



Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

Ko-bus, locatie Zeijerveen

Toezicht jeugdigen in Jeugdhulp (JIJ)

Rapport Ko-bus, Zeijerveen

De hulpaanbieder aan het woord

Op deze punten uit het rapport zijn we trots:

De jeugdigen zeggen tevreden te zijn over hun verblijf bij Ko-bus. Medewerkers behandelen jeugdigen en ouders respectvol. De cliëntenraad geeft aan tevreden te zijn over de wijze waarop medewerkers omgaan met de jeugdigen. Volgens de cliëntenraad zijn de medewerkers er ook echt voor de jeugdigen. Medewerkers zeggen een open werkklimaat te ervaren bij Ko-bus.

Leidinggevend zijn toegankelijk. Er is een open meldcultuur waarin incidenten periodiek en op structurele wijze worden geregistreerd en geanalyseerd. De wijze waarop de mening van ouders en medewerkers op een systematische manier wordt getoetst. Ko-bus heeft hiervoor instrumenten ontwikkeld, zoals een cliënt- en een medewerkers-tevredenheid onderzoek.

Met deze punten uit het rapport gaan we aan de slag:

Om de locatie een lichte uitstraling te geven is door de ontwerper veelal gekozen voor witte muren, dit is erg besmettelijk. Er zal nog meer aandacht komen voor het schoonmaken door onder andere een andere schoonmaker te contracteren. Roostering voor de diverse groepen met verschillende zorgvraag is een aandachtspunt. Hier zal Ko-bus meer zorg en tijd aanbesteden. Dit om de werkdruk mogelijk te verlichten en eventuele onderbezetting goed inzichtelijk te hebben. Per kwartaal wordt een kennismakingsochtend ingepland met nieuwe medewerkers. Aan de hand van een casus worden werkwijzen besproken. Daarnaast wordt geoefend met het gebruik van het cliëntregistratiesysteem, het doen van meldingen en het gebruik van het kwaliteitshandboek. De functioneringsgesprekken worden jaarlijks ingepland en er wordt gestuurd op de uitvoering en de verslaglegging daarvan. Aan het eind van het jaar volgt een analyse.

Wat gaan jeugdigen en ouders hiervan merken?

Door meer aandacht te besteden aan het schoonmaken en schoonhouden van de locatie verblijven de jongeren in een schonere woonomgeving. Betrokken medewerkers, die structureel worden gecoacht door teamleider. Tevens jaarlijks een functioneringsgesprek, waardoor medewerkers nog een professionelere werkhouding laten zien. Als nieuwe medewerkers aan het begin van hun dienstverband meer kennis hebben van de werkwijzen en het gebruik van de verschillende systemen, kunnen ze gelijk optimaal de jeugdigen begeleiden. Door het structureel uitvoeren van gesprekken met medewerkers, zullen zij optimaler functioneren, zijn ze betrokken en blijven ze aangesloten op de missie en visie van Ko-bus. Hierdoor blijft het personeelsbestand stabiel en zijn er vertrouwde begeleiders voor de jeugdigen en hun ouders wat de ontwikkeling van jeugdigen ten goede komt.

Conclusie van de inspectie

Over het geheel genomen is de inspectie overwegend positief over de door Ko-bus geboden jeugdhulp. Ten aanzien van de geconstateerde verbeterpunten toont Ko-bus een lerende houding.

Omdat de inrichting van de organisatie een belangrijk aandachtspunt is voor Ko-bus en essentieel is voor het bieden van verantwoorde hulp blijft de inspectie het verbeterproces volgen dat Ko-bus inzet naar aanleiding van de bevindingen uit dit rapport.



1 Inleiding

In april en mei 2021 voerde de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (hierna: de inspectie) toezicht uit bij Ko-bus, locatie Zeijerveen (hierna: Ko-bus).

Aanleiding

Aanleiding voor het toezicht vormden enkele door de inspectie ontvangen meldingen en signalen over de kwaliteit van de door Ko-bus geboden jeugdhulp.

Doel van het toezicht was om te bepalen of Ko-bus verantwoorde jeugdhulp biedt. De inspectie deed geen onderzoek naar de signalen maar wilde zich met name een breed beeld vormen van de kwaliteit van de door Ko-bus geboden jeugdhulp.

Opzet van het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van het toetsingskader Het JIJ-kader. Dit toetsingskader bestaat uit drie thema's: ontwikkelingsgerichte hulp, de deskundige hulpverlener en goed bestuur.

Het onderzoek heeft zich gericht op de woongroepen van Ko-bus op de locatie in Zeijerveen.

Het volledige toetsingskader is te vinden op:

www.igj.nl/publicaties/toetsingskaders/2021/01/05/het-jij-kader.

Beschrijving Ko-bus

In 2005 zijn de huidige bestuurders gestart met het opvangen van kinderen met stoornissen in het autistisch spectrum. Als ervaringsdeskundigen wilden ze deze kinderen en hun ouders ontlasten en de kinderen een stimulans geven zich verder te ontwikkelen. In eerste instantie vond de opvang plaats vanuit huis. In de loop van de jaren heeft de opvang zich ontwikkeld tot een middelgrote zelfstandige organisatie, Ko-bus, met meerdere locaties in Drenthe. Ko-bus staat ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 53006151.

Ko-bus biedt, vanuit verschillende zorgvormen, opvang en begeleiding aan jeugdigen en jongvolwassenen met een (verstandelijke) beperking en/of een aan autisme verwante stoornis. Er zijn mogelijkheden voor (beschermde) wonen (24-uurs zorg), logeren en dagopvang/dagbesteding. Voor de behandeling van cliënten werkt Ko-bus samen met externe behandelaren. Ko-bus biedt zelf geen behandeling. Opvang en begeleiding vindt op drie locaties plaats: Zeijerveen, Bovensmilde en Assen (Pittelo). De landelijk gelegen locatie in Zeijerveen is de grootste locatie. Hier bevinden zich twee woongroepen voor elk vijf à zes jeugdigen, een logeergroep en een groep voor jeugdigen die dagbesteding krijgen. In de regel gaat het hier om jeugdigen tussen de zeven en achttien jaar oud. Elke groep heeft zijn eigen (woon- en slaap-)ruimte, afgescheiden van de andere groepen.

In 2018 is de locatie in Zeijerveen volledig afgebrand. Halverwege 2019 is op dezelfde plek de herbouwde locatie geopend. De afgelopen periode is Ko-bus hard gegroeid. Momenteel heeft Ko-

bus meer dan vijftig werknemers in dienst en verblijven er, binnen de verschillende zorgvormen, ruim tachtig cliënten. Op de woongroepen in Zeijerveen heeft ongeveer de helft van de jeugdigen een jeugdbeschermingsmaatregel. De door Ko-bus geboden hulp aan jeugdigen in Zeijerveen en Bovensmilde wordt vrijwel volledig gefinancierd vanuit de Jeugdwet. De locatie in Pittelo bestaat grotendeels uit jongvolwassenen die hulp ontvangen op basis van de Wet langdurige zorg (Wlz). Drie cliënten van Pittelo en Bovensmilde vallen onder de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).

De twee bestuurders worden in hun managementtaken ondersteund door een manager/teamleider en een teamleider. De begeleiding van de jeugdigen op de groepen vindt plaats door (hbo-opgeleide) persoonlijk begeleiders en (mbo-opgeleide) begeleiders. Een gedragswetenschapper en een zorgcoördinator zorgen voor de inhoudelijke ondersteuning van de begeleiders.

Ko-bus is HKZ-gecertificeerd en beschikt over een Raad van Commissarissen en een cliëntenraad. De Raad van Commissarissen van Ko-bus houdt toezicht op het gevoerde beleid van de organisatie. De cliëntenraad behartigt de belangen van de cliënten en volgt daarin het handelen van de bestuurders.

2 Conclusie

In dit hoofdstuk geeft de inspectie haar conclusies weer. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk beschreven hoe het vervolg van het toezicht eruit zal zien.

Analyse

Tijdens haar toezicht bij Ko-bus heeft de inspectie geconstateerd dat medewerkers zeer gemotiveerd zijn om jeugdigen de hulp te bieden die zij nodig hebben. Tevens heeft de inspectie gehoord dat cliënten over het algemeen tevreden zijn over die hulp maar dat cliënten ook merken dat er de laatste tijd meer onrust is op de groepen.

De afgelopen periode ervaren medewerkers van Ko-bus als pittig. Zo heeft Ko-bus haar cliëntenpopulatie fors zien toenemen. Ondanks getroffen maatregelen bleek de organisatie niet volledig voorbereid te zijn op de consequenties hiervan. De aanwezigheid van een kleine groep jeugdigen die veel begeleiding vergt, een tekort aan personeel en een hoog ziekteverzuim leidden tot serieuze problemen in de bezetting op de groepen en de aandacht voor de jeugdigen. De corona-pandemie heeft die problemen nog eens versterkt.

Ko-bus heeft deze ongewenste situatie onderkend en is inmiddels bezig om waar nodig verbeteringen door te voeren in haar organisatie. De bevindingen van de inspectie helpen Ko-bus om focus aan te brengen in het verbetertraject.

De inspectie constateerde op de volgende normen alleen positieve punten:

- Jeugdigen en ouders hebben, waar mogelijk, regie over hun leven en welbevinden
- Jeugdigen worden ondersteund om hun sociaal netwerk in stand te houden of uit te breiden
- De bestuurder stelt de maatschappelijke doelstelling en het belang van de jeugdigen centraal
- De bestuurder verbetert, in een lerend werkklimaat, continu zijn prestaties en de resultaten van de hulp
- De bestuurder biedt jeugdigen en hun ouders de mogelijkheid voor hun individuele belangen op te komen

Verbetering is nodig op de volgende normen:

- De hulp aan jeugdigen en ouders draagt bij aan een gezonde ontwikkeling in een zo thuis mogelijke omgeving
- Hulpverleners maken professionele afwegingen over de veiligheid van jeugdigen
- De bestuurder richt de organisatie zodanig in dat deze redelijkerwijs leidt tot verantwoorde hulp.






Vervolg

De inspectie verwacht dat Ko-bus bovenstaande verbeterpunten vertaalt in een verbeterplan met concrete maatregelen om de geconstateerde tekortkomingen op te heffen, inclusief termijnen waarbinnen deze maatregelen geïmplementeerd zijn. Dit verbeterplan moet voor 16 augustus 2021 aan de inspectie worden verzonden. Het plan wordt getoetst op volledigheid, ambitie en realisme. Op basis van dit plan bepaalt de inspectie het vervolgtoezicht.

3 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het toezicht gepresenteerd, zoals de inspectie deze aantroef op het moment van toezicht. De inspectie geeft per norm aan wat haar oordeel is.

De inspectie beoordeelt de normen op een vierpuntschaal:

-  *De aanbieder voldoet aan de norm. De inspectie constateert op deze norm alleen positieve punten.*
-  *De aanbieder voldoet grotendeels aan de norm. De inspectie constateert op deze norm veelal positieve punten, verbetering is op punten mogelijk.*
-  *De aanbieder voldoet grotendeels niet aan de norm. De inspectie constateert op deze norm overwegend negatieve punten, verbetering is noodzakelijk.*
-  *De aanbieder voldoet niet aan de norm. De inspectie constateert op deze norm nauwelijks tot geen positieve punten, verbetering is zeer noodzakelijk.*
-  *De inspectie heeft deze norm niet beoordeeld.*

Thema 1: Ontwikkelingsgerichte hulp

In dit thema kijkt de inspectie naar in hoeverre de hulp gericht is op de ontwikkeling van de jeugdige en diens gezin.

In onderstaand figuur ziet u wat de oordelen zijn van de inspectie op de normen die vallen onder dit thema.



Beeld



Eigen regie



Respect



**Sociaal
netwerk**



**Gezonde
ontwikkeling**



Hieronder leest u per norm een toelichting op het oordeel van de inspectie.



Wensen, behoeften, mogelijkheden van jeugdigen, ouders en netwerk zijn bekend bij hulpverleners.



Uit gesprekken met medewerkers en een jeugdbeschermer komt naar voren dat Ko-bus, voorafgaand aan de start van de hulp, relevante informatie over de jeugdige opvraagt bij de plaatsende instantie (bijvoorbeeld de gemeente of de gecertificeerde instelling). Tijdens het kennismakingsgesprek en de intake worden de wensen, behoeften en mogelijkheden van de jeugdige en ouders/jeugdbeschermer nader geïnventariseerd zodat er een goede multidisciplinaire inschatting kan worden gemaakt of de hulp die Ko-bus biedt passend en toereikend is. Als er sprake is van een extern behandeltraject van de jeugdige, sluiten de betrokken externe behandelaren aan bij de intake.



Bovengenoemde handelswijze heeft de inspectie grotendeels teruggezien in de cliëntdossiers. De inspectie heeft daarbij wel moeite om alle cliëntinformatie meteen helder in beeld te krijgen omdat deze per cliënt is opgeslagen in een fysiek en een digitaal dossier. De dossiers die de inspectie heeft ingezien waren wisselend van kwaliteit; onder andere het vastleggen van relevante (voor)informatie over de jeugdige en contacten met externe behandelaren gebeurt nog niet systematisch en eenduidig.

Uit gesprekken met medewerkers wordt duidelijk dat zij de hulpvraag van de jeugdige en de doelen waaraan gewerkt moet worden kennen. Zij weten wat jeugdigen fijn vinden of wat ze moeilijk of spannend vinden. Medewerkers op de groepen vertellen dat zij, voordat zij de cliënten begeleiden, de dossiers goed moeten lezen om te weten wie de cliënten zijn. Door de hectiek op de groep ontbreekt het hen echter soms aan tijd om volledig zicht te krijgen op de achtergrond en de behandelcontext van de jeugdige. Medewerkers geven aan dat bepaalde beslissingen ten aanzien van het zorgtraject van de jeugdigen niet altijd door de leiding worden gedeeld met de medewerkers op de groep. Op dit punt ziet de inspectie verbetermogelijkheden voor Ko-bus.

Om de stemming van een jeugdige te kunnen peilen maken medewerkers samen met de jeugdige een emotiepiramide. Daarop kan de jeugdige zelf zijn of haar emotie aangeven. In de cliëntdossiers heeft de inspectie ook signaleringsplannen ingezien waarin adviezen staan over de bejegening van de jeugdigen in specifieke situaties. Wel is de inspectie van mening dat Ko-bus meer aandacht kan hebben voor de seksuele ontwikkeling van de jeugdigen. Anders dan een eerste inschatting bij de risicotaxatie is hierover weinig terug te vinden in de dossiers. Ook medewerkers kunnen weinig voorbeelden geven van de wijze waarop zij dit thema met jeugdigen gedurende hun verblijf bij Ko-bus bespreken.

Ondanks de gestructureerde intakeprocedure heeft de inspectie geconstateerd dat Ko-bus de afgelopen periode een aantal jeugdigen met (te) zware problematiek heeft opgenomen. Bij deze cliënten waren de precieze zorgvragen en risico's onvoldoende in beeld. Daardoor kreeg Ko-bus

onder andere te maken met cliënten met ernstig agressief gedrag. Omdat Ko-bus heeft ingezien dat dit tot onrust op de groepen leidt en medewerkers de betrokken jeugdigen onvoldoende passende hulp kunnen bieden zijn de exclusiecriteria inmiddels aangescherpt en wordt er gezocht naar een passender plek voor de jeugdigen.

| Norm 1.2 | | Oordeel |
|---|---|---|
|  | Jeugdigen en ouders hebben, waar mogelijk, regie over hun leven en welbevinden. |  |

Uit verschillende voorbeelden die medewerkers noemen blijkt dat zij veel waarde hechten aan de wensen en behoeften van de jeugdigen en hun ouders/jeugdbeschermer. Tijdens de intake wordt expliciet naar hun mening gevraagd en vanaf de start hebben ouders en jeugdige inspraak in de door Ko-bus geboden hulp. Ook hebben ouders digitaal toegang tot het cliëntdossier van hun zoon of dochter zodat zij de voortgang van de hulp op ieder moment kunnen volgen. De jeugdbeschermer geeft in haar gesprek met de inspectie aan dat ook zij actief wordt betrokken bij het hulptraject van haar cliënt.

In de cliëntdossiers ziet de inspectie terug dat jeugdigen invloed hebben op hun eigen welbevinden. Zo kunnen jeugdigen en ouders, naast de doelen die zij in samenspraak met de plaatsende instanties maken, ook eigen cliëntdoelen bepalen. Ko-bus zegt daarbij gebruik te maken van de 'domeinen van Schalock', een methode waarbij jeugdigen aan de hand van een vragenlijst kunnen aangeven hoe hun welbevinden op verschillende leefgebieden is. De ingevulde vragenlijst is niet in alle cliëntdossiers aangetroffen. Wel heeft de inspectie gehoord en gezien dat er veel aandacht is voor het zorgvuldig formuleren en vastleggen van de hulpvraag en de uitwerking daarvan in concrete doelen in het zorgplan.

Tijdens de rondleiding over het terrein geven jeugdigen aan dat hun begeleiders rekening houden met hun wensen. Dat uit zich bijvoorbeeld in de dagbesteding van de jeugdigen. Een jeugdige vertelt dat ze het fijn vindt om mee te helpen bij de verzorging van de aanwezige dieren op het terrein. Een andere jeugdige speelt graag met een bepaald soort speelgoed; Ko-bus heeft hiervan voldoende in huis. Medewerkers benoemen dat in het bepalen van de doelen ook rekening wordt gehouden met de interesses van de jeugdigen, zoals leren koken. In kleine stappen werken jeugdigen zo, samen met hun begeleiders, aan hun doelen en aan hun zelfstandigheid.



| Norm 1.3 | | Oordeel |
|---|---|---|
|  | Jeugdigen en ouders worden met respect behandeld en ervaren begrip, vertrouwen en veiligheid. |  |

Uit de gesprekken met medewerkers komt naar voren dat zij jeugdigen en ouders respectvol behandelen. Ook kunnen medewerkers verschillende voorbeelden geven van situaties waarin ze begrip tonen voor de jeugdigen en hun best doen om ze een thuisgevoel te geven. Tijdens de lunch

ziet de inspectie dat begeleiders en jeugdigen op een ontspannen manier met elkaar omgaan. Verder zijn er maandelijks op elke groep huiskamer-overleggen waar jeugdigen terecht kunnen met vragen, wensen of ideeën.



De cliëntenraad geeft aan tevreden te zijn over de wijze waarop medewerkers omgaan met de jeugdigen. Volgens de cliëntenraad zijn de medewerkers er ook echt voor de jeugdigen. Wel valt het de cliëntenraad op dat het de nieuwe, nog onervaren medewerkers soms moeite kost om met onrustige situaties op de groep om te gaan.

Ook de jeugdigen die de inspectie gesproken heeft zeggen tevreden te zijn over hun verblijf bij Ko-bus ook al merken ze dat het de laatste tijd, anders dan normaal, onrustiger is op de groepen. Dat vinden ze minder fijn en doet wat met hun gevoel van huiselijkheid en veiligheid. Ook geeft een jeugdige aan dat hij 's avonds zijn slaapkamerdeur op slot doet omdat hij bang is dat andere kinderen zijn spullen pakken of kapot maken. Medewerkers herkennen dit gevoel bij de jeugdigen en benoemen zelf als voorbeeld dat het in onrustige situaties op de groep lastig is om met name de jongere kinderen voldoende aandacht te geven, zoals bij het naar bed brengen. Normaliter neemt men dan de tijd om een verhaaltje voor te lezen maar vanwege onrust op de groep voelt men nu de druk om snel weer naar de groep te gaan.

| Norm 1.4 | Oordeel |
|---|---|
|  Jeugdigen worden ondersteund om hun sociale netwerk in stand te houden of uit te breiden. |  |

Medewerkers geven aan dat het sociale netwerk van de jeugdige tijdens de intake samen met ouders/jeugdbeschermer in kaart wordt gebracht. Als medewerkers merken dat er belangrijke ontwikkelingen in het sociale netwerk zijn dan worden ouders en/of jeugdbeschermer geïnformeerd. Tevens is er regelmatig contact en afstemming met de scholen waar de jeugdigen onderwijs volgen.

De jeugdbeschermer bevestigt dat een beschrijving van het sociale netwerk deel uitmaakt van het zorgplan. Als voorbeeld van de wijze waarop Ko-bus in overleg met betrokken partijen aandacht heeft voor het sociale netwerk noemt ze een jeugdige voor wie jaarlijks een 'familiedag' wordt georganiseerd.

| Norm 1.5 | Oordeel |
|---|---|
|  De hulp aan jeugdigen en ouders draagt bij aan een gezonde ontwikkeling in een zo thuis mogelijke omgeving. |  |

De medewerkers streven ernaar de jeugdigen een zo prettig mogelijk verblijf te geven bij Ko-bus. In de gesprekken met de inspectie lichten zij toe hoe zij zich inspinnen om aan de ontwikkeling en het perspectief van de jeugdigen te werken. Dit doen zij op basis van het zorgplan dat in samenspraak met ouders/jeugdbeschermer en jeugdige wordt vastgesteld. De inspectie heeft

verschillende zorgplannen ingezien en daarbij gezien dat de beschreven doelen concreet zijn en gericht zijn op ontwikkeling, sociale interactie en, indien nodig, zelfredzaamheid van de jeugdige.

Ondanks de intentie om aan de ontwikkeling van de jeugdige te werken hoort de inspectie dat medewerkers regelmatig onvoldoende tijd hebben om met de jeugdigen aan hun doelen te werken. Dit geldt vooral voor de jongste kinderen. Als belangrijkste oorzaak hiervan wordt de kwetsbare bezetting op de groep genoemd en de aanwezigheid van enkele jeugdigen met te zware problematiek. Om die reden heeft Ko-bus recent haar groepen heringedeeld. Dit heeft voor meer rust op de woongroepen gezorgd maar desondanks vragen enkele cliënten nog steeds onevenredig veel tijd en aandacht van de medewerkers. Deze jeugdigen krijgen weliswaar een deel van de dag een-op-een begeleiding maar vaak lukt het de medewerkers niet om de overige kinderen de aandacht te geven die ze nodig hebben. Daarbij komt dat de bezetting op de groep onder druk staat vanwege de vele personeelwisselingen en openstaande vacatures. Het kost de leiding veel moeite om de roosters te vullen waardoor er soms onderbezetting is of onervaren medewerkers alleen op de groep staan. Volgens de cliëntenraad is dit een belangrijk aandachtspunt in haar contacten met het locatiemanagement, ook omdat dit van invloed is op de continuïteit van hulp en het pedagogisch klimaat bij Ko-bus.

Een ander aandachtspunt voor Ko-bus is de huiselijkheid van het pand. Tijdens de rondgang door de woonlocatie ziet de inspectie dat meubels stuk zijn en dat de woonomgeving op een aantal plekken smoezelig oogt. Verder is de inrichting van de gemeenschappelijke ruimten en de slaapkamers functioneel en sober. Ook al mogen de jeugdigen hun slaapkamer inrichten met eigen spullen, het pand straalt over het geheel genomen weinig gezelligheid en huiselijkheid uit. Wel hebben jeugdigen in en rond het huis veel speelmogelijkheden en ligt het pand in een prachtige rustige en landelijke omgeving.

De inzet van vrijheidsbeperkende maatregelen wordt volgens de medewerkers individueel bepaald op basis van de uitkomsten van de risicotaxatie. Indien een vrijheidsbeperkende maatregel moet worden toegepast dan wordt dit met ouders/jeugdbeschermer overlegd, in het zorgplan benoemd en wordt eventuele verlenging elke drie maanden door de gedragswetenschapper geëvalueerd. Dit heeft de inspectie ook teruggezien in de dossiers. Maatregelen zijn in principe tijdelijk ook al is momenteel voor de meeste jeugdigen op de woongroepen bepaald dat ze hun telefoon 's nachts moeten inleveren. Ook is er een camera op de gang van de slaapkamers van de jeugdigen. Deze registreert bewegingen als jeugdigen 's nachts hun kamer verlaten. Dan krijgt de slaapwacht een melding. Ko-bus heeft een strikt camerabeleid waarin slechts in uitzonderlijke situaties camerabeelden worden teruggezien. De slaapkamers van de oudere jeugdigen hebben deurverklikkers. Ook al ziet de inspectie dat Ko-Bus het wel of niet toepassen van dergelijke maatregelen afweegt, alles bij elkaar genomen vindt de inspectie dat Ko-bus de inzet van vrijheidsbeperkende maatregelen nog meer kan beperken tot uitzonderlijke en individuele (nood)situaties. Binnen een open instelling kunnen maatregelen niet generiek worden opgelegd en moet er sprake zijn van maatwerk, ook in het toezicht op de jeugdigen.

Thema 2: De kundige hulpverlener

In dit thema kijkt de inspectie naar in hoeverre de hulpverleners in staat zijn om met voldoende actuele en passende kennis en kunde te handelen en in hoeverre hulpverleners met anderen samenwerken waar dat nodig is.

In onderstaand figuur ziet u wat de oordelen zijn van de inspectie op de normen die vallen onder dit thema.



Hieronder leest u per norm een toelichting op het oordeel van de inspectie.

| Norm 2.1 | Oordeel |
|--|---------|
| Hulpverleners maken professionele afwegingen over de veiligheid van jeugdigen. | Orange |

De inspectie ziet in de dossiers en hoort in de gesprekken met medewerkers dat er instrumenten en richtlijnen zijn om risico's in kaart te brengen. Zo wordt er bij Ko-bus gewerkt met rode, oranje en groene zones. Kinderen die een verhoogd risico vormen of een hogere mate van toezicht nodig hebben krijgen te maken met een rode of oranje zone. Bij een groene zone mogen jeugdigen, in overleg met de begeleider, zelfstandig op de afgesproken plekken van het terrein komen. Bij een rode zone blijft het kind altijd in de buurt van de begeleider. De risicogebieden en mate van toezicht worden tijdens het intakegesprek en tijdens de evaluaties besproken. De inspectie heeft in de dossiers gezien dat jeugdigen met het label 'rode of oranje zone' een doel krijgen dat gericht is op het risicogebied, zodat zij ernaartoe werken om steeds minder toezicht nodig te hebben. Overigens is het in enkele cliëntdossiers niet navolgbaar hoe deze keuze eenduidig wordt bepaald; zo zijn er jeugdigen in 'zone rood' ingedeeld, terwijl dit niet direct uit de risicotaxatie blijkt. Hier dient Ko-bus meer aandacht voor te hebben.

Door de bezettingsproblemen is het volgens medewerkers niet altijd mogelijk om goed zicht op alle jeugdigen te houden. Zo kan het gebeuren dat een jeugdige zich 'buiten zijn of haar zone' bevindt. Gelet op de huidige populatie en bezettingsgraad kunnen zich zo incidenten voordoen die mogelijk voorkomen hadden kunnen worden.



Hulpverleners bieden hulp die aansluit bij de problematiek, ontwikkelingsbehoefte en mogelijkheden van jeugdigen en hun ouders.



Medewerkers geven aan dat de begeleiding die zij de jeugdigen bieden gebaseerd is op het zorgplan dat bij de start van het verblijf bij Ko-bus wordt opgesteld. Gedurende het verblijf op de groep leren medewerkers de jeugdigen ook beter kennen door met hen te spreken en hen te observeren. Richtinggevend in hun begeleidingswijze is de methodiek 'Geef me de 5' die uitgaat van een positieve benadering van de jeugdigen, het creëren van rust en het bevorderen van de ontwikkeling van de jeugdige. Het dagprogramma van Ko-bus biedt de jeugdigen, volgens medewerkers, structuur en rust. Voor de jeugdigen voor wie dit passend is gebruikt Ko-bus pictogrammen om de dagactiviteiten te duiden.

Ko-bus heeft ervoor gekozen om verantwoordelijkheden in de hulpverlening op verschillende niveaus te beleggen. Belangrijke beslissingen in het begeleidingstraject van de jeugdigen worden in gezamenlijkheid genomen door de teamleider, de zorgcoördinator, de gedragswetenschapper en afgestemd met de persoonlijk begeleiders. Bij Ko-bus worden deze functies bijna allemaal ingevuld door SKJ-geregistreerde professionals. De gedragswetenschapper is nog bezig met haar registratie. De begeleiders op de groep zijn mbo-opgeleid en voeren hun begeleidingstaken uit onder verantwoordelijkheid van de persoonlijk begeleiders die meer als mentor van de jeugdigen fungeren.

Uit de gesprekken met medewerkers op de groep komt naar voren dat zij redelijk op de hoogte zijn van de kenmerken en problematiek van de doelgroep die bij Ko-bus verblijft. Over het algemeen weet men welke hulp onder welke omstandigheden wel en niet werkt. In gevallen waarin de kennis ontbreekt overleggen ze met 'kantoor' (de teamleider, zorgcoördinator, gedragswetenschapper en de persoonlijk begeleiders). Eenmaal per zes weken is er een teamoverleg waarbij de voortgang van alle jeugdigen besproken wordt in aanwezigheid van de medewerkers van 'kantoor'. Het is de bedoeling dat in het ene teamoverleg een inhoudelijk thema behandeld wordt en in het volgende overleg intervisie plaatsvindt. Door de coronamaatregelen en de tijdelijke afwezigheid van een gedragswetenschapper hebben deze overleggen grotendeels online en in afgeslankte vorm plaatsgevonden. De komende tijd hoopt Ko-bus de geplande overlegstructuur weer volledig op te kunnen pakken. De inspectie vindt het belangrijk dat medewerkers voldoende ondersteund worden in de uitvoering van hun werk en gaat ervan uit dat Ko-bus investeert in een kwalitatief goede overlegstructuur.

Norm 2.3**Oordeel**

Hulpverleners handelen methodisch en ontwikkelingsgericht.



Uit de gesprekken met medewerkers en uit de dossiers komt naar voren dat het zorgplan leidend is in de wijze waarop uitvoering wordt gegeven aan het hulpverleningstraject. Basis voor het zorgplan vormt de informatie over de jeugdige en zijn of haar situatie die op voorhand beschikbaar is via de plaatsende instantie. Tijdens het kennismakingsgesprek en de intake wordt deze informatie verrijkt door ouders/jeugdbeschermer, jeugdige en eventuele externe behandelaren. Zo ontstaat een compleet beeld van de jeugdige en kan het begeleidingstraject worden bepaald. Hierin hebben de teamleider, de zorgcoördinator en de gedragswetenschapper een belangrijke rol. Elke jeugdige krijgt vervolgens een persoonlijk begeleider toegewezen die samen met de zorgcoördinator binnen zes weken het zorgplan opstelt. De gedragswetenschapper doet een laatste inhoudelijke toets waarna het zorgplan wordt vastgesteld.

In de dossiers ziet de inspectie dat doelen concreet, haalbaar en ontwikkelingsgericht zijn en beschreven vanuit het perspectief van de ouders/de jeugdige. Vier keer per jaar vindt er een evaluatie plaats, tweemaal met een interne vertegenwoordiging, tweemaal met betrokken externe partijen. Ouders/jeugdbeschermer en jeugdige worden actief en naar draagkracht bij deze evaluaties betrokken. Uit het gesprek met de jeugdbeschermer komt deze manier van werken duidelijk naar voren en blijkt dat Ko-bus zicht heeft op de gezinssituatie en de ontwikkelingen met betrekking tot de jeugdige die een jeugdbeschermingsmaatregel heeft.

De begeleiders op de groep geven aan dat zij de doelen in het zorgplan in overleg met de jeugdige bespreken en waar nodig in praktische werkdoelen uitwerken. Dit doen ze onder verantwoordelijkheid van de persoonlijk begeleiders, waar ze regelmatig mee sparren. Begeleiders op de groep worden geacht dagelijks de voortgang op de doelen te beschrijven in een dagrapportage, maar dit schiet er weleens bij in als het te druk is. Als het gaat om methodisch en ontwikkelingsgericht werken is een overzichtelijk dossier echter onontbeerlijk. Uit de inzage in de dossiers en de gesprekken met medewerkers blijkt dat Ko-Bus zich hier duidelijk op kan verbeteren. Dossiers zijn incompleet en in een aantal gevallen onvoldoende inzichtelijk en navolgbaar. Belangrijke informatie staat niet altijd in het dossier terwijl deze wel op andere plekken aanwezig is, zoals de inspectie heeft gehoord. Daarnaast is het niet helpend dat met een fysiek en een digitaal dossier gewerkt wordt. Sturing op eenduidige en volledige dossiervoering ontbreekt.

Norm 2.4**Oordeel**



Hulpverleners bieden samenhangende en waar nodig integrale hulp aan jeugdigen en hun ouders



Uit gesprekken met medewerkers blijkt dat er wordt samengewerkt met andere hulpverleners die bij de jeugdige of het gezin betrokken zijn. Externe contacten binnen het begeleidingstraject van

de jeugdigen worden in de regel onderhouden door de zorgcoördinator en de persoonlijk begeleiders. Als er problemen zijn in de afstemming kan er opgeschaald worden naar de teamleider, de manager of de bestuurder. In de praktijk gebeurt dit zeer zelden.

Tijdens het inzien van de cliëntdossiers heeft de inspectie gezien dat er relatief weinig informatie is opgenomen over andere betrokken hulpverleners. Contactgegevens zijn wel vermeld maar onderlinge afspraken en contactmomenten worden niet structureel vastgelegd. De jeugdbeschermer is tevreden over de wijze waarop Ko-bus de hulp met haar afstemt maar vindt wel dat het zorgplan inhoudelijk te weinig achtergrondinformatie over de jeugdige bevat.

| Norm 2.5 | | Oordeel |
|---|--|---|
|  | Hulpverleners reflecteren op en verbeteren hun eigen handelen en het handelen van hun collega's. |  |

Medewerkers zeggen een open werkklimaat te ervaren bij Ko-bus. Ze voelen zich vrij om elkaar feedback te geven en durven zich kwetsbaar op te stellen en zelf feedback te vragen, ook al is dat lastig als de werkdruk erg hoog is. Uit de gesprekken met medewerkers blijkt verder dat leidinggevenden toegankelijk zijn en open staan voor de noden op de werkvloer. Hierin heeft Ko-bus zich de laatste tijd verbeterd en zien zowel medewerkers als de cliëntenraad een positieve ontwikkeling.

Het teamoverleg zou één van de plekken zijn om tijd en ruimte te hebben voor reflectie op het eigen handelen, bijvoorbeeld aan de hand van concrete casuïstiek. Op basis van de gesprekken met medewerkers vraagt de inspectie zich af of dit streven in de huidige situatie haalbaar is. Er zijn nog teveel onzekere factoren die invloed hebben op het wel of niet doorgaan van de teamoverleggen en de geplande intervisie. De inspectie vindt het daarom belangrijk dat Ko-bus ervoor zorgdraagt dat medewerkers hier structureel tijd voor vrij kunnen maken.



Thema 3: Goed bestuur

In dit thema kijkt de inspectie naar in hoeverre de organisatie op een goede wijze wordt bestuurd en een lerende organisatie is die zich voortdurend verbetert.

In onderstaand figuur ziet u direct wat de oordelen zijn van de inspectie op de normen die vallen onder dit thema.



In onderstaande tabel leest u per norm een toelichting op het oordeel van de inspectie.

| Norm 3.1 | Oordeel |
|--|---|
|  | De bestuurder ¹ stelt de maatschappelijke doelstelling en het belang van de jeugdigen centraal.  |

Ko-bus heeft een duidelijke visie geformuleerd die ook op haar website staat. Ko-bus staat, volgens de bestuurder, voor kleinschalige opvang en begeleiding van kinderen in een veilige en huiselijke omgeving waarbij het kind centraal staat. Uitgangspunt is: datgene benadrukken wat een cliënt kan, hierdoor wordt het zelfvertrouwen van de cliënt vergroot waardoor de cliënt zich verder kan ontwikkelen.

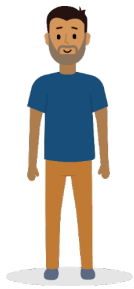
Op basis van de gesprekken met bestuurder en medewerkers heeft de inspectie de indruk dat iedereen zich binnen Ko-bus optimaal inspant om bij te dragen aan de doelstellingen van Ko-bus. Medewerkers laten zien dat zij op de hoogte zijn van de missie en visie van Ko-bus, ook waar het de vertaling hiervan naar de hulp aan jeugdigen betreft. Zij kunnen dit onderbouwen met relevante voorbeelden uit de praktijk. Wel merkt de inspectie dat het Ko-bus moeite heeft gekost om van een zorgboerderij met een idealistische insteek te transformeren naar een middelgrote professionele organisatie zoals Ko-bus nu is. Door taken te delegeren aan het locatiemanagement speelt de bestuurder tijd vrij zodat zij zich meer kan richten op het aansturen van een dergelijke organisatie.

De Raad van Commissarissen (hierna: de RvC) van Ko-bus houdt toezicht op het functioneren van de bestuurder. De bestuurder heeft aannemelijk gemaakt dat de RvC het beleid van Ko-bus kritisch volgt en daarin adviseert en controleert. De bestuurder beoogt maximale transparantie naar de RvC; zo is er minimaal vijf keer per jaar overleg met de RvC, heeft de RvC inzicht in alle relevante stukken en bezoekt de RvC met regelmaat de locaties van Ko-bus. Door de beperkende



¹ Onder bestuurder wordt verstaan degene die eindverantwoordelijk is voor de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld ook een gezinshuisouder zijn.

maatregelen vanwege de coronapandemie konden deze locatiebezoeken de afgelopen periode niet of nauwelijks plaatsvinden.

Ko-bus heeft verder een actieve cliëntenraad die opkomt voor de belangen van jeugdigen en ouders. Uit het gesprek met de cliëntenraad komt naar voren dat zij zich serieus genomen voelt en invloed heeft op het gevoerde beleid. Als voorbeelden noemt de cliëntenraad haar betrokkenheid bij de inrichting van de panden en het bepalen van de exclusiecriteria voor de instroom van nieuwe cliënten. Ook heeft de cliëntenraad een column in de Ko-bus nieuwsbrief die tweemaal per jaar verschijnt. Twee keer per jaar is er een formeel overleg met de bestuurder en de RvC. Verder is er veel tussentijds contact en bezoekt de cliëntenraad met regelmaat de locaties om zich een eigen beeld te kunnen vormen van de stand van zaken. Ook al was dit in het verleden een aandachtspunt, inmiddels geeft de cliëntenraad aan dat ze voldoende geïnformeerd wordt over de ontwikkelingen binnen Ko-bus.



“Kinderen krijgen bij Ko-bus de mogelijkheid om zichzelf te zijn, ieder kind is uniek en wij gaan uit van wat kinderen wél kunnen. Vanuit de leiding krijgen we als begeleider veel ruimte om daarbij ook onze eigen ideeën vorm te geven.”, *hulpverlener*

| Norm 3.2 | | Oordeel |
|---|--|---|
|  | De bestuurder richt de organisatie zodanig in dat deze redelijkerwijs leidt tot verantwoorde hulp. |  |

Uit de gesprekken met bestuurder en medewerkers komt naar voren dat Ko-bus de afgelopen jaren fors is gegroeid. Dit heeft consequenties gehad voor de aansturing van de organisatie en de continuïteit van de hulp. Vooral het afgelopen jaar wordt gekenmerkt door onrust binnen de organisatie en op de groepen. Er is sprake van veel personeelwisselingen en een hoog ziekteverzuim. Deels is dit te wijten aan de gevolgen van de coronapandemie en enkele langdurig zieken maar een belangrijke reden voor de onrust vormen bezettingsproblemen en enkele jeugdigen met voor Ko-bus te zware problematiek op de groepen.

Medewerkers geven aan dat er door een tekort aan (deskundig) personeel structurele roosterproblemen zijn waardoor zij regelmatig lange diensten moeten draaien en daardoor een (te) hoge werkdruk ervaren. Ook beïnvloedt dit hun motivatie en de stabiliteit op de groepen. Verder zorgt de aanwezigheid van enkele jeugdigen met zware problematiek ervoor dat er onevenredig veel aandacht uitgaat naar deze jeugdigen hetgeen ten koste gaat van de andere jeugdigen op de groepen. Door de oorspronkelijke groepen opnieuw in te delen en extra een-op-een begeleiding in te zetten lijkt het nu beter te gaan maar incidenten/escalaties komen nog regelmatig voor.

Zoals eerder aangegeven in dit rapport hoort de inspectie van medewerkers terug dat de huidige organisatiestructuur soms tot onduidelijkheid leidt: medewerkers hebben het idee dat ze onvoldoende betrokken zijn, weten niet altijd met welke vragen ze bij wie terecht kunnen en zijn ontevreden over de inroostering. De inspectie denkt dat het goed is dat Ko-bus de taken en verantwoordelijkheden van medewerkers nog eens goed tegen het licht houdt en daarbij aandacht heeft voor de interne communicatie.

De inspectie heeft verder gezien dat Ko-bus beschikt over scholingsbeleid en een scholingsplan. De bestuurder geeft aan dat de uitvoering van het scholingsplan forse vertraging heeft opgelopen door praktische beperkingen vanwege de coronapandemie. De inspectie begrijpt dit maar ziet tegelijkertijd dat er meer geïnvesteerd kan worden in alternatieve vormen van (online-) scholing. Ook medewerkers geven aan behoefte te hebben aan meer scholing op met name inhoudelijke onderwerpen. Weliswaar zijn er (verplichte) trainingen geweest op het gebied van bedrijfshulpverlening en medicatie, deskundigheidsbevordering op het gebied van psychopathologie en specifieke begeleidingsvaardigheden wordt nauwelijks aangeboden. Ook heeft Ko-bus de intentie om de kennis van medewerkers op het gebied van seksuele ontwikkeling te vergroten; de training 'vlaggensysteem' heeft echter om diverse redenen nog niet plaatsgevonden. Gelet op de doelgroep die bij Ko-bus verblijft en recente incidenten verwacht de inspectie dat Ko-bus hier meer aandacht voor heeft.

De inspectie heeft steekproefsgewijs van elf medewerkers het personeelsdossier ingezien. Hieruit bleek dat in drie dossiers de Verklaring Omtrent het Gedrag (hierna: VOG) ontbrak. Hiervoor heeft Ko-Bus een officiële waarschuwing gekregen. Inmiddels zijn de ontbrekende VOG's opgevraagd en aan de inspectie gestuurd. Verder trof de inspectie vier VOG's aan die enige tijd na indiensttreding waren afgegeven en bleek dat Ko-bus een behoorlijk achterstand heeft in het voeren van de jaarlijkse functioneringsgesprekken. In de helft van de dossiers ontbrak een recent verslag van een functioneringsgesprek.

Op de website staat dat Ko-bus HKZ-gecertificeerd is. Tijdens de bezoeken aan Ko-Bus heeft de inspectie inzicht gekregen in het kwaliteitsbeleid van Ko-bus. Ko-bus heeft hiervoor een kwaliteitsfunctionaris ingeschakeld die een omvangrijk kwaliteitshandboek heeft opgeleverd. Het kwaliteitshandboek biedt een mooie inkijk in de wijze waarop processen zijn georganiseerd, richtlijnen en protocollen zijn uitgewerkt. Tevens zijn (in- en externe) afspraken zeer gestructureerd vastgelegd, zowel op organisatorisch als inhoudelijk gebied. Het kwaliteitshandboek oogt vrij volledig en is toegankelijk voor alle medewerkers. Helaas heeft de inspectie moeten constateren dat maar weinig medewerkers gebruik maken van het kwaliteitshandboek en instructie over toepassing van de diverse onderdelen van het kwaliteitshandboek te wensen overlaat.

De inspectie constateert op deze norm overwegend negatieve punten waarop verbetering noodzakelijk is. De inspectie verwacht dat Ko-bus de genoemde punten zodanig aanpakt dat dit tot een inrichting van de organisatie komt die redelijkerwijs leidt tot het verlenen van verantwoorde hulp.

Norm 3.3**Oordeel**

De bestuurder verbetert, in een lerend werkklimaat, continu zijn prestaties en de resultaten van de hulp.



Uit de gesprekken met bestuurder, leidinggevend en medewerkers blijkt dat Ko-bus zich inspant om te leren van wat goed gaat en wat beter kan. Vanuit de RvC en de cliëntenraad is er in- en tegenspraak georganiseerd en er is een open meldcultuur waarin incidenten periodiek en op structurele wijze worden geregistreerd en geanalyseerd. Op basis van deze analyses, die de inspectie heeft ingezien, worden trends in kaart gebracht en verbetermaatregelen genomen. Het incidentenbeleid is bekend binnen de organisatie en medewerkers kunnen aan de hand van diverse voorbeelden situaties beschrijven waarin incidenten uiteindelijk hebben geleid tot verbeteringen in de hulpverlening door Ko-bus.

Verder is de inspectie positief over de wijze waarop de mening van ouders en medewerkers op een systematische manier wordt getoetst. Ko-bus heeft hiervoor instrumenten ontwikkeld, zoals een cliënt- en een medewerkerstevredenheidsonderzoek, die regelmatig worden afgenomen.

Norm 3.4**Oordeel**

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



Uit de gesprekken met bestuurder en medewerkers blijkt dat jeugdigen en ouders bij aanvang van de hulp worden geïnformeerd over de klachtenprocedure. Deze staat ook duidelijk vermeld op de website van Ko-bus. Indien jeugdigen of ouders ontevreden zijn over de hulp biedt Ko-bus de mogelijkheid om dit in eerste instantie te bespreken met de begeleider of de manager. In de klachtenprocedure van Ko-bus staat echter duidelijk dat jeugdigen en ouders ook rechtstreeks toegang hebben tot het Klachtenportaal Zorg voor een onafhankelijke uitspraak van de externe klachtencommissie. De inspectie heeft gezien dat ingediende klachten door Ko-bus systematisch worden geregistreerd en opgevolgd.

Voor advies en ondersteuning kunnen jeugdigen en ouders verder terecht bij de onafhankelijke vertrouwenspersoon van Zorgbelang Drenthe. Ook dit staat duidelijk op de website vermeld. De inspectie heeft gezien dat informatie van de vertrouwenspersoon op de groepen hangt. Verder vertellen medewerkers en jeugdigen dat de vertrouwenspersoon met grote regelmaat op alle groepen komt en jeugdigen hem ook goed kennen.

Bijlage: Verantwoording van het toezicht

De inspectie voerde het toezicht bij Ko-bus uit op 22 april en 18 mei 2021. 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 met één van de bestuurders en de manager van Ko-bus.
- Gestructureerde interviews met:
 - twee persoonlijk begeleiders (SKJ-geregistreerd)
 - twee begeleiders
 - de gedragswetenschapper
 - één van de teamleiders (SKJ-geregistreerd)
- Een (telefonisch) gesprek met een lid van de cliëntenraad.
- Een (telefonisch) gesprek met een jeugdbeschermer van een gecertificeerde instelling.
- De check van elf dossiers op de aanwezigheid van de Verklaring Omtrent het Gedrag van medewerkers, waarbij de inspectie op basis van een aantal criteria zelf de dossiers heeft geselecteerd. De medewerker P&O was hierbij aanwezig.
- De check van vier dossiers van jeugdigen, onder andere op de aanwezigheid van een plan en risico-inschattingen en -beoordelingen. Hierbij was de zorgcoördinator (SKJ-geregistreerd) aanwezig. De check van één dossier is samen met de gedragswetenschapper gedaan. De inspectie heeft zelf de dossiers geselecteerd.
- Observaties van de leef- en verblijfruimten middels een rondleiding door en een gesprek met twee jeugdigen.
- Analyse van de volgende documenten:
 - Jaardocument Maatschappelijke Verantwoording 2019
 - De website van Ko-Bus B.V.: [Ko-bus](#)
 - Kwaliteitshandboek
 - Overzicht bevindingen externe audit HKZ 2021
 - Huisafspraken cliënten
 - Medewerkerstevredenheidsonderzoek 2020
 - Document cliënttevredenheid 2020
 - Diverse beleidsstukken, o.a. scholingsbeleid, beleid m.b.t. Wet Zorg en Dwang, Meldcode
 - Scholingsoverzicht 2021
 - Notitie analyse meldingen eerste kwartaal 2021



Duidelijk. Onafhankelijk. Eerlijk.

www.igj.nl