

# Een effectief basisteamoverleg voor veilige kinderen en gezinnen

---

Een onderzoek naar de uitvoering en opbrengsten van het basisteamoverleg ten aanzien van de veiligheid van kinderen en gezinnen bij Jeugdbescherming Regio Amsterdam

Laura Roetman (gezinsmanager)  
Mirjam Verweij (gezinsmanager)  
Ylona van Gastel (stagiaire onderzoek)  
Nienke van Veelen (onderzoeker)  
Marc Dinkgreve (projectleider)  
Sigrid van de Poel (opdrachtgever)

Afdeling Kennis, Maart 2020



## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	1
Introductie.....	2
Aanleiding van dit onderzoek.....	2
Probleem of kans in relatie tot 'Ieder kind veilig' .....	2
Achtergrond .....	4
Onderzoekscontext .....	4
Theoretische grondslag.....	8
Onderzoeksmethode .....	11
Basisteam selectie .....	11
Datacollectie .....	11
Data-analyse .....	12
Ethische overwegingen .....	12
Resultaten.....	13
Hoe geven de teams invulling aan het basisteamoverleg in de praktijk?.....	13
Welke gezinnen brengen gezinsmanagers in tijdens het BTO en met welke vraag worden deze gezinnen ingebracht?.....	23
Welke input komt er op de vraag van de gezinsmanager vanuit de verschillende rollen in het BTO? .....	25
Hoe wordt de input vanuit de verschillende rollen geïntegreerd en wat is het advies van het team wat daaruit volgt? .....	25
Hoe interpreteert de gezinsmanager het advies van het team en welke vervolgacties onderneemt de gezinsmanager?.....	26
Hoe en in hoeverre dragen de acties van de gezinsmanager bij aan de actuele en blijvende veiligheid van de kinderen?.....	27
Wat zijn de voorwaarden en verbeterpunten voor een effectief basisteamoverleg? .....	29
Conclusies en aanbevelingen .....	35
Bijlage 1: Nieuwe opzet Basisteamoverleg (BTO).....	38
Bijlage 2: Samenvatting van bevindingen per sub-vraag .....	43

## Introductie

### Aanleiding van dit onderzoek

Sinds de ontwikkeling en implementatie van de nieuwe werkwijze Intensief Systeemgericht Casemanagement (ISC) bij Jeugdbescherming Regio Amsterdam (hierna Jeugdbescherming) in 2011 komen gezinsmanagers wekelijks tenminste drie uur bijeen met hun basisteam in het basisteamoverleg. Binnen ISC is het basisteamoverleg een kernelement en het enige structurele overleg in het primair proces. Het basisteamoverleg is het belangrijkste feedback- en besluitvormingsmoment in het werk van een gezinsmanager. Dit is de plek waar een gezinsmanager advies vraagt en krijgt over hoe hij/zij gezinnen begeleidt. Het basisteam houdt de gezinsmanager gefocust op de veiligheid van de kinderen in de gezinnen, denkt mee over de stappen die de gezinsmanager zet en de besluiten die worden genomen. Reflectie binnen het overleg vindt plaats op zowel inhoud (wat doe ik?) als op de methodiek Functional Family Parole Services (FFP) (hoe doe ik dat?). Deze reflectie vormt de basis voor het gezamenlijk advies aan de gezinsmanager dat wordt geformuleerd en de besluiten die worden genomen in het basisteam. Naast gezinsmanagers maken ook een gedragsdeskundige en een teammanager vast onderdeel uit van het basisteam.

Ondanks dat het basisteamoverleg als concept al bestaat sinds 2011, is het, tot op heden, onbekend of het basisteamoverleg de gezinsmanagers ook daadwerkelijk aanzet tot een bepaald handelen of gedrag dat de kindveiligheid verhoogt. Dat vraagt om grondig praktijkonderzoek waarmee inzicht wordt verkregen in de impact van het basisteamoverleg op de kindveiligheid. Dit onderzoek is geïnitieerd in 2018 vanuit de vraag:

### Vraagstelling

Wat is de impact van het basisteamoverleg (het belangrijkste feedback- en besluitvormingsinstrument dat we hebben binnen ISC, waar adviezen worden gegeven en cruciale beslissingen worden genomen ten aanzien van kindveiligheid) op de kindveiligheid?

### Probleem of kans in relatie tot 'Ieder kind veilig'

In het basisteamoverleg ligt de focus op de veiligheid van kinderen. Een duidelijke focus op de kindveiligheid geeft het basisteam energie. Ondanks de eenduidige focus blijkt uit interne audits bij Jeugdbescherming van de afgelopen jaren dat:

- er een grote variatie bestaat in de manier waarop basisteams invulling geven aan het basisteamoverleg (inclusief overbodige regeltjes en gebruiken)
- de rollen (gezinsmanager, senior gezinsmanager, gedragsdeskundige en teammanager) niet eenduidig en volgens de afspraken worden ingevuld;
- de agenda van het basisteamoverleg niet altijd voldoende ruimte biedt om de voortgang van alle gezinnen systematisch te kunnen bespreken;
- de inbreng van een gezin in het basisteamoverleg de gezinsmanager niet (altijd) oplevert wat hij/zij nodig heeft.

Daarnaast is het tot nu toe niet wetenschappelijk en systematisch onderzocht in hoeverre de gezinsmanagers de feedback en besluitvorming benutten en vertalen naar concrete acties die bijdragen aan de veiligheid van de kinderen in het gezin.

### Doelstelling

Op basis van dit onderzoek willen we inzicht krijgen in hoe we de uitvoering van elk basisteamoverleg kunnen terugbrengen naar de bedoeling van het basisteamoverleg: effectief en efficiënt reflecteren en besluiten nemen teneinde de kindveiligheid te vergroten. Het basisteamoverleg moet de gezinsmanager handelingsperspectief bieden of aansporen om gedrag te vertonen dat leidt tot voortgang en/of verbetering van de veiligheid van de kinderen. Het is belangrijk dat gezinsmanagers hierbij de feedback en besluitvorming uit het basisteamoverleg optimaal benutten en vertalen naar concrete acties.

## Achtergrond

### Onderzoekscontext

#### Jeugdbescherming Regio Amsterdam

Jeugdbescherming Regio Amsterdam is een Gecertificeerde Instelling voor Jeugdbescherming en Jeugdreclassering (GI) die bijdraagt aan de bescherming en veilige ontwikkeling van kinderen. Kinderen hebben recht op een veilige opvoedomgeving, zodat zij kunnen opgroeien tot gezonde en evenwichtige volwassenen die volwaardig meedoen in de maatschappij.

Meestal kunnen ouders zelf een veilige setting voor hun kinderen creëren, soms met hulp van hun netwerk of van organisaties uit de buurt. Als het ouders structureel niet lukt om hun kinderen een veilige thuissituatie te bieden, dan is de inzet van Jeugdbescherming nodig. Soms ontbreekt het kinderen aan gezag, structuur en geborgenheid. Of een kind heeft thuis te maken met fysiek of verbaal geweld of wordt seksueel mishandeld. Jeugdbescherming gaat dan samen met het gezin aan de slag om ervoor te zorgen dat kinderen weer veilig op kunnen groeien. Jeugdbescherming brengt kinderen blijvend op de veiligheidsnorm. Jeugdbescherming werkt daarbij samen met de gezinnen en met vele samenwerkingspartners binnen de jeugd- en volwassenenzorg. Bij Jeugdbescherming staat het belang van het kind voorop én wordt er naar gestreefd het gezin zoveel mogelijk intact en in zijn waarde te laten.

Jeugdbescherming is een organisatie met zo'n 450 medewerkers en een budget van ruim 35 miljoen euro. Jeugdbescherming is actief in de gemeenten uit de regio's Amsterdam-Amstelland, Haarlemmermeer en Zaanstreek-Waterland. Sinds 2016 werkt Jeugdbescherming ook in de West-Friese gemeenten en regio Alkmaar. Jaarlijks begeleidt Jeugdbescherming zo'n 3.200 gezinnen.

#### Intensief Stysteemgericht Casemanagement

Sinds 2011 werken de gezinsmanagers van Jeugdbescherming volgens de werkwijze Intensief Stysteemgericht Casemanagement (ISC) om ervoor te zorgen dat ieder kind blijvend veilig opgroeit. Niet enkel het kind maar het hele gezin staat centraal binnen deze aanpak. Ieder gezin wordt begeleid door één gezinsmanager, of het nu gaat om begeleiding van gezinnen binnen de preventieve jeugdbescherming, gezinnen met een kindbeschermingsmaatregel (OTS, MUHP of voogdij), of jeugdigen met een reclasseringsmaatregel (delict of schoolverzuim). De begeleiding van het gezin wordt vastgelegd in het gezinsplan.

Gezinsmanagers zijn getraind in de Amerikaanse methodiek FFP die de kern vormt van Intensief Stysteemgericht Casemanagement. FFP biedt gezinsmanagers handvatten (een basishouding, methodische doelen en gesprekstechnieken) die zij gebruiken in de begeleiding van gezinnen. De begeleiding van gezinnen verloopt in drie fasen: 'Verbinden en Motiveren', 'Ondersteunen en Volgen' en 'Generaliseren en Borgen'.

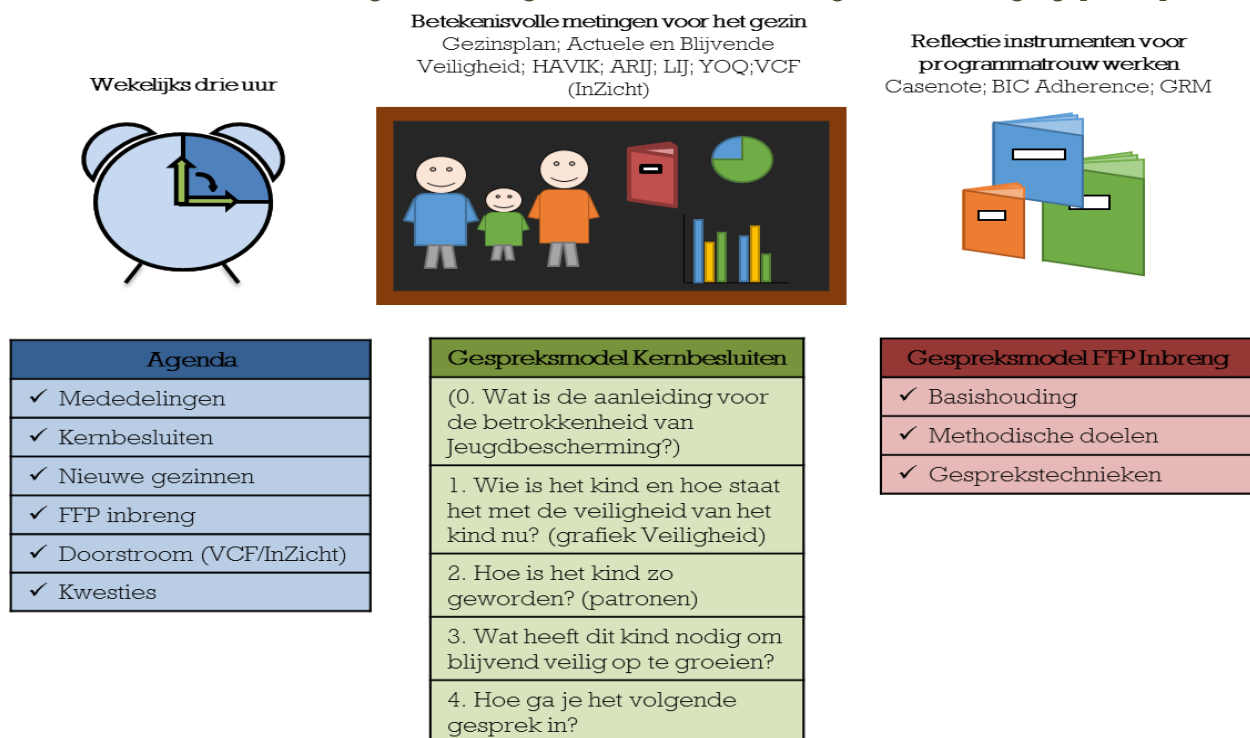
- (1) In de fase 'Verbinden en Motiveren' waarborgt de gezinsmanager vanaf dag één de veiligheid van de kinderen. Vanaf het allereerste contact met het gezin, maakt de gezinsmanager een inschatting van de veiligheid in het gezin en stelt – in acute situaties – het kind of de kinderen meteen veilig. Direct bij het eerste huisbezoek wordt een

veiligheidsplan gemaakt, inclusief bodemeisen die beschrijven wat er minimaal moet gebeuren voor de veiligheid van het kind en mogelijke consequenties wanneer de veiligheidsafspraken niet worden nagekomen.

In de beginfase investeert de gezinsmanager sterk in motivatie en probleembesef. De oorzaken en risicofactoren die de onveiligheid in stand houden en de ontwikkeling belemmeren worden onderzocht. Vanuit een respectvolle, open en onderzoekende basishouding gaat de gezinsmanager een intensieve samenwerking aan met het gezin. Het gezin krijgt zo vertrouwen dat ze zelf iets aan hun situatie kunnen veranderen.

In samenwerking met het gezin wordt besproken welke behandeling en zorg passend en nodig is. Dat kan hulp vanuit het sociale netwerk zijn, vaak gaat het ook om professionele behandeling en ondersteuning aan ouders en/of kinderen in het gezin. De uitkomst van dit proces leidt tot een gezinsplan dat mét en in de taal van het gezin wordt opgesteld en waarin de veilige ontwikkeling van de kinderen centraal staat.






- (2) In de fase 'Ondersteunen en Volgen' wordt de veiligheid gevolgd en wordt om de veiligheid te vergroten gewerkt aan de uitvoering van de resultaten uit het gezinsplan, samen met het gezin, lokale teams, zorgaanbieders en andere professionals zoals het onderwijs, in een gezamenlijk uitvoerdersoverleg (UVO). Deze overleggen vinden minimaal 1 keer per 6 weken plaats, en vaker als dat nodig is om veiligheid van kinderen te realiseren.
- (3) In de fase 'Generaliseren en Borgen' wordt met het gezin besproken hoe zij de behaalde resultaten kunnen behouden en wat signalen zijn van terugval. Samen wordt gekeken naar waar het gezin vandaan komt, wat zij hebben geleerd en hoe ze dit in toekomstige situaties kunnen inzetten. De gezinsmanager stelt samen met het gezin een borgingsplan op.



Figuur 1: De kernelementen van het basisteamoverleg

### De verschillende rollen in het basisteam

Iedere gezinsmanager bij Jeugdbescherming is onderdeel van een multidisciplinair team: het basisteam. De minimaal 6 en maximaal 8 gezinsmanagers in ieder basisteam worden ondersteund door een senior gezinsmanager, een gedragsdeskundige en een teammanager. Iedereen heeft zijn eigen rol in het basisteam, in Figuur 2 wordt hiervan een kort overzicht gepresenteerd.

De samenstelling van het basisteam: Rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende teamleden in het basisteamoverleg				
				
Trainee gezinsmanager	Gezinsmanager	Senior gezinsmanager	Gedragsdeskundige	Teammanager
Je brengt als gezinsmanager gezinnen in bij het basisteamoverleg en vraagt, ontvangt en geeft feedback. Dit ten aanzien van je voorgenomen Jeugdbeschermingsbesluiten en stappen die je zet in een gezin. Zo nodig breng je een kwestie in.		De senior gezinsmanager geeft supervisie op FFP, scoort de uitvoering hiervan en stimuleert reflectie op het programmatrouw werken van gezinsmanagers.	De gedragsdeskundige adviseert over kind-specifieke en gezins-gerelateerde problematiek. De focus ligt op de actuele en blijvende veiligheid van de kinderen.	De teammanager begeleidt het proces rondom kernbesluiten, en zit het basisteamoverleg voor. De teammanager neemt kwesties aan van gezinsmanagers. Wanneer het niet lukt om een kwestie op teammanagers-niveau op te lossen, legt de teammanager de kwestie neer bij het bestuursteam.

*Figuur 2: De samenstelling van het basisteam: Rollen en verantwoordelijkheden in het basisteamoverleg*

### Het basisteamoverleg

De basisteams bij Jeugdbescherming Regio Amsterdam komen wekelijks voor drie uur bijeen tijdens het basisteamoverleg. Ieder lid van het basisteam heeft tijdens het basisteamoverleg zijn eigen rol (Figuur 2). Op de agenda van het basisteamoverleg staan inhoudelijke vragen over de ontwikkelingen en voortgang in de gezinnen en kernbesluiten (casuïstiek-wat?) en daarnaast supervisie vragen over programmatrouw werken binnen de FFP-methodiek (FFP-supervisie-hoe?). Daarnaast is het basisteamoverleg de aangewezen plek voor mededelingen, het bespreken van nieuwe gezinnen, het inbrengen van kwesties en/of klachten en het bespreken van instroom-doorstroom-uitstroom van gezinnen van de individuele gezinsmanagers in het team met behulp van een digitaal dashboard (in InBeeld (tot en met 2018) of InZicht (vanaf 2019)).

De kernbesluiten worden besproken vanuit een gespreksmodel dat bestaat uit 5 vragen:

0. Wat is de aanleiding voor de betrokkenheid van Jeugdbescherming?
  1. Wie is het kind en hoe staat het met de veiligheid van het kind nu? (grafiek veiligheid)
  2. Hoe is het kind zo geworden? (patronen)
  3. Wat heeft dit kind nodig om blijvend veilig op te groeien?
  4. Hoe ga je het volgende gesprek in?

Kernbesluiten worden door de gezinsmanager genomen, na advies vanuit het basisteam, in afstemming met en in aanwezigheid van de gedragsdeskundige en teammanager, of hun vervanger(s). Helpend bij de besluitvorming zijn de betekenisvolle metingen die inzicht geven in de veiligheid en het welbevinden van de kinderen in het gezin. De actuele veiligheid van het kind wordt in kaart gebracht met behulp van de Handelingsgerichte Actuele Veiligheid Inschatting van het Kind (HAVIK). Het risico op toekomstige onveiligheid brengen we in kaart met het risicotaxatie-deel (RT) van het Actuarieel Risicotaxatie Instrument voor Jeugdbescherming (ARIJ), de ARIJ-RT. Aan de blijvende veiligheid werken we door risico-gestuurde zorg en compenserende hulp in te zetten. Als de compenserende hulp voldoende en langdurig staat en/of de risico-gestuurde zorg effectief is geweest, is het blijvend veilig. Inzicht in het welbevinden van het kind wordt verkregen middels de Youth Outcome Questionnaire (YOQ). (zie ook figuur 1)

De FFP-supervisie wordt gegeven door de senior gezinsmanager vanuit een hoe-vraag. Deze hoe-vraag wordt geïntroduceerd middels een casenote die een gezinsmanager heeft geschreven naar aanleiding van een gesprek met een gezin. Deze hoe-vraag van deze casenote gaat over de FFP-basishouding, de methodische doelen of gesprekstechnieken. Reflectie-instrumenten die gebruikt worden om het programmatrouw werken te monitoren zijn de Brief Implementation Checklist (BIC) Adherence en de Global Rating Measure (GRM) – een hoe-vraag over basishouding, methodische doelen of gesprekstechnieken. (zie ook figuur 1)



## Theoretische grondslag

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag: *“Wat is de impact van het basisteamoverleg (het belangrijkste feedback- en besluitvormingsinstrument dat we hebben binnen ISC, waar adviezen worden gegeven en cruciale beslissingen worden genomen ten aanzien van kindveiligheid) op de kindveiligheid?”*, is het noodzakelijk om het verband tussen het basisteamoverleg en kindveiligheid ook vanuit de theorie verder te exploreren. Want, wat maakt, beschouwd vanuit een theoretisch perspectief, dat het basisteamoverleg impact heeft op de veiligheid van de kinderen in een gezin? Door met een theoretische bril de processen in het basisteamoverleg en daaromheen te beschrijven en zo een koppeling te maken tussen theorie en praktijk ontstaat de theoretische grondslag voor dit onderzoek. De sub vragen van dit onderzoek volgen uit en exploreren verschillende onderdelen van deze theoretische grondslag<sup>1</sup>.

Op basis van voorgaande hoofdstukken kunnen we concluderen dat het basisteamoverleg een plek is (1) waar kennis over de situatie in het gezin en de veiligheid in die setting voor de kinderen vanuit verschillende rollen samenkomt en in interactie geïntegreerd wordt, (2) waar besluiten worden genomen ten aanzien van de veiligheid van de kinderen en (3) waar gezinsmanagers feedback krijgen op hun handelen ten aanzien van de kindveiligheid. De situatie in de gezinnen en dan met name de kindveiligheid in die setting vormt de kern van het basisteamoverleg. Daaromheen vindt de interactie tussen de verschillende rollen van het basisteam plaats. Deze interactie is een proces waarin vanuit theoretisch oogpunt drie fasen kunnen worden onderscheiden (zie ook Figuur 3):

- (1) De gezinsmanager van gezin X brengt een casuïstiekvraag/kernbesluit of een FFP-vraag in en krijgt daarop input vanuit de verschillende rollen uit het basisteam;
- (2) De kennis vanuit de verschillende rollen die op tafel ligt wordt geïntegreerd in een advies van het basisteam aan de gezinsmanager;
- (3) De gezinsmanager van gezin X interpreteert het advies uit het basisteam en zet acties uit om de veiligheid van de kinderen in het gezin te vergroten.

De interactie in het basisteam is geen geïsoleerd proces, deze interactie vindt plaats in een geënceneerde context. De basis van deze context is gelegd tijdens de ontwikkeling van ISC in 2012, maar deze is in de loop der tijd uitgebreid met nieuwe agenda-onderdelen, metingen en gespreksformats met het idee de basisteams beter toe te rusten in casuïstiek en FFP-supervisie (zie beschrijving onderzoekscontext eerder in dit rapport). Het is belangrijk om zowel de oorspronkelijke als de nieuwe onderdelen het basisteamoverleg te evalueren om onderscheid te kunnen maken tussen werkzame en niet-werkzame onderdelen.

Daarnaast is er in de interne audits in 2016 en 2017 een grote variatie gezien tussen de basisteams als het gaat om normen en gebruiken in het basisteamoverleg, invulling van de rollen, de indeling van en ruimte op de agenda en de ervaren meerwaarde van het overleg voor de gezinsmanager.

---

<sup>1</sup> Theoretische grondslag gebaseerd op het theoretisch model uit hoofdstuk 2 van het proefschrift van Renée de Wildt-Liesveld, Vrije Universiteit Amsterdam (2015)

Om de context van in het basisteamoverleg en de variatie tussen de verschillende teams goed in kaart te brengen en te begrijpen, zal dit onderzoek starten met de eerste sub-vraag:

1. Hoe geven de basisteams invulling aan het basisteamoverleg in de praktijk?

De interactie in het basisteamoverleg wordt vervolgens geduid a.d.h.v. sub-vragen 2 t/m 4:

2. Welke gezinnen brengen gezinsmanagers in tijdens het basisteamoverleg en met welke vraag worden deze gezinnen ingebracht?
3. Welke input komt er op de vraag van de gezinsmanager vanuit de verschillende rollen in het basisteamoverleg?
4. Hoe wordt de input vanuit de verschillende rollen geïntegreerd en wat is het advies van het team wat daaruit volgt?

De vervolgacties die worden ingezet door de gezinsmanager naar aanleiding van het advies uit het basisteamoverleg en het effect daarvan op de veiligheid van de kinderen in het gezin, worden bekeken middels sub-vraag 5 en 6.

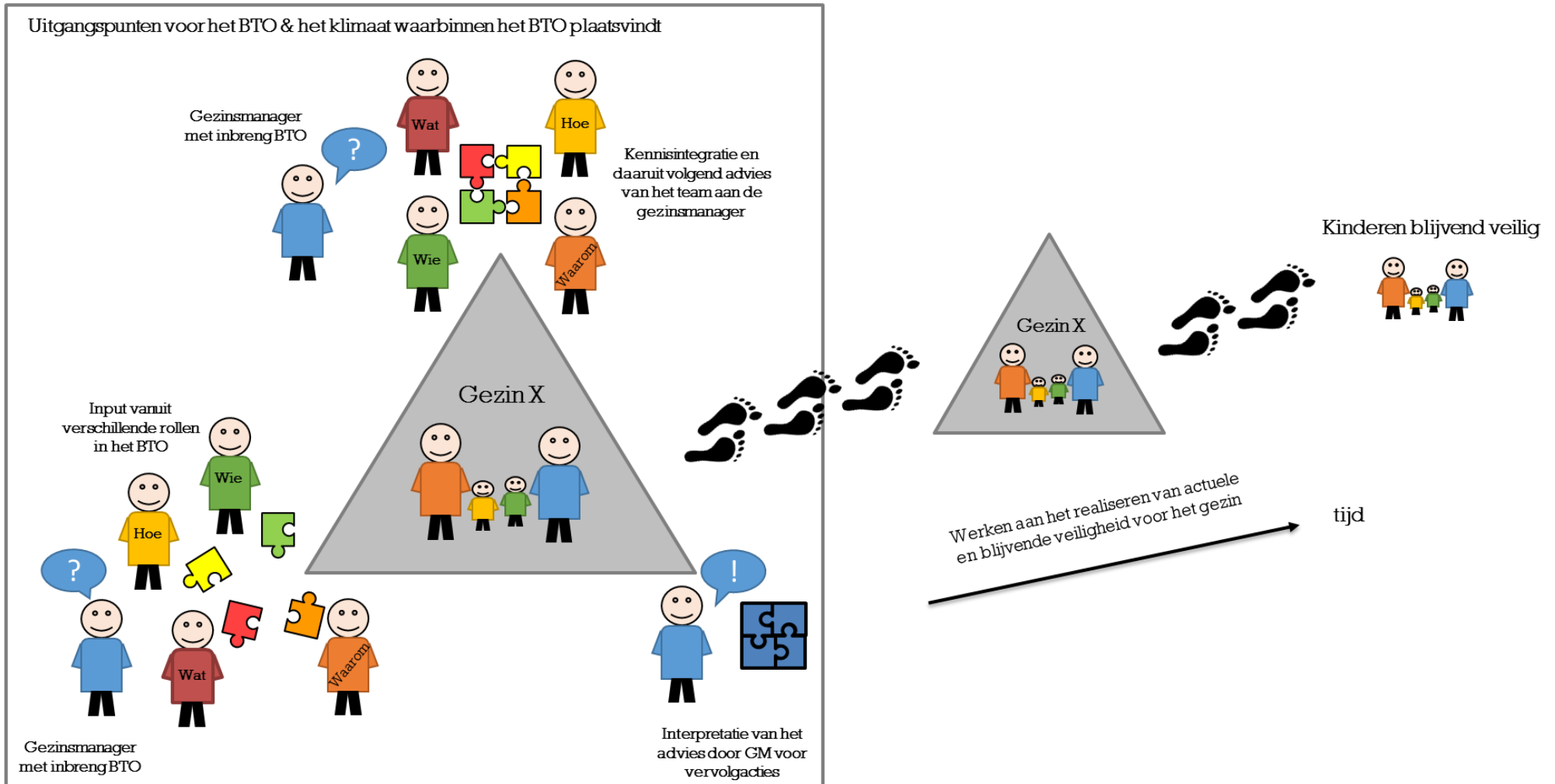
5. Hoe interpreteert de gezinsmanager het advies van het team en welke vervolgacties onderneemt de gezinsmanager?
6. Hoe en in hoeverre dragen de acties van de gezinsmanager bij aan de actuele en blijvende veiligheid van de kinderen?

Tot slot worden de voorwaarden in de bredere context van het basisteamoverleg onder de loep genomen aan de hand van sub-vraag 7:

7. Wat zijn de voorwaarden en verbeterpunten voor een effectief basisteamoverleg?

# Wat maakt een effectief basisteamoverleg?

Theorie gebaseerd op theoretisch model uit hoofdstuk 2 proefschrift Renée de Wildt-Liesveld



Figuur 3: Theoretische grondslag: Wat maakt een effectief basisteamoverleg?

## Onderzoeksmethode

Om zicht te krijgen op de impact van het basisteamoverleg op de kindveiligheid vanuit het geschetste theoretische kader is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksopzet. Een kwalitatieve onderzoeksopzet biedt verdieping op de belangrijke kernthema's van het basisteamoverleg ten aanzien van de kindveiligheid en geeft inzicht in nieuwe thema's die zich binnen de context van het basisteamoverleg bij Jeugdbescherming hebben ontwikkeld. Het gaat in dit onderzoek dus niet om een effectiviteitsstudie waarin men het effect van het basisteamoverleg op de kindveiligheid probeert aan te tonen op kwantiteit (hoeveelheid, omvang, frequentie etc.), maar juist om een veranderingsstudie waarin belevingen, ervaringen en waarden van de werknemers van Jeugdbescherming centraal staan.

## Basisteam selectie

Jeugdbescherming werkt in 11 regio's, waarvan 6 Amsterdamse stadsregio's (Centrum-West; Nieuw-West; Noord; Oost, Zuid-Oost; Zuid) en 5 regio's buiten de hoofdstad (Diemen-Uithoorn-Overamstel; Haarlemmermeer; Waterland; West-Friesland; Zaanstreek). Voor deelname aan dit onderzoek is uit iedere regio één basisteam geselecteerd. Ieder basisteam geeft, onder leiding van de teammanager en binnen de kaders gesteld door de organisatie, op zijn eigen manier invulling aan het basisteamoverleg. Omdat de teammanagers bij Jeugdbescherming eindverantwoordelijk zijn voor de beslissingen die door het basisteam worden gemaakt en daarmee bepalende rol hebben binnen het basisteams (zie rolomschrijving Figuur 2), mocht een teammanager maximaal één keer met één van zijn/haar basisteams deelnemen aan dit onderzoek (ieder teammanager bij Jeugdbescherming begeleid meerdere teams, soms ook in verschillende regio's). Naast de teammanager werkt ook de gedragsdeskundige binnen meerdere basisteams. Binnen de selectie van basisteams is ook geprobeerd een zo groot mogelijke variatie aan gedragsdeskundigen te laten deelnemen aan dit onderzoek. Slechts 1 gedragsdeskundige heeft met twee van haar teams deelgenomen. De basisteams zijn via de teammanager per e-mail of face-to-face benaderd voor deelname aan dit onderzoek. Voor de basisteams die niet mee wilden werken aan het onderzoek werd binnen de regio een ander team gevraagd om deel te nemen.

## Datacollectie

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van verschillende kwalitatieve onderzoeksmethoden waaronder observaties, interviews, dossieranalyse en follow-up interviews. In ieder basisteam dat deelneemt aan dit onderzoek start de datacollectie met het observeren van het basisteamoverleg. Vervolgens vinden er interviews plaats met de teammanager, gedragsdeskundige, senior gezinsmanager en de gezinsmanagers uit het team met inbreng in het basisteamoverleg. In observaties en de interviews wordt het basisteamoverleg beschouwd op meso- en microniveau. Op meso-niveau wordt gekeken naar de opbouw van het basisteamoverleg als geheel, hiermee wordt antwoord gegeven op de eerste en laatste sub-vraag van dit onderzoek: (hoe geven de basisteam invulling aan het basisteamoverleg in de praktijk?; Wat zijn de voorwaarden en verbeterpunten voor een effectief basisteamoverleg?). Op microniveau wordt er in observaties en tijdens de interviews ingezoomd op casussen die worden ingebracht in het basisteamoverleg

als nieuw gezin, als FFP-supervisie inbreng of als kernbesluit. Op microniveau staat de kennisintegratie tijdens het bespreken van de casus centraal, daarmee wordt antwoord gegeven op sub-vraag 2,3 en 4 van dit onderzoek (welke gezinnen brengen gezinsmanagers in tijdens het basisteamoverleg en met welke vraag worden deze gezinnen ingebracht?; welke input komt er op de vraag van de gezinsmanager vanuit de verschillende rollen in het basisteamoverleg?; hoe wordt de input vanuit de verschillende rollen geïntegreerd en wat is het advies van het team wat daaruit volgt?) Middels dossieranalyse en follow-up interviews wordt enkele maanden na het basisteamoverleg data verzameld over de ontwikkeling van de actuele en blijvende veiligheid in het gezin. Op basis van deze data worden sub-vraag 5 en 6 beantwoord (hoe interpreteert de gezinsmanager het advies van het team en welke vervolgacties onderneemt de gezinsmanager?; hoe en in hoeverre dragen de acties van de gezinsmanager bij aan de actuele en blijvende veiligheid van de kinderen?).

### **Data-analyse**

De observatieformulieren zijn voor data-analyse verwerkt in een Excel-schema. De interviews zijn opgenomen middels audio-opname, samengevat op basis van de sub-vragen van het onderzoek en vervolgens per sub-vraag gecodeerd. Op basis van de dossieranalyse is het Excel-schema aangevuld met gegevens over de ontwikkeling van de actuele en blijvende veiligheid uit het veiligheidsdiagram, de HAVIK en de ARIJ-RT. De follow-up interviews zijn niet opgenomen, maar een kort verslagje is opgenomen in het Excel-schema.

### **Ethische overwegingen**

De teammanager is vooraf aan het onderzoek per e-mail geïnformeerd over de procedure van het onderzoek, waarna in overleg met het team een datum werd gepland voor de observatie. De onderzoeker heeft de procedure van het onderzoek ook mondeling toegelicht aan de start van het basisteamoverleg waarin de observatie plaatsvond. Ook werd op dit moment toestemming gevraagd aan alle deelnemers om de interviews in te plannen. Aan het eind van de observatie heeft de onderzoeker een korte terugkoppeling gegeven aan het team. Alle data verkregen uit het onderzoek zijn anoniem verwerkt op zo'n manier dat de data niet te herleiden zijn naar het team, een individuele medewerker of een gezin.

## Resultaten

### Hoe geven de teams invulling aan het basisteamoverleg in de praktijk?

#### Agenda van het basisteamoverleg

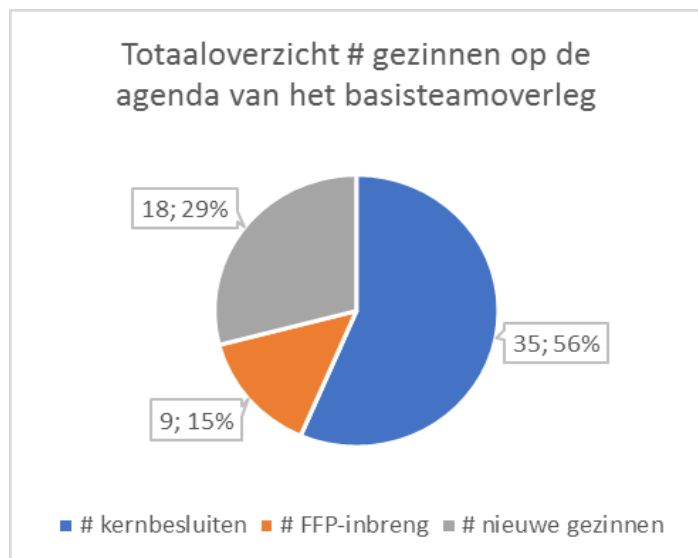
Op hoofdlijnen ziet de agenda van het basisteamoverleg er voor ieder basisteam hetzelfde uit: Ruimte voor mededelingen, kernbesluiten, nieuwe gezinnen, FFP-inbreng, het bespreken van doorstroom middels een digitaal dashboard in InBeeld/InZicht en kwesties. De volgorde waarin de basisteams door de agenda heen lopen wisselt van team tot team en in sommige teams ook van week tot week. Het merendeel van de basisteams start na het rondje mededelingen met een deel casuïstiek (kernbesluiten en nieuwe gezinnen). Dit maakt dat er pas laat ruimte komt voor reflectie middels FFP-supervisie, het bespreken van de doorstroom en kwesties. Deze reflectie-onderdelen vallen dus ook het eerst van de agenda als het bespreken van de kernbesluiten langer duurt. Sommige teams geven aan dat ook de nieuwe gezinnen vaak doorgeschoven worden naar de volgende week. Twee basisteams maken de bewuste keuze om na het teamrondje te starten met FFP-supervisie en doorstroom. Dan weten ze in ieder geval zeker dat deze onderdelen niet komen te vervallen. Zij redeneren: “De kernbesluiten moeten we toch nemen, alleen nu binnen een wat kortere tijd.” Hierdoor neemt volgens deze teams de effectiviteit van hun overleg toe, omdat er minder tijd over blijft voor allerlei details. Toch komen ook deze teams tijd te kort in het basisteamoverleg, waardoor met name de nieuwe gezinnen op de nominatie staan om doorgeschoven te worden naar de volgende week.

Agenda
✓ Mededelingen
✓ Kernbesluiten
✓ Nieuwe gezinnen
✓ FFP inbreng
✓ Doorstroom (VCF/InZicht)
✓ Kwesties

*Figuur 4: De agenda van het basisteamoverleg*

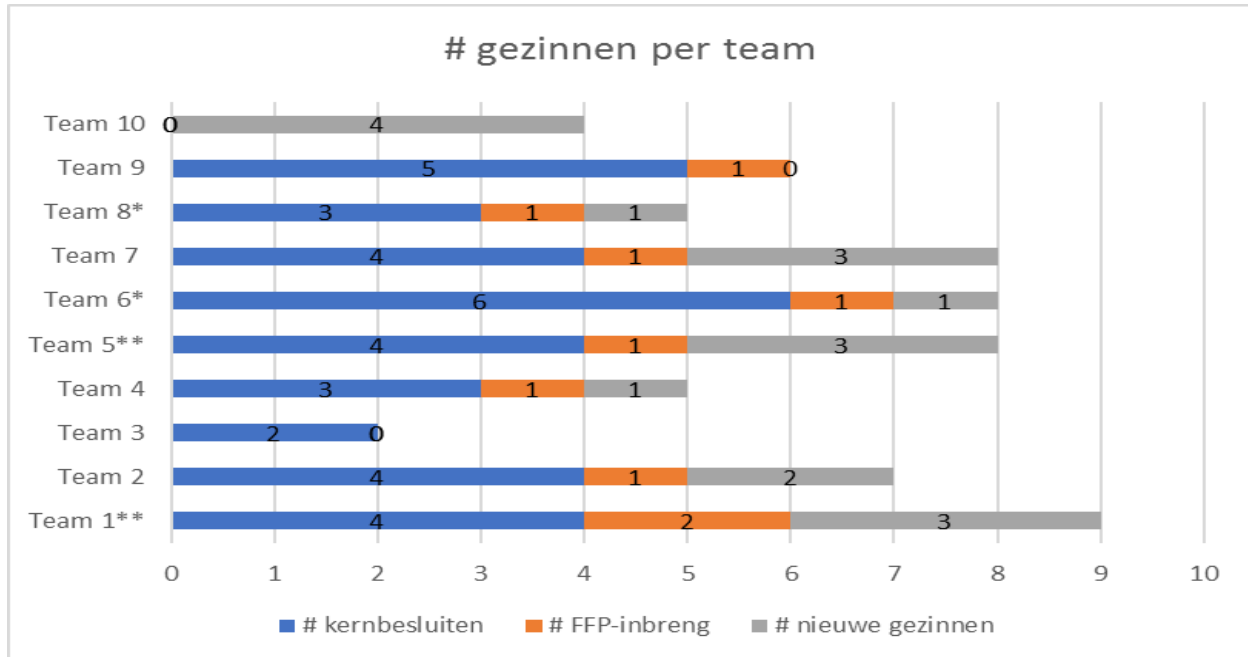
#### Het aantal gezinnen dat wordt besproken binnen het basisteamoverleg

Het aantal gezinnen dat op de agenda staat voor casuïstiek (kernbesluiten en nieuwe gezinnen) en FFP-supervisie varieert. Per basisteamoverleg worden 0 tot 6 gezinnen ingebracht voor een kernbesluit. Daarnaast staan er 0 tot 4 nieuwe gezinnen op de agenda. Voor de FFP supervisie staan er 0 tot 2 FFP inbreng op de agenda van het basisteamoverleg: In 1 basisteam staan 2 FFP inbreng op de agenda, in 2 basisteams staan geen FFP-inbreng op de agenda en in de overige 7 basisteams staan 1 FFP-inbreng op de agenda. In de 10 basisteam-overleggen die binnen dit onderzoek zijn geobserveerd werden in



*Figuur 5: Aantal gezinnen op de agenda van het basisteamoverleg*

totaal 62 gezinnen ingebracht, waarvan 35 (56%) kernbesluiten, 18 (29%) nieuwe gezinnen en 9 (15%) FFP-inbreng. Gemiddeld komt dit neer op 6 gezinnen per basisteam die per week worden besproken, waarvan 1 voor FFP supervisie, 2 als nieuw gezin en 3 voor een kernbesluit. Het totaaloverzicht en het overzicht per team worden weergegeven in Figuur 5 en Figuur 6.



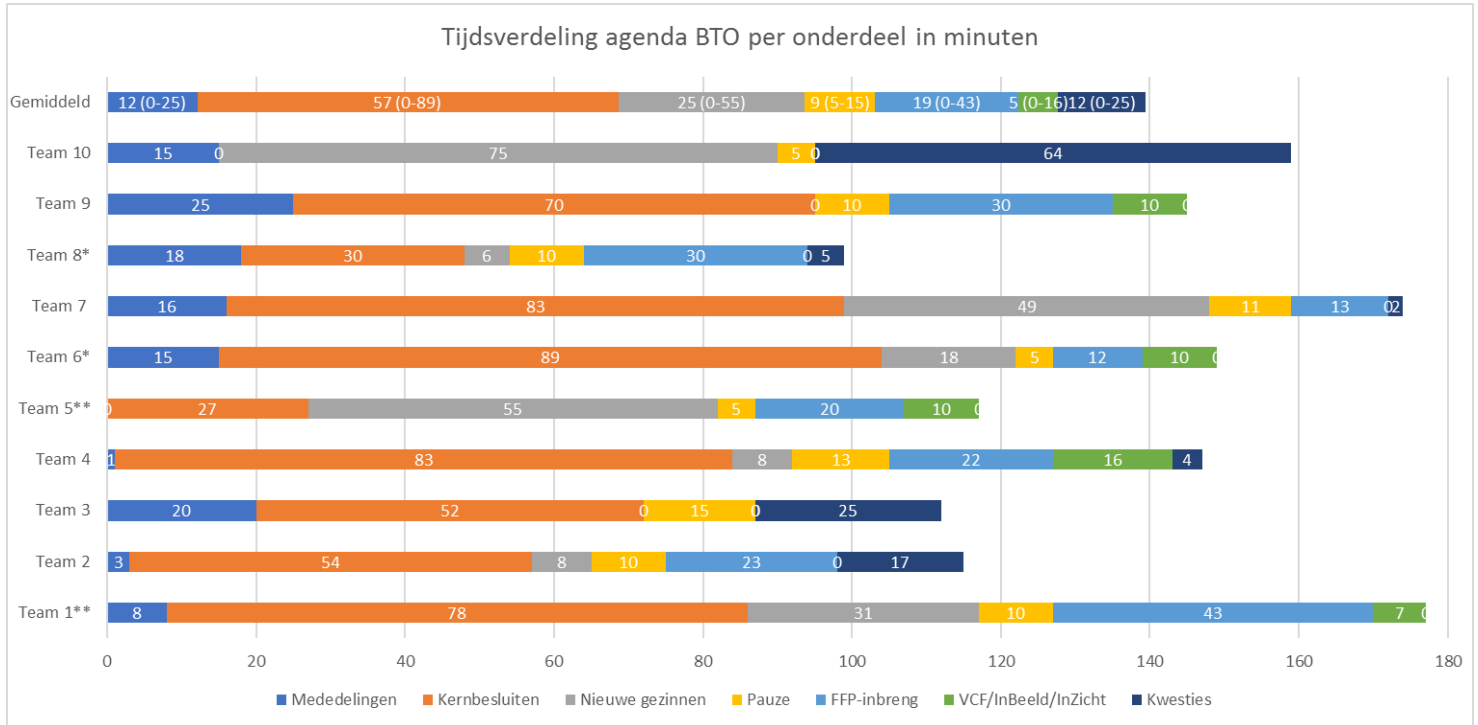
*Figuur 6: Aantal gezinnen per team tijdens het basisteamoverleg*

Gesteld dat ieder basisteam 6 FTE aan gezinsmanagers heeft en iedere gezinsmanager met een volledige baan gemiddeld 12 gezinnen begeleidt, is ieder basisteam bij Jeugdbescherming gemiddeld verantwoordelijk voor 72 gezinnen (hypothese gebaseerd op gegevens juli 2019). Als we dit af zetten tegen de 6 gezinnen die per basisteamoverleg besproken worden, dan komt ieder gezin eens per drie maanden terug op de agenda. In werkelijkheid zal er voor het merendeel van de gezinnen nog meer tijd zitten tussen twee besprekingen, omdat er altijd een klein percentage gezinnen meer aandacht vraagt en dus vaker wordt besproken. Met deze berekening in het achterhoofd, is er in dit onderzoek ook gekeken naar de algemene tijdsverdeling in het basisteamoverleg om nog meer zicht te krijgen op de effectiviteit van het overleg.

### **Tijdsverdeling in het basisteamoverleg**

In dit onderzoek is de tijdsverdeling in het basisteamoverleg bekeken om meer inzicht te krijgen in waar de basisteams hun tijd aan besteden en op deze manier een voorzichtige uitspraak te kunnen doen over de effectiviteit van dit overleg. Figuur 7 geeft een overzicht van de gemiddelde tijdsverdeling per agendaonderdeel en de tijdsverdeling per basisteam.

De basisteams besteden gemiddeld 57 minuten (variërend van 0 tot 89 minuten) van hun tijd aan het nemen van kernbesluiten, 25 (0-75) minuten aan het bespreken van nieuwe gezinnen en 19 (0-43) minuten aan FFP-supervisie. Daarnaast besteden de basisteams gemiddeld 12 (0-25) minuten aan mededelingen, 9 (5-15) minuten aan pauze, 5 (0-16) minuten aan doorstroom (digitaal dashboard in InBeeld/InZicht) en 12 (0-64) minuten aan het bespreken van kwesties.

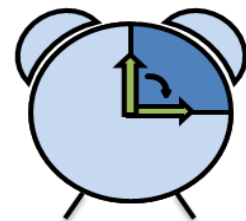


*Figuur 8: Tijdsverdeling agenda basisteamoverleg per onderdeel in minuten*

De berekening van bovenstaande gemiddelden lijkt echter enigszins ‘vervuild’ doordat ook de basisteams in het gemiddelde worden meegenomen waar één of meerdere van de vaste agendaonderdelen ontbreekt. Een nieuwe berekening waarin deze basisteams op de desbetreffende onderdelen worden uitgesloten geeft de volgende beeld van de tijdsverdeling in het basisteamoverleg: De basisteams besteden 63 (27-89) minuten aan het nemen van kernbesluiten, 31 (6-75) minuten aan het bespreken van nieuwe gezinnen en 24 (12-43) minuten aan FFP supervisie. Daarnaast besteden de basisteams gemiddeld 13 (1-25) minuten aan mededelingen, 9 (5-15) minuten aan pauze, 11 (7-16) minuten aan doorstroom (digitaal dashboard in InBeeld/InZicht) en 20 (2-64) minuten aan het bespreken van kwesties. Dit komt neer op gemiddeld 16 (5-39) minuten per kernbesluit, 14 (4-35) minuten per nieuw gezin en 21 (12-30) minuten per FFP-inbreng. Tijd die niet in deze tijdsverdeling is opgenomen is tijd voor een mini-audit (1 basisteam), het werken aan het teamplan (1 basisteam) en tijd voor deskundigheidsbevordering door de gedragsdeskundige of eventueel senior gezinsmanager (3 basisteams). Ook de tijd die de teams later zijn gestart of eerder zijn geëindigd is niet vastgelegd.

Volgens de principes van het basisteamoverleg komt ieder basisteam wekelijks drie uur bijeen. Uit het overzicht in Figuur 7 blijkt dat 2 basisteams meer dan 170 minuten besteden aan de vastgestelde agendaonderdelen. Dit komt in de buurt van de geplande 180 minuten die staat voor het basisteamoverleg. De overige teams besteden minder dan 150 minuten aan de vaste agendaonderdelen. Opvallend is dat in 4 basisteams minder dan 120 minuten besteed wordt aan de reguliere

**Wekelijks drie uur**








*Figuur 7: De tijdsduur van het basisteamoverleg*



agendaonderdelen. In 2 basisteams was hiervoor een duidelijke verklaring (mini-audit en werken aan teamplan), maar in de 2 andere basisteams is hiervoor geen duidelijke verklaring. Als we daarbij kijken naar de gemiddelde tijd die wordt besteed wordt aan het bespreken van gezinnen (als kernbesluit, nieuw gezin of FFP-inbreng), namelijk 101 minuten kunnen we voorzichtig stellen dat er nog ruimte is om binnen de beschikbare 3 uur meer gezinnen te bespreken. Sommige teams zullen hiervoor qua tijd moeten bezuinigen op een aantal vaste agendaonderdelen, zoals mededelingen, pauze, kwesties of doorstroom. In enkele andere teams lijkt hiervoor al ruimte te bestaan en wordt deze tijd gevuld met agendapunten die niet vast staan (zoals deskundigheidsbevordering, een mini-audit of het teamplan) of het later starten en/of eerder stoppen dan de afgesproken tijd.

### Voorbespreking driehoek teammanager, gedragsdeskundige & senior gezinsmanager

5 van de 10 basisteams geven aan dat de agenda van het basisteamoverleg wordt voorbesproken een half uur voor het overleg door de driehoek: teammanager, gedragsdeskundige en senior gezinsmanager. In deze voorbespreking worden de prioriteiten (waar moet veel aandacht aan besteed worden en waar minder?), de insteek van een inbreng (vanuit welk perspectief bekijken we deze inbreng?), de rolverdeling (wie neemt welke rol op welk moment?) en de tijdsplanning (hoeveel tijd hebben we nodig per agendapunt?) bepaald.

De samenstelling van het basisteam: Rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende teamleden in het basisteamoverleg				
				
Trainee gezinsmanager	Gezinsmanager	Senior gezinsmanager	Gedragsdeskundige	Teammanager
Je brengt als gezinsmanager gezinnen in bij het basisteamoverleg en vraagt, ontvangt en geeft feedback. Dit ten aanzien van je voorgenomen Jeugdbeschermingsbesluiten en stappen die je zet in een gezin. Zo nodig breng je een kwestie in.		De senior gezinsmanager geeft supervisie op FFP, scoort de uitvoering hiervan en stimuleert reflectie op het programmatrouw werken van gezinsmanagers.	De gedragsdeskundige adviseert over kind-specifieke en gezins-gerelateerde problematiek. De focus ligt op de actuele en blijvende veiligheid van de kinderen.	De teammanager begeleidt het proces rondom kernbesluiten, en zit het basisteamoverleg voor. De teammanager neemt kwesties aan van gezinsmanagers. Wanneer het niet lukt om een kwestie op teammanagers-niveau op te lossen, legt de teammanager de kwestie neer bij het bestuursteam.

Figuur 9: De samenstelling van het basisteam: Rollen en verantwoordelijkheden in het basisteamoverleg

In 2 basisteams die geen voorbespreking doen, geeft de driehoek aan dat zij wel de meerwaarde zien van een voorbespreking, maar dat het hen in de praktijk niet lukt om een half uur voor het overleg bij elkaar te komen. Zij geven aan dat de start van het basisteamoverleg te vroeg op de ochtend is of dat andere overleggen te kort voor het basisteamoverleg zijn gepland.

### **Teamrondje: Mededelingen, successen, rondje 'blunder & glunder' of 'hoe zit je erbij'**

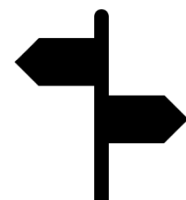
9 van de 10 basisteams starten het basisteamoverleg met een teamrondje mededelingen. In het ene team zijn de mededelingen puur huishoudelijk, maar in andere teams vindt er ook inhoudelijke terugkoppeling plaats van belangrijke hoorzittingen, uitvoerdersoverleggen, inbrengen op de escalatietafel of beschermtafel. Ook is in sommige basisteams het bespreken van de teamwachtlIJst onderdeel van het rondje mededelingen. Hierbij wordt bekeken welke gezinnen er op de wachtlIJst staan en welke de hoogste prioriteit hebben om zo snel mogelijk opgepakt te worden door één van de gezinsmanagers uit het team. Op dit moment legt de teammanager ook vaak de vraag op tafel wie wanneer de ruimte heeft en voelt om een nieuw gezin op te pakken.

In 4 van de 10 basisteams vindt binnen het rondje mededelingen ook een successenrondje, een rondje blunder & glunder of een rondje 'hoe zit je erbij' plaats. Dit zijn met name de teams die nog niet lang in deze samenstelling met elkaar aan de slag zijn. Door sommige gezinsmanagers uit deze teams wordt dat als heel prettig ervaren om het basisteamoverleg zo te starten, omdat het bijdraagt aan het teamgevoel. Anderen vinden het overbodig en tijdrovend. In enkele andere teams wordt de meerwaarde van een dergelijk rondje aan de start van het basisteamoverleg niet gezien. Deze rondjes kunnen een negatieve sfeer creëren in het team en kosten onnodig veel tijd.

De basisteams die starten met een rondje mededelingen, besteden gemiddeld 13 (1-25) minuten hieraan. Een aantal gezinsmanagers en gedragsdeskundigen uit verschillende basisteams geven aan dat het rondje mededelingen vaak langer duurt dan geobserveerd binnen dit onderzoek. Eén basisteam geeft aan dat het geen uitzondering is dat het teamrondje een uur in beslag neemt. Dit team gebruikt het teamrondje dan ook voor inhoudelijke terugkoppeling, het bespreken van de wachtlIJst en soms ook voor een rondje successen of 'hoe zit je erbij'. De teammanager geeft aan dat dit basisteam erg de behoefte voelt om veel te delen tijdens het teamrondje. Een ander basisteam start het basisteamoverleg nooit met een teamrondje en start meteen met de casuïstiek (kernbesluiten en nieuwe gezinnen). Als er huishoudelijke mededelingen zijn, dan worden die aan het einde van het basisteamoverleg met elkaar gedeeld.

### **Kernbesluiten**

Een kernbesluit is een besluit dat een gezinsmanager met en voor het gezin neemt, waarbij ook altijd het team moet worden betrokken. Enkele voorbeelden van kernbesluiten zijn: vaststellen van gezinsplan, indienen verzoek tot onderzoek (VTO), aanvragen verlenging/beëindiging OTS (+MUHP), inzet van diagnostiek, overgang van fase 2 naar 3 (of 4) en het afsluiten van betrokkenheid Jeugdbescherming. De kernbesluiten vormen een belangrijk, zo niet het belangrijkste, onderdeel van het basisteamoverleg.



In 7 van de 10 basisteams hebben de kernbesluiten een prominente plek in het basisteamoverleg. In 1 basisteam stonden geen kernbesluiten op de agenda, maar werden voornamelijk gezinnen van de wachtlijst en kwesties besproken. De driehoek van dit team gaf in het interview aan dat het geobserveerde basisteamoverleg niet representatief was voor hoe het basisteamoverleg normaal verloopt in dit team. Ook in dit team hebben de kernbesluiten normaal een belangrijke plek. Door ziekte en vertrek van enkele collega's was er op dit moment echter veel behoefte aan het creëren van overzicht en inzicht in de gezinnen op de wachtlijst. In 2 basisteams werd er in verhouding minder tijd besteed aan de kernbesluiten (respectievelijk 27 en 30 minuten) en werd er meer tijd gestoken in het bespreken van nieuwe gezinnen of FFP-supervisie. In de interviews met teamleden uit deze basisteams kwam naar voren dat ook in deze teams de kernbesluiten over het algemeen de meest prominente plek innemen, maar dat de precieze invulling van de agenda wisselt van week tot week. Gemiddeld besteed een basisteam 63 (27-89) minuten aan het bespreken van 3 a 4 kernbesluiten, waar per kernbesluit gemiddeld 16 (5-39) minuten aan wordt besteed.

### *Gespreksmodel kernbesluiten: Vijf vragen*

Door de meeste basisteams worden de eerste vier van de vijf vragen ingezet bij het bespreken van een kernbesluit. Meestal stelt de teammanager de vragen en geeft de gezinsmanager antwoord die de inbreng van het gezin doet. In één basisteamoverleg houdt de inbrengende gezinsmanager een pitch over het gezin aan de hand van de eerste vier vragen. Het valt op dat met name de laatste vraag nogal eens wordt overgeslagen door de basisteams, waardoor de gezinsmanager zelf moet uitzoeken wat de volgende stap gaat worden in het gezin. In de teams waar die laatste vraag wel wordt gesteld, komt deze na de discussie aan bod.

Bij het kernbesluit 'Afsluiten' worden in de meeste basisteams de vijf vragen niet meer gebruikt. Het gezin is dan korte tijd ervoor ook al uitgebreid besproken bij de overgang van fase 2 naar fase 3 waardoor het kernbesluit 'Afsluiten' puur als hamerstuk wordt behandeld. Wanneer een kernbesluit in een eerder overleg nog niet is genomen, omdat er bijvoorbeeld nog enkele aanpassingen gedaan moeten worden aan het gezinsplan of dat er nog enkele acties moeten worden uitgezet in de borging, worden de vijf vragen tijdens de volgende inbreng ook niet meer ingezet. Alleen de aanpassingen in het plan of de uitgezette acties worden dan kort toegelicht door de gezinsmanager.

Gespreksmodel Kernbesluiten
(0. Wat is de aanleiding voor de betrokkenheid van Jeugdbescherming?)
1. Wie is het kind en hoe staat het met de veiligheid van het kind nu? (grafiek VL/CL)
2. Hoe is het kind zo geworden? (patronen)
3. Wat heeft dit kind nodig om blijvend veilig op te groeien?
4. Hoe ga je het volgende gesprek in?

*Figuur 10: Gespreksmodel voor kernbesluiten: Vijf vragen*

De meeste teams ervaren de vijf vragen als prettig om mee te werken, omdat de vragen richting geven aan het gesprek over het kernbesluit wat genomen moet worden in het gezin. De vragen zijn voor de teammanager een tool om te sturen op het proces. De teammanager bewaakt dat de gezinsmanagers niet teveel uitweiden of zijpaadjes bewandelen. Enkele basisteams gebruiken (een deel) van de vijf vragen ook bij het bespreken van nieuwe gezinnen.

## Nieuwe gezinnen



Naast de kernbesluiten vormen ook de nieuwe gezinnen een belangrijk stuk casuïstiek binnen het basisteamoverleg. Dit agendaonderdeel was niet vanaf de start van Intensief Systeemgericht Casemanagement onderdeel van het basisteamoverleg. De bespreking van nieuwe gezinnen is toegevoegd als vast agendaonderdeel, omdat de ervaring leerde dat er weinig zicht was op nieuwe gezinnen in de basisteams, waardoor er bij het kernbesluit om het gezinsplan vaststellen nog veel vragen en onduidelijkheden waren. Daarnaast duurde het te lang voordat een gezinsplan werd vastgesteld. Inmiddels worden in bijna alle basisteams nieuwe gezinnen besproken tijdens het wekelijks overleg. Bij 8 van de 10 basisteams werden in totaal 18 nieuwe gezinnen besproken (1 tot 4 gezinnen per overleg). Gemiddeld duurde dit agendapunt 31 (6-75) minuten, per gezin 14 (4-35) minuten.

Er lijkt consensus over de regelmaat waarmee nieuwe gezinnen op de agenda zouden moeten staan, namelijk, eens per twee weken. In 1 basisteam wordt heel strak vastgehouden aan deze norm van eens per twee weken. De gezinsmanagers uit dit team geven aan dat wanneer nieuw gezinnen regelmatig terugkomen op de agenda, je dan steeds een stukje van het plan leest. Het voordeel hiervan is dat op het moment dat het plan van aanpak moet worden vastgesteld, het team al meerdere keren meegenomen is in het hele verhaal, waardoor het vaststellen van het plan minder tijd kost. Je leert binnen een team elkaars gezinnen al vroeg goed kennen waardoor je ook makkelijker voor elkaar kunt invallen. Over het algemeen is er in dit team meer zicht op alle gezinnen en er komen minder spreekwoordelijke lijken uit de kast. Het team werkt veel meer als een team met een gedeelde verantwoordelijkheid voor de teamcaseload. De andere teams ervaren de meerwaarde van het bespreken van nieuwe gezinnen eens per twee weken nog niet in deze mate. Gezinsmanagers geven aan dat het in de praktijk er niet van komt om de nieuwe gezinnen eens per twee weken te bespreken. Soms is er niets te bespreken, omdat er in de tussentijd geen nieuwe informatie is verzameld, soms wacht een gezin op het starten van hulp en zijn er geen nieuwe inzichten te delen.

In het merendeel van de basisteams wordt de casuïstiek over een nieuw gezin ingevuld met een open discussie of een feedbackrondje. Vaak kijken de teams met de gezinsmanager mee naar het gezinsplan, dat stapje voor stapje steeds meer vorm krijgt in de eerste fase en geven zij feedback aan de gezinsmanager over ontbrekende stukjes. In één basisteam is er de afspraak dat een nieuw gezin de ene keer wordt besproken vanuit de inhoud (casuïstiek) en de andere keer vanuit reflectie op het proces (FFP-supervisie). Twee basisteams hebben een vast stramien ontwikkeld voor het bespreken van nieuwe gezinnen (hieronder niet het basisteam dat strak vasthoudt aan de norm). Deze 2 teams stellen dat: Er vanuit gaande dat een eerste fase bij een gezin 6 weken duurt, zou een gezin 3 keer als nieuw gezin op de agenda terug moeten komen. De eerste keer breng je een nieuw gezin in voor de veiligheidsafspraken, bodemeisen en consequenties; de tweede keer als FFP-inbreng met de vraag: wat doet dit gezin met jou als gezinsmanager?; en tot slot de derde keer voor de situatieomschrijving, het gezinspatroon en de centrale lijn die je uit wilt zetten met het gezin. Deze basisteams ervaren dit vaste stramien als erg behulpzaam. Het geeft

invulling aan de casuïstiek omtrent nieuwe gezinnen en de belangrijkste knelpunten op inhoud en proces komen direct aan bod.

### FFP supervisie



Reflectie op het werkproces vindt plaats binnen de FFP supervisie onder leiding van de senior gezinsmanager. Binnen de FFP supervisie wordt expliciet aandacht besteed aan de basishouding van een gezinsmanager, de methodische doelen en ondersteunende gesprekstechnieken. Als een gezinsmanager in de methodiek vastloopt of juist een succes wil delen, kan de gezinsmanager een casenote inbrengen voor de FFP supervisie. De casenote is een kort gespreksverslag waarin het knelpunt of het succes geïllustreerd wordt. De teams geven in de praktijk op de volgende manier invulling aan de FFP supervisie: Het basisteam ondersteunt binnen de FFP supervisie de gezinsmanager meestal eerst middels het verhelderen en uitdiepen van de vraag. De senior gezinsmanager structureert dit proces door gebruik te maken van een flip-over en vragen te stellen over de samenstelling van het gezin, de fase waarin de begeleiding zit, de bijbehorende fase-doelen en ondersteunende gesprekstechnieken vanuit de methodiek. Daarna volgt een rondje tips vanuit het team aan de gezinsmanager om de bespreking vervolgens af te ronden met de vraag 'wat is je volgende stap?', 'wat ga je nu doen?' aan de gezinsmanager die de casenote heeft ingebracht. Aan het bespreken van een FFP-inbreng besteden de basisteams gemiddeld 21 (12-30) minuten.

3 van de 10 basisteams hebben met elkaar de norm afgesproken om de ene week een nieuw gezin in te brengen en de andere week een FFP-inbreng te doen. 2 van de 10 basisteams geven aan dat zij met elkaar hebben afgesproken om eens per drie weken een FFP-inbreng te doen. In de overige 5 basisteams is geen duidelijke norm afgesproken, maar brengt een gezinsmanager zo nodig een gezin in voor FFP supervisie. De teams geven tegelijkertijd aan dat deze afspraken in de praktijk nog niet voldoende FFP-inbreng opleveren voor de supervisie.

Eén basisteam (tevens pilot-team 'werken volgens de bedoeling') vormt hierop een duidelijke uitzondering. Dit team werkt met het vaste stramien van eens in de twee weken een FFP-inbreng. Tijdens de observatie stonden daar 2 FFP-inbreng op de agenda, maar in de interviews gaven verschillende teamleden aan dat zij regelmatig meer dan 2 FFP-inbreng op de agenda hebben staan. En als het een keer gebeurd dat er geen FFP-inbreng op de agenda staat, dan heeft de senior gezinsmanager altijd een stukje deskundigheidsbevordering vanuit de FFP-methodiek achter de hand. Het team geeft aan dat met name in het begin de casenotes enkel werden geschreven, omdat dit zo was afgesproken. Tegelijkertijd bracht de afspraak van eens in de twee weken een FFP-inbreng het team wel in beweging, zowel de trainee als de meer doorgewinterde

Reflectie instrumenten voor programmatrouw werken  
Casenote; BIC Adherence; GRM



Figuur 12: Reflectie instrumenten voor programmatrouw werken

Gespreksmodel FFP Inbreng
✓ Basishouding
✓ Methodische doelen
✓ Gesprekstechnieken

Figuur 11: Gespreksmodel voor het bespreken van FFP-inbreng

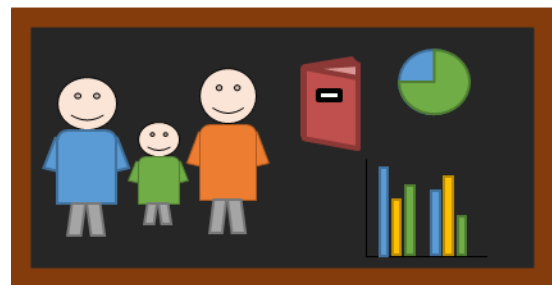
gezinsmanagers. Het bracht een leerproces op gang, waardoor men de meerwaarde van FFP-supervisie opnieuw ging inzien. *“Als je vast zit met een gezin, dan is dat altijd reden voor een FFP-inbreng.”*

Drie basisteams geven expliciet aan dat de FFP-supervisie in hun basisteamoverleg niet een heel belangrijke plek heeft. 1 basisteam heeft lange tijd geen senior gehad waardoor het bespreken van FFP-inbreng is verwaterd. Ook nu het team al enige tijd weer een senior heeft, wordt de FFP-inbreng nog makkelijk aan de kant geschoven bij een te volle agenda. In de andere twee basisteams worden nauwelijks casenotes geschreven. De gezinsmanagers uit deze basisteams geven aan dat er weinig motivatie is om een casenote te schrijven, omdat dit veel tijd kost, besprekingen lang duren en de inbreng vaak wordt verschoven omdat er te weinig tijd beschikbaar is binnen het basisteamoverleg.

### **Doorstroom: Betekenisvolle metingen in InZicht**

In het basisteamoverleg komen met name gezinnen ter sprake voor wie een kernbesluit genomen moet worden of bij wie dingen spelen die de actuele veiligheid van de kinderen negatief beïnvloeden. Daarnaast zijn er ook altijd gezinnen die in een bepaalde periode minder aandacht vragen en daardoor minder zichtbaar zijn voor het basisteam. Dit zijn vaak gezinnen waar de hulpverlening loopt en waar geen incidenten zijn die de kindveiligheid bedreigen. Om het geheel aan gezinnen toch te blijven overzien en de doorstroom te bevorderen, is er met elkaar afgesproken om wekelijks in het basisteamoverleg stil te staan bij de caseload van één van de gezinsmanagers uit het basisteam. Hierbij kunnen de teams gebruik maken van het InZicht, een systeem dat inzicht geeft in de betekenisvolle metingen die een gezinsmanager vastlegt over een gezin, zoals de Actuele en Blijvende Veiligheid en de fase waarin het gezin zich bevindt binnen het traject.

#### **Betekenisvolle metingen voor het gezin** Gezinsplan; Actuele en Blijvende Veiligheid; HAVIK; ARIJ; LIJ; YOQ;VCF (InZicht)



*Figuur 13: Betekenisvolle metingen voor het gezin*

In 5 van de 10 basisteamoverleggen die zijn geobserveerd binnen dit onderzoek, wordt de doorstroom van gezinnen van een gezinsmanager uit het team besproken. Hierbij wordt in alle gevallen gebruik gemaakt van InZicht. (óf van de voorloper InBeeld). De teams lopen de gezinnen één voor één langs en opvallende dingen worden besproken. De aandacht gaat met name uit naar gezinnen waar de hulpverlening al langere tijd loopt (gezinnen langere tijd in fase 2). Als de veiligheid in het gezin relatief stabiel en voldoende lijkt, dan bespreekt het team wat nodig is om de betrokkenheid van Jeugdbescherming bij het gezin te beëindigen. Indien de veiligheid onvoldoende blijft of blijft schommelen, dan bespreekt het team of er misschien andere dingen (nieuwe initiatieven) nodig zijn om de kinderen veilig te stellen. Gemiddeld wordt er 11 (7-16) minuten besteed aan het bespreken van de doorstroom binnen het basisteamoverleg.

In de interviews wordt unaniem aangegeven dat het bespreken van de doorstroom heel belangrijk is om overzicht te houden binnen de teamcaseload. Tegelijkertijd geeft men aan dat het onderdeel doorstroom vaak van de agenda valt, omdat er kernbesluiten zijn die meer aandacht vragen en meer tijd in beslag nemen. De teams hebben hierin hun eigen weg proberen te zoeken. Binnen enkele teams is bijvoorbeeld afgesproken om doorstroom om de week op de agenda te zetten in plaats van iedere week. In een ander team wordt de doorstroom niet gezamenlijk binnen het basisteamoverleg besproken, maar heeft iedere gezinsmanager één keer in de zoveel tijd een bilateraal overleg met de teammanager over de doorstroom van zijn/haar gezinnen. Sommige gezinsmanagers vonden het bespreken van de doorstroom in het begin confronterend, omdat je als gezinsmanager echt even 'met de billen bloot' moet, maar de ervaring leerde al snel dat het ook erg behulpzaam was.

### **Kwesties**

Binnen het werken met gezinnen komen gezinsmanagers obstakels tegen die hen belemmeren om te werken aan de bedoeling: 'ieder kind veilig'. Als zij deze obstakels niet zelf kunnen overwinnen of wanneer dit onnodig veel tijd kost, dan worden deze obstakels binnen de organisatie kwesties genoemd. Kwesties worden besproken binnen het basisteamoverleg, een gezinsmanager kan een kwestie escaleren naar de teammanager of men kan een terugkoppeling geven over hoe een kwestie is opgelost zodat het team ervan kan leren.

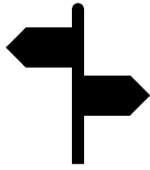
In 6 van de 10 basisteams kwamen één of meerdere kwesties op tafel tijdens het basisteamoverleg. Gemiddeld besteedden de basisteams 20 (2-64) minuten aan het bespreken van de kwesties, per kwestie ongeveer 10 minuten. Vaak werd de kwestie door de gezinsmanager geïntroduceerd, waarna de teammanager verduidelijkingsvragen stelde. Eén basisteam kiest ervoor om kwesties niet te bespreken in het basisteamoverleg. Dit team geeft aan dat kwesties vaak onderling worden besproken op de werkvloer en in veel gevallen ook worden opgelost. Het eventuele escaleren van een kwestie naar de teammanager, op het moment dat de gezinsmanagers er zelf niet uitkomen, gebeurt in een bilateraal overleg. Soms geeft de teammanager een terugkoppeling van een kwestie tijdens het basisteamoverleg zodat het hele team hiervan kan leren.

### **Nabespreking driehoek teammanager, gedragsdeskundige & senior gezinsmanager**

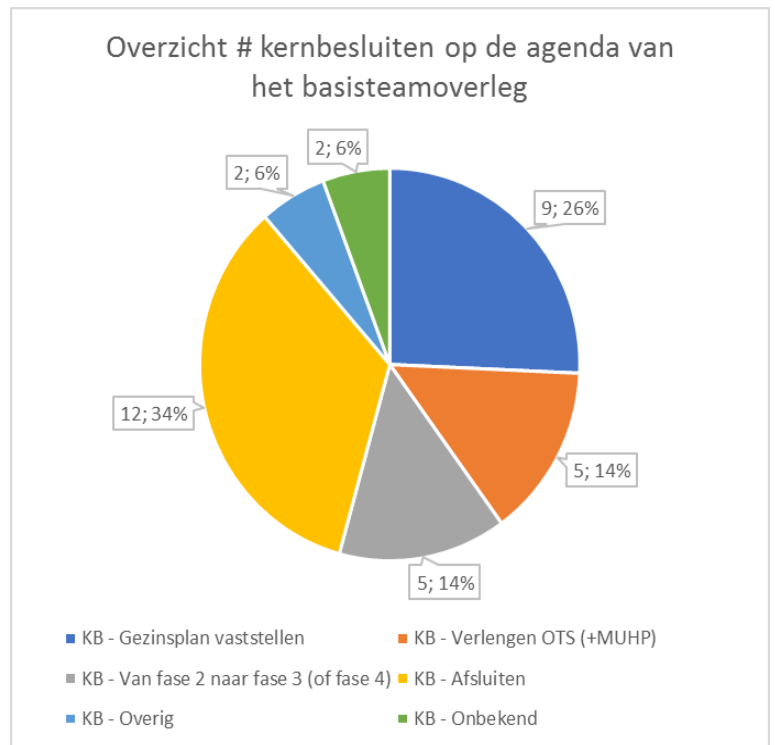
In 1 van de 10 basisteams vindt een nabespreking plaats van het basisteamoverleg met de driehoek van teammanager, gedragsdeskundige en senior gezinsmanager. In een half uur tijd bespreekt de driehoek hoe het basisteamoverleg is verlopen, welke dingen goed gingen, welke dingen minder goed gingen, hoe zij invulling hebben gegeven aan hun rollen en hoe ze dit de volgende keer beter zouden kunnen doen. Deze driehoek geeft aan dat zij dit heel prettig vinden, omdat ze op deze manier steeds beter op elkaar ingespeeld raken.

## Welke gezinnen brengen gezinsmanagers in tijdens het BTO en met welke vraag worden deze gezinnen ingebracht?

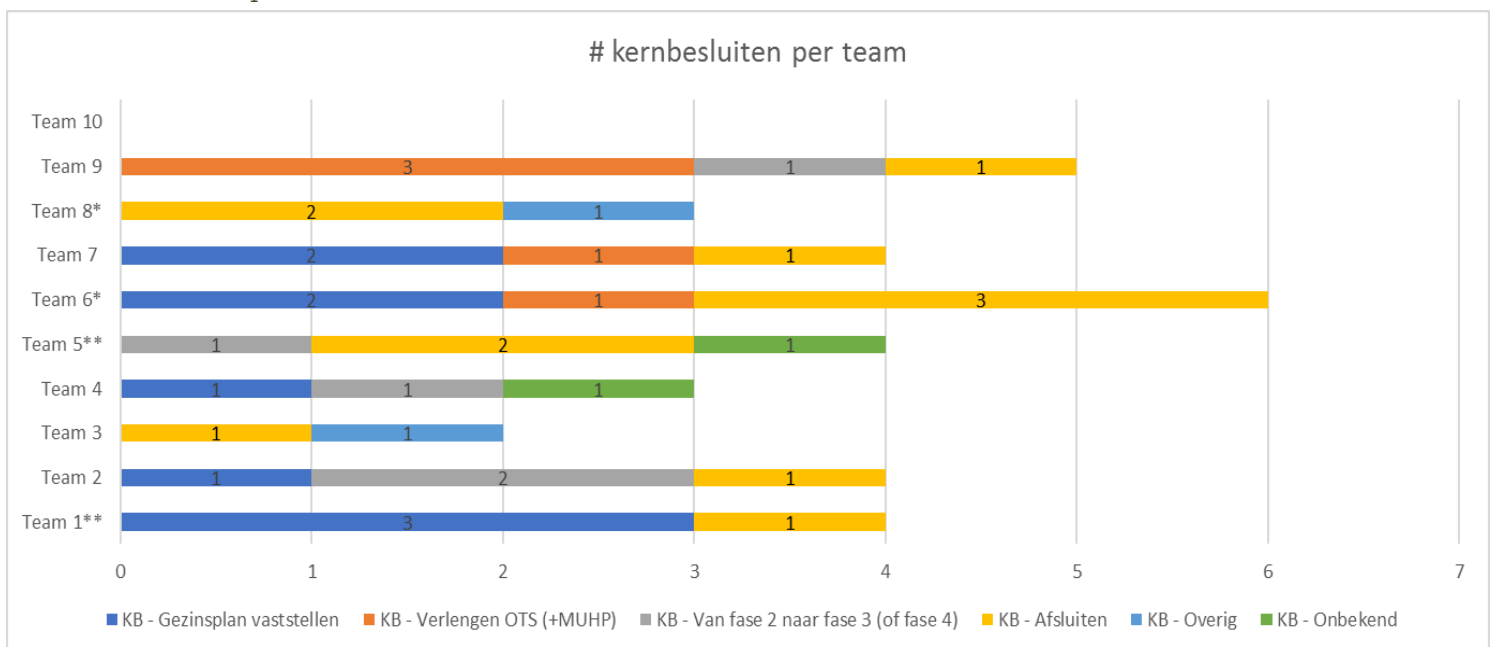
### Kernbesluiten



In de 10 basisteamoverleggen die zijn bezocht in het kader van dit onderzoek werden in totaal 35 (100%) kernbesluiten geobserveerd. 9 (26%) gezinsplannen werden vastgesteld, 5 keer (14%) werd besloten tot een verlenging van een OTS (+MUHP), 5 keer (14%) werd besloten om de overgang te maken van fase 2 naar fase 3 (of fase 4), 12 keer (34%) werd een gezinstraject afgesloten, 2 kernbesluiten (6%) waren niet onder te brengen in bovenstaande categorieën en vallen daarom binnen de categorie overig en van 2 kernbesluiten (6%) was het onduidelijk of onbekend welk besluit genomen moest worden. Figuur 14 geeft een totaaloverzicht van alle kernbesluiten en Figuur 15 geeft een overzicht per team.



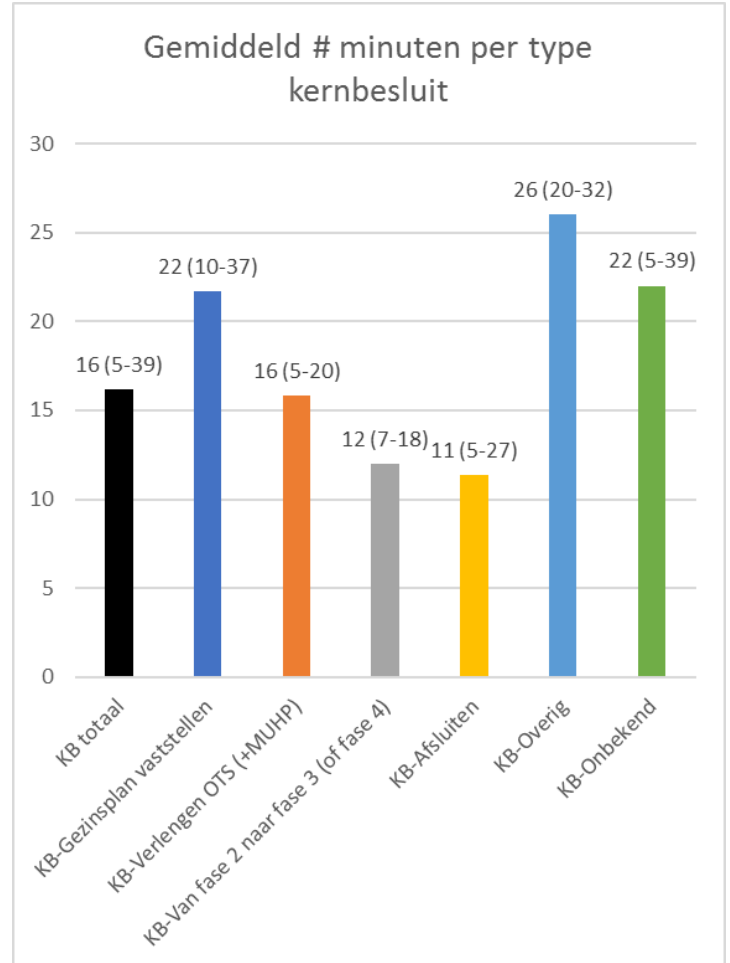
Figuur 14: Overzicht aantal kernbesluiten op de agenda van het basisteamoverleg



Figuur 15: Aantal kernbesluiten per team



De basisteams trekken gemiddeld 16 (5-39) minuten uit voor het bespreken van een kernbesluit. Vanzelfsprekend kost het bespreken van het ene kernbesluit meer tijd dan het andere kernbesluit. Het vaststellen van een gezinsplan kost gemiddeld 22 (10-37) minuten, het besluit tot verlengen OTS (+MUHP) 16 (5-20) minuten, het besluiten tot een overgang van fase 2 naar fase 3 (of fase 4) 12 (7-18) minuten en het afsluiten van een gezinstraject 11 (5-27) minuten. Zoals verwacht kost het vaststellen van het gezinsplan gemiddeld meer tijd dan het afsluiten van een gezinstraject. De verwachting was echter ook dat de overgang van fase 2 naar 3 relatief meer tijd zou kosten, omdat dit kernbesluit een belangrijk terugblikmoment is binnen een gezinstraject. Binnen dit onderzoek was dit echter niet het geval. De kernbesluiten in de categorie overig (26 (20-32) minuten) en onbekend (22 (5-39) minuten) kosten gemiddeld meer tijd omdat er veel verdiepingsvragen op tafel komen vanuit de teams om de vraag van de gezinsmanager aan te scherpen. Een overzicht hiervan is te vinden in Figuur 16.



Figuur 14: Gemiddeld aantal minuten per type kernbesluit

### Nieuwe gezinnen



Nieuwe gezinnen vormen een vast onderdeel op de agenda van het basisteamoverleg. De meeste basisteams hebben met elkaar afspraken gemaakt over hoe vaak (eens in de twee weken; drie keer in fase 1) of op welk moment (bij het bespreken van het veiligheidsplan; als FFP-inbreng en voor de situatieomschrijving) nieuwe gezinnen worden ingebracht. Aan het bespreken van een nieuw gezin besteden de basisteams gemiddeld 14 (4-35) minuten.

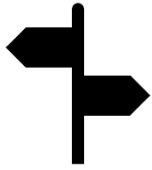
### FFP-inbreng

De vragen die de gezinsmanagers inbrengen voor de FFP-supervisie variëren per fase waarin een gezinsmanager zich bevindt met het gezin. In de eerste fase gaat de vraag vaak over hoe binnen te komen bij een gezin of over hoe een vertrouwensband op te bouwen. In de tweede fase gaan de vragen meer over eventuele stagnerende hulpverlening. In de derde fase richten de vragen zich op het afsluiten van de betrokkenheid en het overdragen van de gezinnen naar het lokale veld. Aan het bespreken van een FFP-inbreng besteden de basisteams gemiddeld 21 (12-30) minuten.



## Welke input komt er op de vraag van de gezinsmanager vanuit de verschillende rollen in het BTO?

### Feedback bij kernbesluiten



De feedback in de teams wordt veelal in rondjes gegeven. Iedereen mag in principe één vraag stellen. Vaak komt de gedragsdeskundige als laatst aan de beurt. In enkele basisteams is de ervaring dat iedereen uit het team graag zijn zegje wil doen, waardoor er een herhaling van zetten ontstaat. De feedback op details in het gezinsplan zoals de schrijfwijze, wat moet onder welk kopje, ontbrekende informatie en suggesties voor aanscherping worden voornamelijk gegeven middels digitale opmerkingen in WIJZ. Sinds de invoering van WIJZ wordt dit type feedback minder besproken in het basisteamoverleg. Alleen de belangrijkste inhoudelijke feedback komt aan bod in het basisteamoverleg.

### Feedback bij nieuwe gezinnen

Nieuwe gezinnen worden over het algemeen ingebracht om de stand van zaken te delen met het team. Het team leest zo iedere keer een stukje van het gezinsplan en wordt langzaam meegenomen in het veiligheidsplan en de situatieomschrijving. Iedere keer krijgt de gezinsmanager op hoofdlijnen inhoudelijke feedback in het basisteamoverleg. Net als bij de kernbesluiten



wordt feedback op details in het gezinsplan voornamelijk digitaal gegeven binnen WIJZ. Met de invoering van WIJZ wordt nu alleen nog de belangrijkste inhoudelijke feedback besproken in het basisteamoverleg. In de 2 basisteams die werken volgens een vast stramien (waar nieuwe gezinnen de eerste keer worden ingebracht voor het veiligheidsplan, de tweede keer als FFP-inbreng en de derde keer voor de situatieomschrijving) is de feedback veel specifieker toegespitst op dat onderdeel. De gezinsmanagers geven aan dat zij meer kunnen met deze feedback omdat deze veel scherper is dan de generieke feedback die ze voorheen ontvingen.

### Feedback bij FFP-inbreng

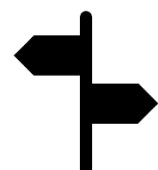


Ook de feedback op de FFP-inbreng wordt gegeven in rondjes. In een eerste ronde mag ieder teamlid een vraag stellen om de gezinsmanager te helpen om zijn of haar vraag voor de FFP-supervisie aan te scherpen. Vervolgens wordt de vraag besproken in het team vanuit de methodische doelen en FFP gesprekstechnieken en vindt er reflectie en verdieping plaats. Daarna wordt er nog een rondje gemaakt waarin ieder teamlid een tip mag geven.

## Hoe wordt de input vanuit de verschillende rollen geïntegreerd en wat is het advies van het team wat daaruit volgt?

### Integratie van feedback en advies bij kernbesluit

Bij het nemen van het besluit formuleren de meeste teams samen de toelichting bij het besluit in WIJZ. Hier vindt de integratie plaats van de inhoudelijke feedback die in de discussie ter sprake is geweest.



### Integratie van feedback en advies bij nieuwe gezinnen



Er vindt weinig tot geen integratie van de feedback bij nieuwe gezinnen plaats. Iedereen gaat er vanuit dat de gezinsmanager de gegeven feedback verwerkt in het gezinsplan. Soms stelt de teammanager de vraag aan de gezinsmanager: Wat is je volgende stap, hoe ga je nu verder? Op dat moment wordt de gezinsmanager aangezet om de feedback te integreren en te interpreteren.

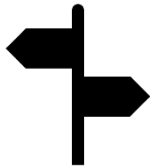
### Integratie van feedback en advies bij FFP-inbreng

De senior gezinsmanager vraagt aan gezinsmanager die de FFP-inbreng heeft gedaan, welke tips hij/zij meeneemt voor het volgende contact met het gezin. Integratie en interpretatie vindt hier tegelijk plaats.



## Hoe interpreteert de gezinsmanager het advies van het team en welke vervolgacties onderneemt de gezinsmanager?

### Interpretatie van advies door de gezinsmanager bij kernbesluit



De gezinsmanager volgt het advies dat is vastgelegd bij de toelichting van het kernbesluit. In veel gevallen is de vervolgactie een actie die het gevolg is van het kernbesluit. Bijvoorbeeld het indienen van een verzoek tot onderzoek of het inzetten van besproken hulpverlening. In deze gevallen zet de gezinsmanager het advies van het team dus om in een concrete vervolgactie welke al voorgenomen was door de inbreng van het besluit. Het advies van het team is daardoor in veel gevallen een bevestiging van een te ondernemen vervolgactie. Wat wel aangegeven wordt is dat adviezen van het team een gezinsmanager vaak wat meer aanscherping geven. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat de gezinsmanager op advies van het team nog wat extra nadruk legt op bepaalde zaken in een gezinsplan of in een verzoek tot onderzoek. Ook bij het inzetten van hulp kan advies van het team er toe leiden dat er meer focus gelegd wordt op bepaalde aspecten van een gezin. Dit betekent dat het advies van het team in de meeste gevallen niet direct leidt tot een andere vervolgactie dan de gezinsmanager zich voorgenomen had maar wel tot een eventuele aanscherping. En daarnaast geeft het advies van het team de gezinsmanager bevestiging en zorgt het gezamenlijk nemen van besluiten tot gedragen besluiten en kan het team medeverantwoordelijk zijn voor de vervolgacties die door de gezinsmanager uitgevoerd worden.

Er zijn ook gevallen waarin het advies van het team anders is dan het voorgenomen besluit van de gezinsmanager. Uit de interviews blijkt dat dit een uitzonderlijke situatie is en er over het algemeen geprobeerd wordt om een besluit te nemen waar het hele team achter staat. In gevallen waarin dit niet lukt gaat een team naar de escalatietafel.

### Interpretatie van advies door de gezinsmanager bij nieuwe gezinnen

De gezinsmanager verwerkt de feedback die hij/zij digitaal en tijdens het basisteamoverleg heeft gekregen in het gezinsplan. De feedback van het team maakt dat de gezinsmanager met meerdere ogen naar de situatie kan kijken. In het onderzoek zien we dat de meeste gezinsmanagers het prettig vinden dat collega's meekijken naar een gezin. Het meedenken over nieuwe gezinnen zorgt



er ook voor dat het team de gezinnen van collega's kennen. Dit maakt dat kernbesluiten makkelijker genomen kunnen worden omdat het team vanaf het begin af aan meegenomen is in de situatie van een gezin. Adviezen bij nieuwe gezinnen worden in de meeste gevallen gegeven in de vorm van opmerkingen bij het gezinsplan. Dit zijn dus min of meer losse adviezen op de inhoud van een plan. De gezinsmanager gebruikt deze adviezen bij het schrijven van het gezinsplan, maar er kunnen ook adviezen zijn over veiligheidsafspraken. In het laatste geval zal de gezinsmanager deze adviezen gebruiken om nieuwe veiligheidsafspraken te maken met het gezin.

### Interpretatie van advies door de gezinsmanager bij FFP-inbreng



Senior gezinsmanager vraagt aan gezinsmanager die de FFP-inbreng heeft gedaan, welke tips hij/zij meeneemt voor het volgende contact met het gezin. Integratie en interpretatie vindt hier tegelijk plaats. Bij een FFP advies ligt de nadruk op de inzet van verschillende methodische technieken. Er wordt gekeken in welke fase van het FFP proces een gezin zit en welke doelen en technieken uit de FFP methode daarbij passen. Vaak heeft een gezinsmanager al een techniek ingezet maar heeft dit niet tot een gewenst resultaat geleid. Door dit als een FFP inbreng in te brengen krijgt de gezinsmanager tips om op andere manieren toch verder te kunnen met het gezin. De gezinsmanager zal de adviezen dan in het volgende gesprek toepassen. De vraag van de senior aan de gezinsmanager aan het einde van de FFP inbreng helpt de gezinsmanager om de adviezen te interpreteren naar een volgende actie.

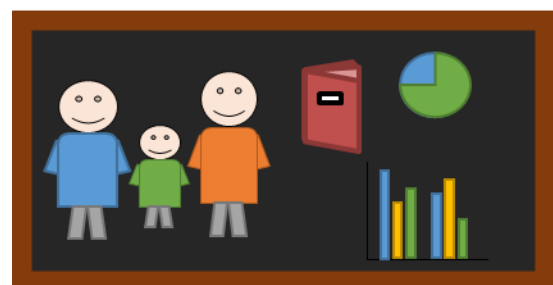
Een FFP inbreng kan ook gebruikt worden om te reflecteren op een situatie die juist goed verlopen is en waarin de ingezette technieken effectief geweest zijn. Door hierop te reflecteren kan zowel een gezinsmanager als de rest van het team leren van een succes en dit gebruiken voor situaties in de toekomst. Belangrijk bij een FFP inbreng en advies is dat de 'hoe- vraag' centraal staat in tegenstelling tot een kernbesluit of een nieuw gezin waar de 'wat-vraag' centraal staat.

### Hoe en in hoeverre dragen de acties van de gezinsmanager bij aan de actuele en blijvende veiligheid van de kinderen?

#### Bespreken van veiligheid in het BTO

- Kernbesluiten: Bij 63% van de kernbesluiten wordt de Actuele Veiligheid besproken (bij 37% dus niet!) en bij 40% de Blijvende Veiligheid (en 60% dus niet!). Bij 9% van de kernbesluiten werd de ARIJ-VT of de HAVIK genoemd en bij 11% de ARIJ-RT.
- Nieuwe gezinnen: Bij 3 van de 14 nieuwe gezinnen werd de Actuele Veiligheid besproken; bij 3 nieuwe gezinnen kwam de ARIJ-VT aan bod en bij 1 de HAVIK
- FFP-inbreng: Bij 1 van de 9 FFP-inbreng kwam de Actuele Veiligheid aan bod

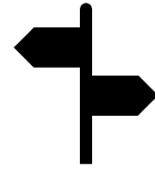
#### Betekenisvolle metingen voor het gezin Gezinsplan; Actuele en Blijvende Veiligheid; HAVIK; ARIJ; LIJ; YOQ;VCF (InZicht)



Figuur 15: Betekenisvolle metingen voor het gezin

### Kernbesluiten en de impact op de actuele en blijvende veiligheid van kinderen

De kernbesluiten in het basisteamoverleg zijn voor de gezinsmanager een soort go/no-go moment in het gezinstraject, een check en een moment voor het team om bij te sturen. Volgens de gezinsmanagers is het heel prettig om te ervaren dat er met het bekrachtigen van een kernbesluit in het basisteamoverleg een gedeelde verantwoordelijkheid is voor de volgende stap die de gezinsmanager met een gezin gaat zetten. Het houdt de gezinsmanagers scherp op de aandachtspunten in het gezin en het beperkt de blinde vlekken. Het moment van het inbrengen van een kernbesluit in het basisteamoverleg is ook een extra check op de veiligheid. De gezinsmanager moet er voor zorgen dat de volledige gezinsrapportage en alle metingen up-to-date zijn. Op dit moment doorloopt de gezinsmanager nogmaals het veiligheidsplan en wordt deze bijgesteld waar nodig. Met de ARIJ-RT doet de gezinsmanager een check op de risico's op toekomstige onveiligheid. De afspraken over een up-to-date rapportage en metingen, worden in alle basisteams gedeeld. Als de rapportage of metingen niet up-to-date zijn, dan wordt een kernbesluit niet genomen. Op deze manier draagt ieder kernbesluit bij aan de actuele en blijvende veiligheid van de kinderen.



### Nieuwe gezinnen en de impact op de actuele en blijvende veiligheid van kinderen



Nieuwe gezinnen worden vaak ingebracht in het basisteamoverleg om het veiligheidsplan te bespreken. Daarnaast worden de nieuwe gezinnen ingebracht om samen te gezinspatronen te ontdekken en vervolgens een centrale lijn uit te zetten voor de hulpverlening. Met het inbrengen van een nieuw gezin wordt op deze manier actief gewerkt aan de actuele en blijvende veiligheid in een gezin.

Binnen dit onderzoek geven gezinsmanagers aan dat zij met gezinnen die ze in de eerste fase met regelmaat bespreken in het basisteamoverleg meer voortgang boeken en sneller over kunnen gaan tot het vaststellen van het gezinsplan. Het bespreken van nieuwe gezinnen heeft dus een positief effect op de actuele en blijvende veiligheid van de kinderen.

### FFP-inbreng en de impact op de actuele en blijvende veiligheid van kinderen

De tips die gezinsmanagers meekrijgen vanuit de FFP-supervisie zijn in sommige gevallen direct toe te passen in het volgende gesprek met het gezin. En soms komen de tips ook in gesprekken met andere gezinnen goed van pas. Als een volgend gesprek met een gezin makkelijker verloopt, of als stagnerende hulpverlening weer op gang komt, dan heeft dit volgens gezinsmanagers een positief effect op de actuele en blijvende veiligheid, maar een direct verband is lastig aan te tonen.



### Dossieronderzoek naar effect basisteamoverleg op actuele en blijvende veiligheid

Dossieronderzoek is uitgevoerd bij alle gezinnen die besproken werden in de basisteamoverleggen die zijn geobserveerd binnen dit onderzoek (n=62; 35 kernbesluiten, 9 FFP-inbreng, 18 nieuwe gezinnen). Zowel de actuele of blijvende veiligheid stegen niet direct na de inbreng in het basisteamoverleg. De conclusie dat het basisteamoverleg een direct positief effect heeft op de veiligheid van de kinderen kan daarom niet worden getrokken. Aan het eind van dit onderzoek was meer dan de helft van deze gezinnen echter niet meer onder begeleiding van Jeugdbescherming en met voldoende scores op actuele en blijvende veiligheid afgesloten.

## Wat zijn de voorwaarden en verbeterpunten voor een effectief basisteamoverleg?

Uit dit onderzoek zijn zowel voorwaarden als verbeterpunten voor een effectief basisteamoverleg naar voren gekomen. Zowel de voorwaarden als de verbeterpunten bieden aanknopingspunten om het basisteamoverleg in de toekomst effectiever te laten verlopen.

### Voorwaarden voor een effectief basisteamoverleg

#### *Vorbereiding*

Een effectief basisteamoverleg valt of staat met een goede voorbereiding op drie verschillende fronten. Allereerst de gezinsmanager met inbreng: In voorbereiding op een kernbesluit of een inbreng van een nieuw gezin moet de gezinsmanager ervoor zorgen dat het gezinsplan en de metingen up-to-date zijn. Daarnaast moet een gezinsmanager bij een kernbesluit de vijf vragen voorbereiden en het voornemen dat hij/zij heeft t.a.v. het besluit. In voorbereiding voor een FFP-inbreng schrijft de gezinsmanager een casenote. De andere gezinsmanagers uit het team bereiden het basisteamoverleg voor door de gezinsplannen te lezen van de gezinnen die op de agenda staan, de metingen te bekijken, door alvast digitaal feedback te geven binnen WIJZ en door vragen voor te bereiden voor het basisteamoverleg die aansluiten bij het te nemen kernbesluit of door een casenote te lezen en daar feedback bij voor te bereiden. Ook de senior gezinsmanager en gedragsdeskundige bereiden zich inhoudelijk voor op het basisteamoverleg. De teammanager doet dit in de rol van voorzitter meer procesmatig in de voorbespreking van het basisteamoverleg door de driehoek van teammanager, gedragsdeskundige en senior gezinsmanager. In deze voorbespreking worden de prioriteiten (waar moet veel aandacht aan besteed worden en waar minder?), de insteek van een inbreng (vanuit welk perspectief bekijken we deze inbreng?), de rolverdeling (wie neemt welke rol op welk moment?) en de tijdsplanning (hoeveel tijd hebben we nodig per agendapunt?) bepaald.

In de meeste basisteams wordt de inbreng goed voorbereid door de gezinsmanager en het team. Het kwam weinig voor dat gezinnen niet besproken konden worden of besluiten niet genomen konden worden omdat de inbreng niet goed was voorbereid of omdat het team zich niet had ingelezen. En ondanks dat er in niet alle teams een voorbespreking plaats vindt binnen de driehoek van teammanager, gedragsdeskundige en senior gezinsmanager, lijkt er wel op enig ander moment afstemming te hebben plaats gevonden over de inhoud van het basisteamoverleg of is er sprake van een natuurlijke dynamiek.

#### *Agenda van het basisteamoverleg*

De meeste basisteams geven aan dat het met elkaar afspreken van een vaste norm voor het inbrengen van nieuwe gezinnen of casenotes hen helpt om scherp te blijven op de voortgang bij nieuwe gezinnen en op hun professionele ontwikkeling binnen FFP. Voor nieuwe gezinnen spreken de teams bijvoorbeeld met elkaar af dat de nieuwe gezinnen om de week geagendeerd moeten worden of drie keer in fase 1. Voor FFP-supervisie spreken de teams met elkaar af om één keer per twee of drie weken een casenote in te brengen. Deze afspraken zijn in eerste instantie een stok achter de deur voor het team. Later, als de normen langzaam geborgd zijn binnen de teams, ervaren zij ook wat het met regelmaat inbrengen van nieuwe gezinnen of casenotes op kan leveren op langere termijn. Zo ervaren sommige teams dat zij sneller

gezinsplannen kunnen vaststellen van nieuwe gezinnen omdat deze al meerdere keren besproken zijn in het basisteamoverleg. Andere teams ervaren dat zij meer verdieping kunnen halen uit de FFP-supervisie, omdat de vragen in de loop der tijd uitdagender worden.

Naast een vaste norm helpt ook een vast stramien voor het bespreken van kernbesluiten, nieuwe gezinnen of casenotes de basisteams om een discussie binnen het basisteamoverleg zo effectief mogelijk te laten verlopen. Bij kernbesluiten zijn de vijf vragen een goed voorbeeld. De vijf vragen geven structuur aan de discussie. In het ene team worden de vijf vragen gesteld door de teammanager en beantwoord door de inbrengende gezinsmanager, in het andere team houdt de inbrengende gezinsmanager een korte pitch waarin de antwoorden op de vijf vragen zijn verwerkt. De meeste senior gezinsmanagers gebruiken ook een vast stramien voor de FFP-supervisie, waarin eerst de vraag van de gezinsmanager wordt aangescherpt, vervolgens verder wordt verkend vanuit methodische doelen en gesprekstechnieken en waarbij tot slot ruimte is voor tips vanuit het team voor het volgende contact met het gezin. Ook voor het bespreken van nieuwe gezinnen zijn er steeds meer basisteams die hiervoor een vast stramien ontwikkelen of overnemen van een ander team. Binnen dit onderzoek hanteerden 2 van de 10 basisteams een vast stramien: De eerste keer breng je een nieuw gezin in voor de veiligheidsafspraken, bodemeisen en consequenties; de tweede keer als FFP-inbreng met de vraag: wat doet dit gezin met jou als gezinsmanager?; en tot slot de derde keer voor de situatieomschrijving, het gezinspatroon en de centrale lijn die je uit wilt zetten met het gezin. Deze basisteams ervaren dit vaste stramien als erg behulpzaam. Het geeft invulling aan de casuïstiek omtrent nieuwe gezinnen en de belangrijkste knelpunten op inhoud en proces komen direct aan bod.

Twee basisteams maken de bewuste keuze om na het teamrondje te starten met FFP-supervisie en doorstroom. Dan weten ze in ieder geval zeker dat deze onderdelen niet komen te vervallen. Zij redeneren: "De kernbesluiten moeten we toch nemen, alleen nu binnen een wat kortere tijd." Hierdoor neemt volgens deze teams de effectiviteit van hun overleg toe, omdat er minder tijd over blijft voor allerlei details. Toch komen ook deze teams tijd te kort in het basisteamoverleg, waardoor met name de nieuwe gezinnen op de nominatie staan om doorgeschoven te worden naar de volgende week.

### ***Stabiel team***

Net als in verschillende interne audits bij Jeugdbescherming, kwam ook in dit onderzoek naar voren dat een stabiel basisteam een belangrijke voorwaarde of werkzaam bestanddeel is voor een effectief basisteamoverleg. Onder een stabiel basisteam wordt verstaan: Een team dat al langer in dezelfde samenstelling samenwerkt; een team met een gezonde verhouding tussen startende gezinsmanagers en gezinsmanagers met meer werkervaring; een team dat een goede modus heeft gevonden om met elkaar te communiceren, elkaar feedback te geven en feedback te ontvangen; een team dat inspeelt op elkaars sterke en zwakke punten en elkaar in balans houdt. Verschillende gezinsmanagers geven aan dat een goede samenwerking binnen de driehoek van teammanager, gedragsdeskundige en senior gezinsmanager kan een stabiel team maken of breken. Bijvoorbeeld door in te spelen op de (soms misschien wisselende) behoeften van een basisteam en door het team te ondersteunen wanneer het in zwaar weer verkeerd.

### *Rollen*

Een goede uitvoering van de rollen van teammanager (voorzitter, sturen op het proces), gedragsdeskundige (expert, adviseren op de inhoud) en senior gezinsmanager (supervisor, begeleiden vanuit FFP-methodiek) wordt ook in dit onderzoek in bijna alle basisteams genoemd als werkzaam bestanddeel voor het basisteamoverleg. Bij het ontbreken van de teammanager, gedragsdeskundige of senior gezinsmanager is het lastig om een effectief basisteamoverleg te voeren. In de vakantietijd wordt vaak voor vervanging gezorgd. In andere gevallen worden bepaalde onderdelen doorgeschoven naar een volgend basisteamoverleg.

### *Werken volgens de Bedoeling*

Met het project 'werken volgens de bedoeling' heeft Jeugdbescherming zich de afgelopen jaren ingezet om kinderen sneller en structureler veilig te krijgen, nog beter volgens de bedoeling/methodetrouw te gaan werken en de afstemming en samenwerking met de netwerkpartners verder te verbeteren. Om dit mogelijk te maken is de caseload van de gezinsmanagers verlaagd van 14 naar 10 gezinnen (wat betekent dat de teamcaseload is verlaagd van  $\pm 100$  naar  $\pm 70$  gezinnen), zodat er meer ruimte en aandacht komt om te werken aan de veiligheid van de kinderen en zij daardoor sneller en structureler veilig zijn. 'Werken volgens de bedoeling' is in 2017 gestart met twee pilot teams en in 2018 en 2019 verder uitgerold binnen de organisatie. Aan dit onderzoek hebben de twee pilot teams meegewerkt en ook twee teams die later ingerold zijn binnen het project 'werken volgens de bedoeling'. De overige zes basisteams zijn na het onderzoek ingerold.

Zowel in de observaties als in de interviews van dit onderzoek zijn aanwijzingen te vinden het project dat 'werken volgens de bedoeling' ook een positieve invloed heeft op de effectiviteit van het basisteamoverleg. In de observaties werd gezien dat de 4 basisteams die 'werken volgens de bedoeling' gemiddeld 7 a 8 gezinnen bespreken in het basisteamoverleg, terwijl de andere 6 basisteams gemiddeld 5 gezinnen bespreken.

Ook qua tijdsinvestering is er een verschil te ontdekken tussen de twee groepen basisteams. Per kernbesluit besteden de 4 basisteams die 'werken volgens de bedoeling' gemiddeld 13 minuten aan de discussie omtrent het besluit, tegenover gemiddeld 19 minuten in de andere 6 basisteams. De teams die 'werken volgens de bedoeling' hebben afspraken gemaakt over hoe zij kernbesluiten bespreken. Bijvoorbeeld een pitch aan de hand van de 'vijf vragen' om het gezin in te brengen in het basisteamoverleg of afspraken over welke stukken alleen als hamerstuk op tafel komen (zoals bij het kernbesluit 'afsluiten'). Dit levert de teams kostbare minuten op. Daarnaast stuurt de teammanager ook veel strakker binnen de beschikbare tijd.

Het bespreken van nieuwe gezinnen kost in de 4 basisteams die 'werken volgens de bedoeling' gemiddeld 11 minuten, terwijl de andere 6 basisteams hier 18 minuten per gezin aan besteden. Ook in dit geval zijn er in de teams die 'werken volgens de bedoeling' duidelijkere structuren te ontdekken in het bespreken van de nieuwe gezinnen en wordt er door de teammanager strakker gestuurd binnen de beschikbare tijd. Daarnaast wordt een deel van de feedback op het gezinsplan ook al digitaal gegeven, zodat alleen de inhoudelijke kernpunten besproken hoeven te worden. Nagenoeg geen verschil is er te ontdekken tussen de twee groepen bij het bespreken van een



FFP-inbreng (21 en 22 minuten). De teams die 'werken volgens de bedoeling' geven aan dat zij sinds de inrol de FFP-supervisie wel nieuw leven hebben ingeblazen. Sinds de inrol staat er eigenlijk altijd wel een FFP-inbreng op de agenda en vaak meerdere. Niet alleen nieuwe gezinsmanagers maar ook de gezinsmanagers met meer werkervaring zien de meerwaarde van de FFP-supervisie en schrijven met regelmaat een casenote.

Doordat de teams die 'werken volgens de bedoeling' effectiever zijn in het bespreken van gezinnen, worden er niet alleen meer gezinnen besproken, maar is er in deze teams ook meer ruimte voor andere agendaonderdelen zoals het bespreken van doorstroom of kwesties. Daarnaast lijkt er in deze teams meer ruimte te zijn voor reflectie en verdieping middels deskundigheidsbevordering of het werken aan een team-ontwikkelplan.

In de interviews geven de teams die 'werken volgens de bedoeling' aan dat er sinds de inrol minder druk staat op de agenda van het basisteamoverleg. De agenda is niet minder vol, er staan zelfs meer gezinnen op de agenda, maar het voelt voor de teamleden alsof er meer ruimte is voor het bespreken van de gezinnen.

### **Verbeterpunten voor een effectief basisteamoverleg**

Naast voorwaarden benoemen de respondenten in dit onderzoek ook verbeterpunten voor een effectief basisteamoverleg.

#### ***Structuur van het basisteamoverleg***

De overvolle agenda van het basisteamoverleg is in alle basisteams een struikelblok als het gaat om een effectief basisteamoverleg. Vaak blijkt het behandelen van alle vaste agendaonderdelen geen haalbare kaart, bijvoorbeeld omdat er teveel kernbesluiten of nieuwe gezinnen op de agenda staan, of dat het bespreken van een gezin rondom een kernbesluit meer tijd kost dan vooraf is ingecalculeerd. Over het algemeen geven de basisteams voorrang aan de kernbesluiten en worden de nieuwe gezinnen, de FFP-supervisie, kwesties en het bespreken van de doorstroom doorgeschoven naar de volgende week of een ander moment. Ook de teams die 'werken volgens de bedoeling' hebben een erg volle agenda, maar toch lijkt het in deze teams iets meer haalbare kaart. Er komen minder signalen uit deze teams dat er vaste agendaonderdelen doorgeschoven moeten worden naar de volgende week.

Volgens de gezinsmanagers vraagt een overvolle agenda enerzijds om stevig voorzitterschap van de teammanager, maar anderzijds is het vooral belangrijk om kritisch te kijken naar de structuur van het basisteamoverleg. Door sommige gezinsmanagers wordt geopperd om aparte momenten in te plannen voor FFP-supervisie (wekelijks) of voor reflectie op de doorstroom op basis van de administratieve gegevens uit InZicht (maandelijks). Anderen zouden graag twee keer twee uur in de week bijeen komen waardoor de werklast wat meer gespreid kan worden over de week.

In dit licht heeft een basisteam uit de regio WF-7 geëxperimenteerd met een nieuwe structuur van het basisteamoverleg. Dit experiment was een soort van tussenoplossing voor een groot team met 9 gezinsmanagers, waar teveel druk stond op de agenda van het basisteamoverleg. Het basisteamoverleg startte in dit basisteam met anderhalf uur casuïstiek (kernbesluiten en nieuwe

gezinnen) met de ene helft van de gezinsmanagers uit het basisteam, de teammanager en de gedragsdeskundige; vervolgens een uur FFP-supervisie en het bespreken van de doorstroom en wachtlijst met het hele team (alle gezinsmanagers, de teammanager en de gedragsdeskundige); en tot slot anderhalf uur casuïstiek met de andere helft van de gezinsmanagers, de teammanager en de gedragsdeskundige. Effectief had het team binnen deze structuur een uur meer ruimte om besluiten te nemen (totale duur toegenomen van 3 naar 4 uur). De belasting voor de teammanager en gedragsdeskundige nam met deze structuur toe, met name de gedragsdeskundige moest meer gezinsplannen voorbereiden. Voor de gezinsmanagers daarentegen nam de belasting af. Het basisteamoverleg duurde voor hen maar tweeënhalf uur (i.p.v. drie uur) en daarnaast hoefden ze enkel de gezinsdossiers voor te bereiden die in hun deel van het basisteamoverleg zouden worden besproken. De gedragsdeskundige geeft aan dat dit experiment veel rust gaf in het team: "Er kon meer aandacht besteed worden aan de gezinnen waardoor de veiligheid van de kinderen werd vergroot." De discussies in de kleinere groepjes verliepen ook effectiever dan in het hele basisteam, omdat er minder sprake was van herhaling (d.w.z. mensen die vragen stellen die al eerder gesteld zijn of opmerkingen maken die al eerder gemaakt zijn) en iedereen het gevoel kreeg dat hij of zij werd gehoord. Tegelijkertijd werd er met dit experiment wel ingeleverd op de effectiviteit van de FFP-supervisie. Omdat dit het enige uur was dat het basisteam als geheel bij elkaar zat, werd dit uur vaak gebuikt voor mededelingen en praktische zaken.

Enkele teammanagers en gedragsdeskundigen geven aan dat we organisatie breed moeten nadenken over alle vaste agendaonderdelen die een plek hebben in het basisteamoverleg. Zij geven aan dat het primair moet gaan om de gezinnen en dus het bespreken van de kernbesluiten, nieuwe gezinnen en FFP-supervisie. Misschien moet er dan een andere manier of een ander tijd gevonden worden om het met elkaar te hebben over mededelingen, kwesties en doorstroom.

### ***Meer tijd voor reflectie en verdieping***

In bijna alle basisteams geeft men aan dat zij graag meer tijd en ruimte voor reflectie en verdieping zouden willen hebben binnen het basisteamoverleg. Enerzijds meer reflectie binnen de vaste agendaonderdelen van FFP-supervisie en het bespreken van doorstroom binnen de caseload van de individuele gezinsmanager of het hele team, anderzijds meer verdieping, buiten de vaste agenda-onderdelen om, bijvoorbeeld door het werken aan het teamplan of deskundigheidsbevordering door de gedragsdeskundige, senior gezinsmanager of externen die gevraagd worden om aan te schuiven. Unaniem geven de basisteams aan dat de aandacht nu primair uitgaat naar de kernbesluiten op de agenda en dat FFP-supervisie en doorstroom vaak op de nominatie staan om door te schuiven naar de volgende week.

De ongeschreven regel van een uur FFP-supervisie en twee uur casuïstiek (kernbesluiten en nieuwe gezinnen) wordt in geen enkel team strikt gehanteerd. In de 9 van de 10 basisteams staat er niet meer dan 1 FFP-inbreng op de agenda en wordt er structureel minder tijd besteed aan de FFP-supervisie. De gezinsmanagers ervaren het schrijven van een casenote nog altijd als een extra belasting bovenop hun reguliere werkzaamheden en geven tegelijkertijd aan dat de FFP-supervisie hen te weinig oplevert. Een aantal gezinsmanagers zouden graag meer aandacht willen besteden aan de vraag: "Wat doet dit gezin met mij als professional?". Een aantal anderen zouden

liever geen casenote willen schrijven maar de inbreng voor de FFP supervisie mondeling willen doen. Zij geven aan dat je vaak pas tijdens de FFP-supervisie met hulp van je team tot de kern en de juiste vraag komt, waardoor de casenote minder belangrijk is.

### *Sturing door teammanager op het proces*

De teammanager heeft als voorzitter in het basisteamoverleg een sleutelrol, omdat het effectief verlopen van het basisteamoverleg valt of staat met goed voorzitterschap. In de interviews kwam de rol van de teammanager vaak naar voren als verbeterpunt voor een effectief basisteamoverleg. Aandachtspunten waren onder andere tijdsmanagement en het stellen van prioriteiten. De teammanagers zouden strakker kunnen sturen binnen de beschikbare tijd van het basisteamoverleg, zodat er voldoende ruimte is voor alle vaste agenda-onderdelen. Nu worden er met regelmaat agendaonderdelen doorgeschoven naar de volgende week. Daarbij geeft men aan dat het ook aan de teammanager is om de juiste prioriteiten te stellen in afstemming met de driehoek en het team. Ook balans lijkt hierin belangrijk. Als er de ene week veel tijd en aandacht uitgaat naar de kernbesluiten en er geen ruimte is voor FFP supervisie en doorstroom, dan is het belangrijk om de week erna daar extra aandacht aan te besteden.

### *Meer oog voor de veiligheid van kinderen vanuit betekenisvolle metingen*

De afgelopen jaren heeft Jeugdbescherming veel aandacht besteed aan het ontwikkelen van het concept van kindveiligheid, omdat er veel controverse bestond over wat kindveiligheid precies inhield en hoe men merkbaar en meetbaar een verschil kon maken voor kinderen die opgroeien in onveiligheid. Met de ontwikkeling en implementatie van de concepten actuele en blijvende veiligheid en de instrumenten voor veiligheidsinschatting (HAVIK) en risicotaxatie (ARIJ-RT) zijn hierin grote stappen gezet. In dit onderzoek is echter gebleken dat deze nieuwe concepten en instrumenten nog niet volledig geborgd zijn in het primair werkproces. In het basisteamoverleg werden met regelmaat discussies geobserveerd over de veiligheidsconcepten en -instrumenten. In de interviews geven de respondenten aan op zoek te zijn naar onderbouwing en houvast in deze discussie, inhoudelijk vanuit Wiki of op proces binnen WIJZ.

## Conclusies en aanbevelingen

Sinds de ontwikkeling van Intensief Systeemgericht Casemanagement (ISC) (toen nog Generiek Gezinsgericht Werken – GGW) in 2011 heeft Jeugdbescherming een stevig fundament gelegd voor het basisteamoverleg in het primair proces. In dit onderzoek is het basisteamoverleg uitgebreid onder de loep genomen om antwoord te kunnen geven op de vraag: 'Wat is de impact van het basisteamoverleg (het belangrijkste feedback- en besluitvormingsinstrument binnen Intensief Systeemgericht Casemanagement waar adviezen worden gegeven en beslissingen worden genomen ten aanzien van kindveiligheid) op de kindveiligheid?'.

Het **basisteamoverleg** is bij Jeugdbescherming Regio Amsterdam het enige structurele overleg in het primair werkproces. Het is daarmee het belangrijkste feedback- en besluitvormingsinstrument voor gezinsmanagers om hun werk met gezinnen goed te kunnen doen. In het basisteamoverleg vormt reflectie op de inhoud (wat?) en de methodiek (hoe?) de basis voor een teamadvies of een teambesluit. Op deze manier houdt een gezinsmanager altijd de focus op de veiligheid van kinderen.

Het fundament van een centraal wekelijks teamoverleg voor alle inhoudelijke casuïstiek en FFP supervisie wordt tot op heden organisatie-breed gedeeld en ondersteund. Vanuit een behoefte aan meer structuur en houvast zijn er in de loop der tijd bouwstenen bijgekomen om op het fundament een raamwerk te bouwen voor het basisteamoverleg. Deze bouwstenen geven structuur en inhoudelijke invulling aan het basisteamoverleg (kernbesluiten, doorstroom) en bevorderen reflectie (de vijf vragen, andere betekenisvolle metingen). De bouwstenen zijn organisatie-breed geïmplementeerd en worden in alle basisteams van het primair proces toegepast. Het verschilt per basisteam hoe de bouwstenen samen zijn opgebouwd tot een raamwerk voor het basisteamoverleg. De driehoek van teammanager, gedragsdeskundige en senior gezinsmanager hebben gezamenlijk een grote invloed op de vormgeving van het raamwerk. Zo varieert de volgorde van vaste agenda-onderdelen en de toepassing van reflectie-instrumenten. Leren van deze verschillen is essentieel om de kwaliteit, uniformiteit en effectiviteit van het basisteamoverleg te vergroten en gebeurt tegelijkertijd nog te weinig. Het vervangen van één van de rollen bij afwezigheid en de invloed van een nieuwe teammanager, gedragsdeskundige of senior gezinsmanager creëert bewustwording in het team dat (sommige onderdelen van) het basisteamoverleg ook op een andere manier ingevuld kan(/kunnen) worden. Daarnaast is het meekijken in het basisteamoverleg van andere teams, niet ter vervanging van één van de rollen, maar vanaf de zijlijn, belangrijk voor teammanagers, gedragsdeskundigen en (senior) gezinsmanagers.

Ongeacht hoe de basisteams invulling geven aan het wekelijks overleg, overheerst in alle basisteams het gevoel dat de agenda van het basisteamoverleg overvol is. Met regelmaat schuiven er agenda-onderdelen door naar de volgende week, omdat het de teams binnen de beschikbare tijd niet lukt om alle agendapunten voldoende op inhoud te bespreken. Primair gaat de aandacht uit naar het bespreken van inhoudelijke casuïstiek van gezinnen (kernbesluiten (56%) en nieuwe gezinnen (29%)) en is reflectie op het handelen als professional middels het bespreken van gezinnen als onderdeel van de FFP-supervisie (15%) onderbelicht. Agenda-onderdelen zoals

de FFP-supervisie en het bespreken van de doorstroom worden het vaakst doorgeschoven naar een volgend overleg. We kunnen hieruit concluderen dat de inhoudelijke casuïstiek vaak als meer urgent worden bestempeld. Echter, door te focussen op de meest urgente inhoudelijke casuïstiek, wordt het reflecteren op het handelen vergeten en wordt er minder geleerd over hoe men het werk beter kan doen. Het basisteamoverleg lijkt hierdoor soms meer op 'brandjes blussen', dan op het wegnemen van de oorzaken. Dit patroon wilde men met de ontwikkeling van ISC juist doorbreken, omdat de onveiligheid in gezinnen op deze manier niet wordt weggenomen. Het is daarom belangrijk dat reflectie een meer prominente plek krijgt in het basisteamoverleg.

Met het gevoel van de basisteams dat de agenda van het basisteamoverleg overvol is in ons achterhoofd, is het opvallend dat er gemiddeld niet meer dan 6 gezinnen aan bod komen in het basisteamoverleg (kernbesluiten, nieuwe gezinnen én FFP-inbreng). Veel tijd wordt in het basisteamoverleg besteed aan andere vaste en niet vaste agenda-onderdelen. Met gemiddeld 6 fulltime gezinsmanagers per basisteam en 12 gezinnen per gezinsmanager heeft een team 72 gezinnen in begeleiding. In de huidige situatie kunnen deze gezinnen niet vaker dan eens per drie maanden in het basisteamoverleg besproken worden. Daarbij zijn er altijd gezinnen die meer aandacht vragen, waardoor gezinnen waarin de begeleiding goed loopt nog minder vaak worden ingebracht. Op basis van deze gegevens kunnen we stellen dat de doorstroom van gezinnen in het basisteamoverleg stagneert. Het is daarom wenselijk om het basisteamoverleg efficiënter in te delen, waardoor het aantal gezinnen dat wekelijks besproken kan worden in het basisteamoverleg stijgt. De impact van het basisteamoverleg op de kindveiligheid is namelijk het meest direct bij het bespreken van gezinnen als FFP-supervisie, kernbesluit of nieuw gezin. De expliciete bijdrage van de FFP-supervisie, kernbesluiten en nieuwe gezinnen wordt hieronder uitgelicht.

- Een casenote voor de FFP-supervisie wordt vaak ingebracht door een gezinsmanager die vastloopt in de samenwerking in een gezin. Het gesprek voeren over de veiligheid van de kinderen is in deze gezinnen vaak extra lastig. Binnen de FFP-supervisie krijgt de gezinsmanager concrete adviezen over hoe een volgend gesprek aan te gaan met het gezin en over hoe een ingang te vinden om het gesprek over veiligheid aan te gaan. Hoe sneller er een gezamenlijke focus ontstaat binnen het gezin op veiligheid, hoe sneller de hulpverlening aan de slag kan met het gezin en de veiligheid van de kinderen.
- Een kernbesluit is niet enkel een go/no-go moment in de begeleiding van een gezin, of een moment waarop de gezinsmanager checkt met het basisteam of de juiste stappen worden gezet en waar de aandachtspunten liggen, het is ook een moment waarop een gedeeld beeld van de veiligheid van en een gedeelde verantwoordelijkheid over de kinderen in het gezin ontstaat. Voorafgaand aan de inbreng van een kernbesluit, doet de gezinsmanager een extra check op het veiligheidsplan en de ARIJ-RT van het gezin. Het is belangrijk dat gegevens over de actuele en blijvende veiligheid van het gezin up-to-date zijn, zodat het basisteam een advies kan geven dat bijdraagt aan de veiligheid van de kinderen.
- Het inbrengen en bespreken van nieuwe gezinnen in de eerste fase van begeleiding volgens een vast stramien (om de week, of in ieder geval 3x in de eerste fase: (1)

bespreken veiligheidsplan, (2) FFP inbreng ‘Wat doet dit gezin met mij als professional?’, (3) situatieomschrijving en centrale lijn) draagt op meerdere manieren bij aan de veiligheid van kinderen. Zo is er vanaf de eerste inbreng een gedeeld beeld en een gedeelde verantwoordelijkheid in het basisteam met betrekking tot de actuele veiligheid van de kinderen in het gezin en hoe daarin te handelen. De derde inbreng in het basisteamoverleg zorgt voor een gedeeld beeld over hoe blijvende veiligheid voor kinderen in een gezin gecreëerd kan worden en welke hulp daarvoor moet worden ingezet. Het blijkt daarnaast dat in de basisteams waarin dit stramien wordt gehanteerd, gezinsplannen vaker in één keer worden vastgesteld en de analysefase korter is. In theorie (zonder wachtlijsten bij zorgaanbieders) zou in deze gezinnen hulp eerder kunnen starten, waardoor kinderen eerder blijvend veilig zijn.

In een effectief basisteamoverleg wordt dus zoveel mogelijk tijd besteed aan het bespreken van gezinnen. De aandacht moet daarbij uitgaan naar de actuele en blijvende veiligheid van de kinderen. Met het bespreken van de kindveiligheid bij nieuwe gezinnen wordt vanaf de start ingezet op het verhogen van de actuele veiligheid. De methodiek FFP biedt gezinsmanagers handvaten om ook in het gezin het gesprek over veiligheid aan te gaan. We kunnen dit zien als de bodemeisen van een effectief basisteamoverleg. Bij de overige agendaonderdelen komt de veiligheid van kinderen in gezinnen minder expliciet aan de orde en is er een minder direct oorzakelijk verband tussen de bespreking in het basisteamoverleg en de kindveiligheid. Het is daarom belangrijk om de meerwaarde voor de klant doorlopend te beoordelen.

Om een basisteamoverleg effectief te laten verlopen is een goede voorbereiding belangrijk, zowel door de inbrengende gezinsmanager als door de rest van het basisteam. Daarnaast zijn werkafspraken en een vaste structuur helpend om zo effectief en efficiënt mogelijk om te gaan met de beschikbare tijd. Het starten met de FFP-supervisie zodat er altijd expliciet aandacht is voor reflectie blijkt vanuit dit onderzoek ook een goede formule voor een effectief basisteamoverleg. Tot slot is ook een stabiel team waarin iedereen zich vasthoudt aan zijn eigen rol een belangrijke voorwaarde voor een effectief basisteamoverleg.

Uit dit onderzoek blijkt dat het project ‘werken volgens de bedoeling’ een positieve invloed heeft op de effectiviteit van het basisteamoverleg. De pilot-teams en de teams die gedurende dit onderzoek al ingerold waren binnen het project ‘werken volgens de bedoeling’ besteden meer tijd aan het bespreken van gezinnen en minder tijd aan overige agenda-onderdelen. Ook worden er gemiddeld meer gezinnen besproken in kortere tijd. De gezinsmanagers uit deze teams geven aan dat zij een beter gedeeld beeld hebben van de kindveiligheid over de gehele teamcaseload.

## Bijlage 1: Nieuwe opzet Basisteamoverleg (BTO)

Dit onderzoek had tot doel om de uitvoering van het basisteamoverleg terug te brengen naar de bedoeling: 'Het effectief en efficiënt reflecteren en besluiten nemen teneinde de kindveiligheid te vergroten'. Het basisteamoverleg moet de gezinsmanagers hiervoor handelingsperspectief bieden of aansporen om gedrag te vertonen dat leidt tot voortgang en/of verbetering van de veiligheid van de kinderen. Op basis van de bevindingen uit dit onderzoek, doen wij een voorstel voor een nieuwe opzet van het basisteamoverleg, om het basisteamoverleg terug te brengen naar de oorspronkelijke bedoeling.

### Bodemeisen van het BTO

- 1) Tijdens het BTO bespreken en houden we zicht op de actuele en blijvende veiligheid van kinderen in de gezinnen. Bij nieuwe gezinnen zetten we erop in om vanaf het eerste moment de veiligheid te verhogen.
- 2) In het BTO ligt de focus op het bespreken van gezinnen, waardoor we de doorstroom bevorderen én zodat we zo snel mogelijk tot Ieder Kind Veilig komen.
- 3) De basis van onze werkwijze is FFP, hier hebben we altijd aandacht voor in het BTO. FFP heeft een prominente plek in het BTO en we werken met het hele systeem en team aan tafel.

### Structuur BTO

#### *BTO start*

*5 minuten 0.00-0.05*

Het BTO start altijd op de afgesproken tijd. De TM stelt de vraag: Zijn er dingen die gedeeld moeten worden in het basisteam voordat we kunnen starten met het basisteamoverleg? Enkel urgente dingen die de start van het BTO in de weg staan, worden gedeeld met het team. Voor andere mededelingen is ruimte aan het einde van het BTO.

#### *FFP supervisie*

*40 minuten 0.05-0.45*

Er is altijd ruimte voor 40 minuten FFP supervisie in het BTO. In die tijd is er ruimte voor 2 FFP-inbreng van ieder 20 minuten. Inbreng voor de supervisie gebeurt aan de hand van een casenote. Indien er minder dan twee casenotes zijn geagendeerd, dan wordt een willekeurige gezinsmanager gevraagd om mondeling een inbreng te doen over een gesprek in de afgelopen week. Deze inbreng wordt genotuleerd in een casenote. En vervolgens besproken in het team. Evt. stelt het team een roulatieschema op hiervoor.

FFP supervisie					40 minuten	0.05-0.45
	<i>Naam gezinsmanager</i>	<i>Gezin</i>	<i>FFP-vraag</i>	<i>WIJZ-link</i>		
1					20 minuten	0.05-0.25
2					20 minuten	0.25-0.45

#### *Nieuwe gezinnen*

*30 minuten 0.45-1.15*

Ieder BTO is er ruimte voor 3 nieuwe gezinnen die ieder in 10 minuten worden besproken. In fase 1 komen nieuwe gezinnen 3x terug op de agenda van het BTO voordat het plan wordt vastgesteld. De eerste keer wordt het veiligheidsplan besproken (HAVIK incl. bodemeisen, veiligheidsafspraken en volgende stap). De tweede keer wordt het gezin ingebracht met een

casenote voor FFP supervisie aan de hand van de vraag: Wat doet dit gezin met mij als gezinsmanager? De derde keer worden de situatieomschrijving en de gezinspatronen besproken.

Nieuwe gezinnen					30 minuten	0.45-1.15
	<i>Naam gezinsmanager</i>	<i>Gezin</i>	<i>Reden van inbreng</i>	<i>WIJZ-link</i>		
1					10 minuten	0.45-0.55
2					10 minuten	0.55-1.05
3					10 minuten	1.05-1.15

**Pauze**

**10 minuten 1.15-1.25**

**Kernbesluiten**

**60 minuten 1.25-2.25**

In het BTO is er 60 minuten ingepland voor kernbesluiten. Er is ruimte voor 4 kernbesluiten die volledig besproken dienen te worden. Indien er minder kernbesluiten op de agenda staan dan er in de beschikbare tijd besproken kunnen worden, dan is er ruimte om een fase 2 gezin in te brengen om de stand van zaken te bespreken. Bij het inbrengen van een kernbesluit:

- Je zorgt ervoor dat de inschatting van de Actuele en Blijvende Veiligheid kloppend is voor de huidige situatie en je opent de metingen in WIJZ en kijkt naar de veiligheidslijn.
- Alle beschikbare relevante informatie is terug te vinden in het gezinsplan. Bij elk JB-Besluit beschrijf je voor wie het besluit is en geef je een onderbouwing bij samenvatting/conclusie.
- Gezin is op de hoogte van te nemen besluit, mening betrokkenen is altijd ingevuld.
- Een trainee gezinsmanager bereid een kernbesluit altijd voor met de senior gezinsmanager of een andere ervaren gezinsmanager uit het team. Hierbij worden de werkafspraken hierboven gevolgd.

Bij het inbrengen van een gezin worden de 4 (of eigenlijk 5 incl. vraag 0) vragen gevolgd:

1. Wie is het kind en hoe staat het met de veiligheid van het kind nu? (grafiek actuele/blijvende veiligheid openen) En hoe zorgen de veiligheidsafspraken ervoor dat de actuele veiligheid (minstens) op een 6 komt?
2. Hoe is dit kind zo geworden? (patronen)
3. Wat heeft dit kind nodig om blijvend veilig op te groeien? (blijvende veiligheid)
4. Hoe ga je dit besluit met het gezin inclusief de kinderen bespreken? (met welk FFP doel en techniek ga je het advies met het gezin bespreken)

Indien je een kernbesluit buiten het BTO wilt nemen, altijd in afstemming met de driehoek.

Kernbesluiten					60 minuten	1.25-2.25
	<i>Naam gezinsmanager</i>	<i>Gezin</i>	<i>Voornemen (Kernbesluit) / Reden van inbreng</i>	<i>WIJZ-link</i>		
1					15 minuten	1.25-1.40
2					15 minuten	1.40-1.55
3					15 minuten	1.55-2.10
4					15 minuten	2.10-2.25



**Deskundigheidsbevordering**

**15 minuten 2.25-2.40**

Nadat de gezinnen zijn besproken is er iedere week 15 minuten ruimte voor deskundigheidsbevordering. Dit kan zijn deskundigheidsbevordering door de senior gezinsmanager of gedragsdeskundige, of een inbreng van buiten het team. Afstemming hierover met de teammanager.

Deskundigheidsbevordering		15 minuten	2.25-2.40
	<i>Naam inbrenger</i>	<i>Inbreng</i>	
1			
2			

**A. Doorstroom (InZicht)**

**15 minuten 2.40-2.55**

De ene week is er 15 minuten ruimte voor het bespreken van de 'doorstroom' van één gezinsmanager uit het team aan de hand van Inzicht, de andere week is er ruimte voor het bespreken van kwesties/wachtlijst.

A. Doorstroom (Inzicht)		15 minuten	2.40-2.55
	<i>Naam gezinsmanager</i>	<i>Evt. specifieke vraag</i>	
1			

**B. Kwesties/Wachtlijst**

**15 minuten 2.40-2.55**

De ene week is er 15 minuten ruimte voor het bespreken van kwesties/wachtlijst, de andere week is er ruimte voor het bespreken van 'doorstroom' van één gezinsmanager uit het team aan de hand van Inzicht.

B. Kwesties/Wachtlijst				15 minuten	2.40-2.55
	<i>Naam inbrenger</i>	<i>Gezin</i>	<i>Korte omschrijving kwestie</i>	<i>WIJZ-link</i>	
1					
2					
3					
4					

**Mededelingen**

**5 minuten 2.55-3.00**

Aan het einde van het BTO is er 5 minuten ruimte voor mededelingen. Het is niet de bedoeling dat hier uitgebreide terugkoppelingen worden gegeven van zittingen, UVO's etc., wel is er ruimte voor mededelingen van huishoudelijke aard of korte vragen aan het team.

Mededelingen		5 minuten	2.55-3.00
	<i>Naam inbrenger</i>	<i>Korte omschrijving mededeling</i>	
1			
2			
3			
4			

### Overige werkafspraken BTO

- o De actuele en blijvende veiligheid hebben een prominente plek in het bespreken van gezinnen. De veiligheidslijnen zijn geopend en worden besproken in samenhang met de veiligheidsafspraken uit de HAVIK, zodat we focus hebben en zicht houden op de kindveiligheid.
- o Het BTO heeft prioriteit in ieders agenda. Afwezigheid (niet zijnde vakantie of ziekte) alleen in geval van zitting of training. Toestemming hiervoor via de teammanager. Na twee keer afwezigheid bij het BTO volgt een gesprek met de teammanager.
- o De teammanager, gedragsdeskundige én de senior gezinsmanager worden bij afwezigheid in het BTO altijd vervangen.
- o Iedereen bereidt zich voor op het BTO zodat er een effectieve bespreking plaatsvindt. Degene die de stukken niet hebben gelezen, worden verzocht het BTO te verlaten, gedurende de bespreking van de kernbesluiten en nieuwe gezinnen. Na twee keer niet voorbereiden volgt een gesprek met de teammanager om te onderzoeken waarom het niet lukt om tot voorbereiding te komen.
- o De driehoek heeft een voorbespreking van het BTO om te beoordelen welke kernbesluiten er genomen/besproken kunnen worden. Verder wordt er voorbesproken op het proces van het BTO en de rolverdeling binnen de driehoek daarin. Dit draagt bij aan de effectiviteit BTO.
- o Er bestaat de mogelijkheid om externen te laten aansluiten bij het BTO. Wie er aansluit is maatwerk, het hangt er vanaf wie je nodig hebt om het kernbesluit te kunnen nemen. Dit bespreek je met je team en stem je af met de teammanager. Het gezin sluit niet aan.
- o Aan het einde van het BTO wordt de agenda bijgewerkt door de TM, zodat het team zicht heeft en houdt op welke gezinnen daadwerkelijk besproken zijn. Dingen die wel op de agenda staan maar niet zijn besproken worden niet verwijderd, maar wel doorgestreept.

### Borgingsafspraken

- o Vanaf januari 2020 gebruikt ieder team hetzelfde agendaformat voor het basisteamoverleg met daarin de bodemeisen / werk- en borgingsafspraken / consequenties. De agenda's worden opgeslagen op de G-schijf in de team-map (agenda vindbaar bij vervanging).
- o We werken in de hele organisatie 'volgens de bedoeling', ook in het basisteamoverleg. We werken volgens de werkafspraken van het basisteamoverleg. Deze afspraken komen terug in de interne audit en tijdens de teamgesprekken van het Huis van Werkvermogen.
- o De driehoek kijkt 1 keer per jaar mee in een ander team naar de invulling van de rollen. Senior gezinsmanagers observeren bij een andere senior gezinsmanager, teammanagers bij een andere teammanager en gedragsdeskundigen bij een andere gedragsdeskundige. De werkafspraken van het basisteamoverleg vormen het uitgangspunt voor deze observatie. Waarna de observerende feedback geeft aan het hele team. Roulatieschema moet hiervoor worden gemaakt, voorstel om dit binnen de intervisiegroepen te doen.
- o Iedere driehoek evalueert het nieuwe BTO format inclusief de werkafspraken in voorbereiding op de heidag in het voorjaar van 2020.

### De volgende stap (teamspecifiek)

### Evaluatie – juni 2020

In het MT worden de aanbevelingen en het concrete voorstel voor de nieuwe opzet van het BTO geëvalueerd met de teammanagers uit het primair proces. Volgende stappen worden afgestemd op de uitkomsten uit deze evaluatie.

## Bijlage 2: Samenvatting van bevindingen per sub-vraag

### *Hoe geven de basisteams invulling aan het basisteamoverleg in de praktijk?*

De agenda van het basisteamoverleg bestaat in ieder basisteam uit 7 vaste agendaonderdelen: een teamrondje, kernbesluiten, nieuwe gezinnen, pauze, FFP supervisie, doorstroom en kwesties. Gemiddeld besteden de basisteams 139 van de 180 minuten aan de vaste agendaonderdelen, waarvan gemiddeld 12 minuten aan een teamrondje, 57 minuten aan kernbesluiten, 24 minuten aan nieuwe gezinnen, 9 minuten aan pauze, 19 minuten aan FFP supervisie, 5 minuten aan doorstroom en 12 minuten aan kwesties.

De teams geven aan dat over het algemeen de agenda van het basisteamoverleg vrij vol staat. Hierdoor komen niet alle vaste agendaonderdelen wekelijks aan bod in ieder basisteam. Met name de FFP supervisie en het bespreken van de doorstroom worden vaak doorgeschoven naar de volgende week. De volgorde waarin de vaste agenda-onderdelen worden besproken wisselt tussen de basisteams. Net als de manier waarop de teams inhoudelijk invulling geven aan de vaste agendaonderdelen. De hoogste prioriteit wordt in het basisteamoverleg gegeven aan de inhoudelijke casuïstiek (kernbesluiten en nieuwe gezinnen). Reflectie binnen FFP-supervisie en middels het bespreken van doorstroom is in veel teams onderbelicht. Gezinsmanagers geven aan dat het schrijven van een casenote voelt als een extra belasting bovenop het reguliere werk en dat het inbrengen van een casenote hen ook te weinig oplevert. Volgens sommige is de vorm van de reflectie niet goed, volgens anderen wordt er onvoldoende diepgang gerealiseerd.

### *Welke gezinnen brengen gezinsmanagers in tijdens het basisteamoverleg en met welke vraag worden deze gezinnen ingebracht?*

Gemiddeld worden er per basisteamoverleg 6 gezinnen ingebracht: 56% van deze gezinnen wordt ingebracht als kernbesluit, 29% als nieuw gezin en 15% als FFP-inbreng. Het bespreken van een kernbesluit kost de basisteams gemiddeld 16 minuten. Aan het bespreken van nieuwe gezinnen besteden de basisteams gemiddeld 14 minuten en aan een FFP-inbreng 21 minuten. De kernbesluiten zijn onder te verdelen in 'gezinsplan vaststellen' (26%), 'verlenging OTS (+MUHP)' (14%), 'overgang van fase 2 naar fase 3 (of 4)' (14%), 'afsluiten' (34%), 'overig' (6%) en 'onbekend' (6%). Voor het vaststellen van een gezinsplan trekken de teams 22 minuten uit, het verlengen van een OTS (+MUHP) 16 minuten, voor de overgang van fase 2 naar fase 3 (of fase 4) 12 minuten en voor het afsluiten van een gezinstraject 11 minuten. Nieuwe gezinnen worden voornamelijk ingebracht om als team te kijken naar het veiligheidsplan, naar de situatiebeschrijving en naar de gezinspatronen en centrale lijn. De FFP-inbreng varieert per fase waarin een gezinsmanager zich bevindt met het gezin. In fase 1 gaan de vragen vooral over hoe binnen te komen bij een gezin en hoe een vertrouwensband op te bouwen. In fase 2 richten de vragen zich voornamelijk op stagnerende hulpverlening en in fase 3 op het afsluiten van de betrokkenheid van Jeugdbescherming en het overdragen van de gezinnen naar het lokale veld.

### *Welke input komt er op de vraag van de gezinsmanager vanuit de verschillende rollen in het basisteamoverleg?*

In de meeste teams wordt de feedback op de kernbesluiten en de nieuwe gezinnen gegeven door een rondje te maken door het team, waarin iedereen een discussievraag of een vraag ter

verduidelijking mag stellen. In de meeste teams stellen eerst de gezinsmanagers een vraag en komt de gedragsdeskundige als laatst aan de beurt. Wanneer de teammanager het idee heeft dat er een belangrijke vraag niet gesteld wordt, dan stelt ook de teammanager een vraag. Met de invoering van WIJZ per 1 januari 2019 is het mogelijk om digitaal feedback te geven naast het gezinsplan. Feedback op details, ontbrekende informatie of schrijfwijze, wordt hierdoor voornamelijk digitaal gegeven. Alleen de belangrijkste inhoudelijke feedback komt ter sprake in het basisteamoverleg. Bij de FFP-supervisie worden vaak meerdere rondjes gemaakt door het team. In de eerste ronde stelt iedereen een vraag om de gezinsmanager te helpen om zijn of haar vraag voor de FFP-supervisie aan te scherpen. Vervolgens wordt de vraag besproken in het team vanuit de methodische doelen en FFP-gesprekstechnieken en vindt er reflectie en verdieping plaats. Daarna wordt er nog een rondje gemaakt waarin ieder teamlid een tip mag geven.

### ***Hoe wordt de input vanuit de verschillende rollen geïntegreerd en wat is het advies van het team wat daaruit volgt?***

Bij het nemen van een kernbesluit formuleren de meeste basisteams samen de toelichting bij het besluit in WIJZ. Hier vindt integratie plaats van de inhoudelijke feedback uit de discussie op teamniveau. De vervolgactie is in grote lijnen duidelijk, omdat het kernbesluit altijd een besluit is tot een bepaalde actie. De feedback in het basisteamoverleg is er vooral op gericht om het voorgenomen besluit te bekrachtigen en verantwoordelijkheid te delen met het team, om gedachten aan te scherpen, om punten te benoemen waar de gezinsmanager alert op moet blijven of extra aandacht aan moet besteden. Het integreren van kennis na het bespreken van een nieuw gezin gebeurt weinig. Vaak wordt de gezinsmanager op pad gestuurd met een aantal aanwijzingen voor het vervolg met het gezin. Soms stelt de teammanager aan het einde van de bespreking nog de vraag aan de gezinsmanager: Wat is je volgende stap, hoe ga je nu verder? De gezinsmanager wordt dan aangespoord om de feedback te integreren en interpreteren. Bij de FFP supervisie vindt de integratie van kennis plaats in het laatste rondje tips dat wordt gegeven door het team aan de gezinsmanager. De belangrijkste punten uit de discussie komen hier vaak samen, echter volgt er vaak niet één advies vanuit het team, maar zijn het meerdere losse tips.

### ***Hoe interpreteert de gezinsmanager het advies van het team en welke vervolgacties onderneemt de gezinsmanager?***

Wanneer een kernbesluit is genomen in het basisteamoverleg, dan kan de gezinsmanager de volgende stap zetten met het gezin in het traject. De vervolgactie is na een kernbesluit voor een gezinsmanager helder en daarmee gaat hij dan ook aan de slag. De feedback die een gezinsmanager krijgt bij de inbreng van een nieuw gezin is soms minder eenduidig, vaak wordt er op veel verschillende punten feedback gegeven en wordt er van de gezinsmanager verwacht dat hij of zij al die punten oppakt. In de praktijk geven de gezinsmanagers aan dat het soms lastig is om alle punten uit de feedback mee te nemen, maar in grote lijnen lukt dit wel. Het lukt ook niet altijd om de feedback direct na het basisteamoverleg op te pakken, omdat er dan andere gezinnen zijn die de aandacht vragen, dus soms gaat er dan wat langer overheen. De tips die de gezinsmanager meekrijgt vanuit de FFP supervisie zijn soms in een volgend gesprek meteen toe te passen, maar het gebeurt ook vaak dat de situatie bij een volgend gesprek weer anders is.

### *Hoe en in hoeverre dragen de acties van de gezinsmanager bij aan de actuele en blijvende veiligheid van de kinderen?*

Op basis van dit onderzoek zijn er verschillende aanwijzingen dat het inbrengen en bespreken van gezinnen in het basisteamoverleg een positief effect heeft op de actuele en blijvende veiligheid van de kinderen. Het regelmatig inbrengen van nieuwe gezinnen helpt de gezinsmanagers om een veiligheidsplan op te stellen en sneller een centrale lijn uit te zetten die gedragen worden door het hele basisteam. Voor het inbrengen van een gezin voor een kernbesluit doet de gezinsmanager een extra check of de gezinsrapportage (waaronder het veiligheidsplan) en de metingen (waaronder de ARIJ-RT) up-to-date zijn. Ook dit is een extra check op de veiligheid. Daarnaast wordt de gezinsmanager in het basisteamoverleg door het team gewezen op eventuele blinde vlekken of aandachtspunten. De tips die de gezinsmanager meekrijgt naar aanleiding van de FFP-supervisie helpen de gezinsmanager vaak weer op weg met een gezin. Ook dit draagt bij aan de veiligheid van kinderen.

### *Wat zijn de voorwaarden en verbeterpunten voor een effectief basisteamoverleg?*

**Een goede voorbereiding is het halve werk.** Dat geldt ook voor het basisteamoverleg, voorbereiding is van groot belang. Niet alleen de gezinsmanager met inbreng zal zijn of haar inbreng goed moeten voorbereiden, maar het is net zo belangrijk dat het team en de driehoek van teammanager, gedragsdeskundige en senior gezinsmanager goed voorbereid zijn op het overleg. **Het afspreken van een vaste agenda-indeling, een vaste norm en structuur voor het basisteamoverleg lijkt de basisteams te helpen om zo effectief en efficiënt mogelijk om te gaan met de beschikbare tijd.** Daarnaast lijkt ook een **indeling van de agenda waarin aan het begin ruimte is voor FFP-supervisie en het bespreken van doorstroom een goede formule voor een effectief basisteamoverleg.** Het lijkt of er voor reflectie tijd gemaakt moet worden en de kernbesluiten moeten toch genomen worden, en dat lukt dan vaak ook wel binnen een korter tijdsbestek. **Ook een stabiel team waarin iedereen zich vasthoudt aan zijn eigen rol is een belangrijke voorwaarde voor een effectief basisteamoverleg.** De rol van de teammanager als technisch voorzitter van het basisteamoverleg speelt hierin een cruciale rol.

Dit neemt niet weg dat de meeste agenda's van de basisteamoverleggen vol staan met gezinnen die besproken moeten worden in de basisteams. Binnen het project 'werken volgens de bedoeling' is de caseload van gezinsmanagers verlaagd van 14 naar 10 gezinnen om kinderen beter te kunnen helpen en sneller en structureler veilig te krijgen. Dit lijkt ook zijn vruchten af te werpen voor het basisteamoverleg. De teams binnen dit onderzoek die al waren gestart met het project '**werken volgens de bedoeling**' ervaren minder druk op de agenda van het basisteamoverleg, maar weten tegelijkertijd meer gezinnen te bespreken in het wekelijks overleg.

Naast de voorwaarden voor een effectief basisteamoverleg heeft dit onderzoek ook licht geworpen op enkele wensen of punten voor verbetering. Gezinsmanagers vragen zich af of er niet teveel vaste onderdelen op de agenda van het basisteamoverleg staan en ook teammanagers en gedragsdeskundigen geven aan dat we kritisch moeten kijken naar alle dingen die een plek hebben binnen het basisteamoverleg. Tegelijkertijd geven gezinsmanagers aan dat ze meer behoefte hebben aan reflectie en verdieping. Er lijkt hiervoor maar weinig ruimte te zijn binnen het overleg en de FFP-supervisie levert de gezinsmanagers te weinig op.