

## **Column voor de Jeugdzorgbrigade, donderdag 15 juni 2006.**

### **Margo Trappenburg**

Afgelopen zondag was ik op bezoek bij Annemijn.<sup>i</sup> Annemijn en haar man leiden een gezinshuis. Zij hebben zelf drie kinderen en ze zorgen daarnaast voor vier meer en minder ernstig gehandicapte pleegkinderen. Annemijn vertelde dat er van hogerhand besloten was om in de pleegzorg meer te gaan werken volgens richtlijnen en protocollen. Nu is Annemijn daar op zichzelf helemaal niet tegen. Ik heb haar wel eens gezegd dat ik het onzin vond om per pleegkind per jaar uitgebreide behandelplannen op te stellen, dat deed ze bij haar eigen kinderen toch immers ook niet? Maar toen keek ze mij niet begrijpend aan. Ze vond het heel normaal om met de ouders van haar pleegkinderen afspraken te maken over opvoedingsdoelen en strategieën om die te bereiken. Protocollair werken viel wat haar betreft in dezelfde categorie, zij het dat hogerhand daar een heel curieuze invulling aan gaf. Het protocollaire werken was namelijk begonnen met een badkamerrichtlijn en een tandenpoets protocol. Annemijn vond het een beetje beledigend dat iemand zou menen dat zij en haar man na twintig jaar kinderen opvoeden nog aanwijzingen nodig zouden hebben voor de tandenpoets routine en ook bij het badkamerprotocol had zij haar vraagtekens. Badkamers mochten van het protocol niet op slot kunnen. Dat leek Annemijn voor een pleegkind in de puberteit toch wel een beetje kras. Haar oudste pleegkind is weliswaar zwak begaafd, maar zij acht hem zeker in staat tot seksuele gevoelens en de daarbij horende momenten van twijfel over zijn eigen lichaam. Had dat kind geen recht op een beetje privacy? Maar het ergst vond Annemijn het idee dat een hoger geplaatste leidinggevende bijna aan de top van de organisatie blijkbaar haar tijd had zitten verdoen met het maken van poets- en badkamerprotocollen voor pleegouders, die toch in beginsel zijn geselecteerd op hun opvoedcapaciteiten, die weliswaar zo nu en dan best wat coaching en begeleiding nodig zullen hebben, maar toch hopelijk niet bij dit soort basale routines van het ouderschap.

Werknemers in de publieke sector zijn de afgelopen decennia overvoerd met nieuwe management kreten: projectfinanciering, prestatiebekostiging, accountability, transparantie, prestatie-indicatoren, kwaliteitsborging, benchmarks, systemen van interne kwaliteitszorg, urenregistratie, protocollair werken, evidence based werken enzovoort enzovoort.

De meeste werknemers in de publieke sector reageren daarop zoals Annemijn. In beginsel is het prima om eens na te denken over wat je doet en een en ander netjes bij te houden, maar het slaat altijd zo vreselijk door.

Zelf werk ik sinds 1985 aan de universiteit. De universiteit van de jaren zestig en zeventig ken ik alleen uit de overlevering. Oudere collega's vertelden mij dat universitair personeel in die tijd gewoon bleef zitten, ook al schreven zij niet meer dan een boekbespreking per jaar. Wat betreft onderwijs bestonden er bij sociale wetenschappen cursussen die Ezo, Tweezo, en Dreezo heten, wat dan stond voor Zelfonderzoek 1, 2 en 3. Luisterend naar die verhalen kon ik mij altijd heel goed voorstellen dat de politiek had besloten streng in te grijpen om de kwaliteit van het onderzoek en het hoger onderwijs te verbeteren. Maar dat begrip verdwijnt, als ik mijn gepromoveerde collega zie rondlopen met onderwijsbelastingstabellen waarin per cursus, per activiteit staat aangegeven hoeveel fte daaraan mag worden besteed. Voor het nakijken van tentamens staat 0,01 fte, voor het begeleiden van doctoraalscripties 0,015 fte, voor het houden van een hoorcollege 0,002 fte, voor het ontwikkelen van nieuw cursusmateriaal 0,0035 fte enzovoort. Elk jaar is hij weken bezig met het rondkrijgen van de boekhouding per medewerker, per cursus en per managementveld.

Ook in de gezondheidszorg is best iets te zeggen voor registratie van gegevens. Het moeten invoeren en bijhouden van elektronische patiëntendossiers zou door veel medewerkers in de zorg vermoedelijk als een verbetering worden gezien, ware het niet dat men in de afgelopen jaren al zoveel gegevens heeft moeten aanleveren aan zoveel verschillende gremia – aan de beroepsgroep, aan de inspectie, aan koepelorganisaties, aan verzekeraars, aan onderzoekers – dat men volledig murw is gemaakt op dit punt. Als je elke keer weer nieuwe gegevens moet administreren zie je op zeker moment geen verschil meer tussen zinvolle en zinloze administratie.

Er lijkt in de publieke sector over de hele linie sprake van doorgeschoten bureaucratisering. Een beetje bureaucratie is prima, maar als het aantal managers, toezichthouders en controllers een bepaalde kritische grens overschrijdt, stijgt het aantal bureaucratische verplichtingen navenant en treedt een soort administratieve burn out op bij professionals.

Dit verschijnsel doet zich overal voor, maar ik heb soms het idee dat het in de jeugdzorg nog een graadje erger is dan elders en ik heb mij afgevraagd hoe dat komt.

Volgens mij heeft het te maken met het feit dat professionals in het onderwijs, aan de universiteit en in de gezondheidszorg een zeker basaal zelfvertrouwen ontleen aan de resultaten die zij boeken met hun leerlingen, hun patiënten en hun studenten. Een onderwijzeres in groep 3 leert elk jaar 25 kinderen lezen en schrijven. Er gaat wel eens wat mis, soms moeten kinderen worden verwezen naar het speciaal onderwijs, maar over het algemeen gaat het goed. Een chirurg maakt een groot deel van zijn patiënten beter. Soms lukt het niet, soms zijn er complicaties en een enkele keer zijn die te wijten aan zijn eigen fouten, maar een gemiddeld competente arts ziet met een zekere beroepstrots dat de meeste patiënten opknappen van wat hij doet. Universitaire docenten beleven regelmatig het magische moment waarop het kwartje valt bij een student en je plotseling een stuk onder ogen krijgt waaruit blijkt dat hij of zij analytisch heeft leren denken. Onderwijzers, artsen en universitaire docenten hebben blijvend het gevoel dat het dáárom gaat en dat alle bureaucratie en management daarom heen perifere onzin is en dus ook wel een beetje mag worden tegengewerkt, genegeerd of gesaboteerd.

Voor veel delen van de jeugdzorg ligt dat anders. Daar moeten professionals hun beroepstrots ontleen aan het feit dat een problematische jongere niet *nog erger* ontspoord, aan het feit dat een kind tijdig uit huis geplaatst is, voor haar vader of stiefvader haar wat heeft aangedaan, aan het feit dat een volledig verknipt kind uiteindelijk met enige begeleiding zelfstandig gaat wonen. Dat zijn geen grote succesverhalen. Daar haal je de krant niet mee. En je haalt de krant, de tv of het internet wel als er iets helemaal mis gaat: als je een kind niet tijdig uit huis plaatst, als je een kind ten onrechte uit huis plaatst, als het onder toezicht gestelde kind toch ontspoord, aan de drank of aan de drugs raakt, als het kind steeds wegloopt uit het pleeggezin wat zo goed voor haar leek, als het kind wordt opgesloten in een jeugdgevangenis omdat je dat weglopen wilde tegengaan.

Er zijn niet zo heel veel dingen waar je als jeugdzorgwerker onbekommerd trots op kunt zijn, jeugdzorgwerker is een heel zwaar vak. Dat maakt de jeugdzorg extra kwetsbaar voor managers en bureaucraten die zich ermee willen bemoeien.

Het is dan ook een goed idee geweest om juist voor de jeugdzorg een anti bureaucratie brigade in het leven te roepen, en het valt in de brigade te prijzen dat men de bureaucratische gekte niet heeft willen bestrijden door medewerkers te dwingen ook van die gekte weer aantekening te houden.

Een van de vragen die de brigade opwerpt in haar rapport is hoe je onderscheid kunt maken tussen zinvolle en overbodige administratie. Precies over deze vraag heb ik een eenvoudige vuistregel ontwikkeld die ik hier meegeef voor de discussie. Vermijd alle administratie die te maken heeft met toezicht en controle. U hebt administratie nodig omdat u dossiers moet kunnen overdragen aan uw collega, omdat cliënten, patiënten, jongeren recht hebben op inzage in hun dossier, omdat rechters ergens naar moeten kijken als er iets helemaal mis gaat. In beginsel heeft u geen administratie nodig ten behoeve van toezichthoudende instanties. Vermijd dus zoveel mogelijk het moeten bijhouden van prestatie-indicatoren, het schrijven van zelfstudies en het opstellen van bureaucratische tussenrapportages. Als iemand toezicht op u wil uitoefenen: prima. Nodig hem of haar uit om te komen observeren, in persoon of door middel van een video-camera. Onderwijsinspecteurs zaten vroeger achter in de klas, liefst onaangekondigd en dan keken zij naar het didactisch handelen van juffen en meesters. Tegenwoordig moeten scholen zelfstudies en rapporten aanleveren en op basis daarvan houdt de inspectie gesprekken. Dat kost gigantisch veel tijd en het gaat bovendien ten koste van een manier van leren die juist voor professionals bijzonder geschikt is. Als iemand van de inspectie hoger onderwijs bij mij op de kamer wil komen zitten als ik een doctoraalscriptie in wording bespreek met een student, heb ik daar geen enkel bezwaar tegen, als de student er ook mee akkoord gaat. Als de betreffende inspecteur mij na afloop twee gouden tips weet te geven waardoor studenten het kunstje sneller onder de knie krijgen en een beter werkstuk produceren ben ik daar heel gelukkig mee. Ik weet bijna zeker dat dit voor medewerkers bij de jeugdzorg ook zou gelden. Als er gouden tips zijn en toezichthoudende instanties beschikken daarover, laten ze die dan vooral overal uitventen.

Het toezichthouden op basis van observatie leidt echter niet alleen tot het verspreiden van gouden tips, het voorkomt ook makkelijke oordelen. Ad Scheepbouwer, voorzitter van de Raad van Bestuur van KPN publiceerde vorige week een rapport over de gezondheidszorg op basis van een bliksemstudie van de sector. Het moest allemaal efficiënter, klantgerichter, artsen moesten worden bijgeschoold in bedrijfseconomie en de hele sector moest aan de glasvezelkabel, aldus Scheepbouwer. In dezelfde periode waarin Scheepbouwer de sector bezocht ging een van mijn studenten een tijd lang observeren en een beetje meehelpen in ziekenhuizen. Hij vertelde mij over een afdeling interne geneeskunde waar een man van 200 kilo lag,

die moest worden beademd met zuurstof. De man wilde dat hij op gezette tijden werd gereden naar een plek waar hij kon roken, hoewel hem was uitgelegd dat zijn zuurstoffles dan kon ontploffen, wat niet alleen gevaarlijk was voor hemzelf maar ook voor zijn medepatiënten. Op dezelfde afdeling lag een Marokkaanse vrouw die – naast een aantal andere aandoeningen – leed aan suikerziekte en een streng dieet moest volgen. Haar familie bracht dagelijks grote hoeveelheden voedsel voor haar mee, die ze allemaal niet mocht eten als ze ooit beter wilde worden. Praten met de vrouw was bijna onmogelijk, ze verstond geen woord Nederlands. Sommige familieleden spraken het Nederlands wel, maar die trokken zich niets van de verpleging aan. Wat zijn al die reclamepraatjes over vraagsturing en klantgericht werken waard als je in de praktijk kijkt, vroeg mijn student zich af en daar had hij gelijk in.

Ook tegen jeugdzorgwerkers zou ik willen zeggen: nodig managers, hoger geplaatsten, inspecties en onderzoekers uit om mee te lopen. Laat ze maar eens zien hoe moeilijk het is om te praten met verknipte kinderen en falende ouders. Als ze echt beter weten hoe het moet kunt u er uw voordeel mee doen en in alle andere gevallen zullen ze niet zo makkelijk meer denken dat ze de problemen waar u mee kampt kunnen oplossen door u beter aan te sturen, te controleren en uw organisatie op de schop te nemen.

---

<sup>i</sup> Annemijn heet eigenlijk anders.