

10. Handreiking implementatie Ontwerp & Ontwikkeling module

Waarom een O&O module?

De eisen die gesteld worden aan organisaties en hun producten of dienstverlening veranderen door de tijd heen. Om te blijven aansluiten op deze veranderingen werken organisaties aan het ontwerp en de ontwikkeling van nieuwe en gewijzigde producten of diensten. Dit houdt vaak in dat juist buiten de bestaande werkwijze worden geëxperimenteerd en dat er wordt geïnnoveerd.

Dit geldt ook voor de jeugdbeschermings- en jeugdreclasseringsinstellingen, de Gecertificeerde Instellingen (GI's). Deze instellingen experimenteren en innoveren in het kader van het *Toekomstscenario voor kind- en gezinsbescherming* met meer ruimte voor professionals om kind en gezin passende hulp en bescherming te bieden. Er wordt dus gewerkt aan het ontwerp en de ontwikkeling van nieuwe en gewijzigde processen en dienstverlening. Dit gebeurt vanuit een geïntegreerde aanpak in samenwerking met de verschillende betrokken partijen, van wijkteam, (jeugd en volwassen) hulpinstellingen, GGZ, Raad voor de Kinderbescherming, Veilig Thuis, Gecertificeerde Instelling (GI) tot en met Rechtspraak. Hiermee wordt aangesloten bij de doelstelling van de Jeugdwet: 'I gezin-I plan-I regisseur'.

(Wettelijke) ruimte

Voor de GI's kan het betekenen dat er wordt geëxperimenteerd met werkwijzen die niet passen binnen het huidige normenkader waartegen de GI's worden beoordeeld. De module Ontwerp en Ontwikkeling (O&O) specificeert de eisen aan het ontwerp en ontwikkelproces voor nieuwe processen en dienstverlening. Deze eisen zijn erop gericht dat deze activiteiten op een georganiseerde en gecontroleerde manier worden uitgevoerd. Activiteiten die in conflict zijn met het huidige normenkader, zoals nieuwe methoden en werkwijzen, kunnen worden getest binnen het proces Ontwerp en Ontwikkeling. Indien de activiteiten voldoen aan de eisen voor dit proces, kunnen ze niet leiden tot afwijkingen of intrekken van het certificaat. Wel zal het projectplan voldoende waarborgen moeten bevatten dat de kwaliteit en kindveiligheid is geborgd. De activiteiten moeten voldoen aan wet- en regelgeving, met name de Jeugdwet.

Wanneer is de module voor ontwerp- en ontwikkelproces (niet) van toepassing?

Het O&O-proces is alleen van toepassing als een organisatie (een GI) nieuwe processen en dienstverlening ontwikkelt die niet alleen nieuw zijn voor de organisatie maar ook nieuw zijn voor het werkveld en de doelgroep. Er dient dus sprake te zijn van innovatie. Reguliere verbeteracties vallen niet binnen het O&O proces. De organisatie schat zelf in of er sprake is van ontwikkeling van nieuwe processen en dienstverlening, die verder gaat dan reguliere verbeteractiviteiten. Indien dit niet het geval is, kan de module op verzoek van de organisatie door de certificerende instelling worden uitgesloten van de scope van de audit. Het is verplicht om de keuze van het uitsluiten van de module te documenteren. Indien het auditteam de uitsluiting van de module onterecht of onvoldoende onderbouwd vindt, is de O&O-module van toepassing. Voorafgaand aan de audit vindt overleg plaats met de Certificerende instelling over het al dan niet uitsluiten van de module Ontwerp en Ontwikkeling. Als een organisatie geheel nieuwe processen en dienstverlening ontwikkelt, moet dat gebeuren volgens de eisen in F.1 *Ontwikkelen van nieuwe dienstverlening*.

Omdat een GI in proeftuinen rond het Toekomstscenario nauw samenwerkt met andere organisaties en met name met Veilig Thuis en Raad voor de Kinderbescherming kan het O&O-proces, dat GI's moeten volgen, ook doorwerking hebben naar deze partners van de GI's in de proeftuinen. Bij gezamenlijke plannen zal het projectbeheer zodanig moeten zijn ingericht dat de GI aan de gestelde eisen in de O&O-module kan voldoen.

Hoe maak je het onderscheid?

Als het O&O proces wordt toegepast, maakt de organisatie onderscheid tussen activiteiten en cliëntendossiers die hier wel onder vallen en activiteiten en cliëntendossiers die hier niet onder vallen. Zo wordt voorkomen dat alle verbeteractiviteiten volgens de eisen van de O&O module moeten worden uitgevoerd. Leg als organisatie vast op welke wijze wordt bepaald en bijgehouden welke activiteiten en cliëntendossiers onder het O&O-proces vallen. Dit wordt gedaan volgens een door de GI zelf vastgelegd proces met heldere criteria voor wanneer iets onder O&O valt en wie dit bepaalt.

Dit proces en de beslissingen welke cliëntendossiers er wel en niet onder vallen worden gedocumenteerd. Daarmee wordt duidelijkheid gecreëerd voor de organisatie zelf en voor de auditor en blijft de uitvoering van experimenten georganiseerd en gecontroleerd. Van tevoren wordt met de auditor afgesteld welke cliëntendossiers onder het O&O proces vallen. De auditor zal mogelijk tijdens de audit enkele cliëntendossiers selecteren om het O&O proces te beoordelen.

Hoe ziet het O&O proces eruit?

Het basisprincipe van kwaliteitsmanagement is Plan-Do-Check-Act (PDCA). Dit zijn de stappen in de kwaliteitscirkel van Deming, die erop gericht is om continue verbetering en vernieuwing in een organisatie te sturen. De stappen houden het volgende in:

Plan	Bekijk de huidige werkzaamheden en activiteiten binnen een proces of organisatie en maak een plan voor verbetering met de resultaten die je wilt bereiken;
Do	Voer de verbetering uit volgens het opgestelde plan;
Check	Vergelijk de resultaten met wat je had willen bereiken;
Act	Neem maatregelen bij afwijkingen en stuur bij om de resultaten alsnog te bereiken.

Na afronding van de laatste stap komt de cyclus weer uit bij de eerste stap: Plan. Doordat de PDCA cyclus repeterend is, wordt het principe van continu verbeteren gestimuleerd. De stappen worden niet alleen repeterend toegepast, het vindt ook plaats op allerlei niveaus. Een goed proces voor een bepaalde activiteit is volgens deze principes ingericht, maar er wordt ook continu gekeken of het proces zelf nog kan worden verbeterd.

Het is een manier van denken die je in alle soorten en maten organisaties kunt toepassen. De manier waarop het wordt toegepast, dus de vorm van je plannen, controles en bijsturing moet passend zijn bij de werkzaamheden en de type organisatie. Bij een kleine organisatie kunnen de plannen en controles heel beknopt zijn ("achterkant van een sigarendoosje") terwijl bij een grotere complexere organisatie de plannen en controles veel uitgebreider zijn. Ook de risico's en de impact van fouten heeft invloed op de vormgeving. Bedenk bijvoorbeeld dat zelfs ervaren piloten heel nauwgezet checklists moeten afwerken voor het opstijgen.

Hoe zijn de eisen uit de O&O module tot stand gekomen?

De O&O module is gebaseerd op paragraaf 8.3 van ISO 9001, de internationale norm voor kwaliteitsborging. Rubriek 6 van de norm HKZ 123, de sector specifieke norm voor kwaliteitsboring in zorg en welzijn, is eveneens op gebaseerd op deze paragraaf. Daar is ook naar gekeken voor een aantal zorg-specifieke accenten. De eisen in de O&O module zijn vrij generiek opgesteld. Hierdoor is het (in de toekomst) ook voor andere ontwerp en ontwikkelprojecten dan de proeftuinen toepasbaar. Ook biedt het de vrijheid voor concrete invulling van de eisen door de GI's. Documenten en processen krijgen namelijk een verplicht karakter zodra ze worden opgenomen in deze module van het normenkader. Voorbeelden en toelichtingen zijn daarom zoveel mogelijk in deze Handreiking opgenomen. Deze Handreiking is ontwikkeld in afstemming met het landelijke programmteam Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming. Deze handreiking is informatief en dus geen (normatief) onderdeel van het normenkader.

Hoe voldoe ik als GI aan de eisen uit de O&O module?

Dit oordeel is uiteindelijk aan de certificerende instelling, maar onderstaande tips helpen bij het praktisch invullen van de eisen uit de O&O module. In onderstaande tabel staan de eisen van paragraaf F.1, de O&O module, nader toegelicht. In de meest rechter kolom staan specifieke voorbeelden vanuit de proeftuinen in het kader van het *Toekomstscenario voor kind- en gezinsbescherming*. De voorbeelden van documenten helpen om duidelijk te maken welke (soorten) activiteiten onder welke sub-paragraaf vallen en hoe dit kan worden aangetoond. Het is geen complete lijst en het is ook niet verplicht om al deze documenten beschikbaar te hebben, ze dienen enkel ter illustratie. Sommige documenten kunnen ook onder meerdere sub-paragrafen vallen.

Nº	Onderwerp	Toelichting / Handreiking	Voorbeelden relevante documenten proeftuinen
F.1.1	Stel de behoefte vast aan het aanpassen van de dienstverlening op basis van (veranderende) eisen vanuit de context van de organisatie, zoals cliëntwensen, nieuwe technologieën,	Duidelijk moet zijn waar de behoefte vandaan komt waar de ontwerp en ontwikkelingsactiviteiten op zijn gericht: <i>Op welke behoefte zijn de aanpassingen gericht?</i> Ook moet duidelijk zijn hoe en door wie deze behoefte bepaald is, of de kansen en risico's en kosten zijn	- Toekomstscenario voor kind- en gezinsbescherming - Subsidieverlening proeftuin - Programmaplan Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming 2023 – 2026 - Intern Programmaplan Transformatie jeugdbescherming

	cliëntfeedback, gewijzigde organisatie strategie, etc.	overwogen en wie er betrokken is geweest/geconsulteerd bij de besluitvorming.	
F.1.2	Stel een plan op waarin het ontwikkelingsproces staat beschreven en zorg dat dit is geaccordeerd door de relevante functionaris(sen)	Het plan moet minimaal ingaan op de volgende onderwerpen: • benodigde inzet van mensen, expertise, geld, middelen • wordt er eventueel samengewerkt met partijen waaraan een deel van het werk wordt uitbesteed? • wie is verantwoordelijk projectleider en wat zijn de taken en bevoegdheden van de projectleider, de projectleden en de (interne) opdrachtgever. • hoe wordt samengewerkt met (interne en externe) groepen en gezorgd voor draagvlak. Hierbij is in ieder geval aandacht voor: ○ Intern draagvlak: Het bestuur wordt betrokken bij de aansturing van de onderzoeks- en ontwikkelprojecten en dat er bestuurlijk draagvlak is. ○ Extern draagvlak: Bestuurlijke relaties worden opgebouwd met van belang zijnde organisaties (indien van toepassing); • de projectplanning met de belangrijkste mijlpalen en tijdlijnen, inclusief de begin en einddatum • hoe wordt de uitvoering en effectiviteit van het plan bewaakt? Dus welke processtappen zijn er voor het opstellen, beoordelen, vaststellen en monitoren van de uitvoering van evaluatie van de resultaten • hoe en door wie is het plan opgesteld en geaccordeerd en hoe en door wie wordt het plan geactualiseerd en indien nodig gecommuniceerd naar alle relevante betrokkenen?	- Plan van aanpak proeftuin - Planning / tijdlijn - Besluiten van interne stuurgroep/ opdrachtgever - Interne opdrachtdocumenten
F.1.3	Stel de eisen, doelstellingen en randvoorwaarden vast waaraan de te ontwikkelen dienstverlening moet voldoen.	Dit zijn zaken die te maken hebben met • de diensten en processen van de organisatie; • financiële, gezondheids- en veiligheidskwesties; • de risico's en effecten van de organisatie; • wettelijke en reglementaire vereisten die van toepassing zijn op de dienstverlening. • rechten en plichten van kinderen en gezinnen. De eisen , doelstellingen en randvoorwaarden moeten vooraf worden vastgesteld en dus niet tijdens de uitvoering van het experiment.	- Plan van aanpak / deelplannen - Begroting - Notities kwaliteitsvraagstukken - Notities juridische vraagstukken

F.I.4	Voer evaluaties en controles uit zoals opgenomen in het bij F.I.2 vastgestelde plan.	Dit houdt in dat: - tussentijdse evaluaties worden uitgevoerd op de momenten die opgenomen zijn in het bij Stap 2 vastgestelde plan, door de personen die daarvoor verantwoordelijk zijn; - wijzigingen op het project ook worden meegenomen in de tussentijdse evaluaties; - gemeten wordt of de ontwikkelde dienstverlening (zie Stap 5) voldoet aan de in Stap 3 vastgestelde eisen; - gevalideerd wordt of de ontwikkelde dienstverlening aansluit op de behoeften die hiermee ingevuld moeten worden (zoals gedefinieerd bij Stap 1). Dit kan bijvoorbeeld door cliënttevredenheidsonderzoeken, onderzoeken onder professionals en andere (externe) partijen; - alle bovenstaande evaluaties worden gedocumenteerd en bewaard.	- Notulen en vergaderstukken van interne stuurgroep/ opdrachtgever - Notulen projectteam - Correspondentie - Verslagen ad-hoc meetings - Voortgangsrapportages - Rapportage evaluaties onder cliënten, cliëntenvertegenwoordiging en personeel - Aangepaste plannen van aanpak, op basis van bijsturing
F.I.5	Lever een complete beschrijving van de ontwikkelde dienstverlening op en controleer of dit voldoet aan de gestelde eisen.	Zorg voor een opleverdocument waarin voor het project wordt uitgewerkt in hoeverre de ontwikkeling volgens plan is verlopen, wat de afwijkingen waren en beoordeel in hoeverre het resultaat voldoet aan de initiële eisen, doelstellingen en randvoorwaarden. Deze documentatie wordt in alle fasen van het project bijgehouden en verder aangevuld, zodat een auditor dit ook tussentijds kan beoordelen. De oplevermomenten zijn in het plan opgenomen. In ieder geval is hierin opgenomen: - informatie over de afronding van ontwerp- en ontwikkelfasen; - informatie over oplevering en evaluatie van tussentijdse- en eindresultaten (zie F.I.6)	- Uitwerkingen mogelijke werkwijzen / scenario's - Beschrijvingen nieuwe werkwijze(n) - Beschrijvingen nieuwe methode(n)
F.I.6	Voer wijzigingen door waar nodig. Beheersmaatregelen voor ontwerp en ontwikkeling zijn bedoeld om zekerheid te bieden dat de resultaten van ontwerp- en ontwikkelingsactiviteiten voldoen aan de vastgestelde essentiële eisen.	Ontwerp- en ontwikkelingswijzigingen van het project worden tijdens het ontwerpproces op een georganiseerde en gecontroleerde manier aangebracht. Bij het beoordelen en vaststellen van wijzigingen dient minimaal geregeld te zijn dat alle informatie over de wijziging, de besluitvorming en de gevolgen van de wijziging zijn vastgelegd. Dit kan ook een besluit zijn om vóór de geplande einddatum te stoppen met het O&O project.	- Wijzigingsbesluiten - Aangepaste plannen van aanpak - Verslagen projectteam (met wijzigingen op de agenda) - Verslagen interne stuurgroep/ opdrachtgever (met wijzigingen op de agenda)

		Dit betekent dat: • wijzigingsverzoeken worden vastgelegd, inclusief wie het heeft ingediend en de communicatie van de wijzigingen aan de betrokkenen; • bij de besluitvorming over een wijziging de impact van een verandering wordt beoordeeld en dat deze afweging wordt vastgelegd; • wordt beoordeeld of het op basis van de wijziging nodig is om aanvullend onderzoek te doen; • de effecten van de wijzigingen op reeds geleverde (tussentijdse) producten diensten wordt geëvalueerd; • wordt vastgelegd wie wanneer goedkeuring heeft gegeven voor de wijziging.	
--	--	---	--