



Meer ruimte voor professionals

Handvatten voor gemeenten

Gemeenten Haaglanden

Meer ruimte voor professionals

Handvatten voor gemeenten

‘Ruimte voor professionals’ is een begrip dat veel gebruikt wordt. In 2014, nog voor de huidige Jeugdwet in werking trad, werd ruimte voor professionals al een van de transformatiedoelstellingen genoemd. Daarmee werd bedoeld dat, naast de transitie van wettelijke verantwoordelijkheden, er meer nodig is om de benodigde veranderingen in de jeugdhulp vorm te geven. Professionals hebben onder meer ruimte nodig om goede hulp te kunnen verlenen.

door Hanneke van Noort

Drie jaar na het inwerkingtreden van de nieuwe Jeugdwet is in veel gemeenten de basis op orde; er komt meer tijd en meer mogelijkheid om aan de slag te gaan met de transformatie. Daarmee komt ook de vraag naar ruimte voor professionals vaker naar voren.

In de memorie van toelichting bij de Jeugdwet staat dat door vermindering van regeldruk professionals meer ruimte krijgen om de juiste hulp te bieden. Maar wat bedoelen we precies met ‘ruimte’ voor professionals? En hoe creëer je die? En gaat het alleen om het wegnemen van regels of is er meer nodig?

‘Ruimte voor professionals’ in de regio Haaglanden

De gemeenten in de regio Haaglanden zijn in het voorjaar van 2016 gestart met een inventarisatie van wat gemeenten, instellingen en professionals kunnen doen en nodig hebben om ruimte voor professionals te creëren. Dit leverde op dat ruimte voor professionals te maken heeft met:

- Autonomie
- Leren en ontwikkelen
- Vakbekwaamheid
- Vakmanschap
- Aansluiten bij de cliënt
- Ruimte voor reflectie
- Verandermogelijkheden

Lopende onderzoeken zoomden al in op de vraag hoe professionals goede hulp kunnen bieden en wat daarvoor nodig is. De begrippen zoals benoemd door de regio Haaglanden, bleken in deze onderzoeken een rol te spelen. De onderzoeken zijn gebruikt om handvatten te geven voor hoe gemeenten, instellingen en professionals ruimte voor professionals kunnen creëren.

Visie op ruimte voor professionals

Wie op zoek gaat naar informatie over ruimte voor professionals ontdekt dat 'ruimte' zowel gaat over de formele (harde) kanten als over de meer zachte kanten van het beroep. Zo gaat ruimte over de grenzen van verantwoord handelen, zoals beschreven in beroepscode en het Kwaliteitskader Jeugd, maar ook over de klik tussen cliënt en professional waardoor er ruimte ontstaat om te doen wat nodig is. De ruimte die professionals op basis van wet en regelgeving hebben, hoeft niet overeen te komen met de ervaren of genomen ruimte. Wie op zoek gaat naar handvatten om professionals meer ruimte te geven/laten nemen, moet met al deze aspecten rekening houden.

Bij de totstandkoming van dit stuk is voor de definiëring van 'ruimte voor professionals' aangesloten bij de memorie van toelichting bij de Jeugdwet. Hierin staat dat ruimte nodig is, zodat de professional de juiste hulp kan bieden. Deze hulp is in ieder geval: doeltreffend, veilig en cliëntgericht. Achterliggende gedachte bij de transformatie is dat de hulp op maat is, integraal en gericht op het versterken van eigen kracht. Daarvoor is het nodig dat de professional ruimte krijgt of neemt om te handelen in het belang van de hulpvrager: niet alleen legitimiteit, maar ook betrokkenheid van de cliënt bij de gekozen oplossingsrichting en het verwachte rendement spelen een rol (Vermeulen, 2017). Door (anders) te handelen, is het de professional zelf die de benodigde transformatie vormgeeft.

Uit diverse stukken blijkt dat werkgevers en beleidsmakers een rol spelen in de ruimte die professionals krijgen, maar ook dat professionals zelf hun grenzen moeten kennen en ruimte kunnen en moeten nemen als dat in het belang is van de hulpvrager (Berens en Abrahamse, 2017; Kwaliteitskader Jeugd, 2016; Vermeulen, 2017). Ruimte voor professionals gaat over een dynamisch proces waarin zowel gemeente, werkgever als professional een rol spelen. Vanuit deze visie is kennisgenomen van onderzoeken en rapporten om te komen tot handvatten voor gemeenten. Daarbij moet opgemerkt worden dat de recente rapporten met name inzoomen op het werken in wijkteams. Het werken in tweede- of derdelijnsinstellingen komt in de bestudeerde onderzoeken en rapporten minder aan bod.

Kader voor gemeenten, instellingen en professionals

In dit kader staat beschreven wat gemeenten kunnen doen om ruimte te geven, dan wel wat ze kunnen doen om ervoor te zorgen dat professionals ruimte (durven) nemen. Daarbij kan de gemeente zowel de rol hebben van werkgever als van opdrachtgever. Om de handvatten overzichtelijk weer te geven, is gekozen voor een indeling op micro-, meso- en macroniveau. Hiermee wordt aangesloten op een longitudinaal onderzoek van de Erasmus Universiteit (Van der Pas en Van der Voet, 2016) naar de invloed van individuele, organisatie- en systeemkenmerken op het sociaal wijkzorgteam. Het kader wordt afgesloten met een suggestie voor een driestappenplan voor gemeenten die, als verantwoordelijken voor het stelsel, aan de slag willen met 'ruimte voor professionals'.

Handvatten op microniveau (het contact tussen de individuele professional en de cliënt).

1. **Draag zorg voor een goede match tussen professional en cliënt: de professional moet voldoende vaardigheden hebben om goed aan te kunnen sluiten op de hulpvraag**

De inzet van de juiste professional op de juiste plaats (met de juiste vakbekwaamheid en de juiste vaardigheden) zorgt ervoor dat de hulp verantwoord en doeltreffend is. De professional kan aansluiten bij de hulpvraag van de cliënt; zijn vaardigheden, instrumenten en kennis zijn toereikend. Daardoor ontstaat ruimte om de hulpvraag van de cliënt doeltreffend te beantwoorden. Belangrijk voor de inzet van de juiste professional op de juiste plaats, is de norm verantwoorde werktoedeling (zie het [Kwaliteitskader Jeugd](#)). Het werken met de richtlijnen voor jeugdhulp en jeugdbescherming kan een professional ondersteunen in het dagelijkse werk (richtlijnen [jeugdhulp.nl](#)). Op basis van wetenschap, praktijkkennis van professionals en ervaringskennis van cliënten, geven richtlijnen onderbouwde aanbevelingen voor het handelen zodat cliënt en professionals samen kunnen beslissen over de best passende hulp. Tegelijkertijd is het ook zo dat het tot de competentie van een professional behoort om met veel mensen te kunnen werken.

Spanningsveld: matchen van hulpverleners en hulpvragers in tijden van hoge werkdruk

Voor gemeenten en werkgevers is een goede match tussen hulpvrager en professional een aandachtspunt, zeker nu de transformatie nog in volle gang is. Deze match lijkt in het gedrang te komen als de werkdruk hoog is, bijvoorbeeld door verloop in een team of een groot aantal aanmeldingen. Professionals zijn dan geneigd om casuïstiek op te pakken die niet aansluit bij hun vaardigheden, waardoor ze zich onzeker voelen (Eilander en Nootboom, 2016). Op de korte termijn lijkt het een oplossing om wachttijden te voorkomen, op de lange termijn kunnen de aanhoudende werkdruk en het onzeker voelen ertoe leiden dat er een blijvend gevoel van tekortschieten in een team ontstaat en er (mede daardoor) verloop in een team blijft. Werkgevers en aanbieders kunnen professionals ruimte geven door te voldoen aan de norm van verantwoorde werktoedeling, óók als de werkdruk hoog is. De norm vraagt immers van hen dat ze alleen professionals inzetten die voor de betreffende hulpvraag over de juiste expertise beschikken en vakbekwaam zijn.

2. Draag zorg voor een goede match tussen hulpvrager en professional zodat de professional gemotiveerd blijft

Een goede match tussen professional en hulpvrager is niet alleen goed voor de kwaliteit van de hulp en het beantwoorden van de hulpvraag van de cliënt. Het is te verwachten dat dit ook goed is voor de professional zelf. Steijn en Van der Voet (2016) laten zien dat de motivatie van professionals toeneemt wanneer zij meer en intenser contact hebben met de cliënt, en meer impact hebben op het leven van de cliënt. De zelfdeterminatietheorie lijkt deze bevinding te bevestigen. Deze theorie leert dat autonomie, competentie en verbondenheid bijdragen aan intrinsieke motivatie, welbevinden en persoonlijke groei van de professional (Westerhof, 2016).

3. Zorg voor adequate scholing en management van verwachtingen

Werkgevers kunnen een bijdrage leveren aan de vaardigheden en werkhouding van professionals waardoor zij in de relatie met de cliënt eerder de ruimte die ze hebben ook daadwerkelijk durven te nemen. Suggesties voor de inhoud van de scholing zijn: basiskennis over de meest voorkomende wet- en regelgeving en communicatieve vaardigheden (Vermeulen, 2017). Scholing over wet- en regelgeving geeft duidelijkheid over wat wel en niet kan en helpt professionals om duidelijk te communiceren met cliënten over de mogelijkheden. Ook verdient het aandacht om in te zoomen op wat de beroepscode zegt over individuele verantwoordelijkheid en het tuchtrecht. Uit het onderzoek van Eilander en Nootboom (2017) blijkt dat professionals in wijkteams grote individuele verantwoordelijkheid voelen; er is angst voor het tuchtrecht. Management van verwachtingen (fouten maken mag) is in dit kader belangrijk (Bunt en Stavenuiter, 2016).

Spanningsveld: het belang van onderbouwing, registreren en fouten maken

Een aantal professionals in het onderzoek van Eilander en Nootboom (2017) geeft aan dat ze het gevoel hebben dat er geen fouten gemaakt mogen worden. Ze geven aan zich goed in te willen dekken door veel te registreren. Ook geven professionals aan grote individuele verantwoordelijkheid te voelen. Als gemeenten en organisaties (net als beroepscode) het belang van professionele autonomie onderstrepen, is het belangrijk daar randvoorwaarden aan te verbinden die de professional nodig heeft om autonoom te durven handelen, namelijk: voldoende mogelijkheden om te reflecteren op het eigen handelen; onderling vertrouwen tussen professionals, leidinggevers en gemeenten; en een cultuur waarin fouten gemaakt mogen worden. Kortom, een context die het mogelijk maakt om autonoom te handelen.

4. Houd rekening met prosociale motivatie van professionals in het sociale domein

Het creëren van ruimte voor professionals is een transformatiedoelstelling die alleen gerealiseerd kan worden als professionals zich hiervoor inzetten. Bij veranderingen die inzet van professionals vragen (in dit geval het vergroten van ruimte voor professionals) is volgens Van der Voet, Steijn en Kuipers (2016) het begrip 'prosociale motivatie' van belang. Prosociale motivatie is de motivatie die professionals (met name in het publieke domein) ontlenen aan het feit dat hun werk en inzet bijdraagt aan de maatschappij of het belang van anderen. Van der Voet, Steijn en Kuipers (2016) laten zien dat professionals meer bereid zijn tot verandering als zij het belang voor de maatschappij of de cliënt ervan inzien. Prosociale motivatie versterkt het gevoel van ontevredenheid als professionals zich gehinderd voelen door procedures en regels (Steijn en Van der Voet, 2017). Of anders gezegd, werkers in het sociale domein, die vaak een hoge sociale motivatie hebben, zijn mogelijk extra gevoelig voor procedures en regels die belemmerend werken in hun primaire werk. Een gemeente of organisatie die wil werken aan een transformatie (zoals ruimte voor professionals) moet hiermee rekening houden. Het onderstreept het belang van duidelijke communicatie over ingezet beleid en de waarde daarvan voor de maatschappij of de cliënt. En als beleid strijdig lijkt met het belang voor de cliënt is zorgvuldige uitleg belangrijk om professionals betrokken te houden. Bijkomend voordeel: Een gemeente of instelling die haar beleid goed kan verwoorden, zal wellicht als aantrekkelijker werkgever worden ervaren. En dat is in tijden van toenemende personeelstekorten hard nodig (Van den Bemd en Waasdorp, 2017).

5. Maak een prioriteit van reflectie

Reflectie vormt een belangrijk onderdeel bij kwaliteitsontwikkeling van jeugdhulp (Beroepscode NVO, 2009; Beroepscode NIP, 2014, Beroepscode voor de Maatschappelijk Werker, 2014; Kwaliteitskader Jeugd, 2016; Berger en Kleine, 2014). Uit onderzoek onder wijkteams blijkt dat medewerkers mogelijkheden voor reflectie belangrijk vinden. Intervisie in het team ondersteunt hen om beslissingen te nemen en geeft hen het gevoel er niet alleen voor te staan (Nootboom en Eilander, 2017; Vermeulen, 2016). Een organisatie die wil dat professionals zelf ruimte innemen en doen wat nodig is, zal prioriteit moeten geven aan reflectie/intervisie, zowel in kwantiteit als kwaliteit. Professionals in het onderzoek van Nootboom en Eilander (2017) geven aan dat ze graag meer diepgang willen. Intervisiebesprekingen vervallen volgens hen snel in casuïstiekbesprekingen en er is te weinig aandacht voor het professioneel handelen. Bunt en Stavenuiter (2017) geven bovendien aan dat het belangrijk is om niet te reflecteren op 'goede' of 'foute' beslissingen, maar op de onderbouwing van de besluiten die professionals nemen of genomen hebben. Reflectie om professionals te versterken in hun autonomie dus!

6. Creëer duidelijkheid over de rol van de moederorganisaties en het wijkteam als het gaat om kwaliteit(sbevordering)

Uit het onderzoek onder medewerkers van wijkteams in de regio Holland Rijnland en Haaglanden (Eilander en Nootboom, 2017) blijkt dat er in wijkteams verschillen zijn tussen jeugdhulpprofessionals als het gaat om de kwantiteit en kwaliteit van de intervisie, begeleiding en scholing die ze ontvangen. De ene professional heeft veel intervisie bij de moederorganisatie, een ander minder. Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat professionals in wijkteams grote individuele verantwoordelijkheid voelen. Er is angst om voor de tuchtrechter te komen en er is onduidelijkheid over wie er verantwoordelijk is: de moederorganisatie, de coach van het wijkteam, de teamleider, de gemeente. Gemeenten die werk willen maken van ruimte voor professionals moeten zorgen dat er tussen de moederorganisaties, de wijkteams en de gemeente duidelijke afspraken komen over kwaliteitsbewaking en kwaliteitsbevordering (intervisie en scholing). En dat er duidelijkheid komt over verantwoordelijkheden.

7. Creëer vertrouwen en stabiliteit in een team, zodat professionals elkaar versterken in hun beroepsontwikkeling

Uit het onderzoek van Eilander en Nootboom (2017) blijkt dat professionals het belangrijk vinden om in het team op elkaar terug te kunnen vallen, om elkaar te kunnen versterken en daarmee het handelingsrepertoire (lees: ruimte) te kunnen vergroten. Hoge werkdruk en verloop van personeel heeft een negatieve invloed op het teamgevoel. Creëer zoveel mogelijk stabiliteit in teams. Dit draagt eraan bij dat professionals elkaar durven te bevragen en feedback durven te geven.

Spanningsveld: continuïteit bij het aangaan van nieuwe contracten

Gemeenten kiezen aanbieders op basis van aanbestedingen of op basis van beleidsdoelstellingen. Hierbij kan het aspect van continuïteit mogelijk het onderspit delven. Daarom staat hierboven: creëer 'zoveel mogelijk' stabiliteit. Er zijn meerdere factoren die een rol spelen bij de keuzes die gemeenten maken. Dit handvat laat zien dat het, gegeven de omstandigheden, belangrijk is om aandacht te besteden aan 'het onderling vertrouwen' in teams: dit zorgt voor een sfeer waarin men elkaar durft te bevragen en durft te reflecteren op elkaars handelen. Dit zorgt niet alleen voor een prettige werksfeer, maar ook voor kwaliteit van de hulpverlening en het realiseren van de transformatie.
