

Een opmaat voor een cliëntenfeedbacksysteem in de jeugdzorg, *wat te doen met de mening van de cliënt?*

Een opmaat voor een cliëntenfeedbacksysteem in de jeugdzorg: *Wat te doen met de mening van de cliënt?*

Kitty Jurrius en Leo Rutjes

De actuele discussie in de jeugdzorg over effectiviteit heeft ook de discussie over 'wat moeten we met de mening van de cliënt' in een nieuw daglicht geplaatst. Was het jarenlang vanzelfsprekend dat vraaggericht werken de effectiviteit van de hulp vergroot, vandaag de dag worden expertise en professionaliteit weer meer benadrukt. Naadloos sluit dit aan bij de golfbeweging die Welling (2003) beschrijft, waarbij 'in de ene periode meer nadruk wordt gelegd op de vraag van de cliënt en in de andere periode meer nadruk ligt op de deskundigheid van de hulpverlener.' Gelukkig zien we in 2006 in, dat in de jeugdzorg de perspectieven van de cliënt en de hulpverlener de beide kanten vormen van dezelfde medaille. Feedback van cliënten over de hulp en over de organisatie van de hulp blijft onverminderd belangrijk. Wel is er behoefte aan een kader waarbinnen de mening van cliënten een plek kan krijgen in het organisatie- en kwaliteitsbeleid van een jeugdzorginstelling. Immers, door de inspanningen in de afgelopen jaren is er een groot aanbod ontstaan van instrumenten waarmee de feedback van cliënten kan worden verzameld, echter zonder dat voldoende duidelijk is waartoe deze instrumenten in samenhang kunnen worden ingezet en wat dat kan opleveren. In dit artikel introduceren we een theoretisch werkmodel dat een aanzet kan zijn tot een integraal cliëntenfeedbacksysteem.

Ontwikkelde instrumenten

Instellingen in de jeugdzorg zijn al jaren bezig om de cliënt bij de hulp, de kwaliteit en bij beleid te betrekken. Inmiddels zijn er allerlei methoden ontwikkeld, die jeugdzorginstellingen gebruiken om de positie van de cliënt te versterken, die vragen, wensen en behoeften van cliënten in kaart brengen, en die de inbreng en deelname van de cliënt op meerdere niveaus in de jeugdzorg vergroten. Er bestaat een groot aantal instrumenten die allemaal hun eigen toepassing kennen: voorbeelden zijn vragenlijsten, panelgesprekken/themabijeenkomsten, inspectieteams, cliëntenraden, individuele interviews, en spelvormen (Welling 2003, Van der Steege, 2003). Raad Op Maat bracht recentelijk op één cd-rom een groot aantal instrumenten voor achterbanraadpleging in de zorg samen.

De grote hoeveelheid aan methoden en de verschillende momenten waarop ze zouden moeten worden toegepast maakt dat instellingen door de bomen het bos soms niet meer zien. Het diverse gebruik en versleuteling van de C-toets in de praktijk is daar een voorbeeld van (Franssen en Jurrius, 2005). Wanneer kies je welke methode, in welke mate kan je de methode naar eigen hand zetten, wanneer doe je genoeg, wat doe je met de resultaten? Het grote aanbod aan instrumenten gaat daarnaast gepaard met het gebruik van vele begrippen als cliëntenperspectief, cliëntenfeedback en cliëntenparticipatie. Het is tijd voor een theoretisch werkmodel waarin een begrippenkader is uitgewerkt, op basis waarvan instellingen keuzes kunnen maken in de vormgeving van hun eigen cliëntenfeedbacksysteem. Een helder begrippenkader ondersteunt bovendien op landelijk niveau de communicatie over cliëntenfeedback.

Een opmaat voor een cliëntenfeedbacksysteem in de jeugdzorg, *wat te doen met de mening van de cliënt?*

Welke richtlijnen zijn er?

Vanuit de Wet op de Jeugdzorg, provinciale jeugdzorgbeleid en landelijke koepelorganisaties worden richtlijnen gegeven voor cliëntenfeedback. Allereerst hebben instellingen te maken met de Wet op de Jeugdzorg. Deze verplicht instellingen onder meer een cliëntenraad en een vertrouwenspersoon in te stellen en het klachtrecht na te leven. In de hulpverlening staat de vraag van de cliënt centraal. In provinciale subsidieverordeningen en – beschikkingen kunnen provincies kwaliteitsregels opnemen als voorwaarde voor de subsidie.

Het verzamelen van feedback maakt nadrukkelijk deel uit van de HKZ. In de HKZ staan verschillende normen geformuleerd, een greep hieruit: 'Het cliëntenperspectief moet in het beleid en de doelstellingen van de organisatie tot uiting komen; de cliëntenraad kan, vanuit cliëntenperspectief, direct invloed uitoefenen op het beleid van de organisatie; de organisatie doet zelf onderzoek naar de tevredenheid van de cliënten [...]. Op basis van deze gegevens kan het speerpunt in concrete doelstellingen en activiteiten worden uitgewerkt;

Het belang van cliëntenfeedback wordt door de HKZ in het kader van dit betoog onderschreven. Zo wordt gesteld: 'Door het totaal aan gegevens te analyseren, kunnen verbanden gelegd worden en oorzaken worden aangewezen. Deze analyse moet worden gebruikt om de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening zo mogelijk te verbeteren. Op het hoogste managementniveau wordt de analyse besproken en in samenhang met andere aspecten worden de prioriteiten gesteld en verbeterdoelen geformuleerd'. Als ook: 'Op populatieniveau wordt de organisatie geacht met de cliënten (en hun vertegenwoordigers) en met de ketenpartners de geleverde zorg en diensten te evalueren.'

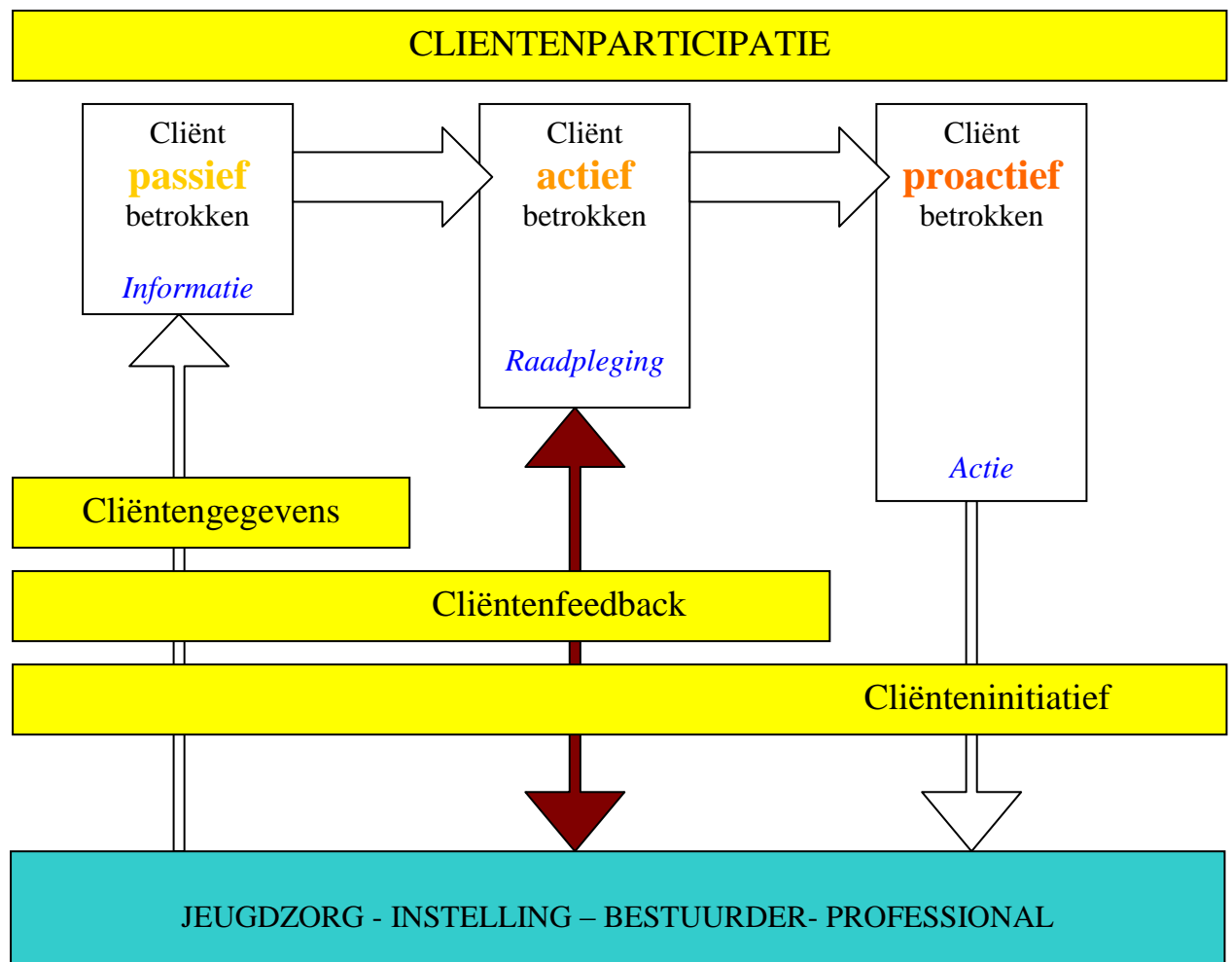
Wat is het verschil tussen gegevens, feedback en initiatief?

Cliëntenparticipatie: meepraten, meedenken, meedoen, is het niet allemaal hetzelfde? Nee. Hart (1997) beschrijft verschillende manieren waarop je kunt participeren. Om dit te duiden, spreekt hij over een participatieladder. Hoe hoger de participatie op deze ladder staat, hoe steviger de invloedpositie is. Het laagste niveau op de participatieladder is geïnformeerd worden, dan komt geraadpleegd worden, adviseren, coproduceren en tenslotte (mee)beslissen.

Het verzamelen van informatie van en over cliënten (registratiegegevens, klachten, e.d.) is een eerste stap, we noemen dit *cliëntengegevens*. Deze gegevens kunnen worden meegewogen en meegenomen in beleid. *Cliëntenfeedback* is gericht op het verkrijgen van gerichte informatie van de cliënt over de manier waarop hij of zij de hulp en de organisatie van de hulp ervaart: cliënten worden geraadpleegd. De uitkomsten van deze raadplegingen kunnen evenwel meer richtinggevend zijn voor beleid. Maar, dit is echt iets anders dan het proactief betrekken van de cliënt bij het vormgeven van die hulp of de organisatie ervan, op initiatief van cliënten of naar aanleiding van een verzoek hiertoe. Met *cliënteninitiatief* verstaan we dan de hoogste tree van cliëntenparticipatie; om Hart nog even aan te halen: coproduceren en (mee)beslissen.

In een werkmodel ziet dat er als volgt uit, waarbij opgemerkt kan worden dat dit zowel opgaat voor het individuele als het collectieve niveau:

Een opmaat voor een cliëntenfeedbacksysteem in de jeugdzorg, *wat te doen met de mening van de cliënt?*



Twee niveaus van cliëntenparticipatie

De cliënt is niet alleen maar informant maar ook participant: hij of zij denkt samen met de hulpverlener of het management mee over het vormgeven van de hulp zelf en de organisatie van de hulp. Cliëntenparticipatie op individueel niveau vindt plaats in het primaire hulpverleningsproces waarin de hulpverlener de cliënt betrekt bij de hulp en de beslissingen die daarin worden genomen; we hebben het hier feitelijk over vraaggericht of vraaggestuurd werken, waarbij de cliënt uiteindelijk meebeslist over zijn of haar eigen hulpverleningsplan, voortgang en evaluaties en afsluiting. De intake- en voortgangsgesprekken lenen zich hier bij uitstek voor, als ook de exitgesprekken en/of exitvragenlijsten.

Cliëntenparticipatie op collectief niveau vindt plaats in bijvoorbeeld de cliëntenraad, in verbetergroepen of na afloop van een onderzoek door cliënten. Medewerkers, directie en cliënten denken dan samen na over beleid en beslissingen die worden genomen. Van optimale participatie is dus pas sprake wanneer cliënten – zelfstandig, op verzoek en/of naar aanleiding van de feedback – proactief betrokken worden bij beslissingen die worden genomen en/of verbetertrajecten die worden uitgezet.

Als we de cliëntengegevens en het cliënteninitiatief in deze context even laten voor wat ze zijn en uitsluitend inzoomen op *feedback*, dan willen we gaarne pleiten voor een meer samenhangend cliëntenfeedbacksysteem.

Een opmaat voor een cliëntenfeedbacksysteem in de jeugdzorg, *wat te doen met de mening van de cliënt?*

Opmaat voor een cliëntenfeedbacksysteem

Een cliëntenfeedbacksysteem kan gedefinieerd worden als: een samenhangend geheel van toegankelijke methoden om op verschillende momenten in de jeugdzorgketen feedback te verzamelen van cliënten over voor hen relevante aspecten van de hulp en de organisatie van de hulp met het oog op het vergroten van hun betrokkenheid en het samen met cliënten verbeteren ervan. Uitgangspunt daarbij is dat niet elke cliënt het op dezelfde manier en op hetzelfde moment prettig vindt om zijn of haar mening te geven. Het is daarom van belang om meerdere methoden te kiezen die voor cliënten op verschillende manieren, momenten en niveaus toegankelijk zijn.

Wie zijn cliënten?

Cliënten van de jeugdzorg zijn kinderen, jongeren en hun (stief-)ouders of anderen die de jeugdige als behorend tot hun gezin verzorgen en opvoeden, zoals dat in Wet op de Jeugdzorg is gedefinieerd. Het betrekken van cliënten bij zorg is én in de wet verankerd én het belang wordt in toenemende in de praktijk van de jeugdzorg erkend. Een cliëntenfeedbacksysteem begint met het uitgangspunt dat cliënten belangrijke gesprekspartners zijn in de vormgeving van de hulpverlening, de kwaliteit en beleid inzake de zorg. Het erkennen van de grote diversiteit onder cliënten is van groot belang bij het vormgeven van een cliëntenfeedbacksysteem. Niet alleen vinden cliënten het op verschillende manieren prettig om hun mening te geven, verschillende cliënten zijn ook op verschillende manieren in staat om dit te doen. Methoden die hiervoor zijn ontwikkeld houden rekening met de verschillende vaardigheden van cliënten. Duidelijk mag bijvoorbeeld zijn dat instrumenten voor kinderen anders zijn dan instrumenten voor jongeren of voor ouders en/of verzorgers.

Waarover geven cliënten feedback?

Uitgangspunt in bovenstaande definitie is dat cliënten feedback geven over voor hen relevante aspecten. Hiermee is al in diverse onderzoeken ervaring opgedaan. Zinvol is het onderscheid tussen feedback over de hulp zelf en de organisatie van de hulp (zie ook Welling 2003). Bij de hulp zelf gaat het om de hulp die de cliënt krijgt en de mate waarin de cliënt zich er door geholpen voelt. In de gesprekken tussen cliënt en hulpverlener over het hulpverleningsplan is deze feedback een standaard onderdeel. Bij de organisatie van de hulp gaat het om aspecten als bejegening, informatievoorziening, de locatie, regelgeving, inspraakmogelijkheden, en samenhang tussen de betrokken instellingen (keten). Deze onderwerpen kunnen met cliënten worden vastgesteld. Cliëntenfeedback maakt ook deel uit van het beoordelen van de effectiviteit van de hulp. Naast een maatschappelijk oordeel – *heeft de hulp geholpen in de ogen van de professional en de omgeving van de cliënt* – speelt het oordeel van de cliënt zelf – *voelt de cliënt zich geholpen* – daarbij een belangrijke rol. De beleving van de cliënt met betrekking tot de zin van de hulp en de beoogde resultaten kan meegenomen worden in de beoordeling van de effectiviteit van de hulp in zijn geheel.

Wanneer geven cliënten feedback?

Cliënten geven op verschillende momenten feedback. Idealiter kunnen zij dat *op eigen initiatief* doen op elk moment dat zij dat willen. Met betrekking tot de organisatie van de hulp zijn hiervoor bijvoorbeeld de volgende instrumenten voor handen: de klachtenregeling, ideeënbus, en natuurlijk de cliëntenraad. Binnen het hulpverleningsproces zorgt de hulpverlener er idealiter voor dat een cliënt zich op elk gewenst moment uitgenodigd voelt om feedback te geven. Voor het vragen naar feedback over de organisatie van de hulp maken zij gebruik van collectieve instrumenten en persoonlijke instrumenten. Bij *collectieve instrumenten* worden grote groepen cliënten in één keer tegelijk naar hun mening gevraagd. Deze instrumenten zijn vaak *anoniem*. Een voorbeeld van een dergelijk instrument is de C-toets. Daarnaast staan instrumenten waarbij cliënten *persoonlijk* in individuele of groepsgesprekken worden uitgenodigd om hun mening te geven. Voorbeelden van deze instrumenten zijn interviews, panelgesprekken, themagerichte bijeenkomsten en onderzoek

Een opmaat voor een cliëntenfeedbacksysteem in de jeugdzorg, *wat te doen met de mening van de cliënt?*

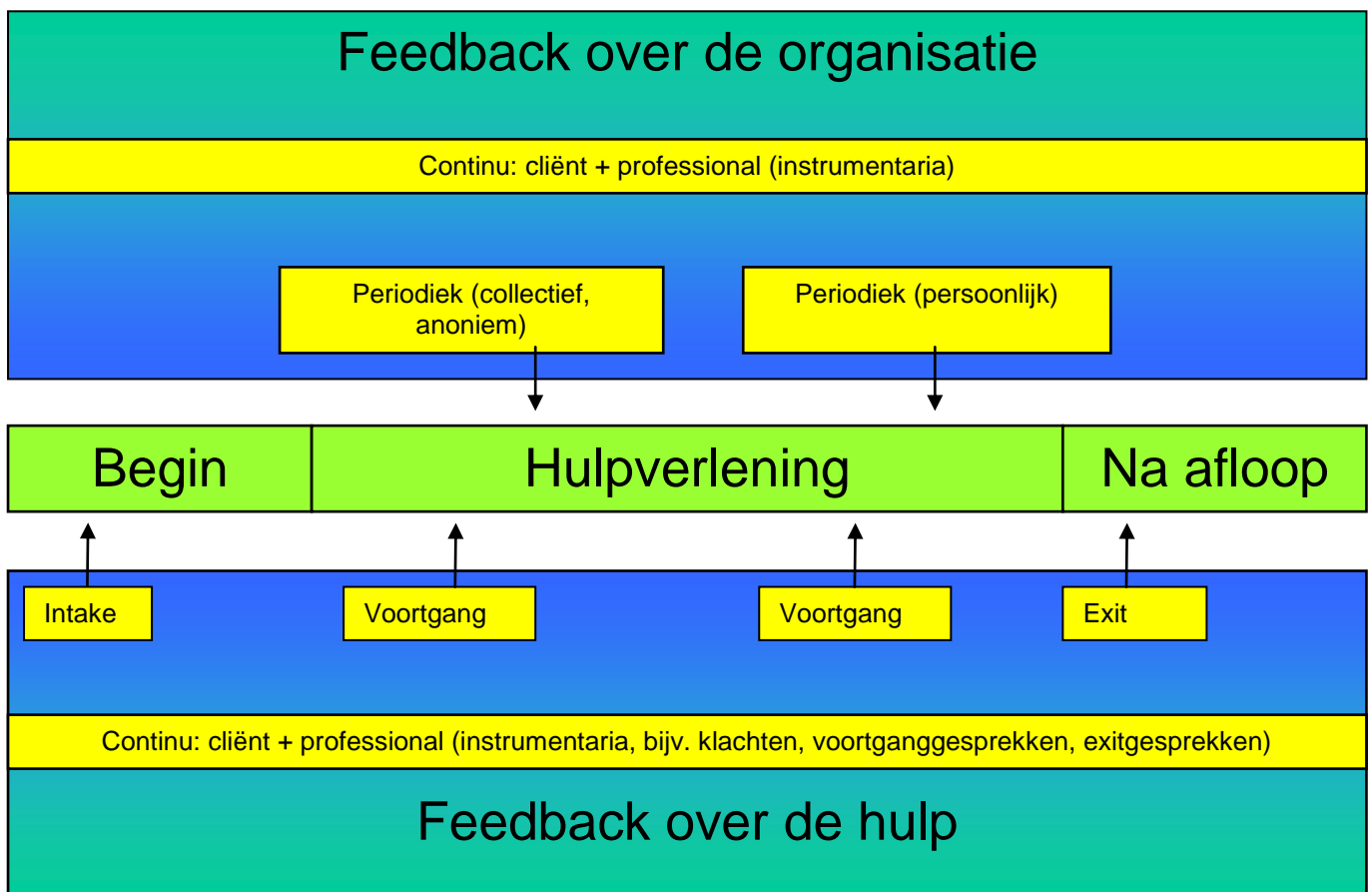
door cliënten zelf. Voor het vragen naar feedback over de hulp zelf zijn ook interviews en exitvragenlijsten in gebruik.

Wanneer is er sprake van een samenhangend geheel?

Op individueel niveau zou feedback direct moeten leiden tot aanpassingen en verbeteringen in het primaire proces van de hulpverlening. De optelsom van de feedback die individuele cliënten op de hulp geven hebben vervolgens ook op instellingsniveau gevolgen. Op instellingsniveau kan de individuele feedback worden gebruikt om verbeteringen door te voeren in het primaire proces van de hulpverlening, als ook in het zorgbeleid van de gehele instelling. Er kan zelfs een vergelijking worden gemaakt met de uitkomsten van de collectieve feedback dat uiteindelijk ook is gericht op verbetering in het primaire hulpverleningsproces.

In methodische zin is er vervolgens sprake van een samenhangend geheel als de verschillende methoden elkaar aanvullen en versterken. Een combinatie van methoden wordt gekozen om cliënten op verschillende manieren en momenten de gelegenheid te geven feedback te geven. De uitkomsten van verschillende methoden vullen elkaar aan en vormen weer input voor het vormgeven van nieuwe methoden. De uitkomsten leveren vaak nieuwe vragen op of actiepunten voor verbeteringen, zoals directe implicaties voor gevoerd beleid. De uitkomsten van instrumenten kunnen ook input leveren voor de keuze en vormgeving van nieuwe en bestaande instrumenten. Zo kan bijvoorbeeld blijken dat een schriftelijk instrument niet geschikt is voor een bepaalde doelgroep of blijkt dat deelnemers behoefte hebben aan het uitwisselen van ervaringen met elkaar.

Bij elkaar levert dit een cyclisch proces van feedback en participatie op dat de kwaliteit van de hulpverlening versterkt en bevordert. In een modelschema ziet dat er als volgt uit:



Een opmaat voor een cliëntenfeedbacksysteem in de jeugdzorg, *wat te doen met de mening van de cliënt?*

Waar moet dit toe leiden?

Instrumenten voor feedback zijn zinloos als er niets gedaan wordt met de resultaten. Er zijn verschillende niveaus waarop de uitkomsten worden gebruikt. Daarnaast levert het betrokken worden op zichzelf al motivatie en eigenaarschap op voor de cliënt en de cliëntenorganisaties. Op provinciaal niveau wordt feedback van cliënten gebruikt om het cyclische provinciale jeugdzorgbeleid te evalueren en mede bij te stellen of te mede te formuleren. Op landelijk niveau levert de feedback bijvoorbeeld input op voor de ontwikkeling van ondersteuningsprogramma's voor instellingen, voor het onderbouwen van landelijke verbetervoorstellen (beleidsontwikkeland) en/of constructieve reacties op bestaand beleid of regelgeving (beleidsactiverend). Het levert bovenal ook bruikbaar materiaal op waarop de cliënt of cliëntenorganisaties autonoom kunnen gaan handelen, *initiatief* kunnen nemen.

Wat is hiervoor nodig?

Het serieus nemen van feedback van cliënten begint bij een heldere visie en draagvlak in de instelling. Voornamelijk de discussie over de mate waarin de eigen professionaliteit op de helling komt te staan wanneer cliënten inspraak krijgen speelt bij weerstand een rol. Maar ook tijd, motivatie, pogingen in het verleden die niet succesvol waren en twijfels bij inspraak in gedwongen hulpverlening zijn factoren die weerstand voeden. Het is dan ook van belang een heldere visie uit te werken in beleid en strategie, weerstanden serieus te nemen en *draagvlak* te creëren. Niet alleen de hulpverleners die in direct contact staan met cliënten maar ook managers en ondersteunende diensten zullen zich een open houding moeten aanmeten.

Een *visie* uitgewerkt in beleid en strategie heeft consequenties. Tijd vrijmaken voor medewerkers om methoden voor cliëntenfeedback te ondersteunen, geld reserveren om kwaliteitsverbeteringen in te zetten, en trainingen bekostigen om deskundigheid te bevorderen zijn voorbeelden van investeringen die nodig zijn wanneer instellingen het vormgeven van een cliëntenfeedbacksysteem serieus nemen. Vooraf moet duidelijk zijn wie verantwoordelijk is voor het verwerken van de uitkomsten én het verspreiden, in gang zetten en bewaken van verbetertrajecten.

De tweede voorwaarde voor het implementeren van een cliëntenfeedbacksysteem is de *kennis* van beschikbare instrumenten voor cliëntenparticipatie en cliëntenfeedback én de deskundigheid om deze te hanteren. Ervaringen in de afgelopen jaren leren dat het verzamelen van feedback nog niet altijd even makkelijk verloopt. Werving, begeleiding en implementatie zijn daarbij aspecten die nog steeds om een specifieke deskundigheid vragen. Trainingen voor de *deskundigheid* van medewerkers zijn hiervoor nodig.

Om dit te kunnen realiseren, is het van belang dat van de verschillende instrumenten die worden ingezet vooraf duidelijk is waar de informatie naar toe gaat en welke middelen worden uitgetrokken om verbeteringen te realiseren. Door de kennis te verspreiden (uiteraard zorgvuldig) kunnen zowel cliënten, hulpverleners, directie als collega-instellingen er gebruik van maken. Het *communiceren* van de resultaten en de gevolgen aan de verschillende doelgroepen (cliënten én medewerkers) is niet alleen een voorwaarde om anderen in staat te stellen iets te doen met de uitkomsten, tevens doet het recht aan deelnemers van de instrumenten die terughoren wat er gaat gebeuren naar aanleiding van hun feedback.

Hoe komen we een stap verder?

Voor instellingen die zich al een aantal jaren met cliëntenfeedback bezig houden, is bovenstaande wellicht niet nieuw. Zij hebben reeds het belang van feedback erkend en verwerkt in de visie van de instelling. Zij hebben reeds middelen uitgetrokken voor deskundigheidsbevordering van de medewerkers. Zij zijn op de hoogte van de bestaande instrumenten, en hanteren in de instelling overeenkomstig bovenstaand uitgangspunt een mix van instrumenten die cliënten op diverse manieren in staat stellen feedback te geven over de hulp en de organisatie van de hulp.

Een opmaat voor een cliëntenfeedbacksysteem in de jeugdzorg, *wat te doen met de mening van de cliënt?*

Desondanks speelt een aantal vraagstukken, waar in de komende periode een antwoord op geformuleerd zou moeten worden, wil het proces van het vormgeven van een cliëntenfeedbacksysteem binnen de verschillende instellingen niet stil blijven staan. Het gaat daarbij om vragen als:

1. In hoeverre slagen jeugdzorginstellingen er in feedback te verzamelen van verschillende **doelgroepen**, zijn bestaande methoden toereikend of zijn er aanvullende behoeften?

Vermoed wordt dat grote groepen allochtonen niet worden bereikt, evenals bijna-clieñten: het zou goed zijn als ook aanmelders die uiteindelijk niet geholpen (kunnen) worden, geraadpleegd worden over hun ervaringen, evenals jeugdigen en ouders die voor lange tijd op de wachtlijst staan. Of ex-clieñten die bijvoorbeeld langer dan een jaar uit de jeugdzorg zijn en die mogelijk met enige relativering kunnen terugkijken op hetgeen jeugdzorg heeft bijgedragen aan hun welbevinden. Meer inzicht in welke werkvorm bij welke doelgroepen aanslaan is van belang.

2. Hoe kunnen verschillende methoden in **samenhang** worden ingezet?

Er is op landelijk niveau en in de instellingen een grote diversiteit aan methoden ontwikkeld. Het zou goed zijn om met behulp van een gedegen inventarisatie van de methoden te komen tot een beschrijving van welke methoden voor welk onderdeel van het hulpverleningsproces kunnen worden ingezet, en op welke manier samenhang tussen de methoden gerealiseerd kan worden. Daarbij is het van belang te inventariseren wat elke afzonderlijke methode oplevert aan gegevens en te weten hoe deze kunnen of mogen worden gebruikt.

3. In hoeverre draagt de **uitkomsten** die de feedback oplevert bij aan cliënteninitiatief en het verbeteren van de jeugdzorg?

Daarbij gaat het allereerst om de vraag of de huidige feedback die wordt verzameld ook daadwerkelijk leidt tot verbeteringen die samen met cliënten worden vormgegeven, en de vraag op welke manier dit effect vergroot kan worden (kwaliteit). Daarnaast speelt de discussie welke informatie van de cliënt nodig is om tot verbetering te komen. Worden alle stappen in het hulpverleningsproces van de eigen jeugdzorginstelling voldoende gedekt (kwantiteit)? Met de groeiende behoefte aan een instrument voor het meten van effectiviteit door de ogen van de cliënt is het ook van belang te onderzoeken op welke wijze aanvullend instrumentarium en/of aanpassing van bestaand instrumentarium nodig is.

4. Wat **kost** een goed cliëntenfeedbacksysteem?

Instellingen hebben inmiddels ondervonden dat investeren in de deskundigheid van professionals, ondersteunen van cliëntorganisaties, het onderhouden van methoden en het uitvoeren van raadplegingen tijd en geld kost. De richtlijnen in de HKZ en de wet op de jeugdzorg zijn echter voor verschillende interpretaties vatbaar. Duidelijkheid in de kosten en benodigdheden van een cliëntenfeedbacksysteem maakt dat hier een eenduidige lijn in kan worden getrokken. Duidelijke richtlijnen (bijv: hoe vaak gebruik je welke methode, op welke schaal?) voor een goed cliëntenfeedbacksysteem kunnen aan deze eenduidigheid en duidelijkheid bijdragen.

Een inventarisatie waarin deze vragen centraal staan zal inzicht geven in het functioneren van de instrumenten die instellingen inzetten en vervolgens witte vlekken, behoeften aan verbeteringen en aanvullend instrumentarium in kaart brengen.

Een opmaat voor een cliëntenfeedbacksysteem in de jeugdzorg, *wat te doen met de mening van de cliënt?*

Stichting Alexander zal in de komende periode hiertoe een aanzet geven, in samenwerking en deels in opdracht van de MOgroep.

Kitty Jurrius, projectleider en Leo Rutjes, directeur, Stichting Alexander www.st-alexander.nl

Literatuur

Franssen, J. & Jurrius, K. (2005). De C-toets getoetst. In: *Nederlands tijdschrift voor jeugdzorg*. November 2005.

Hart, R. (1997). *Children's Participation. The theory and practice of involving young citizens in community development and environmental care*. New York: Unicef.

Welling, M. (2003) *Vraaggericht werken in de jeugdhulpverlening*. Den Haag: Lemma.

Steege, M. van der. (2003) *Gewoon goed hulpverleners, over de cliënt centraal, vraaggericht werken en cliëntparticipatie in de jeugdzorg*. Utrecht: NIZW

Raad op maat (2005). *Handboek achterban- en cliëntenraadpleging*. Gouda: Raad op maat

HKZ Certificatieschema jeugdzorg (2005)

Moonen, X.M.H. (2006). *Verblijf, beeld en ervaringen, van jongeren opgenomen in een orthopedagogisch centrum voor jeugdigen met een licht verstandelijke beperking*. Proefschrift, Universiteit Utrecht.