



Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd  
Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport

## Zorgbureau De Puzzel B.V.

*Verantwoorde Hulp voor Jeugd*

Utrecht, november 2020

Missie

*Elk kind een veilig thuis en een gezonde ontwikkeling*

## Samenvatting

Zorgbureau de Puzzel bv (verder; de Puzzel) wil een toonaangevende zorgorganisatie en betekenisvolle onderneming zijn, die een bijdrage levert aan de kwaliteit van het leven van kinderen en jongvolwassenen met een beperking op verstandelijk en/of lichamelijk en psychisch gebied. De Puzzel biedt groepsopvang, logeeropvang en (kortdurende) ambulante hulp en heeft een woonvoorziening. De Puzzel beschikt over een WTZi-erkenning. In totaal verleent De Puzzel jaarlijks aan ca 100 cliënten zorg.

In augustus 2020 voerde de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd toezicht uit bij De Puzzel. Doel van het toezicht was om te bepalen of De Puzzel voldoet aan de randvoorwaarden om verantwoorde jeugdhulp te bieden. Aanleiding voor het toezicht waren signalen van financiële en bestuurlijke aard en het feit dat De Puzzel een onbekende aanbieder voor de inspectie was. De inspectie heeft daarom met name een onderzoek uitgevoerd naar aspecten van governance, bestuur en financiën in het thema Goed Bestuur.

De inspectie toetste vier normen uit het thema Goed Bestuur. Zorgbureau De Puzzel B.V. voldeed op het moment van het toezicht aan volledig aan twee van de vier normen uit het thema Goed Bestuur. Aan één norm voldeed de aanbieder grotendeels. De inspectie ziet hier ruimte voor verbetering:

- De bestuurder richt de organisatie zodanig in dat deze redelijkerwijs leidt tot verantwoorde hulp.

De Puzzel dient met betrekking tot één norm verbetermaatregelen te nemen zodat volledig wordt voldaan aan de norm:

- De bestuurder biedt jeugdigen en hun ouders de mogelijkheid voor hun individuele belangen op te komen.

De inspectie verwacht binnen drie maanden door de aanbieder te worden geïnformeerd over de genomen verbetermaatregelen.

# Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	3
2	Bevindingen.....	5
	Thema: Goed bestuur.....	5
	Thema: Ontwikkelingsgerichte hulp.....	10
	Thema: De kundige hulpverlener .....	12
3	Vervolg .....	14
	Bijlage - Verantwoording.....	14

# 1 Inleiding

Op 6 augustus 2020 voerde de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd toezicht uit bij Zorgbureau De Puzzel B.V. (verder: De Puzzel) te Bergen op Zoom. Doel van het toezicht was om te bepalen of De Puzzel voldoet aan de randvoorwaarden om verantwoorde jeugdhulp te bieden. Aanleiding voor het toezicht waren signalen van financiële en bestuurlijke aard en het feit dat De Puzzel een onbekende aanbieder voor de inspectie was. De inspectie heeft daarom met name een onderzoek uitgevoerd naar aspecten van governance, bestuur en financiën in het thema Goed Bestuur. Het toezicht geeft een indicatie van de kwaliteit van de zorg. Bij twijfel over de kwaliteit van zorg kan besloten worden om deze nader te onderzoeken.

## Beschrijving Zorgbureau De Puzzel B.V.

De Puzzel biedt diverse vormen van zorg op basis van de Jeugdwet, Wet Langdurige zorg en Wet Maatschappelijke Ondersteuning. De Puzzel wil een toonaangevende zorgorganisatie en betekenisvolle onderneming zijn, die een bijdrage levert aan de kwaliteit van het leven van kinderen en jongvolwassenen met een beperking op verstandelijk en/of lichamelijk en psychisch gebied.

De aanbieder staat sinds 2006 ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 20100046. Zeesterren Beheer B.V. (KvK 20124919) is bestuurder en enige aandeelhouder van De Puzzel. Zeesterren Beheer B.V. heeft een natuurlijke persoon als bestuurder. Onderdeel van het concern Zeesterren Beheer B.V. als aparte BV is JOKI-C (KvK 77636635), een behandelcentrum voor jonge kinderen met vestigingen in Roosendaal, Oosterhout en Breda. JOKI-C heeft een deel van de medewerkers en cliënten die eerder in zorg waren van Juzt overgenomen. Jeugdhulpaanbieder Juzt is per 1 april 2020 gestopt als jeugdhulpaanbieder.

De Puzzel biedt groepsopvang en logeeropvang in Bergen op Zoom. Op deze locatie is tevens het kantoor gehuisvest voor de medewerkers van de (kortdurende) ambulante hulp, stafmedewerkers en het management. Op een andere locatie in Bergen op Zoom is een woonvoorziening. De Puzzel beschikt over een WTZi-erkenning. In totaal verleent De Puzzel jaarlijks aan ca 100 cliënten zorg.

De groepsopvang aan jeugdigen en jongvolwassenen vindt in kleine groepen plaats op woensdagmiddag, zaterdag en tijdens schoolvakanties. Het logeerhuis van De Puzzel biedt een keer per maand logeerweekenden aan voor kinderen in de leeftijd van 3 tot 12 jaar en drie keer per maand voor pubers en jongvolwassenen vanaf 12 jaar. Er is per weekend plaats voor maximaal acht cliënten.

In de laatste maanden van 2017 is een kleinschalige woonvorm van start gegaan. In het 4de kwartaal van 2018 is een nieuw pand in gebruik genomen. Dit pand wordt gehuurd van Zeesterren

B.V. De woonvoorziening van De Puzzel is bedoeld als tijdelijke woonvoorziening voor jongvolwassenen van 16 tot 20 jaar en wordt gefinancierd vanuit de Jeugdwet en Wmo. Het uitgangspunt is dat jongeren maximaal vier jaar bij De Puzzel wonen. Er is plek voor acht jongeren.

Bij De Puzzel werken 29 medewerkers in diverse functies. Op het kantoor zijn één bestuurder, een orthopedagoog, een manager bedrijfsvoering, een manager zorg/orthopedagoog, een planner, een medewerker secretariaat, een facilitair medewerker en een huishoudelijk medewerker werkzaam. De diverse teams (logeeropvang, woonvoorzienig, groepsopvang en ambulante) worden aangestuurd door drie teamcoördinatoren. De pedagogisch medewerkers hebben een opleiding in de zorg gevolgd, op minimaal mbo-4 niveau, een aantal heeft een hbo-opleiding gevolgd. Tien medewerkers, waaronder de teamcoördinatoren en orthopedagogen, zijn SKJ-geregistreerd, één medewerker heeft een voorlopige registratie. Er wordt incidenteel gebruik gemaakt van één vaste uitzendkracht.





De Puzzel heeft een Raad van Commissarissen die bestaat uit één voorzitter en twee leden. De Raad vergadert vier tot zes keer per jaar.

## Toetsingskader

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van het (vernieuwde) toetsingskader Verantwoorde Hulp voor Jeugd. Het betreft een pilot van het vernieuwde toetsingskader dat bestaat uit drie thema's: Goed Bestuur, Ontwikkelingsgerichte Hulp en de Kundige Hulpverlener. Elk thema is uitgewerkt in een aantal normen. Voor dit toezicht selecteerde de inspectie acht normen.

## 2 Bevindingen

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het toezicht gepresenteerd, zoals de inspectie deze heeft aangetroffen op het moment van toezicht, aan de hand van de drie thema's uit het toetsingskader Verantwoorde Hulp voor Jeugd. Omdat het onderzoek zich met name richtte op het thema Goed Bestuur en slechts enkele normen uit de overige twee thema's, wordt gestart met de normen uit het thema Goed Bestuur. Per norm geeft de inspectie een oordeel. De inspectie beoordeelt de normen op een vierpuntschaal zoals hieronder weergegeven. Als de inspectie punten ziet waar verbetering noodzakelijk is dan formuleert zij een verbeterpunt. Als de inspectie punten ziet waar verbetering niet noodzakelijk, maar wel wenselijk is dan formuleert zij een aandachtspunt.

Oordeel		Betekenis
<b>De aanbieder voldoet aan de norm.</b>		De inspectie constateert op deze norm alleen positieve punten.
<b>De aanbieder voldoet grotendeels aan de norm.</b>		De inspectie constateert op deze norm veelal positieve punten. De vergunninghouder is goed op weg; verbetering is op punten mogelijk.
<b>De aanbieder voldoet grotendeels niet aan de norm.</b>		De inspectie constateert op deze norm overwegend negatieve punten, verbetering is noodzakelijk.
<b>De aanbieder voldoet niet aan de norm.</b>		De inspectie constateert op deze norm nauwelijks tot geen positieve punten, verbetering is zeer noodzakelijk.

Daarna worden enkele normen uit de thema's Ontwikkelingsgerichte Hulp en de Kundige Hulpverlener beschreven. Over deze normen geeft de inspectie geen oordeel omdat niet met ouders en medewerkers is gesproken.

### Thema: Goed bestuur

#### De bestuurder stelt de maatschappelijke doelstelling en het belang van de jeugdigen centraal

Waar kijkt de inspectie naar
<i>De hulpaanbieder heeft een visie en missie, passend bij de eigen organisatie en maatschappelijke doelstellingen in het belang van jeugdigen. De hulpaanbieder spant zich optimaal in om bij te dragen aan maatschappelijke doelstellingen.</i>
<i>De bestuurder weet wat er speelt in en om de organisatie, heeft affiniteit met de dagelijkse praktijk van de hulpverlening en handelt hiernaar. De bestuurder draagt de daarbij behorende waarden en normen actief uit, zowel binnen als buiten de organisatie. De waarden en normen zijn zichtbaar in de organisatiecultuur en het gedrag van de bestuurder en hulpverleners.</i>
<i>Besluitvorming vindt altijd plaats met het oog op het belang van jeugdigen. De hulpaanbieder is transparant in het handelen en kan hierover verantwoording afleggen.</i>

## Bevindingen

Uit de door de aanbieder opgestelde en aan de inspectie overhandigde documenten, blijkt dat het belang van de jeugdige centraal staat bij De Puzzel. In de missie en visie staat hierover onder andere dat de zorgaanbieder een bijdrage levert aan de kwaliteit van het leven van kinderen en jongvolwassenen met een beperking op verstandelijk en/of lichamelijk en psychisch gebied. Daarbij staat de cliënt en zijn hulpvraag centraal. De bestuurder vertelt dat dit onder andere tot uitdrukking komt door goed te luisteren naar de cliënt en niet meteen te gaan behandelen. Wat de aanbieder zelf niet in huis heeft, wordt bij voorkeur ingehuurd. Wanneer nodig wordt er doorverwezen. Ook heeft de vraag van cliënten geleid tot het ontwikkelen van nieuw zorgaanbod, zoals de groepsopvang. De bestuurder vertelt dat ze probeert de missie uit te dragen door veel persoonlijk contact te hebben met de medewerkers, ouders en cliënten. Dit kan zij in de praktijk brengen doordat het kantoor op dezelfde locatie is als het logeerhuis en de groepsopvang. Hierdoor denkt zij dat zij goed weet wat er speelt in de organisatie. Zij vertelt dat zij via de wekelijkse vergaderingen van het managementteam, deze persoonlijke benadering van ouders en cliënten actief uitdraagt naar de pedagogisch medewerkers.

Uit de jaarrekeningen blijkt dat de aanbieder relatief hoge bedrijfsresultaten had in 2016 en 2017. Deze kunnen volgens de aanbieder verklaard worden door het feit dat Zorgbureau de Puzzel nog bezig was met de aanpassing van de organisatie aan de nieuwe omstandigheden van de jeugdhulp via de gemeenten. Tot en met 2015 bestond de financiering grotendeels vanuit PGB's en waren de uurtarieven lager dan na 2015, toen bovendien ook de toestroom van cliënten vanuit de gemeenten toenam. Hierdoor groeide de omzet, zonder groei van de administratieve organisatie. In de loop van 2017 werd besloten de organisatie te versterken met meer administratieve ondersteuning (o.a. zorgmanagers en secretariaat) en om de opgebouwde financiële reserves mede te gebruiken voor het starten van een woonvorm en op termijn een dagbesteding. Ook de upgrade van de software voor het berichtenverkeer en de introductie van een Elektronisch Patiënt Dossier is toen gepland. Deze uitgaven worden gedaan vanuit de opgebouwde reserves. Uit schriftelijke informatie van Zeesterren Beheer BV en Zorgbureau De Puzzel BV blijkt dat sinds de oprichting in 2006 door beide BV's nooit dividend is uitgekeerd. Dit is volgens de bestuurder van de holding het beleid van de holding, zodat alle opbrengsten van de zorgactiviteiten ten goede komen aan de zorg in de vorm van kwaliteitsverhoging, innovatie en nieuwe activiteiten. Uit de jaarrekening blijkt dat het winstpercentage in 2018 op 2% uitkomt.

De winst is volledig toegevoegd aan het eigen vermogen van Zeesterren BV, waardoor het eigen vermogen met hetzelfde bedrag als het resultaat is gestegen.

De Raad van Commissarissen komt jaarlijks vier tot zes keer bijeen volgens een vergaderschema. Van de vergaderingen wordt een verslag gemaakt. Uit de verslagen van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen blijkt dat in de vergaderingen de positie van de cliënt aan de orde komt. Zo stuurt de raad aan op het instellen van een cliëntenraad of klankbordgroep en wil de raad daar een keer mee in gesprek.

## Oordeel: voldoet aan de norm

Op basis van hetgeen de inspectie gezien en gehoord heeft, concludeert de inspectie dat in de visie en missie van De Puzzel de jeugdige centraal staat en dat de bestuurder deze visie en missie uitdraagt binnen de organisatie, goed op de hoogte is van wat er speelt en hierover op transparante wijze verantwoording aflegt.



## De bestuurder richt de organisatie zodanig in dat deze redelijkerwijs leidt tot verantwoorde hulp

<b>Waar kijkt de inspectie naar</b>
<p><i>De hulpaanbieder zorgt dat de hulp voldoet aan professionele standaarden, eigentijdse kwaliteitseisen en passend is bij de ontwikkelingen in het veld. Het is belangrijk dat een hulpaanbieder de hulp waar nodig doorontwikkelt op basis van nieuwe (wetenschappelijke) inzichten en nieuwe relevante zorgconcepten.</i></p> <p><i>De hulpaanbieder zorgt voor voldoende capaciteit en deskundige, vakbekwame en geschoolde medewerkers en voldoet aan de norm verantwoorde werktoedeling. De hulpaanbieder gaat voor indiensttreding na of de hulpverleners geschikt en competent zijn en of het verleden van hulpverleners niet in de weg staat voor het verlenen van goede hulp. De hulpaanbieder stelt de hulpverleners in staat om kennis en vaardigheden actueel te houden en stelt hen in staat om te werken volgens diens professionele normen.</i></p> <p><i>De hulpaanbieder is duidelijk over welke hulp wel en niet geboden kan worden. Indien nodig zorgt de hulpaanbieder voor het betrekken van aanvullende expertise of nieuwe samenwerkingen en zorgt dat de hulp tijdig kan starten.</i></p> <p><i>De hulpaanbieder voorziet in een gezonde bedrijfsvoering zodat de materiele randvoorwaarden aanwezig zijn om de continuïteit van de hulp te waarborgen.</i></p>
<b>Bevindingen</b>
<p>Uit een overzicht uit de personeelsadministratie blijkt dat bij de aanbieder zeventien medewerkers als pedagogisch medewerker (totaal 9,26 fte) werkzaam zijn, drie medewerkers als teamcoördinator (totaal 2,45 fte) en de overige medewerkers in ondersteunende, staf- of managementfuncties (totaal 6,21 fte) werken. De salarissen worden ingeschaald conform CAO VVT 2019-2020.</p> <p>Om aan de norm van verantwoorde werktoedeling te voldoen, stelt de aanbieder de eis dat minimaal alle teamcoördinatoren SKJ-geregistreerd zijn. De inspectie heeft gezien dat dit het geval is: van de in totaal 29 medewerkers zijn er tien medewerkers geregistreerd bij de Stichting Kwaliteit Jeugd en 1 medewerker heeft een voorlopige registratie. Daarnaast zijn de orthopedagogen en diverse pedagogisch medewerkers geregistreerd bij het SKJ. De inspectie heeft gezien dat de plannen die in de cliëntdossiers zitten, zijn vastgesteld door een SKJ-geregistreerde medewerker. De bestuurder vertelt dat de SKJ-geregistreerde orthopedagogen de werkbegeleiding geven.</p> <p>De bestuurder vertelt dat de minimale opleidingseis om bij De Puzzel te mogen werken, mbo 4-niveau is. De inspectie heeft dit ook in de personeelsdossiers gezien. Eén medewerker die voortijdig met de opleiding is gestopt, heeft aanvullende trainingen gevolgd. Deze medewerker werkt volgens de bestuurder onder supervisie van de SKJ geregistreerde team coördinator. Naast enkele mbo'ers, werken er bij de aanbieder ook medewerkers die een zorg gerelateerde opleiding op hbo-niveau hebben gevolgd. Eenmaal in dienst, worden medewerkers in de gelegenheid gesteld om aanvullende opleidingen te volgen. De inspectie zag dat diverse medewerkers de opleiding Kortdurend ambulante hulpverlening hadden gevolgd. De bestuurder geeft aan dat zij medewerkers de opleiding aanbiedt, die nodig is. Een knelpunt is volgens de bestuurder dat het regelmatig voorkomt dat medewerkers die door de aanbieder in staat werden gesteld om een opleiding te volgen, na afronding van de opleiding ontslag hebben genomen om bij een andere aanbieder te gaan werken.</p> <p>Medewerkers worden door de aanbieder ook in staat gesteld om intervisie te volgen. Uit de personeelsdossiers blijkt dat er regelmatig functioneringsgesprekken worden gehouden met alle medewerkers en hierbij aandacht wordt besteed aan het reflecteren op het eigen handelen van de medewerker.</p> <p>In alle personeelsdossiers zat voorts een Verklaring omtrent het Gedrag, afgegeven op de juiste functie. Deze verklaring was tot 2019 niet altijd aanwezig op de datum van indiensttreding, maar voor medewerkers die na 2019 gestart zijn, wel op tijd.</p>

De bestuurder vertelt dat zij als ambitie voor de komende periode heeft de medewerkers nog beter scholen om passende begeleiding te kunnen bieden. Voor benodigde behandeling/therapieën die de aanbieder niet in huis heeft, heeft de aanbieder samenwerkingsafspraken, bijvoorbeeld over de tarieven, met Amarant, Enver en GGZ West-Brabant voor inhuur van expertise. Deze expertise wordt ingezet als kinderen die binnen zijn gekomen met een laag-complex hulpvraag, toch meer nodig hebben. Vanuit het laag-complex budget betaalt de aanbieder dan deze inhuur. De manager bedrijfsvoering heeft opdracht om meer contacten met andere zorgaanbieders te gaan leggen om wat meer zekerheid in te bouwen met oog op contracten en samenwerkingsafspraken.

Tot slot is De Puzzel voornemens om een dagbesteding te starten. Dit staat gepland voor eind 2020/ begin 2021 zodat er voldoende aandacht en tijd is om de processen en het beleid van de woonvorm en dagbesteding inhoudelijk en organisatorisch goed neer te zetten.

#### **Oordeel: voldoet grotendeels aan de norm**

De inspectie concludeert dat de hulp passend is bij de ontwikkelingen in het veld en de aanbieder voldoende ambitie heeft om dit door te ontwikkelen. De aanbieder zorgt voor voldoende capaciteit en deskundige, vakbekwame en geschoolde medewerkers en voldoet aan de norm verantwoorde werktoedeling. De hulpaanbieder gaat voor indiensttreding na of het verleden van hulpverleners niet in de weg staat voor het verlenen van goede hulp en stelt hen in staat om kennis en vaardigheden actueel te houden en te werken volgens professionele normen. Een aandachtspunt is dat de medewerkers niet worden uitbetaald conform de gebruikelijke CAO in de jeugdhulp. Hierdoor bestaat het risico dat op termijn deskundige medewerkers elders gaan werken. De hulpaanbieder voorziet op dit moment in een gezonde bedrijfsvoering zodat de materiele randvoorwaarden aanwezig zijn om de continuïteit van de hulp te waarborgen. De inspectie ziet echter wel een risico in de huidige verhouding tussen het aantal medewerkers dat rechtstreeks ingezet wordt in de zorg en het aantal medewerkers in ondersteunende/managementfuncties. Op het moment dat uitvoerend medewerkers marktconform (CAO Jeugdhulp) betaald zouden krijgen om te voorkomen dat zij vertrekken, kan het positieve resultaat onder druk komen te staan als de verhouding directe/indirecte uren niet verandert.

## De bestuurder verbetert, in een open werkklimaat, continu zijn prestaties en de resultaten van de hulp

#### **Waar kijkt de inspectie naar**

*De hulpaanbieder heeft een voldoende en actueel beeld van wat wel en wat niet goed gaat in de organisatie en in de dagelijkse hulp aan jeugdigen en ouders. De hulpaanbieder hanteert hierbij een PDCA-cyclus om te komen tot zichtbare verbetering. Een voorwaarde is een open meldcultuur van incidenten, waarbij incidenten worden geanalyseerd en verbetermaatregelen worden getroffen. De bestuurder faciliteert teambijeenkomsten en teamreflectie.*

*De hulpaanbieder organiseert in- en tegenspraak. De prestaties van de bestuurder en de resultaten van de hulp zijn onderwerp van gesprek met de medezeggenschapsorganen (cliënten en medewerkers). De hulpaanbieder organiseert op verantwoorde wijze het intern toezicht door bijvoorbeeld een Raad van Toezicht/Commissarissen en/of het (laten) uitvoeren van audits. De bestuurder (en de Raad van Toezicht) draagt ook zorg voor zijn eigen ontwikkeling.*

*Conform de jeugdwet of de Wmcz stelt de hulpaanbieder een medezeggenschapsorgaan voor cliënten in, dan wel creëert een interactieve samenspraak. De bestuurder motiveert zijn (voorgenomen) besluiten en deelt*

deze tijdig, opdat de inspraak/belangenbehartiging hierop van invloed kan zijn. Dit geldt ook voor medezeggenschap van medewerkers.

#### **Bevindingen**

Om te weten wat er speelt binnen de organisatie zet de bestuurder diverse instrumenten in, naast dat zij zelf veel aanwezig is op de werkvloer. Zij vertelt dat er jaarlijks interne- en externe audits worden uitgevoerd. De externe auditor spreekt tijdens audits ook met een cliëntvertegenwoordiging. Volgens de aanbieder komen hier bijna geen verbeterpunten uit naar voren. Daarnaast heeft de inspectie gezien dat er jaarlijks een cliënttevredenheidonderzoek en een medewerkerstevredenheid onderzoek wordt uitgevoerd. Uit de klanttevredenheidsonderzoeken van 2017, 2018 en 2019 blijkt dat cliënten tevreden zijn, met name over de match tussen begeleider en cliënt (score 8,4) en het effect van de zorg (score 8,3). Het minst tevreden was men over de bereikbaarheid van De Puzzel (score 7,7).

Tweejaarlijks worden alle geregistreerde incidenten geanalyseerd. De inspectie heeft in verslagen gezien dat dit gebeurt aan de hand van de methode Prisma Oorzaken boom. In de registratie en analyse wordt onderscheid gemaakt tussen incident, grensoverschrijdend gedrag, klacht, verbetervoorstel, auditmelding en MIM-meldingen (Melding Incident Medewerker). Per incident worden verbetermaatregelen genomen. Deze worden opgenomen in de verbetermatrix en per half jaar wordt een analyse van de verbetermatrix opgesteld.

De bestuurder vertelt dat alle medewerkers intervisie hebben, naast werkbesprekingen met de orthopedagoog. Ook is er frequent teamoverleg. De inspectie heeft in de personeelsdossiers gezien dat er aandacht is voor ontwikkeling en reflectie van medewerkers.

De Puzzel heeft geen ondernemingsraad gezien de kleine omvang van de organisatie. Wel is er sinds 1 mei 2020 een personeelsvertegenwoordiging, die als een soort klankbord kan fungeren voor de bestuurder. In- en tegenspraak is voorts belegd bij de Raad van Commissarissen. Tot voor kort was er wel een cliëntenraad om te zorgen voor medezeggenschap door cliënten, maar die is vanwege gebrek aan belangstelling omgevormd tot een klankbordgroep van vier ouders.

#### **Oordeel: voldoet aan de norm**

De inspectie is van oordeel dat de aanbieder een voldoende en actueel beeld heeft van wat er speelt in de organisatie en bij (of in) de dagelijkse hulp en neemt passende verbeteringen indien dat nodig is. Input hiervoor zijn onder andere incidentmeldingen, de inspraakorganen en diverse andere instrumenten die ingezet worden in het kader van de PDCA-cyclus zoals audits en MTO-onderzoeken. De organisatie neemt voldoende initiatief om in- en tegenspraak vanuit medewerkers en ouders te organiseren, maar zou verder kunnen zoeken naar mogelijkheden om ook de jeugdige cliënten te betrekken bij de besluitvorming.

## De bestuurder biedt jeugdigen en hun ouders de mogelijkheid voor hun individuele belangen op te komen

#### **Waar kijkt de inspectie naar**

*De hulpaanbieder heeft een klachtregeling en stelt een (onafhankelijke) vertrouwenspersoon (Jeugdwet) en/of een klachtenfunctionaris (Wkkgz) aan om jeugdigen en ouders een laagdrempelige klachtenregeling te garanderen.*

*De hulpaanbieder is aangesloten bij een klachtencommissie (Jeugdwet) en/of een geschillencommissie (Wkkgz). De klachtenregeling voorziet in een goed en tijdige afhandeling van klachten. De hulpaanbieder neemt klachten serieus en benut klachten voor het verbeteren van de hulp.*

## Bevindingen

De bestuurder vertelt dat er een klachtenreglement is waarin op een bepaald moment wordt opgeschaald naar een externe klachtencommissie. Dit is volgens de bestuurder in al die jaren slechts 2 keer nodig geweest en uiteindelijk in goede harmonie opgelost. Uit het klachtenreglement blijkt dat er rechtstreekse toegang tot de onafhankelijke klachtencommissie is, maar dat dit niet de voorkeur heeft (artikel 2). In het klachtenreglement staat voorts in artikel 11 dat de klacht, na behandeling conform de regeling, kan worden voorgelegd aan de onafhankelijke klachtencommissie. Hiervoor is De Puzzel aangesloten bij Stichting Inzet voor Zorg. In deze regeling staat dat je eerst je vraag of ongenoegen moet bespreken met de persoon om wie het gaat en als dat niet tot een oplossing leidt, met diens leidinggevende. Als stap 2 is benoemd dat je contact kan opnemen met de onafhankelijke klachtenfunctionaris, die niet in dienst zou moeten zijn bij de zorgaanbieder. Uit het klachtenreglement van De Puzzel blijkt echter dat klachtenfunctionaris tevens manager bedrijfsvoering bij De Puzzel is. Stap 3 is een klacht indienen bij de externe klachtencommissie van Inzet van Zorg. Deze commissie is volgens de website van Stichting Inzet van zorg onafhankelijk en behandelt klachten die vallen onder de Wkkgz. Uit de website en het reglement blijkt niet dat de commissie voldoet aan de Jeugdwet.

Aangezien De Puzzel met name jeugdhulp biedt, dient de aanbieder tevens te beschikken over een onafhankelijk vertrouwenspersoon. Dit is niet het geval, er is wel een vertrouwenspersoon binnen de organisatie. Op de website van de zorgaanbieder stond ten tijde van het toezicht geen informatie over klachtondersteuning en over een onafhankelijke vertrouwenspersonen. De bestuurder geeft aan dat er geen onafhankelijke vertrouwenspersoon is en nog niet gesproken is met bijvoorbeeld het AKJ over de mogelijkheden van ondersteuning

## Oordeel: voldoet niet aan de norm

De inspectie concludeert dat de aanbieder een klachtregeling heeft die niet voldoet aan de Jeugdwet. In de klachtregeling is onvoldoende duidelijk dat de cliënt laagdrempelige toegang heeft tot de externe, onafhankelijke klachtencommissie. De externe klachtencommissie heeft een regeling die eveneens onvoldoende rechtstreekse toegang waarborgt en niet duidelijk maakt dat de klachten worden afgehandeld conform de Jeugdwet.

Toegang tot een onafhankelijke vertrouwenspersoon is niet geregeld.

## Thema: Ontwikkelingsgerichte hulp

Wensen, behoeften, mogelijkheden en risico's van jeugdigen, ouders en netwerk zijn bekend bij hulpverleners

### Waar kijkt de inspectie naar

*Hulpverleners spreken regelmatig met de jeugdige en luisteren naar de jeugdige, ouders en hun netwerk. Dit is terug te zien in dagelijkse praktijk en het plan. De bij het gezin of jeugdige betrokken hulpverleners hebben een gedeeld en actueel beeld van de context van de jeugdige, ouders en het netwerk. Dit beeld bestaat uit de achtergrond, cultuur, leefwereld, mogelijkheden, wensen, risico's, ontwikkelingstaken en problematiek en is gericht op de toekomst.*

*Hulpverleners weten of er in een gezin op meerdere domeinen problemen spelen. Veranderingen in het beeld over de jeugdige, ouders en het netwerk leggen de hulpverleners vast in het plan. Het plan is in de taal van de jeugdige en vanuit de jeugdige en ouders geschreven.*

**Bevindingen**

Uit de dossiers die de inspectie heeft ingezien blijkt dat plannen met betrokkenheid van ouders worden opgesteld en vastgesteld. De inspectie zag bijvoorbeeld dat beschreven werd wat de jeugdige zei: "X gaf aan dat...". Er zijn plannen waar de doelen van de hulp vanuit de cliënt worden geschreven en klein en praktisch zijn geformuleerd, maar ook plannen waar dit niet gebeurt. In die plannen wordt bijvoorbeeld wel aangeven wat moeder vindt, maar zijn geen doelen geformuleerd waaruit blijkt wat zij gaat doen/wil bereiken.

Uit de dossiers blijkt dat bij de start van de hulp het gezin van de cliënten in beeld wordt gebracht. In de plannen wordt het directe gezin van de jeugdige beschreven en is aandacht voor diverse leefgebieden zoals wonen, school en dagbesteding en stilgestaan bij de mogelijkheden en ontwikkeltaken van een cliënt. In de plannen is minder zichtbaar dat er aandacht is voor het bredere netwerk zoals vrijetijdsbesteding, school en contacten in de buurt. Ook wordt er geen zichtbare aandacht besteed aan eventuele problematiek op andere leefgebieden in het gezin. De inspectie zag een dossier waar bij de intake wel wordt beschreven dat de jongen verschillende vriendjes heeft, maar wie dit zijn en hoe de contacten hiermee ondersteund kunnen worden werd niet beschreven. Ook zag de inspectie een dossier waar uit het evaluatieformulier van een ketenpartner op te maken was dat er andere hulpverlening in het gezin en een lidmaatschap van kerk en verenigingen etc. was, maar werd in het begeleidingsplan van de aanbieder hier geen aandacht aan besteed.

**Conclusie:**

De inspectie heeft op grond van het gesprek met bestuurder en de dossiertoets het beeld dat hulpverleners van De Puzzel spreken met de jeugdige en ouders en zo een actueel beeld hebben van de context van de jeugdige. Echter ziet de inspectie dat er meer oog kan zijn voor het bredere netwerk, de cultuur en, leefwereld. In de dossiers is niet zichtbaar dat hulpverleners weten of er in een gezin op meerdere domeinen problemen spelen.

## De hulp aan jeugdigen en ouders draagt bij aan een gezonde ontwikkeling in een zo thuis mogelijke omgeving

**Waar kijkt de inspectie naar**

*Het perspectief van de hulp is opgroeien in een ontwikkelingsgerichte en veilige omgeving en het stimuleren van ouders om deze omgeving te bieden. Bij voorkeur groeien jeugdigen op in de eigen thuissituatie. Indien een jeugdige bij de hulpaanbieder verblijft, is dit zoveel mogelijk in de eigen regio. Daarnaast is een positief, gezinsgericht en pedagogisch ontwikkelklimaat en (groeps)cultuur nodig, die aansluit bij de individuele behoefte van de jeugdige. Hulpverleners moedigen jeugdigen aan om zich te ontplooiën, positieve ervaringen op te doen en talenten/interesses te ontwikkelen.*

*Om een ontwikkelgericht leefklimaat te behouden is het belangrijk dat vrijheidsbeperkende maatregelen zo min mogelijk worden ingezet, en een repressief leefklimaat wordt voorkomen. Indien vrijheidsbeperkende maatregelen (onvrijwillige zorg) wel zijn ingezet, verwacht de inspectie dat dit voldoet aan de eisen die hiervoor gelden.*

*Hulpverleners handelen bij onveilige situaties, door de risico's te verminderen en/of weg te nemen of de jeugdige de vaardigheden te geven met risico's om te gaan. Indien nodig betrekken zij hier andere expertise bij. De hulpverlening is er daarnaast op gericht om problemen te voorkomen.*

**Bevindingen**

De Puzzel biedt ambulante hulp, groepsopvang overdag en logeerweekenden aan kinderen die verder in een thuissituatie opgroeien. In alle dossiers zat een uitgebreid verslag van de intake waar ook een algemeen beeld over de kinderen wordt weer gegeven. De inspectie heeft in de cliëntdossiers gezien dat de hulp

aansluit bij de hulpvraag en dat als de jeugdige aangeeft dat de manier waarop aan een doel waaraan gewerkt wordt niet prettig is, de aanpak wordt gewijzigd of wordt stopgezet.

Uit het gesprek met de bestuurder blijkt dat na aanmelding van een nieuwe cliënt, een risico-inventarisatie gemaakt wordt aan de hand van een formulier. Aan de hand hiervan wordt door de teamcoördinator samen met de orthopedagoog bepaald of plaatsing mogelijk is. De inspectie heeft in alle dossiers die zijn bekeken deze risico-inschattingen aangetroffen. Uit de dossiers blijkt dat de uitgebreide risico-inschatting jaarlijks wordt herhaald. Er wordt gekeken naar zaken zoals medicatie, lichamelijke gezondheid, psychische gezondheid en gedrag, seksuele ontwikkeling, veiligheidsaspecten zoals vallen, verslaving, agressie, lichamelijk geweld, weglopen, automutilatie en risico op seksueel grensoverschrijdend gedrag. De inspectie heeft gezien dat de risico's terugkomen in de doelen in het begeleidingsplan. Een voorbeeld is dat in geval van agressie, er doelen zijn geformuleerd met betrekking tot emotieregulatie. Bij een jeugdige met angst is een faalangstcursus ingezet.

De bestuurder vertelt dat op het logeerhuis verschillende doelgroepen komen met ieder hun eigen weekenden. Het logeerhuis is gevestigd in een monumentaal pand en op de gangen waar de slaapkamers zijn, staat een babyfoon met camera. Er worden geen opnames gemaakt. De babyfoon staat altijd aan om vanaf andere verdiepingen zicht te kunnen houden op de centrale ruimte. De bestuurder vertelt dat dit is ingevoerd naar aanleiding van een incident in 2017, maar niet gebaseerd is op een risico-inschatting van de jeugdigen die nu logeren. Na het incident heeft de aanbieder advies ingewonnen bij Veilig Thuis en gehandeld conform de gegeven adviezen. De bestuurder vertelt verder dat er huisregels worden gehanteerd over wat wel en niet mag en geeft als voorbeeld dat het niet is toegestaan met ontbloot bovenlijf na het douchen op de gang te komen.

**Conclusie:**

De inspectie heeft op grond van het gesprek met bestuurder en de dossiertoets het beeld dat de hulp gericht is op ontwikkeling van de jeugdige, waarbij wordt aangesloten op de hulpvraag van de jeugdige en zijn ouders. In de begeleidingsplannen is oog voor eventuele veiligheidsrisico's. Binnen de Puzzel wordt met het oog op de veiligheid een camera gebruikt. Hier ligt geen actuele afweging aan ten grondslag in hoeverre dit nodig is voor de huidige jeugdigen die in zorg zijn. De inspectie verwacht dat deze afweging, waarbij ook oog is voor de privacy en persoonlijke levenssfeer van cliënten, wordt gemaakt en vastgelegd.

## Thema: De kundige hulpverlener

### Hulpverleners zetten interventies in die aansluiten bij de problematiek, ontwikkelingsbehoefte en mogelijkheden van jeugdigen en hun ouders

**Waar kijkt de inspectie naar**

*Hulpverleners hebben, passend bij hun functie, actuele kennis van de kenmerken en problematiek van de doelgroep. Zij weten welke hulp onder welke omstandigheden wel en niet werkt bij bepaalde problematiek. Hulpverleners investeren in hun eigen vakmanschap.*

*Hulpverleners beoordelen op basis van hun kennis van de jeugdige en zijn problematiek, mogelijkheden en eigen netwerk, welke hulp de jeugdige nodig heeft. Hulpverleners schatten in of specifieke deskundigheid van andere disciplines nodig is en organiseren dit vervolgens op tijd. Hulpverleners zetten, waar nodig, nazorg in.*

**Bevindingen**

De inspectie heeft gezien dat er bijscholing plaatsvindt op voor de doelgroep relevante gebieden. Bijvoorbeeld scholing op het gebied van de Meldcode, diverse cursussen over medicatieverstrekking,

conflicthantering, omgaan met seksualiteit en een methodiektraining 'Kortdurend Ambulant'. Uit de verslagen van de functioneringsgesprekken blijkt dat medewerkers zelf kunnen aangeven aan welke aanvullende scholing zij behoefte hebben. De bestuurder geeft aan alle medewerkers volgend jaar te gaan scholen in groepsdynamica.

De inspectie heeft van de bestuurder gehoord en in dossiers gezien dat de hulpverleners doelgericht en methodisch werken aan de hand van een plan. Dit plan is onder andere gebaseerd op een intake waarbij aan diverse leefgebieden aandacht wordt besteed, een uitgebreide risico-inschatting wordt gemaakt en wordt gesproken met de jeugdige en de ouders.

Uit de dossiers blijkt dat hulp wordt ingezet die nodig is. Als dit niet binnen De Puzzel kan, dan wordt een externe hulpverlener ingeschakeld. Een voorbeeld uit een dossier is een faalangstraining bij een andere aanbieder. De bestuurder vertelt hierover dat zij voor benodigde behandeling/therapieën die de aanbieder niet in huis heeft, samenwerkingsafspraken heeft met onder andere Amarant, Enver en GGZ West-Brabant.

**Conclusie:**

De inspectie heeft op grond van het gesprek met de bestuurder en een check van de personeelsdossiers het beeld dat De Puzzel zorgt voor actuele kennis bij de medewerkers van de kenmerken en problematiek van de doelgroep en dat wordt geïnvesteerd in hun deskundigheid. SKJ-geregistreerde medewerkers bepalen welke hulp de jeugdige nodig heeft en worden in staat gesteld door de aanbieder om wanneer dat nodig is specifieke deskundigheid van andere disciplines in te zetten.

## Hulpverleners bieden samenhangende en indien nodig integrale hulp aan jeugdigen en hun ouders

**Waar kijkt de inspectie naar**

*Indien andere hulpverleners betrokken zijn bij een jeugdige en het gezin, werken de hulpverleners samen in een netwerk. Zij stemmen, in overleg met jeugdigen en ouders, af met andere hulpverleners die betrokken zijn bij de gezinsleden. Hulpverleners dragen daarbij zorg voor een zorgvuldige informatie- en kennisuitwisseling met overige bij het gezin betrokken hulpverleners en maken met elkaar duidelijke afspraken over de samenwerking, wederzijdse verwachtingen, wie waarvoor verantwoordelijk is en regie.*

**Bevindingen**

De bestuurder vertelt dat De Puzzel een contract heeft met Amarant, GGZ West-Brabant etc. voor inhuur van expertise. Ook geeft ze een voorbeeld van dat er twee kinderen in zorg zijn van verschillende aanbieders en de ambulant begeleiders van deze aanbieders met elkaar afstemmen. In de dossiers die de inspectie heeft ingezien, blijkt uit de inhoudelijke informatie in die dossiers dat er regelmatig andere aanbieders bij de hulp betrokken zijn. Een voorbeeld is een kinderarts, waar moeder de afstemming mee verzorgt en indien nodig informatie van/mee deelt. In andere dossiers zitten bijvoorbeeld documenten van een CJG of andere aanbieder. In geen enkel dossier heeft de inspectie een overzicht aangetroffen van andere bij het gezin betrokken organisaties en de contactgegevens van de betreffende hulpverlener.

**Conclusie:**

De inspectie concludeert dat De Puzzel in de praktijk samenwerkt met andere hulpverleners, maar dat hulpverleners eventuele afspraken met overige bij het gezin betrokken hulpverleners niet vastleggen

### 3 Vervolg

Op 6 augustus 2020 voerde de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd toezicht uit bij Zorgbureau De Puzzel B.V. (verder: De Puzzel) te Bergen op Zoom. De inspectie toetste vier normen uit het thema Goed Bestuur. Zorgbureau De Puzzel B.V. voldeed op het moment van het toezicht aan volledig aan twee van de vier normen uit het thema Goed Bestuur. Aan één norm voldeed de aanbieder grotendeels. De inspectie ziet hier ruimte voor verbetering:

- De bestuurder richt de organisatie zodanig in dat deze redelijkerwijs leidt tot verantwoorde hulp.

De Puzzel dient met betrekking tot één norm verbetermaatregelen te nemen zodat volledig wordt voldaan aan de norm:

- De bestuurder biedt jeugdigen en hun ouders de mogelijkheid voor hun individuele belangen op te komen.

De inspectie verwacht binnen drie maanden door de aanbieder te worden geïnformeerd over de genomen verbetermaatregelen.

De inspectie onderzoekt daarnaast twee normen uit het thema Ontwikkelingsgerichte Hulp en twee normen uit het thema Deskundige Hulpverlener. Op grond hiervan ziet de inspectie geen aanleiding om verder onderzoek te doen naar de kwaliteit van zorg. Wel ziet de inspectie op een paar normen ruimte voor verbetering. Het betreft de volgende normen:

- Wensen, behoeften, mogelijkheden en risico's van jeugdigen, ouders en netwerk zijn bekend bij hulpverleners;
- De hulp aan jeugdigen en ouders draagt bij aan een gezonde ontwikkeling in een zo thuis mogelijke omgeving;
- Hulpverleners bieden samenhangende en indien nodig integrale hulp aan jeugdigen en hun ouders.

Zorgbureau De Puzzel B.V. heeft laten weten inmiddels verbetermaatregelen doorgevoerd te hebben onder andere op het gebied van de onafhankelijk vertrouwenspersoon, het klachtenrecht en het overzicht van betrokken hulpverleners in de digitale dossiers.



## Bijlage - Verantwoording

De inspectie voerde het toezicht bij Zorgbureau De Puzzel uit op 6 augustus 2020. Het toezicht werd twee dagen van tevoren aangekondigd i.v.m. Covid-19. Om tot een gefundeerd oordeel te komen, gebruikte de inspectie voor het toezicht verschillende informatiebronnen. De informatie uit deze bronnen is met elkaar vergeleken en gewogen. Voor het toezicht zijn de volgende bronnen betrokken:

- Een gesprek en gestructureerd interview met de bestuurder van Zorgbureau De Puzzel BV.
- De check van tien dossiers op de aanwezigheid van de Verklaring Omtrent het Gedrag van medewerkers, SKJ-registratie en diploma's, waarbij de inspectie op basis van een aantal criteria zelf de dossiers heeft geselecteerd.
- De check van drie dossiers van jeugdigen, onder andere op de aanwezigheid van een plan en risico-inschattingen en –beoordelingen. De inspecties hebben zelf de dossiers geselecteerd.
- De volgende documenten:
  - Jaarplan A3 waaronder de Missie & Visie van De Puzzel;
  - Controleverklaring van de onafhankelijke accountant over 2017;
  - Twee verslagen en actielijsten van de vergadering van de Raad van Commissarissen (dd. 14/5/20 en 13/2/20);
  - Incidentenregistraties van de jaren 2018, 2019 en 2020. Per jaar een analyse verbetermatrix;
  - Klachtenreglement;
  - Analyse klanttevredenheidsonderzoek 2017, 2018, 2019;
  - Medewerkers Tevredenheidsonderzoeken van de jaren 2017, 2018 en 2019;
- Overzicht van medewerkers (functie, omvang dienstverband, inschaling, registratie)
- Website Zorgbureau De Puzzel BV
- Informatie Kamer van Koophandel via Company.info
- Maatschappelijke Jaarverantwoording 2018
- Jaarrekening 2017, 2018 en (concept)2019
- Schriftelijke antwoorden van aanbieder op gestelde vragen dd. 18-8-2020

[www.igj.nl](http://www.igj.nl)