mogelijkheden zie, om zo samen tot een optimale oplossing te komen. Het zijn twee werelden die bij elkaar moeten komen.’

Belangrijkste signaleertip

Paulien:

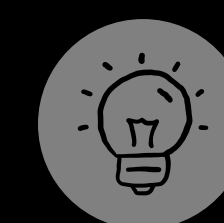
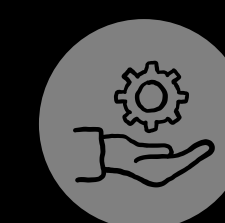
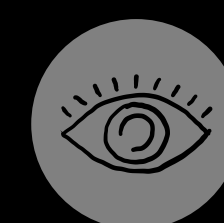
- **Verdiep je als samenwerkingspartners in elkaar. Probeer als zorg de gemeente te leren kennen en vice versa. Kom erachter hoe het daar werkt en bij wie je moet zijn. Zodat je elkaar beter begrijpt, maar ook weet hoe en waar je het verschil kunt maken.**

Saskia onderschrijft dit. ‘Het maken van een document dwingt je om even stil te staan en te reflecteren op wat je bevindingen en rode draden zijn. Het steunt je in die zin om te komen tot een goede analyse. Wanneer je enkel een afspraak inplant, kom je vaak niet op dit niveau. Maar, ik denk ook dat je dit document niet te gelikt en gedetailleerd moet willen maken. Wat ik vaak merk is dat je als zorgaanbieder, en waarschijnlijk ook als expertteam, de belangrijkste knelpunten waar je tegenaan loopt zó in een rapport onder elkaar zet. Maar, dan vindt men het vaak nog een beetje ongenuanceerd of niet compleet genoeg en voor je het weet maak je er weer een wollig document van, met een kop en een staart en beleidstaal. Die slag hoeft helemaal niet, want daar wordt niemand persé gelukkig van. De uitdaging is soms juist om het recht voor z’n raap in een korte PowerPoint te zetten, in plaats van een genuanceerde analyse. Het kost je én heel veel tijd én verhult soms de kernboodschap: de vinger op die zere plek.’

Paulien vult aan: ‘En het voorkomt dat het daarmee een document wordt met een wensenlijstje naar de gemeente toe, dat ‘even’ wordt voorgelegd. Ik zie daar een gezamenlijke opdracht aan ons als gemeente met aanbieders om samen die oplossing te verkennen en op te pakken. Daarvoor moet je gesprekken voeren met elkaar.’

Signaleren organiseren: niet te veel institutionaliseren versus wel podium pakken.

Paulien geeft aan: ‘Volgens mij moet de organisatie hiervan in lijn zijn met het gezamenlijke doel. Je wilt aan de voorkant goed afbakenen: wat willen we met elkaar bereiken? Om op basis daarvan periodiek met



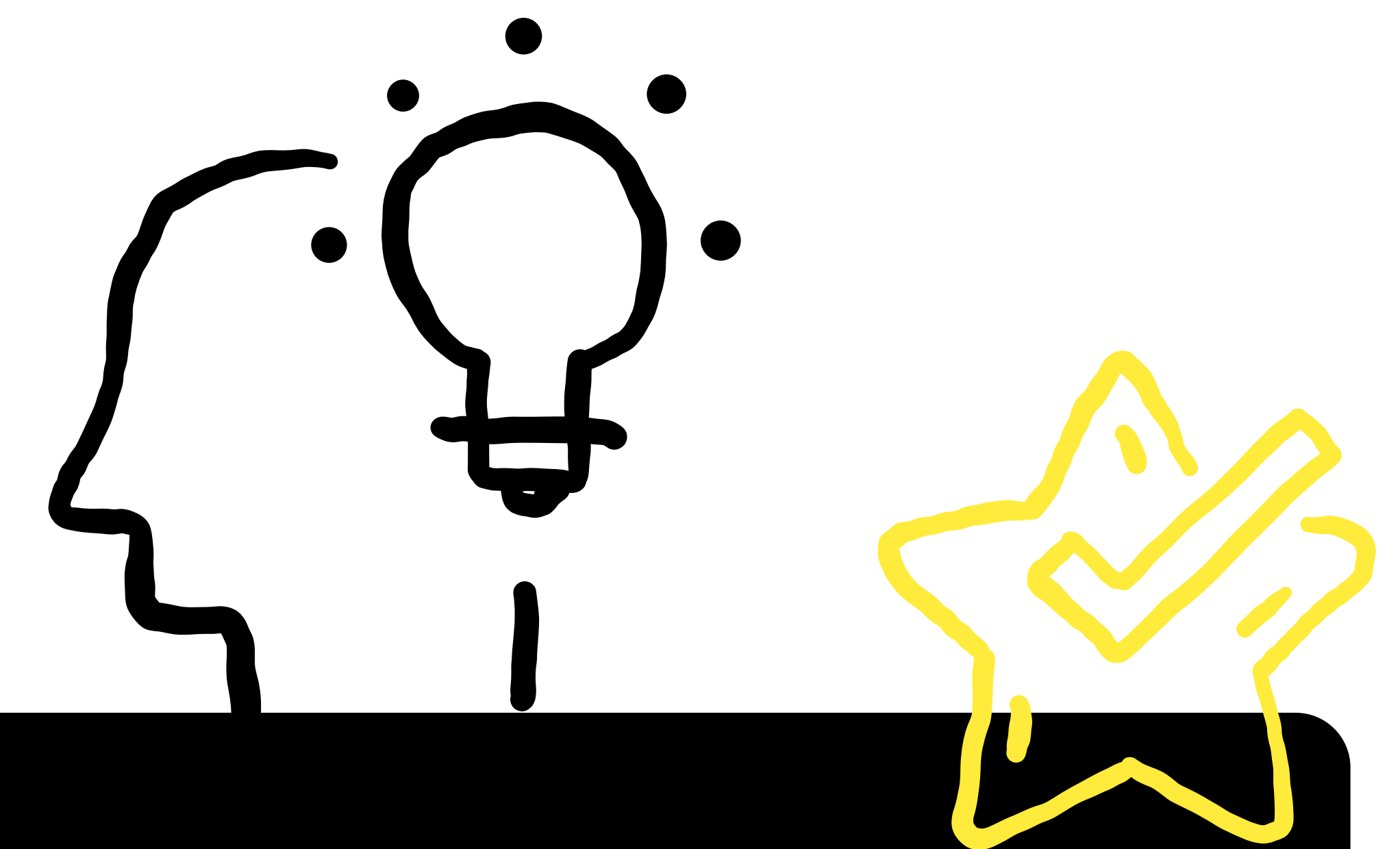
elkaar het gesprek aan te gaan en te monitoren: welke stappen hebben we gezet om verder te komen, wat knelt er op dit moment, wat kunnen we daarin doen samen. Niet 'zomaar' periodiek bij elkaar komen om het lijstje te bespreken, maar daar invulling aan geven in lijn met het doel. Wij hebben gemerkt dat een gezamenlijke verantwoordelijkheid hierin voelen écht belangrijk is. We hebben nu ook verschillende samenwerkingsafspraken op papier staan en waar we naartoe willen, maar dat betekent niet automatisch dat er ook wat gebeurt. Je moet het gaan voelen om ook samen stappen te kunnen maken'

Saskia herkent dit. 'Volgens mij is dit af en toe ook een beetje een informatie overload, over elk dingetje is wel een uitgangspunt, covenant, samenwerkingsafpraak, jaarplan, protocol, etcetera. Documenten waar je vaak niet meer naar kijkt. Je moet het veel meer hebben van relaties en het feit dat je eensgezind bent over de visie en de uitgangspunten. Dat je in die geest elke keer handelt en elkaar daarop aanspreekt. Niet omdat je het op papier hebt afgesproken, maar omdat vanuit die visie samengewerkt wordt. Je moet echt in verbinding blijven.' Saskia vertegenwoordigt ook het samenwerkingsverband Yeph, die onder andere maandelijks sturings- en ontwikkelgesprekken voeren. 'Dat zijn mooie gesprekken, maar die kunnen makkelijk gedomineerd worden door bedrijfsvoerings-

vraagstukken, de regelingen, waardoor je het uiteindelijk helemaal niet meer (goed) hebt over de zaken die je op het hart had. Zoals je interne hei-ochtenden hebt, een bezinningsmoment, dat zou je ook als samenwerkingsverbanden moeten doen. Gericht op de samenwerking en op inhoud. Dat je het ophangt aan je regionale kapstok: wat is de gezamenlijke visie, de principes, ambities en de opgaven waarvoor je getekend hebt.

En in hoeverre lukt het nou om daar trouw aan te blijven en de beoogde doelstelling te behalen? Ik denk dat je het niet teveel moet institutionaliseren met 'we moeten van alles bijhouden' en 'dat moeten we maandelijks bespreken met altijd dezelfde agenda', maar durf samen het gesprek te voeren over hoe gaat het nu echt. Waar loop je tegenaan? En waar heb jij je de afgelopen periode over verbaasd? Ik denk dat die gesprekken ervoor zorgen dat je je, ook als expertteam, meer gaat verhouden tot elkaar als collega's en je gezamenlijke opdracht.' 'Je wilt het niet te veel institutionaliseren, maar je wilt wel dat signalen podium krijgen en besproken worden. Volgens mij bepaal je met elkaar wat hiervoor nodig is en wat gedaan kan worden vanuit de verschillende kanten. Binnen onze gemeente willen wij bijvoorbeeld de shift maken van heel veel registeren naar tellen en vertellen.' Geeft Paulien aan. 'Aan de hand van een korte rapportage of PowerPoint met enkele cijfers gaan wij

in gesprek over wat er is binnengekomen en opgelost, maar vooral wat is het verhaal achter deze cijfers: Hoe ging dit? Wat heeft het opgeleverd? Wat is de evaluatie van de cliënt? Om gezamenlijk een beeld te krijgen van wat de verschillende partijen doen. Je kan bijvoorbeeld afspreken dat je dit een x aantal keer per jaar doet.'



Belangrijkste signaleertip

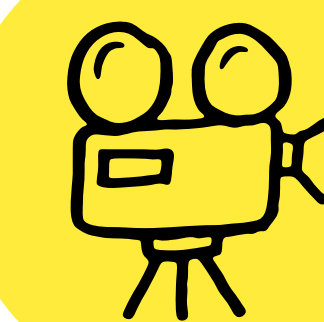
Saskia:

- **Schrijf ergens op waar je je over frustreert en verbaast en wat dat met je doet, en met de mate waarin je slaagt in het vinden van de beste oplossing. Dit hoeft geen standaard format te zijn. Maar zorg dat je dit scherp hebt wanneer je periodiek bij elkaar zit. Omdat je dit in de waan van de dag makkelijk kan vergeten.**

4.3 Inrichting signaleren en rapporteren in Zuid-Limburg

Als expert(team) zie en ervaar je veel binnen de jeugdzorg. Dingen die goed gaan, maar ook verschillende dingen die verbeterd kunnen worden. Denk aan beleid of procedures binnen de regio. Wanneer je dit niet signaleert en/of rapporteert blijf je hier tegenaan lopen en tijdelijke omwegen of oplossingen verzinnen. In Zuid-Limburg probeert het expertteam dit zoveel mogelijk te voorkomen, door signaleren en rapporteren onderdeel te maken van het reguliere programma. Maar, hoe richt je dit in? En waarover rapporteer je? Wij gingen hierover in gesprek met Leo Raets.

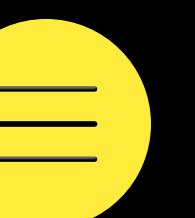
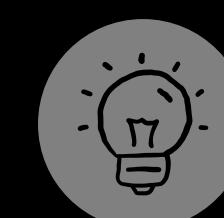
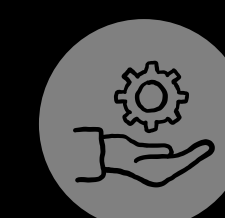
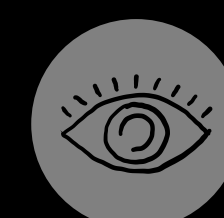
Wil je weten hoe dit proces is ingericht of welke tips Leo heeft?



Bekijk het hele video interview met Leo

‘Signaleren en rapporteren is binnen het Expertteam onderdeel van het reguliere programma. Er worden niet herleidbare gegevens vastgelegd over alle aanmeldingen. Gegevens worden gerelateerd aan de aanmelder geregistreerd. Signaleren gaat primair via de aangemelde casuïstiek. Daarnaast is er overleg tussen de voorzitter van het Expertteam en afgevaardigden van de deelnemende zorgaanbieders en de GI. Tijdens dit overleg worden signalen en ontwikkelingen besproken die van invloed zijn op de hulp aan de meest complexe casuïstiek.’

‘Op basis hiervan rapporteert het Expertteam gevraagd en ongevraagd aan de programmagroep (het ambtelijk kernoverleg Zuid-Limburg). Namens het Expertteam maakt de voorzitter de rapportage op en draagt zorg voor doorgeleiding naar Programmagroep en Stuurgroep. Na toelichting in de Programmagroep wordt de rapportage besproken in het bestuurlijk overleg; de Stuurgroep Jeugdhulp Zuid Limburg. Afhankelijk van de beoordeling door de programmagroep en stuurgroep worden vervolgacties ingezet.’



5. Inspiratie



Video's

[Ben Tiggelaar: Veranderen, begin met ridicuul kleine stapjes.](#)

[Ben Tiggelaar: Hoe creëer je een gevoel van urgentie?](#)

[PDCA-cyclus](#)

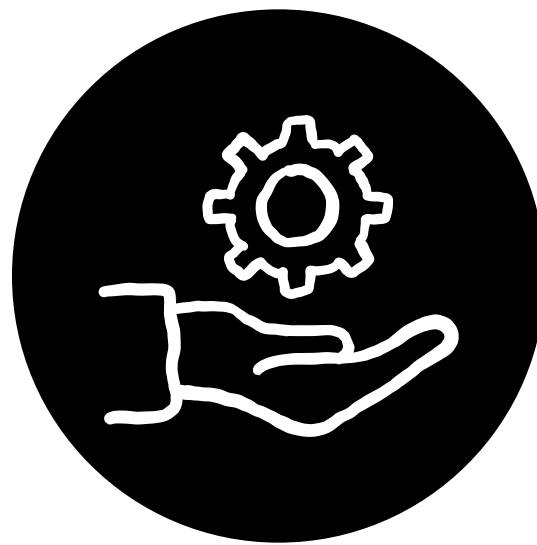


Websites

[Beleidscyclus: van agendavorming tot beleidsevaluatie](#)

[De gemeentelijke beleidscyclus](#)

[NJI: praat regelmatig over gegevens](#)



Tools

[Actoren in kaart brengen](#)

[Ringen van invloed bepalen](#)

