

Evaluatie Cliëntenroute

*Cliënten en professionals
over de bruikbaarheid van de cliëntenroute
voor informatievoorziening aan cliënten in jeugdzorg*

februari 2010

Stichting Alexander

auteurs:

Kitty Jurrius
Geeske Strating

opdrachtgevers:

MOgroep Jeugdzorg
Landelijk Cliënten Forum Jeugdzorg
In het kader van Regeldruk aanPak (RAP) in Jeugdzorg / het project 'Cliënten op weg in jeugdzorg'

publicatienummer: 176 b

©Stichting Alexander

Amsterdam, februari 2010

ISBN 978-90-8903-012-2

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	9
2. Onderzoeksmethode	15
2.1 Vraagstelling.....	15
2.2 Raadplegingen	16
3. Uitkomsten.....	19
3.1 Ontstaan van de Cliëntenroute	19
3.2 Oordeel over de Cliëntenroute.....	22
3.3 Actualiseren van de cliëntenroute	24
3.4 Toekomst.....	26
3.4.1 Doelgroep van de Cliëntenroute	26
3.4.2 Vorm van het product	27
3.4.3 Rollen van de verschillende betrokkenen	31
4. Conclusie.....	37

Hoofdstuk 1

1. Inleiding

Landelijk programma Regeldruk AanPak

Onderhavige rapportage vloeit voort uit het project 'cliënten op weg' dat het Landelijke CliëntenForum Jeugdzorg (LCFJ) en MOgroep Jeugdzorg gezamenlijk hebben opgepakt in het kader van het landelijke programma Regeldruk Aanpak van het ministerie voor Jeugd en Gezin.

Regeldruk is al enige jaren een thema dat – niet alleen – in de jeugdzorg ter sprake komt. Het staat voor het 'teveel aan regels' waar met name de cliënten en de professionals last van hebben. Waar regels doorgaans bedoeld zijn om duidelijkheid en eenheid van werken te creëren, kan het ook leiden tot een teveel aan regels, ofwel 'bureaucratisme'. Dit staat de kwaliteit van dienstverlening aan cliënten in de weg en het belemmert de professionals om hun werk goed en met plezier uit te voeren.

De Jeugdzorgbrigade, die de regeldruk in de jeugdzorg enkele jaren geleden heeft onderzocht, concludeerde dat blijvende alertheid op bureaucratie noodzakelijk is mede omdat bureaucratie ook een cultuurprobleem is. Het advies was gericht op: 'Wees permanent attent op onnodige bureaucratie door binnen instellingen en binnen de branche een plek te creëren waar onnodige bureaucratie, knelpunten in de uitvoering, onwerkzame regels etc. gemeld kunnen worden en met bestuurlijk verantwoordelijken besproken en beslecht worden.

In het huidige regeerakkoord streeft Minister Rouvoet de – ervaren – regeldruk met 25% terug te dringen. In 2008 is een nulmeting gehouden onder professionals en cliënten die een aantal knelpunten van ervaren regeldruk heeft opgeleverd. De steeds terugkomende klachten vormen de uitgangspunten voor verbeteringen op het terrein van toegankelijke zorg voor cliënten: minder gegevens vastleggen, integrale en minder belastende indicaties, samenwerkende partners en communicatie tussen overheid en professionals.

Het ministerie voor Jeugd en Gezin heeft met de hele jeugdzorgketen zowel op landelijk als op regionaal niveau maatregelen afgesproken. Acties vinden plaats bij instellingen, provincies en rijk. Onder de naam project Regeldruk AanPak (RAP) en de slogan: 'Meer Plezier, door Minder Papier' vindt de communicatie over de projecten plaats.

Cliënten op weg in jeugdzorg

Het Landelijk Cliëntenforum Jeugdzorg (LCFJ) en MOgroep Jeugdzorg hebben gezamenlijk een projectplan 'Cliënten op weg in jeugdzorg' opgesteld om een aantal knelpunten die cliënten ervaren in de jeugdzorg op te lossen.

Uitgangspunt is cliënten en medewerkers gezamenlijk te consulteren om tot oplossingen voor het ervaren van regeldruk te komen. Het project heeft de intentie cliënten te helpen hun weg door jeugdzorg zo duidelijk en gebruiksvriendelijk mogelijk te maken.

Uitgangspunten voor het project waren de door cliënten ervaren knelpunten van regeldruk uit de nulmeting. Knelpunten die veel genoemd zijn, zijn dat de indicatieprocedure onduidelijk is; cliënten bij iedere organisatie in de keten opnieuw hun verhaal moeten doen; met veel verschillende hulpverleners te maken hebben; cliënten moeten veel papierwerk doen; cliënten hebben weinig zicht op het behandelaanbod en de keuzes die worden gemaakt; hulpverleners en organisatie zijn niet goed bereikbaar per telefoon en e-mail.

Het LCFJ en MOgroep Jeugdzorg hebben ten aanzien van deze knelpunten vier deelprojecten opgezet:

- a) Herwaardering van de cliëntenroute;
- b) Cliëntentevredenheid toetsen over informatievoorziening indicatiestelling en aansluiting zorgaanbod;
- c) Begrijpelijke formulieren
- d) Verbeteren bereikbaarheid en beschikbaarheid medewerkers voor cliënten.

Een van de deelprojecten van Cliënten op Weg is de herwaardering van de cliëntenroute. De cliëntenroute is informatiemateriaal voor cliënten over de diverse routes in Bureau Jeugdzorg (zie ook: www.lcfj.nl en www.kennisbank.mogroep.nl). De cliëntenroute bestaat uit verschillende documenten die de mogelijke trajecten die cliënten doorlopen binnen jeugdzorg visueel en in woorden schetsen. De volgende cliëntenroutes zijn opgesteld:

- Algemene informatie over Bureau Jeugdzorg
- Jeugdhulpverlening (vrijwillig)
- Hulp bij crisis
- Case management geïndiceerde zorg (zorg met indicatiebesluit)
- Onderzoek advies- en meldpunt kindermishandeling (AMK)
- Onderzoek raad voor de kindbescherming
- Ondertoezichtstelling

- Schriftelijke aanwijzing
- Uithuisplaatsing
- Bezwaar en Beroep
- Voogdij

Ze zijn opgesteld na de totstandkoming van de Wet op de Jeugdzorg in 2005, als gezamenlijke inspanning van LCFJ en MOgroep Jeugdzorg. Het idee was dat de medewerkers van Bureau Jeugdzorg en hun cliënten deze cliëntenroute(s) kunnen hanteren om de – ingewikkeld en verwarrend ervaren – weg door de jeugdzorg transparant te maken. Opzet was om met de cliëntenroute de cliënt inzicht te geven in wat er allemaal mogelijk is en welke rechten cliënten op welk moment in welke procedure heeft, om zo de cliënt weer grip te laten krijgen op zijn/haar situatie, weerstand te verminderen en draagvlak voor de hulpverlening te vergroten.

Transparantie van de weg door jeugdzorg blijkt volgens de nulmeting nog steeds een belangrijke behoefte te zijn. Echter de cliëntenroute(s) worden anno 2009 blijkbaar weinig gehanteerd door zowel de cliënten(organisaties) als door de professionals.

In de eerste (onderzoeks)fase van dit deelproject willen we nagaan:

1. Wat de achterliggende factoren zijn waarom de cliëntenroutes (niet) opgepakt zijn door cliënten en professionals.
2. Onderzoeken wat nodig is om de cliëntenroutes wel hanteerbaar te maken.

Succes en faalfactoren kunnen liggen op zowel de inhoudelijke kant (niet inzichtelijk, onduidelijk, niet leesbaar, inmiddels verouderd, enzovoort) als op de organisatorische kant (niet bekend, niet inpasbaar in organisatie, enzovoort).

Doel van het project is om te komen tot een landelijk format waar voor beide partijen de cliëntenroute(s) een transparante uitleg vormen van het traject waar de cliënt zich in bevindt. Uitgangspunt hierbij is om niet opnieuw het wiel uit te vinden maar bestaande initiatieven te versterken.

Vanuit deze optiek is gekozen om zowel cliënten als professionals te benaderen, uit verschillende regio's. In een aantal gesprekken met

- betrokkenen ten tijde van de totstandkoming van de route;
- huidige cliënten;
- begeleiders van cliëntorganisaties;
- professionals van Bureau Jeugdzorg

is gesproken over de cliëntenroute. Concreet zijn vragen gesteld als: Wordt de route gebruikt? Wat vindt men ervan? Voorziet de route in een behoefte? Moeten er dingen aan veranderd worden? De uitkomsten van het onderzoek staan beschreven in onderhavige rapportage.

Hoofdstuk 2

2. Onderzoeksmethode

2.1 Vraagstelling

Wat zijn faal- en succesfactoren in het gebruik van de cliëntenroute en wat is nodig om het gebruik er van voor verschillende gebruikers te verbeteren?

MOgroep Jeugdzorg heeft samen met het LCFJ een aantal deelvragen geformuleerd die het onderzoek zullen vormgeven. Dit zijn:

- Wat is de cliëntenroute?
- Hoe en hoe vaak wordt de cliëntenroute geraadpleegd door organisaties als Bureaus Jeugdzorg, LCFJ, Zorgaanbieders, provincies, Zorgbelang, anderen?
- Waarom maken (potentiële) gebruikers wel of geen gebruik van de cliëntenroute?
- Wat vinden cliënten van de cliëntenroute, in het bijzonder van de gebruiksvriendelijkheid, duidelijkheid, invullen van behoefte?
- Welke suggesties voor verbeteringen hebben (potentiële) gebruikers en cliënten?

Bij het nagaan waarom wel of geen gebruik wordt gemaakt van de cliëntenroute wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan de vraag of de routes nog actueel zijn. Bij de suggesties voor verbeteringen wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan de gewenste vormgeving (bijv. op papier en/of digitaal) van de cliëntenroute voor het optimaliseren van het gebruiksgemak.

Dit onderzoek moet de aanzet leveren voor een landelijke format die voldoet aan:

- richtlijnen voor een inhoudelijke weergave van de cliëntenroute(s)
- richtlijn op welke wijze de cliëntenroute(s) ingebed kan worden in BJZ en
- werkwijze om de cliëntenroute(s) actueel te houden.

2.2 Raadplegingen

De volgende raadplegingen hebben plaatsgevonden:

Type	Respondenten	Organisatie	Datum
<i>Interviews Professionals</i>			
Interview	Regiomanager en een gezinsvoogd	BJZ Gelderland	8-juli
Interview	Beleidsmedewerker en een uitvoerend medewerker	BJZ Overijssel	5-aug
Interview	Medewerker kwaliteitszorg, Teammanager Centrale Toegang, en een gezinsvoogd	BJZ Friesland	17-aug
Interview	Cliëntenparticipatiebegeleider	JIJ Utrecht	17- sept
<i>Interviews LCFJ</i>			
Interview	Oud lid	LCFJ	23-juni
Interview	Oud voorzitter	LCFJ	30-juni
Interview	Lid	LCFJ	15-juli
<i>Interviews cliëntenraden</i>			
Panelgesprek	Cliëntenraad	BJZ Brabant	8-juli
Panelgesprek	Cliëntenraad	BJZ Friesland	21-juli
Panelgesprek	Cliëntenraad	BJZ Overijssel	25-aug

In totaal werd met 8 professionals, 3 betrokkenen bij de ontwikkeling en 25 cliënten gesproken. De interviews en panelgesprekken zijn opgenomen met een digitale recorder en vervolgens uitgewerkt. De resultaten zijn geanalyseerd en hebben geresulteerd in onderhavige rapportage.

Hoofdstuk 3

3. Uitkomsten

3.1 *Ontstaan van de Cliëntenroute*

Met de geïnterviewden van het LCFJ is het ontstaan van de cliëntenroute besproken. Toen de Bureaus Jeugdzorg in opbouw waren werd er voor de toekomstige medewerkers een *referentiewerkmodel* geschreven. Het referentiewerkmodel geeft op hoofdlijnen de werkprocessen van de bureaus jeugdzorg weer die voortvloeien uit de Wet op de jeugdzorg en diende als uitgangspunt voor verdere invulling door de bureaus jeugdzorg. In dit plan stond informatie beschreven over Bureau Jeugdzorg en haar taken. Het was een soort route voor werkers. Cliënten hoorden daarvan en wilden ook een dergelijke route voor cliënten ontwikkelen omdat het ook voor cliënten aan informatie ontbrak.

Cliënten komen met jeugdzorg in aanraking, beginnen vrijwillig, maar al snel zitten ze in het gedwongen kader zonder dat ze weten hoe dat is gegaan. Cliënten hadden veelal geen idee waar je terecht kon komen. Ze hadden geen besef hoe de beslissingen werden genomen, er was geen uitleg, geen achtergrond van de beslissingen. Mensen kwamen voor hulp maar kwamen dan opeens in de gedwongen hulpverlening terecht. (Cliënt betrokken bij de totstandkoming)

Om de wet inzichtelijk te maken voor de cliënt. En ook de route; je komt binnen bij BJZ : wat je te verwachten staat en wat je rechten en plichten zijn. Je komt binnen bij BJZ, je krijgt je intakegesprek, wat kun jij dan allemaal verwachten en wat kun jij zelf als er iets misgaat; wat zijn jouw rechten en plichten. (Cliënt betrokken bij de totstandkoming)

Met deze route zouden medewerkers van Bureau Jeugdzorg cliënten kunnen informeren over Bureau Jeugdzorg, de stappen die worden gezet in een bepaald traject en wat erbij komt kijken. Dit plan is opgepakt door de MOgroep Jeugdzorg en Ordina in samenwerking met de voorloper van het LCFJ.

Er was een rapport door Ordina geschreven waarin de route staat die de cliënt in de jeugdzorg kan afleggen. Ordina heeft gepoogd om alle stappen en splitsingen te verduidelijken. Dit was op een erg ingewikkelde manier geschreven: de cliënt snapte niet waar het over ging. Van daaruit ontstond het idee om met de cliëntentafel van toen vanuit die beschrijving een vertaling te maken voor cliënten, die de cliënt begreep. We hebben stukje bij beetje de route opgedeeld en eenvoudige bewoordingen geformuleerd. We zijn er wel een half jaar mee bezig geweest denk ik. (Cliënt betrokken bij de totstandkoming)

De cliëntenroute ontwikkelde zich tot een enorm en allesomvattend boekwerk. In de gesprekken met de betrokkenen van destijds blijkt dat toen de cliëntenroute klaar was, er geen helder werkbaar plan was om de route ook te implementeren.

We hebben toen nagedacht over hoe het verder moest, we konden het aan de bureaus geven, maar dan? Uiteindelijk hebben we het in 2004 aangeboden aan Ross van Dorp, met de vraag of zij er voor kon zorgen dat de bureaus jeugdzorg het opnamen in hun werkwijze. We hebben het toen overgedragen. (Cliënt betrokken bij de totstandkoming)

Waar het referentiewerkmodel geïntroduceerd werd met allerlei trainingen voor werkers, is de cliëntenroute eigenlijk een stille dood gestorven. Professionals geven aan dat de introductie destijds op een ongelukkig moment was; BJZ's waren allemaal bezig met de ontwikkeling van de eigen organisatie en gaven veelal voorrang aan eigen informatiemateriaal en aan het ontwikkelen van een eigen identiteit. Daarnaast blijkt dat de Cliëntenroute in sommige gevallen is verstuurd aan PR-afdelingen en niet is geïntroduceerd bij het management en/of de cliëntenraden. Hierdoor was en bleef bijna niemand op de hoogte van de Cliëntenroute. Een implementatietraject dat landelijk werd aangestuurd was er niet. Medewerkers van de BJZ's weten niet goed hoe ze ermee om moeten gaan, wat ze aan cliënten kunnen voorleggen en op welke wijze ze optimaal gebruik kunnen maken van de route.

Ik weet nog dat we het opgestuurd hebben gekregen. We hebben er naar gekeken het staat nu in de kast. Het is een dik boek met veel pijlen en bolletjes. Het was niet zo duidelijk wat we er mee moesten doen. (Medewerker Bureau Jeugdzorg)

Betrokken cliënten van destijds uiten hun teleurstelling dat er destijds zo weinig aan implementatie is gedaan. Ze vragen zich daardoor af of de jeugdzorginstelling wel willen dat de cliënt goed geïnformeerd is. Het initiatief voor dit onderzoek en een vernieuwd implementatieplan wordt dan ook toegejuicht.

Ik denk dat het een beetje door de MO in de zijla gelegd is, dat men er helemaal niet bij bjz's over gesproken heeft. Dat dat het euvel is, en niet dat ie niet bruikbaar is. Meer: "dit wordt wel heel erg als de cliënt van alles weet hoe het werkt". Maar als MO nu zegt: we moeten onze medewerkers daarvoor gaan instrueren, of cursussen geven, dan ben ik daar hartstikke voor natuurlijk. (Cliënt betrokken bij de totstandkoming)

De cliëntenroute ontstond in 2005 om de nieuwe Wet op de jeugdzorg en alle routes in de jeugdzorg voor cliënten inzichtelijk te maken. Opzet was dat de routes door professionals aan cliënten werden gecommuniceerd. Er werd veel tijd en energie gestoken in het formuleren en maken van de cliëntenroute. Er werd geen implementatieplan uitgevoerd dat er voor zorgde dat de medewerkers bij de Bureaus ook wisten hoe en wat te doen met de cliëntenroutes. De betrokken cliënten van destijds waren hier teleurgesteld over en vragen zich af of jeugdzorg wel wil dat cliënten de weg goed weten. Het referentiewerkmodel (dat wel werd geïmplementeerd) ging gepaard met trainingen en sturing van bovenaf.

3.2 Oordeel over de Cliëntenroute

Alle geïnterviewden vinden het *idee* achter de cliëntenroute belangrijk, namelijk dat de positie van cliënten versterkt kan worden en de hulpverlening kan verbeteren door beter geïnformeerde cliënten die op basis van de juiste informatie – over keuzemomenten en het traject – kunnen instemmen met het traject dat ze doorlopen.

Dit is precies wat iedere cliënt voelt. Je weet dat je niks weet. Je weet dat er van alles gebeurt. Er wordt besloten en er wordt beslist en je wordt er niet bij betrokken. Je staat als ouder aan de kant en je bent toeschouwer en aanhoorder en eigenlijk verder niets. Met die Cliëntenroute zou dat veel duidelijker en inzichtelijker worden. (Huidige cliënt)

Er worden echter kanttekeningen geplaatst bij het ‘product’ cliëntenroute: de concrete manier zoals het boek er nu uit ziet. Tegengeluiden vanuit de professionals zijn dat de huidige vormgegeven cliëntenroute te statisch is en dat veel complexe hulpverleningsprocessen niet verlopen volgens een vaste route. Het kan cliënten een misplaatst gevoel van houvast geven omdat er in veel gevallen afgeweken wordt van de route.

Het lastige aan deze weergave is, dat het de suggestie wekt dat er bij bureau jeugdzorg sprake is van een statische route die van A tot Z wordt gevolgd. Maar in de hulpverlening werkt het gewoon anders. Het is soms eerst E en dan pas A, dat is bij elke cliënt verschillend. Je luistert naar de cliënt en past daar de stappen op aan, dat is niet in een opgeschreven procedure te vangen. We hebben nu bijvoorbeeld ook met zorgnetwerken te maken, dan ga je eerst daarmee in overleg en loopt het weer heel anders dan bij een andere cliënt. De cliëntenroute is nu een bevroren route, die de complexiteit van hoe de jeugdzorg in elkaar zit niet vangt. Bij elke cliënt is de route verschillend. Waar het echt om gaat is, dat je als hulpverlener luistert naar de cliënt. (Medewerker bureau jeugdzorg).

Een aantal professionals denkt dat de Cliëntenroute binnen sommige hulpvormen beter toepasbaar is dan bij andere. Bij jeugdreclassering bijvoorbeeld is de Cliëntenroute goed toepasbaar.

Of het toepasbaar is? Het hangt af van de casus. Bij de jeugdreclassering kan je met een jongere de route heel goed gebruiken. Dit zijn je mogelijkheden, je kan een advocaat erbij halen, dit kan er gebeuren, we kunnen dat beslissen. Dat je het gebruikt om de jongere goed te informeren omdat je hem ook moet bijstaan. (...) Ik kan me ook voorstellen dat als je midden in een heftige

echtscheidingszaak of een kindermishandelingzaak zit en je vindt dat de kinderen uit huis moeten worden gehaald, dat je dan daar je prioriteit legt. Dat je dan niet meteen met ouders om tafel gaat zitten van: ik ga dit en dit besluiten en u kunt daar uw beroep aantekenen. Ik kan me voorstellen dat een hulpverlener daar kiest voor het belang van het kind. En het andere even overlaat aan de algemene informatie die we al standaard geven. (Medewerker Bureau Jeugdzorg)

De professionals benadrukken daarom dat de Cliëntenroute niet in elke casus gebruikt kan worden, en dat werkers zelf de beslissing moeten kunnen nemen of ze de Cliëntenroute wel of niet gebruiken.

Cliëntenraden juichen het idee om cliënten beter te informeren toe, maar vinden het belangrijk dat informatieoverdracht via persoonlijk contact verloopt. De cliëntenroute moet geen excuus zijn voor werkers om cliënten de route op papier te geven en een persoonlijk gesprek over verwachtingen en informatievoorziening te schrappen. Ook vinden zij het belangrijk dat de informatie wordt aangeboden op het moment dat daar behoefte aan is, niet alles in één keer.

Een begeleider van een cliëntorganisatie vindt de cliëntenroute een aanbodgericht instrument; er staat in wat Bureau Jeugdzorg te bieden heeft. Hij ervaart in zijn werk dat cliënten veel meer op zoek zijn naar gerichte antwoorden op hun vragen. Hij twijfelt dan ook aan de noodzaak van een boekwerk waarin alle mogelijke routes beschreven staan.

Hoewel iedereen achter het idee staat dat cliënten geïnformeerd zijn over de route die zij in de jeugdzorg kunnen/zullen volgen, zijn er vraagtekens bij het huidige product cliëntenroute, waarin van A tot Z staat beschreven hoe de verschillende stappen er uit zien. Bij begeleidingstrajecten die een formele juridische component kennen die voor iedereen gelijk is (zoals bij jeugdreclassering) lijken de routes beter toepasbaar.

3.3 Actualiseren van de cliëntenroute

Aan de betrokkenen is gevraagd of de inhoud van de cliëntenroute nog actueel is.

Nee, de jeugdzorg is nu vanuit een provinciaal kader georganiseerd, dat was destijds nog niet. De bedoeling was dat de routes steeds zouden worden aangepast maar dat is niet gebeurd. (Betrokken cliënt bij totstandkoming)

In de afgelopen jaren is er veel veranderd in de jeugdzorg. De rol van het AMK is anders geworden, de komst van de PGB's heeft zich voorgedaan. Het Deltaplan is ingevoerd, er zijn wijzigingen in de gesloten jeugdzorg.

Ja, er is zeker veel gebeurd. Met name de rol van het AMK is veranderd. Toen de wet net ontworpen was, was de AMK een soort subafdeling van BJZ met een eigen toegang, eigen bevoegdheden, eigen logo en we zijn nu heel sterk bezig om het AMK te zien als 1 afdeling van BJZ. Verder is alles nu meer geregeld vanuit 1 centraal punt. De gesloten jeugdzorg is erbij gekomen. Dat is helemaal nieuw. PGB, daar zijn we nu anders mee omgegaan. Verschillende wettelijke kaders. We moeten ons houden aan de prestatie-indicatoren nu, daar moet je ook in de cliëntroute over informeren, bijvoorbeeld dat we binnen een bepaalde periode een indicatiestelling moeten doen. (Medewerker bureau jeugdzorg)

De vraag doet zich voor of actualiseren van de route haalbaar en wenselijk is.

De cliëntenroute is wel te actualiseren maar de vraag is of dat gewenst is? Wordt het er makkelijker/ overzichtelijker van? Kun je alle uitzonderingen en het hele proces wel vangen in een route? (Betrokken cliënt bij totstandkoming)

Het te sterk willen uitschrijven van het hele proces staat de gewenste flexibiliteit en op maat hulpverlening juist in de weg. (Medewerker Bureau Jeugdzorg)

Een hele gedetailleerde route werkt niet goed, het zou in ieder geval een hele basale, praktische vorm moeten hebben, telefoon, mail. Als je je aanmeld moet je in ieder geval weten wat is het volgende contact en wie is de contactpersoon. En wat doe je als je bepaalde dingen niet weet. (lid cliëntenraad)

Ik geloof niet in gestandaardiseerde procedures. Dat hebben we met delta gezien, iedereen wil graag grip hebben, maar vergeet het maar. Je moet het individueel goed regelen. Duidelijkheid, en dat kan per persoon verschillend zijn. (lid cliëntenraad)

Daar staat tegelijkertijd tegenover, dat *iedereen* het belangrijk vindt dat cliënten goed worden/zijn geïnformeerd over de route in de jeugdzorg en hun rechten.

Ik denk dat het heel simpel is, mensen hebben recht op goede informatie.

Klanten willen een plek hebben waar ze de informatie kunnen halen. En voor gedetailleerde informatie dat je zorgt dat je een goede website hebt.

Alle cliënten geven aan dat er veel behoefte is aan een instrument dat inzicht geeft in jeugdzorgtrajecten. Ouders krijgen maar mondjesmaat informatie en vaak niet de volledige of de juiste. Ouders vertellen dat zij het vaak moeilijk vinden om het BJZ-traject uit te leggen aan hun kinderen; wat er gaat gebeuren, waarom en wat er gebeurt als hun kind zich niet aan afspraken houdt. Een Cliëntenroute zouden zij ook willen gebruiken om samen met hun kinderen het traject waarin zij zich bevinden door te nemen en te bespreken.

Het ideale cliëntenroute-instrument biedt cliënten inzicht in wat hun rechten zijn en welke stappen in het traject waarin zij zich bevinden worden doorlopen. Tegelijkertijd biedt het de flexibiliteit aan hulpverleners en cliënten om op basis van de individuele behoeften en wensen het jeugdzorgtraject van de cliënt vorm te geven. De huidige vorm van de cliëntenroute voldoet hier nog niet aan.

3.4 Toekomst

Met alle verschillende betrokkenen is nagedacht over de toekomst van de cliëntenroute. Er is nagedacht over de doelgroep, de vorm en de vervolgstappen.

3.4.1 Doelgroep van de Cliëntenroute

Er zijn grote verschillen in opvattingen tussen de verschillende geïnterviewden over wie de doelgroep is van de Cliëntenroute.

Sommige professionals en cliënten vinden dat het een product is dat is *gericht op professionals*, dat zij kunnen gebruiken als een soort naslagwerk en om cliënten uit te leggen hoe de route verloopt.

Andere professionals en cliënten vinden dat het een product is dat *direct aan cliënten* zou moeten worden uitgereikt/ter beschikking moet komen zodat zij de informatie direct tot hun beschikking hebben. Sommige cliënten en begeleiders van cliëntenorganisaties maken nog een onderscheid tussen jongeren en ouders: 'is het instrument voor jongeren en ouders of alleen voor ouders?' vragen zij zich af.

Een aantal geïnterviewden zien (beginnende) professionals als doelgroep, zodat zij zelf goed weten hoe de jeugdzorg in elkaar steekt. Ook kunnen professionals de vooraf gewenste en de uiteindelijke reële route naast elkaar leggen en vervolgens kijken op welke punten en om welke redenen er afgeweken is van de route en welke consequenties dit heeft gehad voor het proces.

Uit de interviews met de betrokken cliënten van destijds blijkt, dat er tot nu toe geen onderscheid werd gemaakt tussen (met name) de eerste twee doelgroepen. Met één product werden beide groepen bediend. Uit het vervolg zal blijken, dat er echter verschillende behoeften zijn bij cliënten en professionals met betrekking tot de verdere vormgeving van het product cliëntenroute. Een definiëring van de doelgroep (eventueel doelgroepen) van de cliëntenroute zal vooraf moeten gaan aan beslissingen over vorm(en) en verdere implementatie.

3.4.2 Vorm van het product

Over de vorm van het huidige product is veel gezegd. Belangrijkste conclusie uit alle opmerkingen is, is dat er behoefte is aan meerdere producten die gezamenlijk bovenstaande doelgroepen kunnen bedienen.

1. Een totaaloverzicht van de cliëntenroute

Het zijn met name de cliëntenorganisaties die aangeven behoefte te hebben aan een totaaloverzicht. De huidige cliëntenroute vormt een totaaloverzicht in boekvorm. Het huidige totaaloverzicht ziet er op het eerste gezicht ingewikkeld uit. Schema's met bolletjes, sterretjes etc. schrikken cliënten en hulpverleners af. Vrijwel alle geïnterviewden pleiten voor een totaaloverzicht in digitale vorm (op internet, de Cliëntenroute website). Eisen die aan het totaaloverzicht worden gesteld zijn: overzichtelijk, aantrekkelijk, makkelijk te vinden.

Minder tekst, meer visueel materiaal. Bijvoorbeeld een website met een poppetje dat een route aflegt en bij elk keuzemoment gesproken tekst/ filmpje zodat de boodschap makkelijker/ beter binnenkomt. (Lid Cliëntenraad)

Bij het maken van een totaaloverzicht moet kritisch worden gekeken naar het veranderde werkveld van de Jeugdzorg. Samen met het werkveld moet worden bekeken wat aangepast moet worden. Binnen elke route zou tevens aangeven moeten worden wat de stap oplevert (doel en resultaat) zodat de cliënt niet alleen wordt geïnformeerd maar ook wordt gemotiveerd.

Veel mensen willen het traject niet omdat ze het traject niet kennen. Ze weten niet wat ze kunnen doen. Je moet juist ook aangeven wat het oplevert. Dus een positieve benadering van de route.

Het zou volgens cliënten goed zijn als er meer praktische informatie (zoals telefoonnummers) in komt te staan.

Op lokaal niveau is een aantal initiatieven genomen om cliëntenroutes in beeld te brengen. Het is van belang om landelijke en lokale initiatieven goed op elkaar af te stemmen, bij de vormgeving kan van elkaar worden geleerd.

- Partoer CMO Friesland is in opdracht van Zorgbelang Friesland bezig om een Friese Cliëntenroute te ontwikkelen voor Bureau Jeugdzorg Friesland, Jeugdhulp Friesland en het Kinder- en Traumacentrum van Fier Fryslân.¹ In 2009 wordt de Friese Cliëntenroute ontwikkeld en verder uitgewerkt.
- Stichting de Locatie (Brabant) heeft op eigen initiatief zelf een Cliëntenroute gemaakt voor haar cliënten. De lay-out is speelser en de route beperkt zich tot praktische stappen, de inhoud van die stappen en de duur van elke stap. Er worden verder geen rechten en plichten in beschreven.
- Spirit heeft ten bate van dit onderzoek een document ter beschikking gesteld van twee A4 waarin de positie van Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam staat beschreven en de verschillende jeugd- en opvoedhulpinstellingen staan benoemd. Er zijn geen rechten en plichten per stap in opgenomen.

2. Ondersteunend materiaal bij verschillende stappen in het hulpverleningsproces

Zowel cliënten als professionals geven aan behoefte te hebben aan ondersteunend materiaal met deelinformatie om cliënten gedurende het proces te informeren. Daarbij is het wel belangrijk dat niet alles in één keer verteld wordt:

Je moet niet de hele route in één keer aanbieden, maar bespreken op meerdere momenten. (Lid Cliëntenraad)

Tot op heden wordt nauwelijks gebruik gemaakt van de huidige cliëntenroute. Wel zijn er in verschillende bureaus allerlei folders ontwikkeld die aan de cliënt kunnen worden uitgereikt. Hierin zijn verschillen per bureau: elk bureau ontwikkelt zijn eigen foldermateriaal. Een gedeelde ervaring van cliënten is dat folders lang niet altijd gelezen worden. Het zou goed zijn om het ondersteunend materiaal (al dan niet in de vorm van folders) samen met cliënten vorm te geven.

- *Ik heb al eens het voorstel gedaan dat er een basispakketje moet komen voor nieuwe cliënten, zodra je hier binnenkomt.*
- *Maar je krijgt overal foldertjes en boekjes mee, maar wie leest dat? Er zijn zo veel foldertjes, ik lees dat niet!*

¹ Rapportage ‘Het ontwikkelen van een stroomschema cliëntroute Friese Jeugdzorgorganisaties’ Fase 1. Clientroute van Bureau Jeugdzorg, Jeugdhulp Friesland en het Kinder- en Traumacentrum van Fier Fryslân. Uitgave van Partoer CMO Fryslân.

- *Daarom is het belangrijk dat het meer in de vorm is van een welkomstmap, zeg maar zoals een blijde doos, die je op de plank zet en waar je in kan bladeren.*
- *Ik werk heel veel met picto's en met kleur.*
(Fragment uit panelgesprek met cliëntenraad)

3. Een gesprekswijzer voor hulpverleners

Cliënten zelf lijken de vorm minder belangrijk te vinden dan de manier waarop het aangeboden wordt aan cliënten. Zij willen dat een hulpverlener de route aan hen uitlegt en met hen bespreekt. Veel meer dan het uitleggen van een vaste route, zouden medewerkers van bureau jeugdzorg iets hebben aan gezamenlijke deskundigheidsbevordering op het gebied van het idee achter de cliëntenroute: hoe zorg je er in je begeleiding voor dat cliënten geïnformeerd zijn over de route en zich eigenaar voelen over de stappen die je samen neemt in het hulpverleningsproces?

Professionals zouden het een goede zaak vinden als er een training zou komen waarin het thema 'Cliëntenroute' of het uitleggen en bespreken van procedures centraal staat. Enerzijds moet die training ingaan op de vraag hoe de cliëntenroute er precies uitziet; anderzijds gaat het om de vraag op welke wijze de cliënt gedurende het hulpverleningstraject over de cliëntenroute kan worden geïnformeerd. Speciale aandacht zou er moeten zijn voor situaties waarin in verband met het belang van het kind keuzes worden gemaakt waarin van de route wordt afgeweken. Ook cliënten zouden het een goede zaak vinden als hulpverleners worden getraind in de cliëntenroute. In de trainingen moet communicatie met cliënten centraal staan.

Tips voor de inhoud/ opzet van training

- Investeer in de relatie tussen cliënt en hulpverlener
- Zet cliënten in bij het ontwikkelen en trainen van hulpverleners voor het omgaan met cliënten en het presenteren van de Cliëntenroute
- Hulpverleners oefenen via rollenspelen met cliënten
- Hulpverleners wisselen ervaringen met elkaar uit over gesprekken met cliënten (dragen oplossingen aan voor problematische gesprekken, leren van succesvolle gesprekken)
- In de introductietrainingen voor nieuwe medewerkers die sommige BJZ's jaarlijks organiseren kan een stuk opgenomen worden over de Cliëntenroute

4. Koppeling van cliëntenroute aan VIB/Delta/Handboek Jeugdreclassering

Een succesvolle implementatie van nieuwe werkwijzen in de jeugdzorg gaat bij jeugdzorginstelling doorgaans gepaard met landelijke coördinatie, afstemmingsoverleggen, trainingen en een implementatieplan. Een aantal professionals en cliënten die betrokken waren bij het opstellen van de cliëntenroute doen dan ook de suggestie om te zoeken naar een verbinding van de cliëntenroute met bestaande werkwijzen/ werkwijzen die op dit moment geïmplementeerd worden.

Naast een geactualiseerd, gedigitaliseerd totaaloverzicht is het nodig om andere producten te ontwikkelen om het idee achter de cliëntenroute te laten slagen. Het vormgeven van ondersteunend materiaal en trainingen voor professionals – waarin ook de vraag wordt beantwoord hoe het informeren gelijk opgaat met het flexibel inspelen op de zorgvraag – is nodig. Gezocht moet worden naar een verbinding met beschreven werkwijzen van Bureaus Jeugdzorg.

3.4.3 Rollen van de verschillende betrokkenen

Rol van het management

Uit de gesprekken met professionals blijkt dat bijna niemand goed op de hoogte is van de Cliëntenroute. Enkelen wisten wel af van het bestaan maar geven aan dat het geen prioriteit heeft gehad binnen de organisatie. Tegelijkertijd vinden ze de route wel een goed en belangrijk instrument en zien er ook toekomst in. Mocht de Cliëntenroute opnieuw geïntroduceerd worden, dan zien managers een belangrijke taak voor de MOgroep Jeugdzorg. MOgroep Jeugdzorg kan de route bespreekbaar maken bij de bureaus en gezamenlijk een werkwijze bepalen hoe met de cliëntenroute kan worden opgegaan. Het management zal duidelijk naar de hulpverlener en cliënt moeten communiceren wat de toegevoegde waarde de cliëntenroute voor hen is. Daarbij kunnen er bestaande initiatieven om de cliënt te informeren (bijv. via foldermateriaal) aan de cliëntenroute verbonden worden. Het is belangrijk dat hulpverleners zich mede-eigenaar voelen van de cliëntenroute en niet alleen ontvanger.

Rol van de hulpverlener

Het is de taak van de hulpverlener om de cliënt wegwijs te maken in het hulpverleningstraject waarin deze zich bevindt, zo vindt bijna iedereen. Hulpverleners zelf vinden echter dat de cliëntenroute in sommige gevallen geen goed hulpmiddel is en dat het mogelijk de hulpverlening in de weg kan staan. Hulpverleners willen flexibel in kunnen spelen op de ontwikkelingen in de zorgvraag van de cliënt. Voor hulpverleners is een criterium voor het al dan niet gebruiken van de cliëntenroute of het in het belang van het kind is. Zij benoemen situaties waarin snel handelen voor het uitgebreid informeren gaat. Zij vinden het van belang dat er aandacht voor dit vraagstuk is in eventuele toekomstige trainingen over de cliëntenroute.

Hulpverleners sluiten zich aan bij het belang van het persoonlijk contact met cliënten en sommigen zien daarom minder in het (invoeren en) gebruiken van een Cliëntenroute en juist meer in betere gesprekstechnieken om cliënten beter kunnen informeren. In dat licht bezien is het een idee om de Cliëntenroute in te zetten als gesprekswijzer voor hulpverleners. Wanneer de Cliëntenroute in de vorm van een gesprekswijzer wordt aangeboden aan hulpverleners geeft het hen houvast om het gesprek aan te gaan met cliënten en beantwoordt het aan de vraag van cliënten om meer informatie over het traject.

Cliëntenraden

Cliëntenraden geven aan dat ze de Cliëntenroute zien als hulpmiddel om de vaak ingewikkelde processen binnen jeugdzorg inzichtelijk te maken. Het belangrijkste hierin is nog steeds het persoonlijk contact. Het inzetten van de Cliëntenroute mag niet ten koste gaan van het persoonlijk contact. De route moet dus altijd in een persoonlijk gesprek met de hulpverlener besproken worden, zodat de cliënt vragen kan stellen over de route en de hulpverlener kan checken of de informatie goed is overgekomen.

Twee cliëntenraden vinden dat cliënten zelfstandig moeten kunnen beschikken over de route zodat ze zelf kunnen zien wat bepaalde keuzes tot gevolg hebben. Een cliëntenraad neigt er zelfs naar dat het een zelfstandig instrument moet zijn omdat zij niet vertrouwen dat BJZ alle informatie die bruikbaar is voor cliënten in de hulpverleningstrajecten in zal zetten.

Ze willen gewoon niet dat cliënten zien wat er mogelijk is, want dan worden ze daar op aangesproken.

Een andere cliëntenraad vindt dat hulpverleners in eerste instantie de belangrijkste persoon zijn in het overbrengen van de informatie van de route. Deze cliëntenraad wil zelf ook graag een belangrijke rol spelen in het adviseren en informeren van cliënten en denkt de Cliëntenroute goed te kunnen gebruiken. Een volgende cliëntenraad ziet de route juist puur als middel dat hulpverleners moeten en kunnen gebruiken in hun gesprekken met cliënten en zij zien momenteel geen meerwaarde voor een cliëntenraad. Wel zijn ze erg geïnteresseerd en willen zij zich hard maken voor de introductie van de route binnen Bureau Jeugdzorg.

Rol voor andere belanghebbenden

Naast de BJZ's zijn er misschien nog meer organisaties die iets kunnen/ willen met de Cliëntenroute. Zo adviseerde BJZ Overijssel om zeker contact op te nemen met de Advies en Klachtenbemiddeling Jeugdzorg (AKJ). Zij zijn een onafhankelijke organisatie die primair gefocust is op de belangen van de (individuele) cliënt. Daarnaast zijn de verschillende Zorgbelang organisaties in Nederland genoemd. Hoewel de Cliëntenroute primair wordt gezien als hulpmiddel voor hulpverleners, kan het ook een middel zijn voor belangenorganisaties om de positie van cliënten te versterken.

Tips voor introductie en distributie van de Cliëntenroute

- Sommige cliëntenraden willen een actieve rol spelen in het uitdragen van de Cliëntenroute en het adviseren van cliënten met behulp van de Cliëntenroute
- Het AKJ zou ook veel kunnen hebben aan dit materiaal: Advies en Klachtenbemiddeling Jeugdzorg; zijn primair gefocust op de belangen van de klant.
- Moment van introductie binnen Bureaus Jeugdzorg moet in overleg met het managementoverleg van de MOgroep Jeugdzorg (planning bespreken, goede inhoudelijke route bepalen)
- Introductie moet gebeuren bij bovenste laag van de organisatie in plaats van bij de PR-afdeling

Rol MOgroep Jeugdzorg en LCFJ

MOgroep Jeugdzorg en LCFJ hebben initiatief genomen voor dit onderzoek. Bij de verdere stappen zullen zij beide een belangrijke rol moeten blijven spelen. Vanuit verschillende kanten zijn hier verwachtingen over uitgesproken. MOgroep Jeugdzorg kan een coördinerende rol richting instellingen op zich nemen; het LCFJ speelt een belangrijke rol in het toegankelijk maken van de cliëntenroute richting cliënten(organisaties). Door in het vervolg samen op te trekken wordt de implementatie naar verwachting versterkt.

Hoofdstuk 4

4. Conclusie

De vraag “Wat is de cliëntenroute?” blijkt in dit onderzoek relevant. Duidelijk is door dit onderzoek geworden dat er een verschil is tussen “het product cliëntenroute” en “de idee cliëntenroute”. Het product cliëntenroute is het totaaloverzicht van de routes in de jeugdzorg in boekvorm, zoals dat destijds door cliënten samen met Ordina werd opgesteld. De idee erachter was het informeren van cliënten over de hulpverleningroutes en procedures in de jeugdzorg.

Het maken van dit onderscheid is erg belangrijk. Uit het onderzoek blijkt immers, dat het product dat destijds is verspreid, zijn ingang in de jeugdzorg niet heeft gevonden. Het product belandde in de kasten van de bureaus jeugdzorg. Uit het onderzoek blijkt dat het ontbreken van een implementatieplan en gebrek aan sturing destijds er voor heeft gezorgd dat er weinig mee werd gedaan. Het idee achter de cliëntenroute wordt in dit onderzoek niet ter discussie gesteld. Wel worden vraagtekens gesteld bij de vorm waarin het kan worden aangeboden.

De belangrijkste conclusie is dat iedereen signaleert dat cliënten behoefte hebben aan meer inzicht in hoe zijn/haar hulpverleningsproces verloopt of kan verlopen. Dit draagt eraan bij dat cliënten meer grip hebben op hun eigen hulpverleningsproces. Ouders voelen zich en zijn verantwoordelijk voor hun kind en willen graag daarop aangesproken worden. Een belangrijk bezwaar voor het gebruik komt van de professionals, die de cliëntenroute in zijn huidige vorm te statisch vinden. Statische beschrijvingen van de processen van de jeugdzorg doet geen recht aan de wens en behoefte van zowel cliënt als professional om flexibel op de vraag van de cliënt in te kunnen spelen.

Faalfactoren cliëntenroute op een rij

- *Ontbreken van een implementatieplan, gebrek aan sturing*
- *Bij de vormgeving van het product werd geen onderscheid gemaakt tussen behoeftes van verschillende doelgroepen: cliëntenorganisaties, individuele cliënten, professionals.*
- *Vormgeving met pijlen en strepen komt te ingewikkeld over*
- *Routes worden als statisch ervaren, dit is in strijd met de wens om flexibel op de vraag van de cliënt in te kunnen spelen.*

Succesfactoren cliëntenroute op een rij

- *Het idee achter de cliëntenroute wordt gemeenschappelijk gedragen: dat cliënten geïnformeerd zijn over de routes in de jeugdzorg en inzicht hebben in hoe het hulpverleningsproces verloopt/ kan verlopen.*
- *Vanuit de huidige gekozen vorm kunnen nieuwe (meerdere) vormen worden ontwikkeld die aansluiten op de behoeften van verschillende doelgroepen.*

Bij het nadenken over het toekomstscenario, is het belangrijk te signaleren dat er bij de ontwikkeling van de cliëntenroute geen onderscheid werd gemaakt tussen verschillende doelgroepen, verschillende behoeften en (daarbij behorend) verschillende benodigde producten. Met één product werden de verschillende groepen bediend. Uit dit onderzoek komen verschillende doelgroepen en producten naar voren, die in een toekomstig scenario gezamenlijk de cliëntenroute zouden kunnen vormen.

Allereerste is er behoefte, met name bij cliëntorganisatie en sommige individuele cliënten, aan een totaaloverzicht van de (cliënten)hulpverleningsroutes. Vervolgens hebben hulpverleners en cliënten behoefte aan eenvoudig ondersteunend materiaal, dat op geschikte momenten kan worden gebruikt. Vervolgens gaat het bij de cliëntenroute niet alleen (of eigenlijk vooral niet) om het product, maar om het idee dat er achter ligt, namelijk het informeren van de cliënt. Informatie verstrekken aan de cliënt is essentieel voor een goede samenwerking in het hulpverleningstraject. Deze samenwerking komt het behalen van goede resultaten ten goede. Om dit in de praktijk te brengen is een training voor professionals gewenst, waarbij recht wordt gedaan aan de vraagstukken die hieromtrent bij professionals leven, bijvoorbeeld als snel handelen vereist is. Om de implementatie landelijk te vergemakkelijken zou aansluiting moeten worden gezocht bij de beschreven werkwijzen van bureaus jeugdzorg.

Verschillende betrokkenen hebben verschillende verantwoordelijkheden en belangen in dit proces. Bij het maken van verdere afspraken over het vervolg is het van belang een proceseigenaar aan te wijzen en het draagvlak in de organisaties goed te organiseren.

Wat valt er te winnen?

Uit de gesprekken met verschillende cliënten blijkt dat zij gebrek aan informatie over jeugdzorg ervaren. Het effect is dat er daardoor bij cliënten wantrouwen ontstaat jegens jeugdzorg. Ze veronderstellen dat medewerkers informatie niet willen geven omdat medewerkers angst zouden hebben de positie van de cliënt te versterken.

Professionals willen dat er vertrouwen wordt gesteld in hun vermogen om te handelen in het belang van het kind. Zij voelen zich door de huidige vorm van de cliëntenroute hierin niet gestimuleerd. Ze staan echter wel achter het idee van de cliëntenroute, het informeren van cliënten over hulpverleningsroutes en de mogelijkheden die zij hebben in het proces.

Een hernieuwde introductie van de cliëntenroute die rekening houdt met deze gevoeligheden biedt de kans om deze vicieuze cirkel van wantrouwen te doorbreken. Door openheid te geven richting cliënten en tegelijk te investeren in de professional waardoor hij/zij tools krijgt aangeboden om de ideeën achter de cliëntenroute ook in de praktijk te brengen worden cliënten en hulpverleners samen in staat gesteld om goede keuzes te maken in het hulpverleningsproces.

Aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek zal een plan van aanpak worden opgesteld door MOgroep en LCFJ. Voortbordurend op de resultaten zouden de volgende ingrediënten hiervan deel uit moeten maken:

Inhoud

1. Het idee achter de cliëntenroute – het willen informeren van cliënten over de routes in de jeugdzorg – is een verbindende factor tussen cliënten en professionals.
2. De inhoud van de huidige cliëntenroute is verouderd. Overwogen kan worden om ook het voortraject (CJG) op te nemen in de route.
3. Verbinding maken cliëntenroutes met landelijke standaarden (VIB, Delta, JR)

Vorm

4. De cliëntenroute in de huidige vorm heeft aanpassingen nodig.
5. De vorm(en) van de cliëntenroute moeten worden aangepast.
6. Een website, ondersteunend materiaal en training moeten worden ontwikkeld.
7. Een aantrekkelijke vormgeving is van belang, cliënten kunnen hierin adviseren.
8. Voor het ontwikkelen van ondersteunend materiaal zou een verbinding moeten worden gemaakt met het voorlichtingsmateriaal van Bureaus Jeugdzorg.

Implementatie

9. Het is belangrijk draagvlak te verkrijgen onder bureaus jeugdzorg, medewerkers, cliëntenorganisaties en management.
10. Het onderhoud van de cliëntenroute (actualisering, evaluatie, bijstellingen) moet worden ondergebracht, bijvoorbeeld bij MOgroep en LCFJ gezamenlijk.
11. Inzetten op training van medewerkers in gebruik van cliëntenroutes, cliënten kunnen hierbij worden betrokken.
12. Coördinatie van bovenaf en een implementatieplan zijn voorwaarde voor implementatie.
13. Een implementatieplan houdt rekening met behoeften en gevoeligheden van zowel cliënten als professionals.