

III Invoeren van Generiek Gezinsgericht Werken

Een beschrijving van het verspreiden, adopteren, invoeren en borgen van GGW
bij Jeugdbescherming Regio Amsterdam

Inge Busschers, LL.M MSc – Jeugdbescherming Regio Amsterdam
dr. Leonieke Boendermaker - Hogeschool van Amsterdam
drs. Marc Dinkgreve – Jeugdbescherming Regio Amsterdam

Maart 2015



Colofon

Dit onderzoek is uitgevoerd door Jeugdbescherming Regio Amsterdam en het lectoraat Kwaliteit en effectiviteit in de zorg voor jeugd, Hogeschool van Amsterdam.

Auteurs

Inge Busschers
Leonieke Boendermaker
Marc Dinkgreve

© Jeugdbescherming Regio Amsterdam & Hogeschool van Amsterdam

Maart 2015

Niets van deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op enige andere wijze zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Jeugdbescherming Regio Amsterdam
Overschiestraat 57
1062 HN AMSTERDAM
www.jbra.nl



VOORWOORD

Dit rapport is het derde rapport van Jeugdbescherming Regio Amsterdam (voorheen: Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam) over het Generiek Gezinsgericht Werken (GGW). Het eerste rapport bevat een *beschrijving en operationalisatie* van de centrale elementen van de methodiek. Het tweede rapport gaat over de *uitvoering van deze elementen* in de praktijk, tot juni 2013. Dit derde rapport gaat over de *invoering* van GGW vanaf de start eind 2011 tot juni 2013.

Implementatie krijgt steeds meer aandacht binnen jeugdzorg. Inmiddels is veel bekend over belangrijke factoren bij implementatie. De implementatie van GGW omvat niet alleen het implementeren van een methodiek. Naast het implementeren van een werkwijze die nieuw is qua inhoud gaat het ook om bijbehorende veranderingen in het proces en het systeem. Gezien de omvang en complexiteit van de vernieuwing, loont het zich om een beschrijving te geven van de implementatie in een afzonderlijk rapport. Het proces van implementatie wordt beschreven, waarbij afzonderlijke strategieën uiteen worden gezet om zo een helder beeld te geven van alle aspecten die een rol spelen bij een zo grote verandering binnen een organisatie.

Dit onderzoek is uitgevoerd samen met het lectoraat Kwaliteit en effectiviteit in de zorg voor jeugd van de Hogeschool van Amsterdam (HvA). Een onderzoeksstagiaire van dit lectoraat heeft bijgedragen aan de opzet van de codering van de bronnen. De belangrijkste voorwaarde voor het beschrijven van de implementatie van GGW bij JBRA was openheid van de organisatie. Door deze openheid was het mogelijk om alle belangrijke knelpunten in kaart te brengen. Deze houding past bij JBRA als lerende organisatie, waarin een continue cyclus van leren en reflecteren centraal staat.



INHOUD

1. INLEIDING	5
1.1 Ontwikkeling GGW	5
1.2 Implementatie	9
1.3 Stadia van implementeren	10
1.4 Determinanten	11
1.5 Implementatiestrategieën	12
1.6 Opzet rapport	13
2. ONDERZOEKSOPZET	14
2.1 Doel	14
2.2 Methode	14
3. RESULTATEN	18
3.1 Verspreiding	20
3.2 Adoptie	21
3.3 Invoering	23
3.4 Borging	27
3.5 Aanpassing	32
4. CONCLUSIE	34
DISCUSSIE	37
Literatuur	39
Bijlage I: Determinanten volgens MIDI (2012)	41



1. INLEIDING

In dit rapport wordt de implementatie van de basismethodiek Generiek Gezinsgericht Werken (GGW) bij Jeugdbescherming regio Amsterdam (JBRA) beschreven. Eind 2011 is JBRA gestart met de invoering van deze basismethodiek en zij wilde de implementatie graag volgen. Dit rapport is onderdeel van het brede onderzoeksprogramma naar de implementatie van GGW. Dit onderzoek is opgezet in samenwerking met het lectoraat 'Kwaliteit en effectiviteit in de zorg voor jeugd' van de Hogeschool van Amsterdam (HvA).

In dit hoofdstuk wordt allereerst de context van de ontwikkeling van GGW beschreven en aangegeven waarin de methodiek verschilt van de vorige werkwijze. Daarna wordt ingegaan op implementatiemodellen en te onderscheiden stadia. Ook het theoretisch model over belemmerende en bevorderende factoren bij implementatie wordt uiteengezet. Vervolgens wordt ingegaan op mogelijke implementatiestrategieën. Tot slot wordt de opbouw van dit rapport besproken.

1.1 Ontwikkeling GGW

1.1.1 Veranderprogramma

In 2010 startte JBRA (destijds: Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam) een meerjarig transformatieprogramma om een aantal structurele knelpunten in de organisatie aan te pakken. De aanleiding hiertoe was veelomvattend: er was onvoldoende budget binnen de organisatie voor een goede uitvoering, er was sprake van een onnodig en ingewikkeld bureaucratisch werkproces, de tevredenheid van de medewerkers was laag, er was nauwelijks focus op de resultaten en in alle lagen van de organisatie ontbrak leiderschap (Dinkgreve, Van de Poel, Kopp, & Coret, 2013). Vanaf 2010 startte het integrale GGW programma, bestaande uit de onderdelen Professionalisering (waaronder competentie management), Professionele werkomgeving (verhuizing naar één locatie, flexwerken), Toegang (vrijwillige begeleiding) en GGW als methodiek.

Het transformatieprogramma is gestart met als doel om per januari 2014 de gehele organisatie een omslag naar gezinsgericht werken te laten maken. Hiertoe zijn twee verschillende doorbraakmethoden ingezet. Bij de jeugdreclassering werd de Vanguard methode ingezet om ideeën vanuit de werkvloer naar boven te krijgen, binnen de jeugdbescherming en jeugdhulpverlening is de Doorbraakmethode gehanteerd. De Doorbraakmethode richtte zich op het perspectief van de medewerker, de Vanguard methode ging uit van het klantperspectief. De Vanguard methode is gekozen voor een veranderaanpak binnen de hele organisatie, vanwege het klantperspectief. Dit sloot het best aan bij de organisatie van JBRA.

In 2011 startte het Ministerie van Veiligheid en Justitie een zogeheten vliegwielprogramma ter bevordering van de methodiek voor gezinsvoogdij mede naar aanleiding van verbetervoorstellen uit de sector, zoals een ter financiering van de omslag binnen JBRA ingediende



business case (Dinkgreve, 2011). Het doel van dit programma was om de uitvoering van de maatregel van ondertoezichtstelling te verbeteren. Vanuit dit programma zijn enkele Bureaus Jeugdzorg aan de slag gegaan met het uitbreiden of aanpassen van de bestaande Deltamethode Gezinsvoogdij. JBRA was één van deze Bureaus Jeugdzorg. Vanuit dit programma kwam budget beschikbaar voor een pilot om met een andere aanpak voor het uitvoeren van gezinsvoogdij te experimenteren.

1.1.2 Vanguard methode

Na de ervaringen met de Vanguard methode bij jeugdreclassering, besloot JBRA in 2011 haar gehele organisatie onder de loep genomen, aan de hand van deze methode. De Vanguard methode heeft tot doel de dienstverlening van organisaties te verbeteren door de organisatie (opnieuw) in te richten op basis van systeemdenken (Seddon, 2003). Bij de Vanguard methode wordt gewerkt vanuit de cirkel: Check – Plan – Do. 'Check' staat voor het begrijpen hoe en waarom het systeem werkt zoals het werkt. 'Plan' staat voor het zo perfect mogelijk maken van het systeem in een beschermde experimenteeringomgeving. 'Do' staat voor het 'normaal' maken van het nieuwe systeem (Felser, 2011). De methode begeleidt organisaties naar een inrichting gebaseerd op een systeemaanpak. De transitie van een organisatie die is ingericht op basis van conventioneel denken naar een organisatie gebaseerd op systeemdenken is een fundamentele verandering. De organisatie verandert naar een lerende organisatie. Dit heeft tot gevolg dat allerlei processen binnen de organisatie veranderen: vooral het (primaire) werkproces maar ook alle processen die dit ondersteunen (Coret, 2014).

Eerst zijn de regiomanagers en enkele adviseurs van JBRA drie dagen getraind met de Vanguard methodiek. De Vanguard methodiek is op later moment ingezet in alle lagen en voor alle medewerkers van JBRA, zodoende te bereiken dat iedereen zich ontwikkelt tot een medewerker die kritisch is ten opzichte van het eigen handelen en die zich daardoor blijft ontwikkelen. De regiomanagers hebben na deze driedaagse een Hoofdgroep geïnstalleerd voor de ontwikkeling van de gewenste gezinsgerichte methodiek.

1.1.3 Hoofdgroep

In tegenstelling tot veel gebruikelijke implementatietrajecten, wordt binnen de Vanguard methode een bottom-up up benadering gehanteerd, waarbij medewerkers zelf het Check-onderzoek uitvoeren. Zo zien en ontdekken zij door eigen ervaring waar prestaties tekort schieten. Hierdoor ontstaat de intrinsieke drang om het op te lossen (Vanguard Nederland, 2014).

In 2011 is bij (toenmalig) BJAA een ontwikkelgroep geformeerd, de zogenoemde Hoofdgroep, die onder begeleiding van een consultant van Vanguard Nederland aan de slag is gegaan. Teammanagers konden professionals voordragen om deel uit te maken van deze groep. In totaal zijn 15 professionals voorgedragen. Zij moesten een presentatie geven over hoe JBRA er volgens hen op 1-1-2014 uit zou zien. Het vermogen tot kritische zelfreflectie was hierbij cruciaal: de medewerkers werd gevraagd te vertellen wat er volgens hen in de twee voorgaande weken niet goed was gegaan in het werk. Op basis van deze presentaties is in



maart 2011 de Hoofdgroep geformeerd en zijn er twee teammanagers en twee gedragsdeskundigen aan toegevoegd. Deze Hoofdgroep bestond in totaal uit twee teammanagers, twee gedragsdeskundigen en 10 uitvoerend medewerkers; 2 jeugdreclasserders, 7 jeugdbeschermers en 1 jeugdhulpverlener. Vanaf 1 april 2014 zijn zij aan de slag gegaan. De Hoofdgroep heeft naast de organisatorische werkwijze ook de inhoudelijk werkwijze stap voor stap geanalyseerd en in de praktijk uitgeprobeerd, volgens de cyclus Check-Plan-Do. Op basis van een kritische analyse van het oude systeem, de werkprocessen en de organisatiestructuur ontdekten zij belemmerende systeemcondities en stelden zij nieuwe organisatieprincipes en waardestappen op. Rond deze organisatieprincipes en waardestappen bouwden zij een nieuw systeem waarin de klant centraal staat.

Ze kregen daar de volgende uitgangspunten bij mee:

1. Doen waar het de klant om gaat: maatwerk
2. Doe alleen het waardewerk
3. Eén cliënt/systeem, één werker
4. Deskundigheid op de juiste plek
5. 100% schone overdracht van informatie
6. Werken als één team
7. Pull, niet push (werken op basis van vraag)

Ook waren de medewerkers aan twee regels gebonden, namelijk dat zij bestaande wet- en regelgeving niet mochten overtreden en dat er in eerste instantie geen aanpassing aan het IT systeem mogelijk was. Tot slot was het van belang dat zij de Pedagogische Visie van JBRA¹ mee zouden nemen in de ontwikkeling van de nieuwe werkwijze en dat het gebruik van het risicotaxatieinstrument LIRIK behouden zou worden.

Voor de Planfase hebben zij gedurende drie maanden twee dagen per week de tijd gekregen om hun ideeën en wensen perfect te gaan maken. Dit deden zij op experimentele wijze vanuit casuïstiek; bij gezinnen die in deze periode binnenstroomden in hun caseload. Bij deze gezinnen zijn zij de praktische uitwerking van de ideeën gaan uittesten. Uitgangspunt voor de planfase was namelijk om alleen te werken vanuit echte cases. Aan het einde van deze planfase heeft de Hoofdgroep haar ideeën gepresenteerd aan het directieteam. Zij gaf akkoord voor de implementatie van deze nieuwe werkwijze.

1.1.4 Generiek Gezinsgericht Werken

De nieuwe werkwijze heet Generiek Gezinsgericht Werken (GGW). GGW staat voor de combinatie van verandering van de inhoudelijke aanpak, procesmatige elementen en systeemaafspraken. Met de introductie van GGW sluit JBRA aan bij de organisatorische en inhoudelijke veranderingen in het jeugdzorgstelsel en doorbreekt daarbij de verkokering in de eigen organisatie.

¹ De Pedagogische Visie van JBRA is een normenset voor het veilig opgroeien van kinderen. De Pedagogische Visie van Jeugdbescherming beschrijft de normen voor de beoordeling of een opvoedsituatie zodanig is, dat een kind zich veilig kan ontwikkelen. De minimale veiligheid wordt afgemeten aan negen onderdelen.



Vanuit het systeemdenken is het primaire proces anders ingericht. GGW is een methodiek voor intensief casemanagement voor gezinnen waarbinnen kinderen onveilig opgroeien en wier ouders niet kunnen of niet willen veranderen zonder hulp. Nieuw in GGW is het continuüm van zorg en de vraaggerichte inzet van interventies, ongeacht of er sprake is van een jeugdbeschermings- of jeugdreclasseringsmaatregel of dat er sprake is van cases in de 'toegang' tot de jeugdzorg. Door tijdig intensief casemanagement in te zetten en aan te sluiten bij de krachten van gezinnen, kan veel hulp in een vrijwillig kader plaats vinden. Een jeugdbeschermingsmaatregel is dan niet nodig. Voorheen werkten in dergelijke gezinnen meerdere casemanagers vanuit verschillende juridische kaders of verscheen bij verandering van kader een andere casemanager in het gezin. Het kwam voor dat sommige kinderen in het gezin niet direct werden begeleid omdat de juridische maatregelen daar formeel niet op van toepassing waren. Met de introductie van GGW is dit veranderd.

In de praktijk bleek het lastig om te focussen op de krachten van het gezin en daadwerkelijk met de gezinsleden samen te werken. De hiervoor genoemde en binnen de verschillende onderdelen van JBRA gebruikte methodieken boden elk afzonderlijk onvoldoende handvatten. Om die reden is een groep jeugdreclasserders bij JBRA in 2006 gestart met een pilot met Functional Family Parole Service (FFPS) (Alexander & Robbins, 2010; Kopp, 2011). Dit is een methodiek voor casemanagement voor jongeren, hun ouders en andere gezinsleden in een strafrechtelijk kader. FFPS werkt met specifieke, cognitief gedragstherapeutische technieken om een verbinding met cliënten tot stand te brengen en hen te motiveren en activeren. Onderzoek naar deze FFPS pilot in Amsterdam 10% minder recidive zien in de groep die FFPS kreeg dan de controlegroep (Tong Sang, de Wit, de Boer & Jongman, 2012). FFPS heeft een centrale plaats binnen GGW (Busschers, Dinkgreve & Boendermaker, 2013).

De belangrijkste verschillen van GGW met oude werkwijze zijn:

- andere samenstelling van teams: ontschot werken²;
- andere rolverdeling in teams; de rol van de teammanager, gedragsdeskundige en senior gezinsmanager is anders³;
- gezinsmanagers gaan op huisbezoek i.p.v. afspraken op kantoor;

² Gezinsmanagers werkten voorheen in één van de drie werkkaders, te weten jeugdhulpverlening, jeugdbescherming of jeugdreclassering. Nu werken zij samen in één team en worden de werksoorten integraal door iedereen uitgevoerd.

³ De teammanager heeft binnen GGW een meer faciliterende dan sturende rol gekregen. De rol van de gedragsdeskundige is om vanuit de specifieke vakinhoudelijke deskundigheid de kwaliteit van de gezinsmanagers te borgen en ervoor te zorgen dat continu de focus op de veiligheid van kinderen ligt. Met de informatie of het advies van de gedragsdeskundige kan de gezinsmanager vervolgens bepalen wat de volgende stap met het gezin zal zijn. De gedragsdeskundige houdt tevens in de gaten of er voldoende informatie en kennis is over de veiligheid om (kern)beslissingen te nemen. De rol van de senior gezinsmanager is nieuw, deze richt zich naast intensief casemanagement van gezinnen op begeleiding van junior gezinsmanagers. De andere gezinsmanagers in het team worden ook door de senior ondersteund bij het uitvoeren van gezinsmanagement. De senior kan met deze gezinsmanagers eveneens mee op huisbezoek gaan, hetzij minder frequent of op basis van vraag. Tijdens het basisteamoverleg geeft de senior gezinsmanager supervisie op het gedrag van de gezinsmanagers.



- gezinsmanagers krijgen supervisie op uitvoering van de werkwijze in teams door de senior gezinsmanager van het team;
- gezinsgericht i.p.v. kindgericht werken en rapporteren;
- nieuw rapportage format en feitelijk en actueel rapporteren;
- centraal staat het continu leren en reflecteren van/op eigen handelen;
- het team is verantwoordelijk voor de caseload van het gehele team.

1.1.5 GGW registratiemodule

Ter ondersteuning van de uitvoering van GGW wordt gewerkt met een nieuwe opzet van de dossiers. De gezinsmanagers schrijven niet langer per kind een rapportage, maar per gezin. Het bestaande registratiesysteem (IJ) werkte met een dossier per kind. Dit sluit niet aan bij het gezinsgericht werken. Ten behoeve van de registratie is een schil over dit systeem gemaakt, de zogeheten GGW module. In de GGW module wordt alle relevante documentatie opgeslagen, zoals het gezinsplan, risicotaxatieinstrument Lirix, en wordt o.a. geregistreerd op welke datum respectievelijk het eerste contact plaatsvond, de doelen zijn besproken met het gezin, de inzet van een Eigen Kracht-conferentie (EK-c) is besproken, er een EK-c is ingezet en wanneer er hulpverlening is ingezet. Tevens worden hier gezinsgegevens geregistreerd zoals de namen en geboortedata van de gezinsleden.

1.2 Implementatie

Binnen de jeugdzorg is steeds meer aandacht voor de kwaliteit en effectiviteit van interventies en methodieken. Lange tijd werd voornamelijk gekeken naar de uitkomsten en bleef de (mate van) uitvoering daarbij onderbelicht (Fixsen, Naoom, Blase, Friedman & Wallace, 2005; Perepletchikova, 2009). Tegenwoordig groeit de aandacht voor implementatie en uitvoering, met name bij evidence based interventies (Daamen, 2013). Implementatie in brede zin houdt meer in dan alleen de invoering zelf. Met implementatie wordt vaak het invoeren van een vernieuwing of verandering bedoeld (Barwick et al., 2005). Dit implementatieproces kenmerkt zich door verschillende fasen en vele factoren die van invloed zijn op het succes van de invoering (Daamen, 2013). Het invoeren van een nieuwe interventie vraagt een specifieke aanpak; die aanpak betreft het implementatieproces. Dit is het pakket aan activiteiten dat wordt ingezet om de interventie of methodiek in de praktijk te brengen (Fixsen, Naoom, Blase, Friedman, & Wallace, 2005).

1.2.1 Programma-integriteit

Vaak wordt de term implementatie in enge zin gebruikt. Dit wordt ook wel programma-integriteit genoemd (Stals et al., 2008). Hierbij wordt gekeken naar een integrale uitvoering van de methodiek. De vraag is daarbij gericht op de uitvoering van de methodiek met de duur, frequentie en inhoud zoals bedoeld en onderzocht op positieve uitkomsten (Caroll, 2007; Perepletchikova, 2011). Het meten van programma-integriteit is om twee redenen van belang.



Ten eerste is informatie hierover vereist om te weten of een interventie daadwerkelijk wordt uitgevoerd en of de (positieve, negatieve of afwezige) uitkomsten kunnen worden gerelateerd aan de interventie (Walker & Bruns, 2006). Ten tweede, is deze informatie belangrijk omdat studies hebben aangetoond dat hogere niveaus van programma-integriteit zijn gerelateerd aan grotere effecten, zoals bij MST (Schoenwald, Chapman, Sheidow, & Carter, 2009) en MDFT (Hogue et al., 2008). Ook onderzoek naar FFPS laat zien dat met FFPS alleen gunstige effecten worden behaald indien het met een hoge mate van programmaintegriteit wordt uitgevoerd (Rowland, 2009).

Door de mate van programmatrouw te onderzoeken wordt inzichtelijk welke elementen van de methodiek wel en welke niet (voldoende) worden uitgevoerd. Hiermee worden concrete handvatten geboden waar bij de uitvoering aandacht op gericht kan worden. GW is een nieuwe basismethodiek, waardoor het onderzoeken van de implementatie van de verschillende elementen belangrijk is om uiteindelijk –wanneer ook effecten gemeten worden- zicht te krijgen op de bestanddelen die bijdragen aan positieve uitkomsten. Deze inzichten zijn tevens bruikbaar voor de implementatie van GW bij nieuwe teams of de implementatie op een andere locatie.

1.2.2 Implementatie als proces

Implementatie is een complex proces, verschillende factoren zijn op dit proces van invloed. Op verschillende niveaus in de organisatie zijn er uitdagingen. Aandacht voor het implementatieproces is belangrijk, omdat dit proces van invloed is op de effectiviteit van de geïmplementeerde interventie of methodiek (Aarons, Hurlburt, & Horwitz, 2011; Durlak & DuPre, 2008; Newcomer, Freeman, & Barrett, 2013). Het is gebruikelijk om uit te gaan van een duur van twee tot vier jaar alvorens een interventie of methodiek daadwerkelijk is geïmplementeerd (Fixsen et al., 2005).

1.3 Stadia van implementeren

Het proces van implementatie kan worden onderverdeeld in verschillende stadia. In verscheidene theoretische modellen van implementatie wordt een onderscheid gemaakt in fasen (Grol, & Wensing, 2010; Powell et al., 2012). Bekend en vaker gehanteerd binnen het terrein van (jeugd)zorg is het model van TNO dat een onderscheid maakt in vijf fases (Fleuren, Wiefferink, & Paulussen, 2002):

Verspreiding: Kennis nemen van de interventie. De interventie moet in deze fase bekend raken bij de toekomstige gebruikers, bij JBRA de gezinsmanagers. Zij nemen kennis van de aanwezigheid en de inhoud van de interventie.

Adoptie: Bereidheid tot werken met de interventie. Deze tweede fase is voornamelijk een mentale fase. Deze fase is succesvol wanneer de toekomstige gebruikers positief tegenover de interventie staan en zij besluiten deze werkwijze te gaan volgen.

Invoering: Daadwerkelijk met de interventie aan de slag gaan. Deze derde fase wordt gekenmerkt door actie. Hulpverleners starten met het gebruiken van de interventie in de dagelijkse routine van het werk.



Borging: Uitvoering en onderhoud van de interventie verankeren. Deze fase kenmerkt zich door het behoud van de ingevoerde vernieuwing. De interventie is dan onderdeel van de dagelijkse routine. Dit is echter geen eindpunt, maar een continue activiteit, waarbij ook onderhoud van de interventie hoort, door bijvoorbeeld evaluatie en aanpassing.

Aanpassing: Na borging vereist een interventie vaak aanpassing, het proces start dan overnieuw. Na aanpassing kan het proces weer van voor af aan beginnen: de aanpassing die is gemaakt volgt dan weer de fases van verspreiden, adopteren, invoeren en borgen.

Onderzoek naar implementatieprocessen laat zien dat deze verschillende fasen niet altijd na elkaar, maar vooral ook naast elkaar worden doorlopen (Fleuren et al., 2004; Grol, & Wensing, 2010; Stals et al., 2008). Verspreiding van kennis is een belangrijke fase. De voorbereiding op de uitvoering van een interventie start vaak met een training. De programmatrouw en competentie van professionals blijken daarna het hoogst als de kernelementen van een interventie door actief leren overgedragen worden. Uitleg geven, de handleiding doorwerken en een beperkt aantal keren supervisie leiden niet tot meer vakbekwaamheid (Boendermaker, 2011). Gecombineerd met ondersteuning in de vorm van (peer-)coaching en supervisie leidt dit wel tot een hogere programmatrouw (Beidas, & Kendall, 2010). Voor een goede en blijvende uitvoering van de kernelementen van interventies zijn de fasen van invoering en borging van groot belang. Verschillende evidence based jeugdzorg interventies hebben hiertoe een systeem voor continue ondersteuning van de uitvoering ontwikkeld. Over vormen van ondersteuning binnen de jeugdzorg in Nederland is tot op heden alleen op beperkte schaal informatie beschikbaar (Boendermaker, Boering, & Boomkens, 2013).

1.4 Determinanten

Bij het implementeren van een methodiek of interventie kunnen zich verschillende knelpunten voordoen. Hoewel er verschillende termen gebruikt worden, zijn de factoren die onderscheiden worden in alle modellen min of meer gelijk. Deze factoren die de implementatie kunnen bevorderen of belemmeren worden determinanten genoemd. In dit onderzoek is aangesloten bij de indeling van determinanten in vier categorieën aan de hand van het Meetinstrument voor Determinanten van Innovaties (MIDI) (Fleuren, Paulussen, Dommelen & Buuren, 2012) zie bijlage I.

De voorloper van dit model (Fleuren, 2004) is reeds in verschillende implementatieprocessen (vooral in de jeugdgezondheidszorg) behulpzaam gebleken om het implementatieproces te concretiseren. De MIDI is een kort en generiek diagnose-instrument, dat gebruikt kan worden om determinanten van gebruik in kaart te brengen (TNO, 2012). De MIDI is tot stand gekomen op basis van een literatuurreview, een Delphi-onderzoek onder implementatiedeskundigen en empirische studies. Om de lijst korter en daarmee praktisch hanteerbaar te maken, is aanvullend onderzoek uitgevoerd. Dit heeft geresulteerd in een uiteindelijke indeling in vier categorieën met 29 determinanten, waarvan 22 determinanten voortkwamen uit de meta-analyses van de empirische data, 6 determinanten uit de oorspronkelijke lijst waarvan geen data beschikbaar waren voor analyse zijn op basis van advies van de geraadpleegde implementatiedeskundigen gehandhaafd en één determinant werd aan de lijst toegevoegd op basis van praktijkervaring van de geraadpleegde implementatiedeskundigen (TNO, 2012).



De mate van aanwezigheid van deze knelpunten is van invloed op het implementatieproces. De MIDI bestaat uit vier categorieën, die zijn onderverdeeld in 29 sub determinanten. De determinanten kunnen zich voordoen op het niveau van 1) de interventie (vernieuwing), 2) de professionals die de interventie gaan uitvoeren (doelgroep), 3) de organisatie waarbinnen de interventie uitgevoerd wordt en 4) de context waarbinnen de organisatie functioneert. In dit onderzoek betekent dit 1) de methodiek GGW, 2) de gezinsmanagers, teammanagers, gedragsdeskundigen en senior gezinsmanagers, 3) de organisatie JBRA en 4) de context van ketenpartners en overheid.

1.5 Implementatiestrategieën

Om een methodiek of innovatie te implementeren kunnen verschillende implementatiestrategieën ingezet worden. Een implementatiestrategie omvat een concrete activiteit of een combinatie van activiteiten die een organisatie kan inzetten om de invloed van determinanten te sturen en zo de implementatie te bevorderen (Powell et al., 2012; Stals, 2009). Die strategieën richten zich op het verspreiden van informatie over de interventie, het meekrijgen van mensen voor de invoering van de interventie, de aanpak van de training en opleiding, en de inrichting van het *support system* om de uitvoering te ondersteunen. Voorbeelden van strategieën zijn het verspreiden van informatiefolders, het benaderen van sleutelfiguren en netwerken, persoonlijke benadering en uitleg, aanpassing van de innovatie aan de wensen van de doelgroep, weerstanden bespreken, uitwisselen van ervaringen met de vernieuwing en steun genereren van het management (Grol, & Wensing, 2010). Er zijn geen duidelijke aanwijzingen voor het bestaan van één 'beste' aanpak of strategie. Elke situatie is anders en er zijn veel voorbeelden van strategieën beschreven, maar weinig zijn er (goed) onderzocht (Bartholomew et al., 2006; Boendermaker, 2011; Grol, & Wensing, 2010; Powell et al., 2012).

Implementatiestrategieën kunnen worden ingedeeld in verschillende categorieën (Powell et al., 2012). Wanneer er alleen gebruik wordt gemaakt van gelijke activiteiten (bijvoorbeeld, alleen educatieve workshops of het inzetten van herinneringen), wordt dit een *discrete strategy* genoemd. Een *multifaceted strategy* bestaat uit twee of meer van deze discrete activiteiten (bijvoorbeeld training plus een audit met feedback). Er is sprake van *blended implementation strategies* wanneer verschillende discrete strategieën worden ingezet op meerdere niveaus en op meerdere mogelijke barrières. Deze strategieën worden samengevoegd tot één geïntegreerde strategie. Inherent hieraan is dat blended strategieën een multilevelaanpak inhouden, maar een *multifaceted strategy* is niet blended.

Uit de literatuur is bekend dat een combinatie van verschillende strategieën leidt tot meer toepassing van de interventie en betere uitkomsten (Fixsen, Naoom, Blase, Friendman, & Wallace, 2005). Alleen training is vaak onvoldoende om een implementatie te laten slagen. Ten aanzien van *multifaceted* en *blended* strategieën, hebben met name actieve strategieën invloed. Passieve implementatiestrategieën blijken nauwelijks effect te hebben op de uitvoering van (onderdelen) van de interventie of methodiek en weinig tot geen effect op de uitkomsten (Fixsen et al., 2005; Powell, McMillen, Hawley, & Proctor, 2013).



1.6 Opzet rapport

In het volgende hoofdstuk worden het doel, de onderzoeksvragen en de aanpak van het onderzoek beschreven. In hoofdstuk 3 komt aan de orde welke determinanten van invloed zijn geweest op de toepassing van GGW en welke implementatiestrategieën zijn gehanteerd bij JBRA. In hoofdstuk 4 ten slotte, wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag en worden aanbevelingen gedaan voor het vervolg van de implementatie en borging van GGW.



2. ONDERZOEKSOPZET

In dit hoofdstuk komen opeenvolgend het doel, de onderzoeksvragen en de aanpak van het onderzoek aan de orde.

2.1 Doel

Dit onderzoek richtte zich op de vraag welke strategieën JBRA hanteert om GGW in te voeren en te borgen. Het proces van implementatie en de knelpunten die daarbij een rol hebben gespeeld zijn op verschillende manieren gevolgd in de organisatie van JBRA, onder andere in vergaderingen met de projectgroep en middels praktijkonderzoek in verschillende teams.

Het primaire doel van dit onderzoek was om het gehele implementatieproces inzichtelijk te maken. Inzicht in het proces en de beïnvloedende factoren maakt het mogelijk om het succes van de implementatie te beïnvloeden (Daamen, 2013), de invloed van belemmerende determinanten kan worden verlaagd en de effectiviteit van bevorderende determinanten kan worden vergroot door de inzet van implementatiestrategieën (Aarons et al., 2011; Berwick, 2003; Fleuren et al., 2012; Novins et al., 2013; Stals, 2012).

De centrale onderzoeksvraag bij dit onderzoek was: *Welke implementatiestrategieën heeft JBRA toegepast bij de invoering van GGW en welke factoren zijn van invloed geweest op de uitvoering van GGW?*

De deelvragen waren:

- 1) Welke strategieën en acties zijn gehanteerd om GGW te implementeren?
- 2) Welke factoren hebben de implementatie van GGW beïnvloed?
- 3) Welke hiaten zitten er tussen de gevonden factoren en ingezette strategieën?

Secundair doel van dit onderzoek is om inzichtelijk te maken welke implementatiestrategieën worden gebruikt om de implementatie van een methodiek te stimuleren. Literatuur hierover is nog weinig structureel, de ontwikkeling van deze kennis bevindt zich nog in een beginfase (Powell et al., 2012). Tegelijkertijd is er wel vraag naar handvatten voor succesvolle implementatie binnen het terrein van de zorg voor jeugd (Daamen, 2013). Implementatieonderzoek is een toegepaste wetenschap, strategieën zullen altijd aangepast moeten worden naar de specifieke context en innovatie (Powell et al., 2012). Deze beschrijving van ingezette strategieën bij JBRA hoopt bij te dragen aan zinvolle kennis voor anderen om hun implementatieproces in te richten.

2.2 Methode

Ter beantwoording van de onderzoeksvraag is een verdeling gemaakt tussen de verschillende fases van implementatie. Per fase (verspreiding, adoptie, invoering en borging) is een onderscheid gemaakt tussen A) de algemene implementatiestrategie en B) meer specifieke strategieën en determinanten.



Onderdeel A van elke fase is beschrijvend van aard. Op basis van observaties tijdens casuïstiek en supervisie, deelname aan training, deelname aan training van de supervisors en deelname aan meerdere ondersteuningsbijeenkomsten is een beschrijving gemaakt van de trainings- en ondersteuningsstructuur. In onderdeel B is op basis van bronnenonderzoek inzichtelijk gemaakt hoe het implementatieproces is verlopen. Hierbij zijn tevens de knelpunten inzichtelijk gemaakt.

Vaak wordt aangeraden vóór de start van de implementatie een determinantenanalyse uit te voeren. Een analyse van de determinanten, voorafgaand aan het implementatieproces, creëert de mogelijkheid om gericht implementatiestrategieën te kiezen die de positieve factoren versterken of de negatieve ontcrachten. Echter, met de implementatie van GW was reeds gestart alvorens het initiatief werd genomen tot onderzoek. Omdat gebruik is gemaakt van bestaande bronnen, was het mogelijk de determinanten en implementatiestrategieën sinds de start van de implementatie te achterhalen.

Dataverzameling

Dit onderzoek richt zich op de het implementatieproces vanaf eind 2011 tot juni 2013. Dit is de periode waarin alle teams zijn gestart met het werken met GW. Alle cohorten hebben een implementatieperiode van 3 maanden gekend. Het laatste cohort eindigde hiermee in april 2013. Bij deze teams is de borgingsfase die in het onderzoek is meegenomen dus relatief kort. In deze periode zijn ten behoeve van de invoering van GW de leerprocessen van medewerkers in kaart gebracht (Van Veelen, Regeer, & Bunders, 2013).

Dit onderzoek is retrospectief. Een beschrijving van de implementatie is gedurende dit proces en na afloop daarvan opgesteld. Hierbij is gebruik gemaakt van bestaande bronnen die niet primair als doel hadden gebruikt te worden voor onderzoek.

Instrument

Het Meetinstrument voor Determinanten van Innovaties (MIDI), het meest recente model van implementatiedeterminanten van Fleuren (2013), is gebruikt om de determinanten in kaart te brengen en categoriseren. Zoals beschreven in paragraaf 1.4 is dit instrument gebaseerd op een literatuurreview en een Delphi-onderzoek onder implementatiedeskundigen en empirische studies. Dit meetinstrument maakt onderscheid in 29 determinanten, verdeeld over vier categorieën, zie bijlage I. De gehanteerde implementatiestrategieën zijn ook aan de hand van dit instrument gecategoriseerd.

De MIDI is gecombineerd met het TNO implementatieprocesmodel dat uit vijf verschillende fases bestaat; verspreiding, adoptie, invoering, borging en aanpassing (zie inleiding). Tezamen heeft dit geleid tot een overzicht per implementatie fase van determinanten en strategieën op de vier analyse categorieën van vernieuwing, doelgroep, organisatie en context. De hantering van deze twee theoretische modellen tezamen heeft de structurering van de resultaten bepaald.

De volgende items zijn gecodeerd:

- Datum coderen
- Datum bron
- Type bron
- Specifieke bron



- Betreft het een determinant, implementatie actie of beide
- Fase van implementatie volgens implementatieproces-model TNO
- Categorie determinant volgens MIDI
- Determinant volgens MIDI
- Cohort waarop van toepassing (1 t/m 4, of algemeen)
- Niveau waarop determinant wordt gerapporteerd: gezinsmanager, senior gezinsmanager, teammanager, gedragsdeskundige, algemeen
- Omschrijving determinant in woorden
- Omschrijving implementatiestrategie of -actie in woorden

Bronnen

Omdat reeds op verschillende manieren informatie is verzameld over de determinanten en specifieke invoerstrategieën bij de implementatie van GGW, is bronnenonderzoek verricht. Op basis van vijf groepen van bronnen is een overzicht opgesteld van de determinanten die de uitvoering van GGW beïnvloedden en de strategieën die daarop ingezet zijn. Dit zijn de volgende vijf groepen van bronnen:

1. Onderzoeksrapporten van de Vrije Universiteit (n=7). Het Athena Instituut van de Vrije Universiteit heeft onderzoek uitgevoerd naar leervragen bij gezinsmanagers, senior gezinsmanagers, teammanagers en gedragsdeskundigen. Deze leervragen worden per team bekeken en er worden interventies ingezet om teams te helpen met de onderdelen waar vragen over zijn.
 - Regeer, B.J., Bunders, A., André, J., Hogema, L. and Veelen, J.S.M. van (2012). Licht aan het einde van de tunnel: Eerste Ervaringen met GGW van de Hoofdgroep en de Eerste Inrol. Intern Rapport BJAA, maart 2012: Op basis van onderzoek uitgevoerd door het Athena Instituut tussen december 2011 en maart 2012.
 - Veelen, J.S.M. van, Regeer, B.J., Meij, M.G. van der, Bunders, A., Kupper, J.F.H. en Bunders, J.F.G. (2012). Dynamische Leeragenda voor Generiek Gezinsgericht Werken: Evaluatie van Leeronderwerpen binnen Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam. Intern Rapport BJAA, september 2012: Op basis van onderzoek uitgevoerd door het Athena Instituut tussen december 2011 en september 2012.
 - Veelen, J.S.M. van, Regeer, B.J., Meij, M.G. van der, Kupper, J.F.H., Bunders, A. en Bunders, J.F.G. (2013). Veranderingen in kaart sinds de implementatie van GGW: Evaluatie van Leren en Reflecteren ten aanzien van GGW binnen BJAA. Intern rapport BJAA, januari 2013: Op basis van onderzoek uitgevoerd door het Athena Instituut tussen december 2011 en januari 2013.
 - Veelen, J.S.M. van, Regeer, B.J., Meij, M.G. van der, Bunders, A., Kupper, J.F.H. en Bunders, J.F.G. (2013a). Dynamische Leeragenda: Onderzoeksverslag 3 – Eerste Kwartaal 2013: Leren en Reflecteren binnen BJAA na implementatie GGW. Intern Rapport BJAA, april 2013: Op basis van onderzoek uitgevoerd door het Athena Instituut tussen december 2011 en april 2013.
 - Veelen, J.S.M. van, Meij, M.G. van der, Bunders, A. en Regeer, B.J. (2013b). Monitoren en Stimuleren van Leren en Reflecteren na de Implementatie van Generiek Gezinsgericht Werken bij Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam: Eindrapport Onderzoek Athena Instituut, VU Amsterdam 2012-2013.
 - Rapport Licht aan het einde van de tunnel (maart 2012)



- Scriptie Nienke van Veelen (juni 2012).
- 2. Verslagen van de interne audit van JBRA (n=3). De interne audit is een interviewronde die bij elk team ongeveer negen maanden na de start met GGW is georganiseerd. De verslagen hiervan maken inzichtelijk welke factoren de uitvoering van GGW beïnvloedden. De interne audit richtte zich op welke onderdelen van de vernieuwing al wel en welke nog niet werden uitgevoerd en de redenen daarvoor. Gezien de gefaseerde invoering van GGW hebben de audits ook op verschillende momenten plaatsgevonden. De audit is uitgevoerd door JBRA (beleids)medewerkers.
 - Audit inrol 1 november-januari 2013
 - Audit inrol 2 januari – maart 2013
 - Audit inrol 3
- 3. Rapporten van JBRA over de evaluatie van de implementatie (n=3). Van elke fase van de invoer van GGW is door de beleidsafdeling van JBRA een evaluatie geschreven. De pilot en verlengde pilot zijn geëvalueerd, net als de overige tranches in de implementatie.
 - Evaluatie pilot maart 2012
 - Evaluatie verlengde pilot juli 2012
 - Evaluatie inrol GGW juli 2013
- 4. Database Redmine. Knelpunten bij de invoering van GGW (in JBRA bewoording: 'kwesties') die aan de orde komen in de wekelijkse bijeenkomst voor teammanagers, worden bijgehouden. De kwesties worden geregistreerd in een database (Redmine) en de oplossingen voor de kwesties worden later toegevoegd.
 - Redmine database voor kwesties: bekeken tot mei 2013.
- 5. Notulen van verschillende vergaderingen van ondersteunende organen binnen JBRA. Van de bijeenkomsten van de werkgroep GGW en de Leergroep GGW zijn notulen gemaakt. Uit deze notulen zijn de genoemde knelpunten gehaald.
 - Notulen werkgroep GGW 22-11-2011 t/m 23-04-2012 (n=64)
 - Notulen leergroep GGW 20-11-2012 t/m 25-04-2013 (n=7)
 - Acties en besluiten projectgroep GGW

Interview

Na afloop van het coderen en analyseren van de gegevens uit het secundaire bronnenonderzoek bleek dat door deze wijze van data verzameling de eerste twee fases van het implementatieproces niet volledig in kaart waren gebracht. Besloten is toen om de projectleider GGW te interviewen over deze fases van verspreiding en adoptie (mei 2014), omdat deze projectleider alle ontwikkelingen heeft meegemaakt en over informatie beschikt die nergens is vastgelegd.



3. RESULTATEN

De invoering van het Generiek Gezinsgericht Werken is een totale omslag voor de gehele organisatie geweest. GGW is niet slechts een inhoudelijke methodiek, maar bevat ook elementen op proces- en systeemniveau. Daarnaast maakt GGW onderdeel uit van een omvangrijk en complex transformatieprogramma (zie 1.1.1). De te implementeren vernieuwing was groot en complex, hetgeen is versterkt door de omvang van Jeugdbescherming Regio Amsterdam. JBRA is een organisatie met ruim 400 medewerkers, werkzaam in de agglomeratie Amsterdam (populatie 1,4 miljoen, 9000 gezinnen per jaar).

Ten behoeve van de invoering van GGW is een omvangrijk, geïntegreerd implementatietraject ingezet. Verschillende strategieën zijn ingezet op meerdere niveaus en mogelijke barrières. In deze zogeheten *blended strategy* (Powell et al., 2012) is een aantal actieve strategieën gecombineerd tot één geïntegreerde strategie.

Het implementatieproces is beschreven aan de hand van fases van implementatie. Aan de orde komt welke activiteiten zijn ingezet in de fases van verspreiding, adoptie, invoering en borging. Deze fases zijn in de praktijk echter niet strikt van elkaar te scheiden. Bij deze fases is beschreven welke factoren dit proces hebben beïnvloed. Deze belemmerende danwel bevorderende factoren zijn gegroepeerd in kenmerken van de vernieuwing, de medewerkers, de organisatie en de context.

Getrapte implementatie

In de periode van eind 2011 tot en met begin 2013 zijn alle 400 uitvoerend medewerkers van JBRA, verspreid over 42 basisteams in (destijds) 4 regionale vestigingen, met GGW aan de slag gegaan. De invoering heeft bewust gefaseerd plaatsgevonden. Medewerkers van JBRA zijn in vier 'cohorten' voorbereid op het werken met GGW. Op 14 november 2011 zijn zes teams gestart met GGW, in totaal ongeveer 40 medewerkers. Deze teams (uit regio Noord, Zaandam en Centrum Oudwest) zijn gestart op pilotbasis, en als eerste cohort in november 2011 gestart. Het eerste cohort is opgevolgd (nog op pilotbasis) door teams uit drie regio's (Oost, Zuidoost, Noord). Zij zijn gestart in april 2012. Het tweede cohort is opgevolgd (ook op pilotbasis) door het derde cohort teams uit drie regio's (Nieuw West, Zuid, Centrum Oud West). Zij zijn in september 2012 gestart met GGW en dit is in november 2012 geëindigd. Na een positief advies van de Ondernemingsraad (OR) is met het einde van dit cohort ook de pilot beëindigd en daarmee was de invoering in de gehele organisatie voltooid. Begin 2013 volgde het vierde en laatste cohort. Sinds juni 2013 werken alle medewerkers met GGW.

Tabel 1. Getrapte implementatie

	Teams N	Start fase invoering	Einde fase invoering / begin borging
Cohort 1	6	November 2011	Januari 2012
Cohort 2	13	April 2012	Juni 2012
Cohort 3	13	September 2012	November 2012
Cohort 4	12	Februari 2013	April 2013



Tabel 2. Schematisch overzicht implementatieproces GGW per fase

Implementatie fase	Ingezetste strategie	Categorie	determinanten N	Activiteiten N
Verspreiding	<ul style="list-style-type: none"> Interne en externe communicatie 	Innovatie Gebruiker Organisatie Context Totaal	1 - - - 1	- 5 - 2 7
Adoptie	<ul style="list-style-type: none"> Inrolproces: Check en Plan 	Innovatie Gebruiker Organisatie Context Totaal	- 6 1 - 7	- 1 - - 1
Invoering	<ul style="list-style-type: none"> Inrolproces: Do Training FFPS 	Innovatie Gebruiker Organisatie Context Totaal	13 12 16 2 43	3 3 11 - 17
Borging	<ul style="list-style-type: none"> Wekelijkse supervisie en casuïstiekbespreking Ondersteunende organen Interne audit Wetenschappelijk onderzoek Borgingsplan 	Innovatie Gebruiker Organisatie Context Totaal	20 36 17 7	7 22 14 5
Aanpassing	n.v.t.	Innovatie Gebruiker Organisatie Context Totaal	2 3 5 - 10	7 7 9 - 23
Niet fase specifiek	n.v.t.	Innovatie Gebruiker Organisatie Context Totaal	- - 1 1 2	- - - - -



3.1 Verspreiding

In 2010 zijn als onderdeel van het transformatieprogramma de eerste stappen gezet ter ontwikkeling van een nieuwe werkwijze. Zodra hierover meer bekend werd, zijn verschillende acties ondernomen ten behoeve van de verspreiding. Deze fase van verspreiding richtte zich bij alle inrolcohorten op kennisoverdracht over GGW, zowel naar de gebruiker, binnen de organisatie als ook in de context van ketenpartners en financier(s). Er zijn hiertoe zowel intern als extern acties ondernomen.

A. Strategie

In de zomer van 2011 was de Hoofdgroep al bezig met de rest van de organisatie. In de presentatie voor het directieteam gaven zij aan dat de Hoofdgroep als experimenteerruimte niet een aparte plek wil en moet zijn binnen de organisatie. Het belang voor het bedenken en formeren samen met de rest van de organisatie is door hen onderkend. Intern is dan ook breed informatie over GGW verspreid via het intranet en hier is ook de voortgang bijgehouden met een evenementenkalender. Bij de Hoofdgroep en het eerste inrolcohort zijn specifieke bevorderende acties ingezet om kennis over GGW te verspreiden. Zo zijn informatiebijeenkomsten en presentaties gehouden.

Extern is informatie over GGW verspreid door middel van een promotiefilm voor ketenpartners, een informatiebrief en workshop voor externen (juni 2012), een conferentie over de inhoud van de werkwijze in 2012 en een conferentie over de eerste resultaten van GGW in juni 2013. Ook zijn tijdens bijeenkomsten bij de Stadsregio, de gemeente Amsterdam en ketenpartners presentaties gegeven over GGW. In deze presentaties is aan de orde gesteld waarom en hoe GGW is ontwikkeld en ook over hoe GGW er in de praktijk uitziet. De organisatiebrede invoering van GGW is medemogelijk gemaakt door financiering uit het project Vliegwielt 1 over de doorontwikkeling van de Deltamethodiek. In dit kader zijn over GGW verscheidene presentaties en workshops gegeven voor de initiator (het ministerie van Veiligheid en Justitie) en de andere partners.

B. Determinanten en activiteiten

Toen bekend werd dat er in het algemeen niet voldoende kennis was bij de (senior) gezinsmanagers om met het vernieuwde ICT-systeem (de GGW module) te werken is hier op het intranet aandacht aan besteed, heeft de hoofdgroep een presentatie hierover gehad en zijn handleidingen over het gebruik van het ICT-systeem op intranet geplaatst. Buiten gebrek aan kennis en het gebruik van kennis bij de JBRA professionals komen uit de bronnen geen andere determinanten naar voren in deze fase van de implementatie.

Tabel 3. Fase 1: Verspreiding

	Determinanten	Implementatiestrategieën
Innovatie	-	-
Gebruiker	Kennis Informatieverwerking	Presentaties Intranet: informatie en evenementenkalender Bijeenkomsten medewerkers
Organisatie	-	Workshops intern
Context	-	Promotiefilm Workshops Presentaties Conferenties



3.2 Adoptie

A. Strategie

De Hoofdgroep heeft door de Check-Plan-Do cyclus in 2011 een eigen 'nieuw' systeem van werken opgebouwd, het GGW. Ook het management is hierin meegenomen (regiomanagers hebben een proef-Vanguardproces doorlopen, zie H1). Een volgende groep van medewerkers en managers leerden zich de nieuwe manier van denken en werken aan en rolden daarmee in het nieuwe systeem in: een proces van zogeheten inrollen in plaats van uitrollen (Coret, 2014). Een kenmerk van *inrollen* is dat het een voortdurend proces is en daarmee onderscheidt het zich van het meer bekende *uitrollen*. Uitrollen staat vaak voor het implementeren als het zonder veel overleg doorvoeren van veranderingen die elders bedacht zijn (bijvoorbeeld door het uitvoeren van pilots) (Tiggelaar, 2012). Bij een proces van inrollen daarentegen staat juist centraal dat iedereen onderdeel is van het proces van experimenteren en meedenken.

Dit proces van inrollen kenmerkt de adoptiefase bij JBRA. Alle medewerkers hebben gefaseerd een proces van drie weken doorlopen om de principes waaruit binnen GGW wordt gewerkt zich eigen te maken. Dit inrolproces heeft plaatsgevonden per team, onder leiding van medewerkers uit de Hoofdgroep. Conform het Vanguard gedachtegoed, is ook hier gewerkt vanuit de cirkel: Check – Plan – Do. 'Check' staat voor het begrijpen hoe en waarom het systeem werkt zoals het werkt. 'Plan' staat voor het zo perfect mogelijk maken van het systeem in een beschermde experimenteer-omgeving. 'Do' staat voor het 'normaal' maken van het nieuwe systeem (Felser, 2011). In de Checkfase zijn verschillende vragen aan de orde gekomen, zoals 'Waarom is de organisatie zoals die is?' en 'Welk management denken zit daar achter?'. Dit onderzoek legt de basis voor verandering. Met het Vanguard model analyseren de teams gedurende zes dagen de eigen dossiers, weekagenda's, werkprocessen en eigen e-mailbox. Er is aandacht besteed aan de oude manier van werken waarmee veel aandacht en moeite werd verspild en de gevoelens die daarmee samengaan voor de medewerkers. De teams beseften door het checken van de oude werkwijze, de urgentie van een nieuwe manier van werken. Uiteindelijk komen de medewerkers uit bij dezelfde omschrijving van de bedoeling van JBRA als de directie had verwoord bij de start van het traject, namelijk : *Ieder kind blijvend veilig*.

In de 'Plan' fase waarin het systeem wordt heringericht, is de belangrijkste voorwaarde dat het denken van het management kritisch onder de loep mag worden genomen. Herontwerp volgens de Vanguard methode wordt niet gedaan door 'professionele' ontwerpers, maar door medewerkers zelf. Adviseurs van Vanguard leveren daartoe de methode aan en dragen die in de loop van de interventie over aan de organisatie. Dit wordt niet gebaseerd op ontwerpregels, maar op basis van een aantal principes dat een denkframe aangeeft. Deze principes vormen binnen de Vanguard methode een permanent toetsingskader voor het experimenteren met een andere inrichting van het systeem. Hierbij wordt consequent vanuit het perspectief van de klant gedacht. De principes zijn:

- Ontwerp vanuit waarde voor de klant;
- Leid metingen af uit de bedoeling van de organisatie;
- Definieer de uitvoerende rollen die waarde creëren; ondersteunende en managementrollen die waarde toevoegen.
- Verandering ontvouwt zich in het werk op basis van diepgaande kennis over het werk (Felser, 2011).



Vanuit deze principes is het raamwerk van GGW ontstaan en zijn de medewerkers aan de slag gegaan met GGW. Oude dossiers zijn in de daarop volgende twee weken omgezet naar een sterk vereenvoudigd rapportage systeem van GGW en daarnaast zijn de teams in de praktijk aan het werk gegaan met GGW.

B. Determinanten en activiteiten

In de fase van adoptie zijn verschillende determinanten herkend en aanvullende activiteiten ingezet. In deze fase zijn voornamelijk vragen naar voren gekomen vanuit de eigen organisatie van medewerkers over hun naderende veranderende werkzaamheden. Uit deze vragen blijkt niet zo zeer weerstand tegen de veranderingen, maar wel dat er sprake is van onzekerheid.

De teams van de eerste inrol geven aan door het gelijktijdig van start gaan van het project Professionele Werkomgeving (PWO) de kleinschaligheid van de huidige locaties te gaan missen. Het project PWO behelst dat de medewerkers (uiteindelijk) vanaf één hoofdlocatie gaan werken en de mogelijkheid tot flexwerken krijgen. Hierdoor hebben zij geen vaste werkplekken en overlegruimtes meer.

De taakopvatting van professionals uit verschillende functies binnen het Generiek Gezinsgericht Werken is ten tijde van de adoptie nog niet duidelijk. De gezinsmanagers zijn benieuwd hoe de methodiek FFPS vorm krijgt binnen GGW. Zij zijn namelijk al begonnen met de FFPS trainingen maar nog niet met GGW. Sommigen zien op tegen het ontschot werken; zij hebben namelijk nog geen ervaring binnen de andere kaders. De gedragsdeskundigen van de teams in inrolcohort 3 en 4 vragen zich af hoe zij hun nieuwe rol vorm gaan geven. Ook de teammanagers van cohort 3 en 4 vragen zich voor aanvang van de inrol ook af hoe zij hun werk moeten gaan inrichten. De balans tussen sturing en doorstroom zal daarbij van belang zijn. Als strategie om de teammanagers voor te bereiden op deze veranderingen, zijn de teammanagers van cohort 3 alvorens zij de omslag maakten naar GGW alvast mee gaan draaien in de GGW Werkgroep; dit is het (wekelijks) overleg voor de teammanagers die al volgens GGW werken. Hiermee is getracht de onzekerheid en vragen te verminderen.

Tijdens het Nieuwjaarsontbijt in januari 2012 besteedden de leden van de Hoofdgroep ongeveer een half uur aandacht aan GGW, ter voorbereiding van de medewerkers op het werken met GGW.

Tabel 4. Fase 2: Adoptie

	Determinanten	Implementatiestrategieën
Innovatie	-	-
Gebruiker	Taakopvatting Kennis Eigen effectiviteits-verwachting	Informereren tijdens Nieuwjaarsontbijt Teammanagers lopen vast mee in werkgroep
Organisatie	-	-
Context	-	-



3.3 Invoering

A. Strategie

3.3.1 Vervolg inrol

Dat de fases van implementatie niet altijd zijn te scheiden maakt het inrolproces duidelijk. Na de twee eerste stappen 'Check' en 'Plan' (die beter passen bij de fase van adoptie), volgde de derde stap 'Do'. Tijdens 'do' gingen de medewerkers daadwerkelijk aan de slag (de fase van invoering). Vanuit de Vanguard methode was het hierbij van belang continu het eigen werk te blijven onderzoeken. Door middel van experimenteren is uitgezocht hoe de organisatie eruit zou moeten zien om vanuit het principe van waardewerk te kunnen werken.

Eenmaal door een cyclus van onderzoek en verbeteren heengegaan, is het de uitdaging om deze cyclus permanent te maken. De zestiende dag van dit inrolproces is in elk team besteed aan het onderwerp 'metingen' (welke informatie registreer je en waarom). Deze dag wordt vaak ervaren als een 'dipdag' omdat deze dag minder over het inhoudelijke werkproces gaat, daarom is op deze dag taart getrakteerd (Sweerman, 2013). Van alle medewerkers wordt uiteindelijk gevraagd continu na te denken en te experimenteren hoe het werk voor de klant te verbeteren valt. In de eerste weken na dit inrolproces vond een dagelijkse briefing met het team plaats, waarin aandacht werd besteed aan de nieuwe werkwijze en potentiële valkuilen. In de Do-fase zijn de nieuwe systeemcondities definitief gemaakt.

3.3.2 Training

Binnen GGW werken de gezinsmanagers met de methodiek FFPS. Elke medewerker heeft in anderhalf jaar tijd vijf keer een 2-daagse FFPS training gekregen, waarin de uitgangspunten van FFPS aan de hand van de fasen, doelen en technieken worden besproken. Er wordt geoefend met het inzetten van de FFPS technieken. Na de eerste training beginnen de gezinsmanagers direct FFPS toe te passen in hun dagelijkse werk. Op een later moment volgen de tweede, derde, vierde en vijfde 2-daagse training. Tussen twee trainingen zit minstens tweeënhalve maand tijd, zodat er ruimte is om praktijkervaring op te doen alvorens een volgende training te volgen. De training is gebaseerd op het principe dat men leert door te doen. Na het bijwonen van alle vijf trainingen ontvangt de gezinsmanager een certificaat.

De senior gezinsmanagers volgen naast de reguliere FFPS training ook training in het geven van FFPS supervisie. De eerste training richt zich op de context van het geven van supervisie. Volgende supervisie trainingen (een of twee) zijn gericht op vragen die senioren hebben na een periode van supervisie geven.

B. Determinanten en activiteiten

Zoals hiervoor beschreven, wordt elk team getraind in GGW, de zogeheten inrolfase. Daarna gaan zij echt aan de slag met GGW. Deze invoeringsfase beslaat voor elk inrolcohort enkele maanden. Gezien de hoeveelheid knelpunten gedurende deze fase, worden per categorie de determinanten en invoerstrategieën besproken.



Tijdens de fase van invoering van GGW komt veelvuldig naar voren dat de gezinsmanagers het lastig vinden om GGW goed uit te voeren. Er blijkt nog veel onduidelijk te bestaan en het overstappen op de nieuwe werkwijze is complex. Vragen die naar boven komen gaan onder andere over wat wel en niet in de rapportages hoort, hoe de gezinsmanagers de omslag moeten maken om daadwerkelijk bij de gezinnen op huisbezoek te gaan, wie van de gezinsleden zij uit moeten nodigen voor de gezinsgesprekken en hoe invulling moet worden gegeven aan het basisteamoverleg. Er is nog geen eenduidigheid in de invulling en uitvoering van dit wekelijkse overleg. Op dit moment start het wetenschappelijk onderzoek bij JBRA waarin de centrale elementen van GGW worden vastgesteld en geoperationaliseerd in concrete activiteiten. Dit moet helderheid verschaffen over de handelingen van gezinsmanagers binnen het GGW werken.

Het nieuwe rapportageformat is niet voor iedereen duidelijk. Ook over hoe FFPS casenotes geschreven moeten worden komen vragen. Onduidelijkheid over en de complexiteit van het schrijven van een goed plan van aanpak en goed registreren blijken knelpunten. Het updaten van de rapportage wordt ook genoemd. Binnen GGW is het registreren en updaten van de rapportages anders dan in de vorige manier van werken. Specifiek bij het eerste cohort speelt dat het format van de gezinsrapportage nog aan verandering onderhevig is op het moment dat zij gestart zijn met het gebruik ervan. De indeling in kopjes is aangepast.

Een ander terugkerend knelpunt is dat het werken met het systeem van kwestie management in de praktijk nog niet goed loopt. Binnen de nieuwe werkwijze worden knelpunten die niet door de gezinsmanagers zelf of binnen het team worden opgelost, doorgezet naar de teammanager. Kwesties worden wel gemeld bij de teammanagers, maar de uitkomst wordt niet altijd teruggekoppeld of het is onduidelijk wat er met een melding gebeurt. Hierdoor lijken medewerkers minder gemotiveerd om op de nieuwe manier met kwesties om te gaan. De knelpunten over het escalatiesysteem worden door zowel gezinsmanagers als teammanagers genoemd.

Het ICT systeem, waarin de gezinsrapportages en de nodige metingen worden geregistreerd, wordt continu ontwikkeld. Zo ook in deze fase. Over het gebruik van deze voorziening worden verscheidene workshops gegeven. In het wekelijkse basisteamoverleg wordt continu aandacht besteed aan de onderdelen van GGW en hoe deze toe te passen in de praktijk.

Gebruiker

Kenmerkend voor de fase van invoering is dat de gezinsmanagers overwegend positief tegenover GGW staan, maar het tegelijkertijd lastig vinden om GGW goed uit te voeren. Dit uit zich in het niet (voldoende) op huisbezoek gaan bij gezinnen, niet altijd het hele gezin om de tafel krijgen, onvoldoende kennis om een EK-c op een goed moment in te zetten en onvoldoende kennis om ontschot te kunnen werken. Met name voor mensen die voorheen binnen jeugdbescherming en jeugdhulpverlening werkten, blijken jeugdreclasseringszaken lastig om op te pakken. Ter stimulering van kennisontwikkeling over EK-c wordt er op een locatie een medewerker van EK-c gestationeerd.

Ten aanzien van FFPS is er weerstand geconstateerd tijdens enkele trainingsbijeenkomsten, hetgeen zich uitte in medewerkers die niet opletten of actief meededen. Tegelijkertijd is aangegeven dat de gezinsmanagers nog niet voldoende kennis hebben over de doelen en technieken van FFPS. De training is dus wel nodig om dit niveau te verbeteren. Binnen sommige teams is er nog niet een voldoende gevoel van veiligheid, waardoor sociale steun niet altijd wordt ervaren en er weinig feedback aan collega's wordt gegeven.

Het Servicecentrum van JBRA (de afdelingen met ondersteunende diensten zoals personeelszaken, administratie, financiën en beleid) is in deze inoerfase een struikelblok geweest, omdat deze medewerkers nog niet waren getraind in de nieuwe werkwijze. Secretariaats werden door verschillende mensen ingezet voor klussen, hetgeen verwarrend was. Het was niet duidelijk wie welke functie had binnen de nieuwe werkwijze. Dit gold ook



voor de gedragsdeskundigen. Ten tijde van de invoering van GGW was hun rol nog niet helemaal duidelijk voor ze.

Gedurende de invoerfase bij cohort 2 wordt een hoge werkdruk ervaren. Als reden hiervoor wordt de gelijktijdige invoering van de Professionele Werkomgeving (PWO) genoemd. Deze teams maken door de verhuizing naar de Overschiestraat en de start met flexwerken een drukke periode mee. Een andere reden voor de hoge werkdruk is de verhoging van de caseload van medewerkers die ten tijde van de inrol tijdelijk de zorg voor gezinnen over hebben genomen van collega's die getraind worden. Gezinsmanagers in de inrolfase hebben aangegeven zich bezwaard te voelen tegenover de collega's die hierdoor hoge werkdruk ervaren.

Teammanagers en gezinsmanagers steunen in de fase van de invoering nog veel op de begeleiding van de Hoofdgroep. De neiging bestaat om terug te vallen in oud gedrag. De rol die de leden van de Hoofdgroep hebben in het ondersteunen van de teams is niet altijd duidelijk. Er is aangegeven dat de Hoofdgroep duidelijker gepositioneerd moet worden.

De leervragen van de teammanagers die aan de werksessies van het Athena instituut hebben deelgenomen richten zich voornamelijk op de aansturing van de nieuwe teams. Waar de ene teammanager het lastig vindt om zicht te krijgen op de resultaten binnen het team, in welke fases de gezinsmanagers zitten met de gezinnen en hoe het precies zit met de formatie, richten andere teammanagers zich meer op het dilemma tussen sturen op instroom-doorstroom-uitstroom aan de ene kant en het geven van voldoende mogelijkheid voor het eigen maken van GGW en het leveren van kwaliteit aan de andere kant.

Organisatie

Tijdens de invoering van GGW doen zich verschillende knelpunten voor op organisatieniveau. Het vinden en selecteren van geschikte senior gezinsmanagers voor de rol van FFPS supervisor blijkt lastig. In het begin zijn gezinsmanagers geselecteerd op basis van hun FFPS niveau. Dit bleek niet het meest geschikte criterium. Enkele senior gezinsmanagers stoppen op eigen verzoek na een tijd met hun rol als senior gezinsmanager. Een tekort aan senior gezinsmanagers ontstaat. Binnen de organisatie speelt de vraag wie er geschikt is voor de functie van senior gezinsmanager en op welke kwaliteiten zij geselecteerd moeten worden.

Tevens spelen er capaciteitsproblemen bij de Hoofdgroep. Gedurende de inrolperiode ervaren zij tijdsdruk, zij moeten hun tijd verdelen over de teams die zij begeleiden ten tijde van de inrol en de teams die zij na de inrolfase ondersteunen. In de eerste inrolperiode is het aantal teams nog beperkt, in de tweede, derde en vierde inrolperiode zijn meer teams tegelijkertijd hier mee bezig. Tevens is nog onduidelijk in deze inrolperiode hoe lang iemand uit de Hoofdgroep betrokken blijft bij het team dat hij of zij begeleidt. Er is geen vaststaande duur hiervoor. Met de medewerkers in de Hoofdgroep worden gesprekken gevoerd over de mogelijke redenen voor terugval in oud gedrag. Ook komt er voor deze mensen uit de Hoofdgroep extra ondersteuning ten tijde van de inrol.

Op organisatieniveau speelt dat gezinsmanagers een te hoge caseload ervaren om voldoende tijd aan GGW te besteden. Doordat zij zo druk zijn met deze gezinnen, hebben zij onvoldoende tijd om de nieuwe werkwijze aan te leren en hier bij stil te staan. Om te tegemoet te komen aan de genoemde knelpunten, is een workshop met het thema 'tijdschrijven' georganiseerd. Deze workshop is ingezet om aan te sluiten bij de ervaren werkdruk. In de teams in Noord komt de 'doorstroom' van de gezinnen in de caseload van de gezinsmanagers op de agenda van de wekelijkse teamvergadering.

Ter bevordering van de bereikbaarheid van medewerkers en om een goede uitvoering van het werk te faciliteren krijgen alle gezinsmanagers de beschikking over smartphones en laptops. Hierdoor kunnen zij flexibel omgaan met hun werkplek en worden zij gestimuleerd om veel bij de gezinnen thuis te komen en onderweg te kunnen werken. De noodzaak van een werkplek op kantoor wordt daardoor kleiner.



Context

Bij aanvang van de invoering van GGW werden de Hoofdgroep en de gezinsmanagers uit het eerste cohort geconfronteerd met ketenpartners die nog onbekend waren met de nieuwe werkwijze. Verschillende ketenpartners gaven aan niet mee te willen in het nieuwe denken en geen genoegen te nemen met de nieuwe gezinsrapportage. Ketenpartners verwachtten per kind een rapportage, niet per gezin. Daarnaast blijkt dat er niet altijd de zorg die het beste past bij het gezin beschikbaar is. Binnen GGW kiezen de gezinsmanagers voor de zorg die bij het kind of het gezin past, niet de zorg die aangeboden wordt. De gezinsmanagers van JBRA moeten ketenpartners overtuigen van het faciliteren van zorg op maat.

Door het Athena instituut wordt ten tijde van de invoering van JBRA niet alleen onderzoek verricht naar de leervragen die op dat moment spelen in de basisteams, maar worden in aansluiting op de bevindingen van dit onderzoek verschillende interventies ingezet om het leerproces te stimuleren. Voor sommige teams komen deze interventies ten tijde van de invoering, voor andere teams is de inrolperiode al afgelopen. Voor de inzet en het doel van de interventies is dit echter niet relevant, ze sluiten aan bij vraagstukken die in zowel de fase van invoering als die van borging voorkomen.

1. Werksessies: Dynamische Leeragenda: BJAARometer

De BJAARometer is ingevoerd om de leervragen van gezinsmanagers en teammanagers te achterhalen. Dit instrument is een tool om op eenvoudige wijze de actuele leervragen van JBRA medewerkers vast te stellen. Het kan gebruikt worden door teammanagers tijdens basisteamoverleg om, bijvoorbeeld maandelijks, een kleine meting te doen van actuele leervragen en vast te stellen welke veranderingen te zien zijn over tijd, en welke leervragen door meerdere mensen worden gedeeld en wellicht extra aandacht behoeven binnen het team. In verschillende teams is dit instrument ingezet door de onderzoekers.

2. Werksessies met teammanagers

Met de teammanagers zijn ook werksessies georganiseerd. Eén van deze werksessies ging over 'de ideale gezinsmanager' (oktober 2012). Hierin werd met teammanagers die op dat moment al GGW werkten gereflecteerd op hun beeld van de ideale gezinsmanager.

3. Werksessie met Hoofdgroep over rapporteren

Het schrijven en bijhouden van een GGW gezinsrapportage blijkt in de praktijk nog niet altijd even makkelijk te zijn. In interviews met de Hoofdgroep zijn verschillende valkuilen voor het schrijven van een GGW gezinsrapportage geïdentificeerd: feitelijke beschrijving in plaats van beleving, contactjournaal bijhouden, schrijven vanuit het nu, het niet up-to-date houden van de plannen en het niet focussen op het gehele gezinssysteem.

4. Werksessie voor basisteams

Op basis van de uitkomsten van de werksessie met de Hoofdgroep over rapporteren is een werksessie opgezet voor basisteams. Het doel hiervan is tweeledig: 1. Onzekerheden rondom rapporteren wegnemen (deze leiden vaak tot eerste orde leervragen zoals 'onder welk kopje plaats ik wat?'), en 2. Gezinsmanagers in staat stellen om te rapporteren in de geest van GGW (hierdoor zouden we meer tweede orde leervragen moeten zien, zoals 'hoe herken en beschrijf ik de patronen binnen een gezin?').

5. Forumtheater

Tweemaal (18-04-2013 en 07-05-2013) is een forumtheater georganiseerd in de centrale ruimte van JBRA over het toepassen van FFPS. Met professionele acteurs, in samenspel met gezinsmanagers uit het publiek, zijn concrete situaties nagespeeld waarbij input vanuit het publiek werd gevraagd.



Tabel 5. Fase 3: Invoering

	Determinanten	Implementatiestrategieën
Innovatie	procedurele helderheid complexiteit zichtbaarheid uitkomsten congruentie huidige werkwijze completeheid relevantie cliënt	ICT voorziening aanpassen workshop over gebruik ICT voorziening beschrijven centrale elementen GGW GGWikipedia met uitleg GGW en FFPS
Gebruiker	taakopvatting medewerking cliënt eigen effectiviteits-verwachting kennis sociale steun	EK-c medewerker op locatie werksessies forumtheater
Organisatie	capaciteit/bezettingsgraad tijd beschikbaarheid materialen en voorzieningen	doorstroom op agenda selectieprocedures aangepast smartphones en laptops beschikbaar gesprek met leden Hoofdgroep over terugval in oud gedrag team omzetten van 2 naar 3 teams workshop tijdschrijven extra ondersteuning hoofdgroep workshop met thema tijdschrijven
Context	ketenpartners	-

3.4 Borging

Na de fases van verspreiding, adoptie en invoering zijn alle gezinsmanagers aan het werk volgens GGW. Nu alle teams zijn ingerold, is het van groot belang dat GGW goed wordt geborgd. In de onderzoeksliteratuur wordt gesproken over het bewaken van de behandel- of programma-integriteit (Boendermaker, 2011). Dit betekent dat de gezinsmanagers GGW integer uitvoeren, dat wil zeggen zoals ontwikkeld en op effectiviteit onderzocht. Dit is van belang voor het bereiken van positieve resultaten voor gezinnen. Voorkomen moet worden dat een methodiek 'verwatert' en in de loop van de tijd steeds minder gaat lijken op de oorspronkelijke versie. Dit gebeurt in de praktijk nogal eens als borging geen expliciete aandacht krijgt. Gezinsmanagers laten delen uit de methodiek weg, bijvoorbeeld omdat het hen minder 'ligt' of ze zich deze moeilijk eigen kunnen maken. Of ze gaan mogelijk elementen toevoegen die ze ergens gelezen of gehoord hebben terwijl niet altijd wordt gekeken of die passen bij de achterliggende uitgangspunten van GGW.

A. Strategie

Het leerproces om GGW en FFPS eigen te maken en goed uit te voeren wordt voortgezet middels continue, wekelijkse ondersteuning. Op organisatieniveau zijn ten behoeve van de implementatie enkele interne organen in het leven geroepen, zoals de Werkgroep, de Leergroep, de Projectgroep en het Ondersteuningsteam.

3.4.1 Ondersteuningsstructuur

De ondersteuningsstructuur van FFPS is binnen GGW overgenomen (Busschers, Dinkgreve, & Boendermaker, 2013). Binnen FFPS komt binnen de wekelijkse groepssupervisie de kwaliteit van uitvoering van de methodiek aan de orde, gecombineerd met de casuïstiekbespreking. Bij GGW werken de gezinsmanagers allemaal in een zogeheten basisteam. Een basisteam bestaat uit 6 of 7 gezinsmanagers, één senior gezinsmanager, een teammanager en een gedragsdeskundige. Dit is een kleiner team dan voor de invoering van GGW het geval was.



Wekelijks komt dit basisteam drie uur achtereenvolgend samen, dit is het enige structurele overleg. De senior gezinsmanager uit het team is de FFPS supervisor. De gezinnen van alle gezinsmanagers, inclusief de senior, worden in het team besproken. Niet alle gezinnen worden elke bijeenkomst besproken. Elk gezin wordt in ieder geval in het team besproken bij binnenkomst, bij stagnatie, bij overgang van fase en bij afsluiting. De gezinsmanager zorgt dat de rapportage up-to-date is en deelt de geschreven casenotes⁴ voor aanvang van het overleg zodat alle teamleden voorbereid aan het overleg kunnen beginnen. Tijdens de bijeenkomst wordt het gezinsplan besproken, wordt het opgestelde einddoel vastgesteld en wordt de veiligheid en voortgang op de doelen besproken. Deze wekelijkse supervisie bijeenkomsten zorgen voor regelmatig reflecteren en leren in de praktijk.

De senior gezinsmanagers komen wekelijks bijeen onder leiding van de hoofdsupervisor FFPS. Hier bespreken zij zowel het geven van supervisie, als ook de FFPS toepassing bij de gezinnen van de senioren. Zo wordt de uitvoering van FFPS binnen GGW constant gevolgd en gestimuleerd.

3.4.2 Ondersteunende organen

Om de implementatie te ondersteunen zijn verschillende organen in het leven geroepen, te weten: een projectgroep, een werkgroep, een leergroep en een ondersteuningsteam.

Projectgroep

De projectgroep is ingesteld om de voortgang van de implementatie van GGW en de organisatie daaromheen te bewaken. Deze projectgroep bestaat uit een regiomanager, beleidsadviseurs, de directeur innovatie (voorzitter) en de programmamanager GGW. Deze projectgroep komt tweewekelijks bijeen en hanteert inmiddels een vaste agenda. Deze projectgroep is het orgaan waar beslissingen worden genomen ten aanzien van de implementatie en werkwijze GGW.

Werkgroep

De werkgroep is de groep van teammanagers die wekelijks bijeenkomt. Deze werkgroep is ingesteld om vanuit de monitoring van het primaire proces en daarmee gebaseerd op de input vanuit de primaire medewerkers de uitvoering van GGW centraal te volgen. Gelijk aan de gefaseerde implementatie van GGW is het aantal teammanagers in deze werkgroep toegenomen. Deze werkgroep vergadert aan de hand van een vaste agenda. Deze bevat de elementen die daartoe gemonitord moeten worden. Deze werkgroep wordt voorgezeten door

⁴ Casenotes zijn een hulpmiddel bij het reflecteren op de toepassing van FFPS. Door het gebruiken van casenotes wordt de uitvoerder gestimuleerd om gestructureerd vanuit de FFPS methode naar het gezinsgesprek te kijken. Aan de hand van een vaste opzet wordt de toepassing van FFPS in een specifiek gesprek beschreven. Er wordt onder meer geregistreerd wat het doel is van het gesprek, in welke FFPS fase het gezin zich bevindt, welke instrumenten zijn ingezet en hoe dit heeft uitgedaakt. Ook de relationele en hiërarchische verhoudingen binnen het gezin worden in kaart gebracht. In aanloop naar het volgende gezin wordt ten slotte gekeken naar de doelen en vragen voor het volgende gezinsgesprek.



de directeur. Ook in de werkgroep kunnen beslissingen genomen worden ten aanzien van de werkwijze GGW. De projectgroep en werkgroep zijn de enige organen waar dit mogelijk is.

Leergroep

Enige tijd na de start met GGW is besloten om de drie teammanagers van de eerste zes teams niet langer in de werkgroep GGW deel te laten nemen, maar in een aparte werkgroep; de zogeheten Leergroep GGW. De eerste bijeenkomst was in november 2012. Ook deze groep volgt het primaire proces en komt wekelijks samen om dit te bespreken. Deze leergroep wordt voorgezeten door de directeur.

Hoofdgroep

Zoals eerder beschreven is de Hoofdgroep een groep van verschillende medewerkers die het ontwikkelproces van GGW heeft doorgemaakt. Naast het ontwikkelen van GGW en het begeleiden van het inrolproces in de teams, hebben deze medewerkers de eerste drie maanden van de inrol dagelijks beschikbaar gestaan voor vragen en advies bij de teams die zij hebben begeleid. De Hoofdgroep heeft geen beslissingsbevoegdheid ten aanzien van het implementatieproces en de werkwijze GGW.

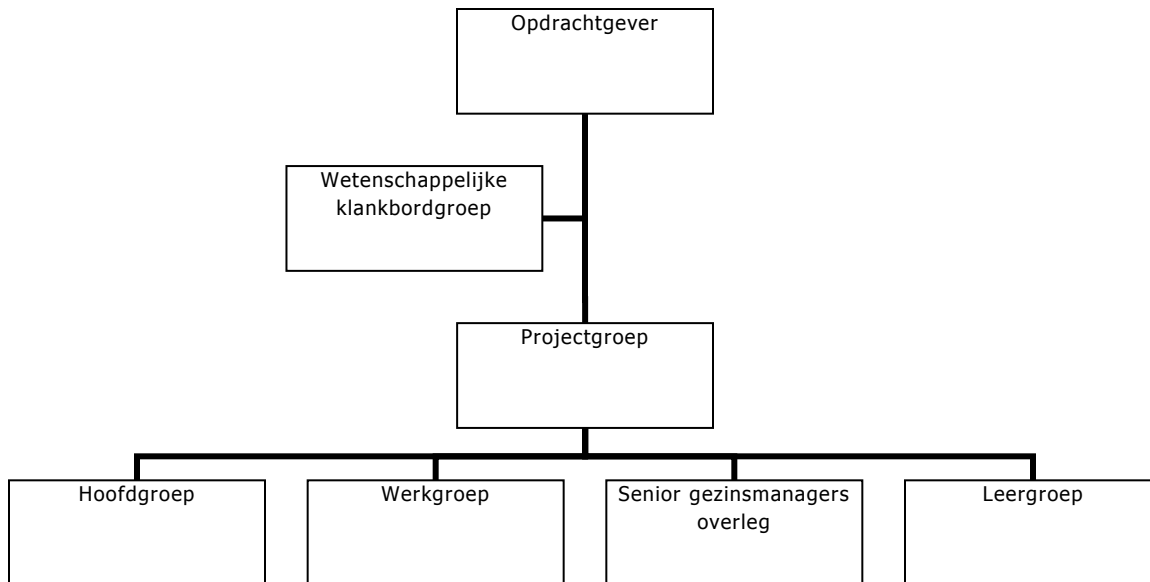
Ondersteuningsteam

Tijdens de inrolperiode hadden de uitvoerend medewerkers geen contact met de gezinnen. De gezinsmanagers waren voor deze periode vrij gepland. Andere medewerkers hebben een zogeheten *ondersteuningsteam* gevormd. Dit team heeft in de inrolperiodes de taken overgenomen van de teams. Zo hadden de gezinsmanagers tijd en ruimte om het inrolproces zonder onderbrekingen te doorlopen. Dit ondersteuningsteam bestond uit jeugdreclasseerders, jeugdbeschermers en jeugdhulpverleners waarvan door henzelf of door de organisatie is besloten om niet te gaan werken met GGW. Deze medewerkers zijn na de inrolperiode elders, buiten JBRA, gaan werken.

Uit de interne eindevaluatie blijkt dat alleen het tweede en derde cohort met dit ondersteuningsteam hebben gewerkt. De gezinsmanagers uit het eerste en vierde cohort hebben onderling de gezinnen van elkaar waargenomen.

Wetenschappelijke klankbordgroep

Het doel van de wetenschappelijke klankbordgroep is om vanuit wetenschappelijk perspectief de ontwikkelingen bij JBRA te volgen en scherp te houden, zodat de juiste afwegingen/keuzes gemaakt worden bij de ontwikkeling van GGW. Daarnaast wordt in deze groep meegekeken naar het onderzoek dat wordt uitgevoerd of gepland wordt. De wetenschappelijke klankbordgroep bestaat uit twee hoogleraren, een lector, twee universitair docenten, een onderzoeker, beleidsadviseurs JBRA en een lid van de directie. Ook neemt een medewerker van het Ministerie van Veiligheid en Justitie deel aan dit overleg.



Afbeelding 1. Overzicht projectorganisatie (naar: Sweerman, 2013)

3.4.3 Overige ondersteuning

GGWikipedia⁵

In de periode van oktober tot december 2012 is de GGWikipedia opgezet. Dit is een online platform met informatie en uitleg over GGW en is bedoeld als direct hulpmiddel voor gezinsmanagers en teammanagers om de kwaliteitsborging te ondersteunen. Het gaat om een toelichting van die onderdelen van GGW die bij de toepassing destijds de meeste vragen oproepen en onduidelijk bleken te zijn. Daarnaast bevat deze GGWikipedia ook een bibliotheek met ervaringen van gezinsmanagers in het werken met GGW en goede voorbeelden uit de praktijk. In 2013 zijn op de GGWikipedia ook belangrijke documenten en handleidingen geplaatst. De GGWikipedia is opgezet in de periode van invoering en borging. Het is een tool die vast onderdeel vormt van de elementen om het GGW werken te ondersteunen.

B. Determinanten en activiteiten

Naast hierboven beschreven implementatiestrategieën die zijn ingezet, zijn er uit de bronnen factoren naar voren gekomen die het proces beïnvloed hebben tijdens de borging. Ook zijn er aanvullende activiteiten ingezet.

De gezinsmanagers zijn inmiddels aan de slag met GGW, maar de uitvoering kan nog gestimuleerd worden. De gezinsmanagers blijken nog met veel vragen te zitten over de invulling van GGW in de dagelijkse praktijk. Onduidelijk is nog wat er precies binnen de nieuwe werkwijze wel en wat er niet wordt gedaan. Hierbij gaat het met name om vragen over

⁵ <http://ggwiki.wikispaces.com>



concreet handelen. Vragen zijn onder andere: “wanneer betrek je het gezin?”, “hoe handel je precies?”, “wie van het gezin betrek je wel en wie niet?”. Ook het gebruik van de voortgangsmonitor (het scoren van de veiligheidslijn en centrale lijn) roept nog vragen op. De gezinsmanagers blijken deze instrumenten verschillend te gebruiken. Tevens spelen nog steeds vragen over het invullen van de gezinsrapportage en het up to date houden daarvan.

De informatie over GGW die gedurende de eerste fasen van implementatie is vastgelegd, is samengevoegd op de GGWikipedia: de kennis van de eerste teams wordt aan de hand van GGWiki geborgd. Op deze manier is deze informatie voor alle medewerkers gemakkelijk beschikbaar. Daarnaast zijn er ook filmpjes op dit medium geplaatst. Dit zijn filmpjes in het kader van zogeheten ‘translearning’: medewerkers (gezinsmanagers, teammanagers en senior gezinsmanagers) die al GGW werken vertellen over hun ervaringen, zodoende best practices te delen. Gedurende de borgingsfase worden hier nieuwe filmpjes bij geplaatst en worden medewerkers gestimuleerd deze tool te gebruiken.

Tegelijkertijd vragen de gezinsmanagers zich af hoe zij de kennis over de verschillende kaders (jeugdhulpverlening, jeugdbescherming en jeugdreclassering) zich beter eigen kunnen maken. In de regio Zaandam worden themalunches georganiseerd om tegemoet te komen aan de vragen van gezinsmanagers over het werken als gezinsmanager in plaats jeugdbeschermer, jeugdreclasserder of jeugdhulpverlener. De themalunches gaan over het werken vanuit jeugdreclassering. Collega's met ervaring hierin, geven uitleg aan minder ervaren collega's.

Bij teammanagers rijst ten tijde van de borging de vraag hoe zij hun rol moeten opvatten binnen GGW en hoe zij vanuit deze rol gezinsmanagers het beste kunnen ondersteunen. De balans tussen leren werken volgens GGW en het zorgen voor voldoende doorstroom wordt genoemd als struikelblok. Door veel tijd te besteden aan GGW neemt de aandacht voor doorstroom af en vice versa, terwijl beide belangrijk worden geacht. Deze twee aandachtspunten blijken voor de teammanagers lastig tegelijkertijd uit te voeren. Daarnaast krijgen de teammanagers zogeheten kwesties doorgespeeld van de gezinsmanagers uit hun teams. Het zijn de teammanagers die via het systeem van kwestie management deze knelpunten oppakken, en zo nodig via de directie, oplossen. Kwesties waar zij veel mee te maken krijgen zijn het niet en niet tijdig beschikbaar zijn van zorg bij de zorgaanbieders.

Een prominent onderdeel van GGW is het wekelijkse basisteamoverleg. De invulling hiervan is nog niet altijd helder. Vanuit de Projectgroep en Leergroep GGW worden teammanagers uit het eerste cohort om met elkaar mee te lopen in een basisteamoverleg van een ander, ter bevordering van een consistente aanpak. Binnen het basisteamoverleg blijken (senior) gezinsmanagers het nog lastig te vinden goede vragen te formuleren en feedback te geven tijdens dit overleg. Daarnaast blijkt dat bij alle cohorten nog niet alle elementen van GGW daadwerkelijk worden toegepast. De borgingsfase richt zich dus ook nog op de verbetering van de invoering.

Gedurende de borgingsfase ervaren de medewerkers van de Hoofdgroep en teammanagers een zware belasting in het werk. Zij geven aan hierdoor geen tijd te hebben om kwesties goed op te pakken, een oplossing te zoeken of deze kwestie op te schalen. Daarnaast is het onduidelijk hoe de Hoofdgroep wordt aangestuurd. Besloten wordt dit knelpunt aan te pakken door de Hoofdgroep aan te sturen door twee teammanagers samen. Besloten wordt eveneens



om meer tijd in te plannen tussen twee inrollen voor de Hoofdgroepleden, zodat zij minder zwaar belast worden.

Tabel 6. Fase 4: Borging

	Determinanten	Implementatiestrategieën
Innovatie	procedurele helderheid complexiteit uitvoering congruentie huidige werkwijze	GGWikipedia met uitleg GGW en FFPS Teammanagers lopen mee bij elkaars casuïstiekoverleg Gedragdeskundigen overleggen over hoe de Centrale Lijn en Veiligheidslijn eenduidig te interpreteren en gebruiken Aanvullende gesprekken met Hoofdgroep over rapportage
Gebruiker	taakopvatting	Ondersteuningsstructuur basisteams Strakkere sturing door teammanagers op taakopvatting
Organisatie	tijd	Ondersteunende organen: werkgroep, leergroep, projectgroep, wetenschappelijke klankbordgroep
Context		-

3.5 Aanpassing

Gedurende het invoeren en borgen van GGW is op verschillende momenten gebleken dat niet alles duidelijk genoeg was om in de praktijk aan de slag te gaan of juist dat er aanpassingen aan de werkwijze nodig bleken. Op basis van voortschrijdend inzicht zijn verschillende aanpassingen gedaan. Uitgangspunt bij alle aanpassingen was dat het moest passen binnen de principes van waaruit GGW is opgebouwd, zodat alle vernieuwing en aanpassingen aansluiten bij datgene dat tot dan toe ontwikkeld is. Aansluitend doorloopt elke aanpassing nogmaals het inrolproces, zodat bij iedereen die tot dan toe al met GGW werkte de aanpassing bekend wordt en wordt eigen gemaakt.

Implementatieproces

Alvorens de aanpassingen aan de methodiek GGW te beschrijven, zijn ook aan het inrolproces zelf enkele zaken gewijzigd. Allereerst de is de duur van het inrolproces aangepast. Bij het eerste cohort waren hier zes dagen voor uitgetrokken. Dit bleek onvoldoende om de check en plan fase te doorlopen en tevens de rapportages om te zetten naar het nieuwe format. Besloten is toen om meer tijd uit te trekken voor de medewerkers om de dossiers op orde te krijgen. Deze eerste zes dagen zijn vanaf de tweede inrol gebruikt voor de Check-Plan-Do cyclus en rapporteren de medewerkers hun bevindingen aan de Hoofdgroep. Daarna zijn negen dagen uitgetrokken voor het omzetten van de rapportages.

Ten tweede is de voorbereiding aangepast op voortschrijdend inzicht. Bij het laatste inrolcohort is, anders dan bij de voorgaande teams, al maanden voor de inrol gestart met de voorbereiding volgens de checklist. De voorbereidingen waren volledig afgerond bij start van de inrol GGW. Dat wil zeggen dat er zo veel mogelijk gezinnen die al bij JBRA liepen elders waren ondergebracht, alvorens de teams met het inrolproces startten. Hierbij ging het om gezinnen in het kader van jeugdhulpverlening en jeugdbescherming. De jeugdbeschermers hadden vaak gezinnen langere tijd bij zich. De ervaring van eerder inrolcohorten leerde dat het moeilijk was om op een nieuwe manier met deze gezinnen te werken, omdat zij eerst op



een andere wijze gewend waren contact te hebben. Door de gezinnen waar mogelijk extern onder te brengen werd geprobeerd deze lastige overgang te voorkomen.

Ten derde zijn de laatste teams die startten met de inrolperiode anders gestart doordat zij al een caseload hadden met gezinnen in jeugdbescherming, jeugdhulpverlening en jeugdreclassering. Dit is gedaan zodat de medewerkers al wat ervaring konden opdoen met alle drie werksoorten, alvorens het inrolproces van start ging. De gedachte was dat dit de overgang naar de nieuwe werkwijze minder groot zou maken.

Tot slot is na de vier geplande inrolperiodes het besluit genomen om nog één extra inrol te organiseren als *bezemgroep* in september 2013. Deze periode was bestemd voor de gezinsmanagers die ziek waren, met zwangerschapsverlof waren of om andere redenen de eerdere inrolperiode gemist hadden.

Werkwijze

Naast aspecten van het implementatieproces zijn, zijn aanpassingen gedaan aan de werkwijze zelf. Specifiek bij het eerste cohort speelde dat het format van de gezinsrapportage nog aan verandering onderhevig is op het moment dat zij gestart zijn met het gebruik ervan. De indeling in kopjes is aangepast. Ook is in 2013 het onderdeel 'seksuele ontwikkeling' toegevoegd als standaard onderdeel van de rapportage.

Uit de eerste en tweede inrolcohorten zijn ideeën naar voren gekomen ter aanvulling op de werkwijze GGW, onder meer in werkproces en structuur. Er zijn aanpassingen gedaan aan de rolbepaling van de gedragsdeskundigen en de hoofdsupervisors, zodoende deze te verhelderen. De rolbepaling van de gedragsdeskundigen was niet helder, deze is daarom doorontwikkeld en verder uitgewerkt. Alle gedragsdeskundigen hebben een extra training hierover gehad. Voor de hoofdsupervisors bleek er onvoldoende tijd vrijgemaakt te zijn om hun rol goed te kunnen vervullen. Voor hen is tijd vrijgemaakt om meer tijd aan de ondersteuning en supervisie van de senioren te kunnen besteden.

Ook zijn er aanpassingen gedaan in teamsamenstelling. In Noord bijvoorbeeld, was er een team dat gaandeweg de invoering van GGW te groot was geworden; er zijn meer gezinsmanagers in één team dan vooraf afgesproken. Besloten is om van twee basisteams drie kleinere basisteams te maken, zodat de teams wel kunnen blijven functioneren zoals bedoeld en er voor elke gezinsmanager voldoende ruimte is binnen het team om te leren en gezinnen te bespreken tijdens het basisteamoverleg.

Tot slot, zijn er ontwikkelingen geweest van facilitaire aard. Het ICT systeem, waarin de gezinsrapportages en de nodige metingen worden geregistreerd, wordt continu verbeterd. Er zijn aanpassingen gedaan bij de metingen die ingevuld moeten worden, maar ook ten aanzien van het gebruiksgemak. Zo is het bijvoorbeeld eenvoudiger gemaakt om de LIRIK digitaal te registreren en om genogrammen ten behoeve van de gezinsrapportage te maken. Ook zijn opties toegevoegd om cliënttevredenheid en programmatrouw metingen in deze GGW module te kunnen registreren, ter vervanging van papieren registratie en tijdelijke oplossingen in Excel. Elke nieuwe versie van de handleiding van dit ICT systeem is op de GGWikipedia geplaatst en per e-mail rondgestuurd aan alle medewerkers, waarbij hen de mogelijkheid werd geboden om vragen te stellen tijdens inloopsprekken.



4. CONCLUSIE

Jeugdbescherming Regio Amsterdam heeft tussen 2011 tot 2013 haar organisatie van binnenuit veranderd en de gezinsmanagers zijn gaan werken vanuit de principes van Generiek Gezinsgericht Werken. Het doel van dit rapport was om inzichtelijk te maken 1) welke belemmerende factoren zijn gesignaleerd bij de implementatie 2) welke strategieën zijn gehanteerd om de professionals in staat te stellen GGW goed in de vingers te krijgen en 3) waar hiaten zitten tussen deze determinanten en gehanteerde invoerstrategieën.

JBRA heeft een zogeheten *blended* implementatiestrategie gehanteerd, waarbij verschillende implementatieactiviteiten in samenhang zijn ingezet om GGW in te voeren. Deze algemene strategie is getypeerd als een proces van *inrollen*. Alle medewerkers hebben een Check-Plan-Do cyclus doorlopen en zo zelf ervaren waarom een verandering in werkwijze (primair proces en organisatorisch) nodig was. Deze algemene implementatiestrategie is bij alle vier cohorten van teams ingezet. Hierbinnen zijn verschillende activiteiten ingezet. Naast voorlichting en training, hebben alle medewerkers wekelijks ondersteuning gekregen bij het uitvoeren van de methodiek. Dit zet zich voort in de (continue) borgingsfase. Tevens zijn verschillende ondersteunende organen ingesteld om de implementatie te volgen en stimuleren én zijn de bestaande ICT voorzieningen aangepast.

In het implementatieproces zijn verschillende fasen te herkennen; verspreiding, adoptie, invoering, borging en aanpassing. In elke fase hebben zich factoren voorgedaan die de invoering van GGW hebben belemmerd. Het gaat hierbij om factoren op het gebied van a) de methodiek GGW, b) de gebruiker van GGW, c) de organisatie en d) de context. Deze indeling is afkomstig van het Meetinstrument Determinanten Implementatie (MIDI). Op alle vier gebieden hebben zich knelpunten voorgedaan en zijn ook implementatiestrategieën ingezet. Echter, niet overal leek voldoende aansluiting tussen beide te bestaan. Uit de bronnenanalyse zijn verschillende knelpunten namelijk herhaaldelijk naar voren gekomen.

Op het gebied van de *innovatie* zijn met name twee factoren van invloed geweest; de complexiteit van de methodiek GGW en het gebrek aan helderheid over de inhoud van GGW. Met name in de fase van invoering hebben deze factoren een rol gespeeld. GGW is gaandeweg ontwikkeld en aangepast. De exacte inhoud stond nog niet vast ten tijde van de invoering, waardoor onduidelijkheid ontstond bij de professionals. Verschillende implementatiestrategieën zijn dan ook ingezet om de werkwijze te verhelderen, zoals presentaties voor medewerkers, het opzetten van een GGWikipedia en wetenschappelijk onderzoek om GGW te beschrijven en operationaliseren. Daarnaast vereist het werken volgens GGW veel veranderingen van medewerkers. Het bleek lastig om de oude manier van werken los te laten en de nieuwe te omarmen: veel in de werkwijze is anders dan voorheen.

Op het terrein van de *gebruiker* zijn de meeste belemmerende factoren geconstateerd. Deze hadden voornamelijk betrekking op de gezinsmanagers en gedragsdeskundigen, nauwelijks specifiek op de (rol van) teammanagers en regiomanagers. Met betrekking tot de senior gezinsmanagers wordt aangegeven dat de implementatie van GGW wordt belemmerd doordat het lastig blijkt om de juiste personen voor deze functie te selecteren. Ook ervaren veel senior



gezinsmanagers tijdsdruk. Deze tijdsdruk werd bij de senioren in alle vier inrolcohorten ervaren, voornamelijk gedurende de invoeringsfase. Een andere belemmerende factor op het terrein van de gebruiker is het gebrek aan kennis over GGW bij de gezinsmanagers. GGW sluit niet aan bij de voormalige taakopvatting van gezinsmanagers. De werkzaamheden van gezinsmanagers zijn binnen GGW anders dan voorheen. Er is sprake van een grote discrepantie. Hierdoor zijn extra zaken nodig om de inhoud en werkwijze te verspreiden, adopteren, invoeren en het gebruik ervan borgen. Een laatste belemmerende factor bij implementatie van GGW op het terrein van de gebruiker bleek het gebrek aan sociale steun in sommige teams. Niet in alle teams heerste een voldoende veilige sfeer voor geven en krijgen van feedback, hetgeen wel nodig werd geacht om de nieuwe werkwijze eigen te maken. Uit onderzoek in de praktijk bleek tegelijkertijd dat juist het ontvangen van feedback van collega's wel een belangrijke stimulerende factor kan zijn bij de invoering van GGW (Van Veelen, Regeer, & Bunders, 2013).

Binnen de *organisatie* zijn verschillende factoren die de implementatie kunnen beïnvloeden. Binnen JBRA heeft GGW een duidelijke plek gekregen. Vanuit het management is er veel aandacht voor de methodiek. Verschillende (overleg)groepen zijn in het leven geroepen om op meerdere manieren de implementatie te monitoren en aan en bij te sturen, zoals de GGW werkgroep met daarin alle teammanagers en een GGW projectgroep met daarin projectleiders en adviseurs. Daarnaast is er een structurele, intensieve ondersteuningsstructuur ingevoerd gericht op het primair proces. Wekelijks is er in elk team van gezinsmanagers drie uur overleg, waarbinnen casuïstiekbespreking en groepssupervisie plaatsvindt. Hierdoor is er continu aandacht voor GGW. Uit onderzoek (Van Veelen, Regeer, & Bunders, 2013) blijken deze wekelijkse momenten een belangrijke stimulans te zijn bij het werken met GGW. Ook zijn er belemmerende factoren op organisatieniveau zoals terugkerende werkdruk en gebrek aan capaciteit.

De vierde groep factoren die de implementatie kan bevorderen of belemmeren is de *context van de organisatie*. Hierbij wordt vaak gekeken naar externe kader. Bij de invoering van GGW was het echter niet zo zeer wet- of regelgeving die belemmerend werkte, maar bleek het lastig om alle ketenpartners mee te krijgen in de nieuwe, gezinsgerichte werkwijze en bijbehorende rapportage op gezinsniveau. Wegens deze strubbelingen, is veel aandacht besteed aan het infomeren van ketenpartners, door bijeenkomsten en conferenties te organiseren en regelmatig nieuwsbrieven te versturen. Ook zijn afspraken gemaakt met afzonderlijke ketenpartners, zodat werkwijzen op elkaar aansluiten en dit geen belemmeringen meer opleverde voor een goede implementatie van GGW. Tot slot is binnen JBRA een escalatiesysteem ingevoerd om onder andere deze knelpunten in de samenwerking met andere organisaties gestructureerd en tijdig op te pakken.

Het implementatieproces bij JBRA kende verschillende fases. Veel tijd en aandacht is uitgetrokken voor de invoering van GGW waarbij het begrip inrollen centraal stond. De fase van invoering van GGW ging over in de borgingsfase, zodra de Hoofdgroep medewerker stopte met structureel meelopen met het basisteam. De teams zijn na de invoering in de basis ingewerkt, de rest van het leerproces vindt plaats *on-the-job*. Bij de borging van GGW speelt het wekelijkse basisteamoverleg, waarbinnen ook supervisie op de toepassing van de methodiek FFPS wordt gegeven, een belangrijke, danwel cruciale rol.



Vervolg

Op het gebied van kenmerken van GGW, van de gezinsmanagers en teammanagers, van de organisatie Jeugdbescherming Regio Amsterdam en de omgeving daarvan zijn verschillende belemmerende factoren gesignaleerd, maar ook acties ondernomen ter bevordering van de implementatie van GGW. Op het gebied van de gebruikers, is een verschil in mate van determinanten en activiteiten op het gebied van de gebruiker. Hier lijkt een hiaat te zitten. Er zijn veel belemmerende factoren op terrein van de gebruiker gesignaleerd, ook kwamen deze punten vaak terug. Tegelijk werden hierop wel activiteiten ondernomen, zoals een aangepast profiel voor de selectieprocedure voor senior gezinsmanagers.

Dat onvoldoende sociale steun werd ervaren kwam meermaals terug als belemmerende factor om te leren vanuit GGW te werken. Binnen GGW wordt van gezinsmanagers verwacht dat zij meer vragen, leren en reflecteren. Hierbij is sociale steun juist een bevorderende factor. Op dit onderdeel kan extra aandacht gevestigd worden en actie worden ondernomen binnen JBRA. Mogelijk heeft dit in de periode tussen gegevensverzameling en het verschijnen van dit rapport reeds aandacht gekregen.

Tijdens de fase van invoering bestond er nog veel onduidelijkheid over de inhoud en wijze van toepassing van GGW, waardoor veel vragen over de werkwijze en de taakopvatting ook nog een rol speelden in de borgingsfase. De invoering en borging hebben een duidelijke structuur gehad, bestaande uit een training bij aanvang, meerdere dagen FFPS training en na de start wekelijks een teambijeenkomst waar wordt ingegaan op GGW en supervisie wordt gegeven op FFPS. De GGWikipedia is ingezet als naslagwerk voor relevante informatie en voorbeelden van collega's over GGW. Ook het onderzoek naar de centrale elementen en de operationalisatie daarvan heeft bijgedragen aan verheldering. Dit rapport wordt onder andere gebruikt voor training en ondersteuning.

Zoals gezegd, is voor de implementatie van GGW een omvangrijke *blended* strategie ingezet. Verschillende organen plus een continue overleg- en feedbackstructuur zijn bij JBRA geformeerd om op alle organisatieniveaus de implementatie te bevorderen. Binnen de gehele organisatie krijgt GGW duidelijk veel aandacht. De overlegstructuur ondersteunt en stimuleert duidelijk de implementatie, want hierdoor is op organisatieniveau in verwevenheid de aandacht voor GGW gewaarborgd. De fases van borgen en – waar nodig – aanpassen blijven zich voortzetten. Het voortzetten van de structuur van continue ondersteuning is cruciaal om deze aandacht voor de kwaliteit van uitvoering te verstevigen, vast te houden en de methodiek GGW blijvend te borgen.



DISCUSSIE

Het implementatietraject van Generiek Gezinsgericht Werken bij Jeugdbescherming Regio Amsterdam is gestart in 2010, waarbij de daadwerkelijke invoering plaatsvond in de periode van eind 2011 tot aan de zomer van 2013. De laatste teams zijn begin 2013 gestart met GGW. Het implementatieproces is nog steeds in gang. Het borgen en versterken van de kwaliteit van uitvoering van GGW is een continu punt van aandacht om een hoge kwaliteit te bereiken en behouden. Middels programmatrouwonderzoek wordt de uitvoering gevolgd (implementatie in enge zin). De resultaten hiervan worden tussentijds gerapporteerd en teruggekoppeld in de teams. Hiermee blijft kwaliteit en het stimuleren en behouden daarvan een constant agendapunt binnen de organisatie.

Dit rapport gaat niet over de resultaten van GGW, maar over het proces van implementatie. Implementeren is een ingewikkeld proces waarbij verschillende factoren stimulerend of juist belemmerend kunnen werken. Uit deze beschrijvende rapportage kan geen conclusie getrokken worden of de implementatie geslaagd is of niet. Daartoe dient juist onderzoek gedaan te worden naar de daadwerkelijke uitvoering en resultaten van de methodiek, zoals de tevredenheid, effectiviteit en probleemafname. Wel biedt dit rapport inzicht in alle verschillende facetten van implementatie die bij JBRA aan de orde zijn gekomen. Beschreven is het proces met de gevarieerde aanpak waarbij op verschillende gebieden niveaus acties zijn ondernomen.

Idealiter wordt voorafgaand aan implementatie een determinantenanalyse uitgevoerd, zodoende op mogelijke belemmeringen te kunnen anticiperen. Dit onderzoek is gestart toen de implementatie van GGW reeds was gestart. Dit rapport laat zien welke determinanten tijdens de implementatie daadwerkelijk een rol hebben gespeeld. Dit biedt reflectie achteraf, in plaats van vooraf. Hiermee laat dit rapport zien dat de MIDI en het implementatiemodel ook geschikt zijn voor retrospectieve analyse.

De verschillende determinanten van de MIDI zijn niet allemaal aan de orde gekomen tijdens de bronnenanalyse. Uit de empirisch onderbouwde lijst met 29 beïnvloedende factoren zijn er bij vijf bij de implementatie van GGW geen constatering gedaan. Het gaat hierbij om:

- Mate waarin de innovatie is gebaseerd op feitelijke kennis
- Mate waarin de beschreven activiteiten in de innovatie volledig zijn
- Mate waarin de gebruiker verwacht dat de cliënt tevreden is over de innovatie
- De invloed van belangrijke anderen over het gebruik van de innovatie
- Formele bekrachtiging van de innovatie door het management, bijvoorbeeld door de innovatie in het beleid op te nemen
- Beschikbaarheid van financiële middelen die nodig zijn voor het gebruik van de innovatie

Dit betekent niet zondermeer dat deze factoren niet aan de orde zijn geweest. Mogelijk zijn deze factoren op andere bijeenkomsten dan de Werkgroep, Leergroep en Projectgroep besproken. Met interviews zou dit achterhaald kunnen worden, maar dit is met huidige opzet niet ondervangen.



Tevens verdient het opmerking dat in dit onderzoek gebruik is gemaakt van secundaire bronnen. Notulen, rapporten en evaluaties gebaseerd op informatie uit eerste hand is samengevoegd en op basis van theoretische modellen gestructureerd. Het is denkbaar dat hierdoor niet álle informatie over de implementatie is meegenomen. Echter, door het gebruik van verschillende bronnen die afkomstig zijn uit meerdere onderdelen van de organisatie én onderzoeksrapporten van een externe organisatie (Athena instituut, Vrije Universiteit) is getracht dit te ondervangen.

Dit rapport is gebaseerd op informatie over de implementatie van GW tot de zomer van 2013. Momenteel wordt bij JBRA gewerkt aan de borging van GW. Hiertoe zijn wederom (aanvullende) strategieën ingezet en activiteiten ondernomen. Deze zijn in dit rapport niet opgenomen. Ook de inrichting van een constante structuur om de kwaliteit van uitvoering te borgen is interessant om te beschrijven. In de zorg voor jeugd in Nederland is dit nog niet veel gedaan (Boendermaker, Boering, & Boomkens, 2013). Met name bij in de praktijk ontwikkelde methodieken en programma's is dit een onderbelicht onderwerp.

Dit rapport beoogt geen best practice van implementatie te laten zien, maar geeft wel helder weer hoe omvangrijk de implementatie van een organisatieomslag, zoals GW, kan zijn. Er is nog weinig implementatieonderzoek dat de strategieën en gevonden determinanten structureel in kaart brengt. Dit rapport biedt daarom nuttige informatie en inspiratie voor implementatievraagstukken van (systeem) veranderingen elders, zeker nu gebruik is gemaakt van bestaande empirische en theoretische modellen, zodat vergelijking mogelijk wordt.



Literatuur

- Aarons, G.A., Hurlburt, M., & Horwitz, S. (2011). Advancing a conceptual model of evidence-based practice implementation in public service settings. *Administration and policy in mental health*, 38, 4-23.
- Barwick, M.A., Boydell, K.M., Stasiulis, E., Ferguson, H.B., Blase, K. & Fixsen, D. (2005). *Knowledge transfer and implementation of evidence-based practices in children's mental health*. Toronto ON: Children's Mental Health Ontario
- Boendermaker, L. (2011). *Implementeren is reflecteren. Evidence based werken en de implementatie van interventies in de jeugdzorg*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
- Boendermaker, L., Boering, T., & Boomkens, C. (2013). *Basismethodieken en interventies in de Amsterdamse jeugdzorg. Invoering en borging in de praktijk*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
- Coret, M. (2014). *Weten hoe het werk werkt*. Amsterdam: Vanguard Nederland.
- Daamen, W. (2013). *Wat werkt bij het implementeren van jeugdinterventies*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- Durlak J.A. & DuPre, E.P. (2008). Implementation matters: a review of research on the influence of implementation on program outcomes and the factors affecting implementation. *American Journal on Community Psychology*, 41, 327-50.
- Fixsen, D.L., Naoom, S.F., Blase, K.A., Friedman, R.M., & Wallace, F. (2005). *Implementation Research: A synthesis of the literature*. Tampa: Florida, : University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network.
- Fleuren, M.A.H., Paulussen, T.G.W.M., Dommelen, P. van, & Buuren, S. van (2012). Meetinstrument voor Determinanten van Innovaties (MIDI). Utrecht: TNO.
- Fleuren, M.A.H., Wiefferink, C.H. & Paulussen, T.G.W.M. (2002). *Belemmerende en bevorderende factoren bij de implementatie van zorgvernieuwingen in organisaties*. Leiden: TNO Preventie en Gezondheid.
- Grol, R. & Wensing, M. (2006) *Implementatie. Effectieve verbetering van de patiëntenzorg*. Maarssen: Elsevier gezondheidszorg.
- Powell, B.J., Proctor, E.K., & Glass, J.E. (2014). A systematic review of strategies for implementing empirically supported mental health innovations. *Research on social work practice*, 0, 1-21.
- Powell, B.J., McMillen, J.C., Hawley, K.M., & Proctor, E.K. (2013). Mental health clinicians' motivation to invest in training: Results from a practice-based research network survey. *Psychiatric services*, 64, 816-818.
- Powell, B.J., McMillen, J.C., Proctor, E.K., Carpenter, C.R., Griffey, R.T., Bunger, A.C., & York, J.L. (2012). A compilation of strategies for implementing clinical innovations in health and mental health. *Medical care research en review*, 69, 123-157.



Seddon, J. (2008). *Systems Thinking and the public sector*. Axminster: Triarchy Press.

Stals, K., Yperen, T. van, Reith, W., & Stams, G. (2008). *Effectieve en duurzame implementatie in de jeugdzorg. Een literatuurrapportage over belemmerende en bevorderende factoren op implementatie van interventies in de jeugdzorg*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Stals, K. (2012). *De Cirkel is Rond. Onderzoek naar succesvolle implementatie van interventies in de jeugdzorg*. Utrecht: Universiteit Utrecht

Vanguard Nederland (2013). Vanguard Methodiek www.vanguardnederland.nl

Veelen, J.S.M., & Regeer, B.J. (2014). *Leren, internaliseren en verankeren van Generiek Gezinsgericht Werken bij Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam*. Amsterdam: Athena Instituut, Vrije Universiteit.



Bijlage I: Determinanten volgens MIDI (2012)

Kenmerken innovatie	
	De mate waarin de innovatie in heldere stappen / procedures is beschreven
	Mate waarin de innovatie is gebaseerd op feitelijke kennis
	Mate waarin de beschreven activiteiten in de innovatie volledig zijn
	Mate waarin de innovatie complex is om uit te voeren
	Mate waarin de innovatie aansluit bij de bestaande werkwijze
	Zichtbaarheid van de uitkomsten voor de gebruiker, bijvoorbeeld of het effect van behandeling zichtbaar is
	Mate waarin de gebruiker de innovatie relevant vindt voor zijn/haar client
Kenmerken gebruiker	
	Mate waarin het gebruik van de innovatie voordeel-nadeel oplevert voor de gebruiker zelf
	Gepercipieerde belang en waarschijnlijkheid dat het beoogde doel met de innovatie bij de cliënt wordt bereikt
	Mate waarin de innovatie past bij de taken waarvoor de gebruiker zich in zijn-haar functie verantwoordelijk voelt
	Mate waarin de gebruiker verwacht dat de cliënt tevreden is over de innovatie
	Mate waarin de gebruiker verwacht dat de cliënt meewerkt aan de innovatie
	Steun die de gebruiker ervaart of verwacht m.b.t. het gebruik van de innovatie (collega's, leidinggevende, management)
	Mate waarin collega's de innovatie gebruiken / waargenomen gedrag van collega's
	De invloed van belangrijke anderen over het gebruik van de innovatie
	Mate waarin de gebruiker zich in staat acht de verschillende activiteiten uit de innovatie uit te voeren
	Mate waarin de gebruiker kennis heeft die nodig is om de innovatie te kunnen gebruiken
	Mate waarin de gebruiker kennis heeft genomen van de inhoud van de innovatie
Kenmerken organisatie	
	Formele bekrachtiging van de innovatie door het management, bijvoorbeeld door de innovatie in het beleid op te nemen
	Vervanging van vertrekkende medewerkers
	Voldoende personeelsbezetting op de afdeling of in de organisatie waar de innovatie gebruikt wordt
	Beschikbaarheid van financiële middelen die nodig zijn voor het gebruik van de innovatie
	Hoeveelheid tijd die beschikbaar is voor het gebruik van de innovatie
	Aanwezigheid van materiële voorzieningen voor het gebruik van de innovatie, bijvoorbeeld apparatuur, materialen of ruimte
	Eén of meer personen die belast zijn met het coördineren van de invoering van de innovatie in de organisatie
	Mate waarin er andere (organisatie)veranderingen gaande zijn die de invoering van de vernieuwing in de weg staan (reorganisatie, fusie, bezuinigingen, personeelsverloop, gelijktijdig invoeren verschillende innovaties)
	Beschikbaarheid van informatie over het gebruik van de innovatie.
	Feedback over voortgang van het invoeringsproces aan de gebruiker
Kenmerken context	
	Mate waarin de innovatie pas binnen bestaande wet- en regelgeving die door de bevoegde instanties zijn opgesteld