



# Zoete inval, dichte gordijnen en buurtmoeders

de ontwikkeling van (jeugd)zorg in de buurt

*Karin Schaafsma (DSP-groep)*

# Inhoud

|    |                                                                                                                                                          |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3  | Voorwoord<br><i>Kinderombudsman Marc Dullaert</i>                                                                                                        |
| 5  | De ontwikkeling van (jeugd)zorg in de buurt<br><i>Zoete inval, dichte gordijnen en buurtmoeders</i>                                                      |
| 8  | Met een temperatuurbegrenzer op de kraan voel je nooit meer aan het water<br><i>Interview met Annemarie van Dalen over anders organiseren in de zorg</i> |
| 13 | Portret Annet van Zon<br><i>Bestuurder Lindenhout (hulp bij opvoeden en opgroeien, Gelderland/Overijssel)</i>                                            |
| 16 | We doen het niet alleen<br><i>Over samenwerken, integraal werken en netwerken in de zorg voor jeugd in complexe gezinnen.</i>                            |
| 21 | Portret Gerrit Jan Hoogeland<br><i>Bestuurder Cardea (Jeugdzorg en opvoedhulp regio Leiden en Zuid-Holland)</i>                                          |
| 23 | Weg uit de comfort zone<br><i>Hoe professionals van verschillende organisaties samenwerken in jeugd- en gezinsteams</i>                                  |
| 31 | Portret Hein Abbing<br><i>Bestuurder Juvent (jeugd en opvoedhulp Zeeland)</i>                                                                            |
| 34 | Over welke kracht hebben we het nu eigenlijk<br><i>Ontrafeling van de term ‘eigen kracht’</i>                                                            |
| 39 | Portret Els Rienstra<br><i>Bestuurder Parlan (Jeugd &amp; Opvoedhulp in Noord-Holland Noord)</i>                                                         |
| 41 | Zoete inval, dichte gordijnen en buurtmoeders<br><i>Praktijkverhalen over het versterken van ‘eigen kracht’</i>                                          |
| 47 | Portret Mariënne Verhoef<br><i>Bestuurder Spirit (jeugd en opvoedhulp regio Amsterdam)</i>                                                               |
| 49 | De professional in de lead<br><i>Hoe Spirit de omslag naar zelfsturing maakte</i>                                                                        |
| 55 | Portret Wim Spierings<br><i>Bestuurder FlexusJeugdplein (stadsregio Rotterdam)</i>                                                                       |

# Voorwoord

## Kinderombudsman

De zorg voor jeugdigen in de buurt organiseren. Het aanspreken van de eigen kracht van mensen. Het klinkt zo logisch, en zo eenvoudig. Maar sinds ik drie jaar geleden geïnstalleerd werd als Kinderombudsman is me wel duidelijk geworden dat dit geen simpele opgave is. Regelmatig hoor ik verhalen van kinderen, jongeren en hun ouders over knelpunten die zij ervaren in de zorg. Ook hoor ik verhalen van professionals, die met grote passie voor hun vak en met grote betrokkenheid bij kinderen vertellen over welke kansen zij zien voor hun branche.

Ik heb het gevoel dat we op de drempel staan van een nieuwe manier van kijken naar zorg voor jeugdigen. Steeds vaker worden kinderen zelf, hun ouders en het familienetwerk actief betrokken bij het vinden van een oplossing voor gezinsproblemen. Steeds vaker sturen organisaties op zelfreflectie, op ‘waarom doen we de dingen zoals we ze doen?’, en ‘wat kan er beter?’. En steeds vaker worden pragmatische oplossingen betracht om overdadige bureaucratie te doorbreken.

Dit zijn goede ontwikkelingen, die in het jeugdzorgstelsel van na 2015 alleen maar meer actueel en belangrijk zullen worden. Als Kinderombudsman kan ik mij vinden in de argumenten om te komen tot een nieuw stelsel. Alleen moeten we ons wel realiseren dat het met transitie alleen nog niet klaar is. Het gaat hier om een cultuurverandering die niet van vandaag op morgen is gerealiseerd: een daadwerkelijke transformatie van de jeugdzorg.

Het gaat om maatwerk en het is terecht dat gemeenten deze taak krijgen toebedeeld, omdat zij het dichtst bij de mensen staan. Maar gemeenten kunnen dit niet alleen, ook de professionals spelen een essentiële rol. Samenwerking tussen alle betrokken partijen is dan ook van wezenlijk belang. Zij dienen boven hun eigen organisatiebelangen uit te stijgen en gebruik te maken van de verschillende bestaande structuren om een andere manier van kijken, van werken te realiseren. Laten we niet vergeten dat de focus moet blijven liggen op de behoefte van de kinderen.

Dat is de reden dat ik als Kinderombudsman het decentralisatieproces kritisch volg en de branche aanmoedig om de goede ontwikkelingen een verdere impuls te geven. De zoektocht naar nieuwe werkwijzen heeft tijd nodig. Tijd om het met elkaar uit te vinden, tijd voor het experiment, tijd om maatwerk ook handen en voeten te geven. Dat blijkt ook uit de verhalen en reflecties in dit boekje. Een oplossing is vaak te vinden in de nabijheid van het kind. Door verder te kijken en te vragen komen structuren aan de oppervlakte die deel van de oplossing worden. Ik hoop dat mensen en organisaties inspiratie vinden in deze verhalen en hoop dat het ten goede komt aan het welzijn van kinderen.

De Kinderombudsman  
Marc Dullaert



# De ontwikkeling van (jeugd)zorg in de buurt

Zoete inval, dichte gordijnen en buurtmoeders

***Zoete inval, dichte gordijnen en buurtmoeders* bevat verhalen en reflecties over hoe de transformatie van jeugdzorg in de praktijk gestalte krijgt. Het is de oogst van vier jaar jeugdzorg in de buurt. Gestart als een experiment op vier plekken in Nederland.**

De publicatie bieden we als eerste aan gemeenten aan. Aan nieuwe wethouders jeugd en nieuwe raadsleden onder het motto: een werkbezoek vanuit de luie stoel. Met behulp van dit boekje kunnen zij een kijkje nemen in de praktijk en daarbij meteen een aantal overdenkingen opdoen. Dit boekje is trouwens niet bedoeld om hen in die luie stoel te houden – integendeel, we hopen van harte dat het een daadwerkelijk bezoek aan deze teams uitlokt.

## **De ontdekkingstocht: over nabijheid organiseren en de consequenties daarvan**

Een aantal jaren geleden zijn we het project Jeugdzorg in de Buurt gestart, vier organisaties voor jeugdhulp. In korte tijd aangevuld met 'vrienden'.

Ieder op onze eigen manier gingen we daadwerkelijk op zoek naar hoe we het keurslijf van het toenmalige systeem en overdadige bureaucratie konden doorbreken, meer nabijheid konden organiseren en hoe we de kwaliteiten en enorme waarde van onze professionals beter tot hun recht konden laten komen. Meer nabijheid en meer handelingsruimte voor professionals, dus. Bijzonder geïnspireerd als we waren door het concept van Buurtzorg Nederland en de manier waarop

Annemarie van Dalen<sup>1</sup> deze vernieuwing, het organiseren van zorg, vertaalde in organisatieprincipes.

Met elkaar zijn we een zoektocht begonnen, met als doel nabijheid en professionele handelingsruimte ook in de jeugdhulp te realiseren. Lang voordat overal in het land de proeftuinen 'transitie jeugdzorg' ontstonden, zijn wij gestart met teams die nabij, in de buurt of wijk, soms alleen met jeugdhulp professionals en soms met andere disciplines, steun en hulp aan kinderen boden, aan hun ouders en hun leefomgeving. Als gevolg van deze keuze kantelden ook onze organisaties.

*Zoete inval, dichte gordijnen en buurtmoeders* geeft een beeld van die ontdekkingsreis en deze kanteling. Het brengt de praktijk in beeld en reflecteert daarop. Niet alleen de praktijk van onze professionals, maar ook die van ons als bestuurders. Want het gaat over parallelle processen.

We hebben ontdekt dat het concept van Buurtzorg niet één op één te vertalen is naar jeugdhulp. Dat had Annemarie van Dalen ons overigens al verteld. De organiseerprincipes die zij destilleerde uit de aanpak van onder andere Buurtzorg Nederland, hebben wel richting gegeven aan onze ontdekkingstocht.

Als basis ziet Van Dalen dat het om organiseren van zorg gaat en niet over de zorgorganisatie. Dat organiseren in wezen betekent: hoe realiseren we onze visie?

<sup>1</sup> Annemarie van Dalen is gepromoveerd op een proefschrift over Esdégé-Reigersdaal en Buurtzorg Nederland. Zij deed onderzoek naar hun succesvolle manier om de zorg anders en beter te organiseren.

We hebben gezien dat het opbouwen van nabijheid een iteratief proces is, waar geen blauwdruk voor bestaat: ‘elk team / elke organisatie moest haar eigen wiel uitvinden.’ We hebben daadwerkelijk ingezet op het breken met ‘overdadige’ bureaucratie en het maken van ruimte voor professionals. Zodat zij in de praktijk zelf keuzes kunnen maken. Wij ontdekten ook welke kaders zij daarvoor nodig hebben. We hebben gemerkt dat dit veel vraagt van onze organisaties én van de samenwerking met anderen, zowel met collega’s als met opdrachtgevers.

We hebben gezocht naar iets anders dan een doorsnee evaluatie rapport om de resultaten van onze zoektocht in beeld te brengen. Onze ambitie is namelijk om te inspireren en kennis te delen. Met deze publicatie hopen we dat te realiseren. In de afgelopen jaren hebben we ook twee congressen georganiseerd, om onze ervaringen en kennis te delen. Dat is gelukt; we hebben veel mensen en organisaties bereikt.

**Kern van nabijheid organiseren**

In opdracht van Jeugdzorg in de Buurt schreef Karin Schaafsma (DSP-groep) zes inhoudelijke artikelen en zes portretten van de bestuurders die bij Jeugdzorg in de Buurt betrokken zijn geweest. Ze belichten allemaal aspecten van het transformatie proces dat zich momenteel binnen de jeugdzorg en ook breder in het sociaal domein voltrekt.

Terugkerend thema is het vinden van een nieuwe attitude. Voor de professionals in de wijk, maar ook voor de bestuurders. Grofweg gaat het om drie dingen:

- Individueel maatwerk leveren doet een groot beroep op het oordeelsvermogen van de professional; weg van vaste producten en protocollen. Met onzekerheid als de andere kant van de medaille – want vaste producten en protocollen geven ook houvast aan het professioneel handelen en kostenbeheersing;
- Normaliseren, leren omgaan met verschillen en het bieden van steun in de leefomgeving van gezinnen bleek een belangrijke vertaling van nabijheid te zijn: weg van ‘medicaliseren’ en van het werken langs soms vervreemdende programma’s en modellen.

- Het verbinden, in teams, van complementaire deskundigheden, het ‘met elkaar werken’ in plaats van langs elkaar werken in verkokerde zorgorganisaties, leverde tevreden ouders en kinderen op en ook enthousiaste en leergierige professionals.

Dat dit alles van bestuurders een andere leiderschapsstijl vraagt, waarin het werken vanuit vertrouwen en het samen optrekken centraal staan, is evident.

We willen en kunnen het niet alleen!

‘We zien de wijk als een context waarbinnen we de inhoudelijke transformatie van ons hulpaanbod gestalte geven: flexibele werkvormen en interventies met een sterke gemeenschapsbinding, samenwerking met lokale formele en informele netwerken. Maar tegelijkertijd willen we benadrukken dat we de wijk als een metafoor zien. Een metafoor voor steunstructuren, voor het herstel van sociale inbedding van mensen. Betekenisvolle relaties kunnen ook aan de andere kant van het kanaal liggen of een dorp verderop. Ook in het denken over financiering moeten we soepeler omgaan met grensoverschrijdende ondersteuning, omdat sociale netwerken van mensen zich nu eenmaal niet aan postcodes houden....’

*Citaat: Wim Spierings,  
FlexusJeugdplein Rotterdam*

**Zeven Lessons Learned**

Wat willen wij u graag meegeven?

1. Breek niet af wat goed werkt!
2. Normaliseren en nabijheid  
Bouw aan normaliseren en nabijheid: jeugdhulp, gewoon op de plekken waar kinderen en ouders zijn: de opvang, de school en de wijk; dit geldt ook voor specifieke zorg!
3. Partnerschap  
Stimuleer partnerschap op alle niveaus: van werkvloer tot bestuurder, van opdrachtgever tot opdrachtnemer.
4. Eigen wielen vinden  
Geef ruimte aan het iteratief opbouwen van jeugdbeleid en de rol van jeugdhulp daarbinnen; leg niet meteen alles in een systeem vast; formuleer inhoudelijke prestatie indicatoren en hou het eenvoudig.
5. Daadwerkelijke participatie  
Geef ouders, kinderen en professionals een belangrijke rol in de ontwikkeling en evaluatie van nabije jeugdhulp;
6. Investeer in kennis en expertise  
Blijf ook investeren in speciale, specifieke, specialistische zorg; zodat zorg zo licht mogelijk blijft en zo zwaar als noodzakelijk;
7. Onderzoek samen welke organisatievorm geschikt is.

**Woorden van dank**

Dit boek kent vele inspiratoren... denkers en doeners!

Als eerste Bart Lammers, die het gedachtengoed en de ervaringen van Buurtzorg naar de jeugdhulp bracht. Annemarie van Dalen, Patrick Kenis<sup>2</sup> en Evelien Tonkens<sup>3</sup> voor de inzet van hun kennis in deze zoektocht. Wij danken het Innovatiefonds Zorgverzekeraars voor hun aanmoedigingsmiddelen en Jeanet van de Korput (Bernard van Leer Fonds) voor haar steun en vertrouwen in Jeugdzorg en later Jong in de Buurt. Wij danken Karin Schaafsma, die op een werkelijk prachtige wijze onze ervaringen, overdenkingen en aarzelingen verwoord heeft. En O2 Communicatie voor de vormgeving.

Maar... uiteindelijk gaat het om de praktijk... Wij danken vooral al die professionals die in de praktijk werken: de mensen van Cardea, Spirit, Parlan, Lindenhout, Juvent. FlexusJeugdplein en Elker... En de mensen van de GGZ, van het Algemeen Maatschappelijk Werk, van MEE en van de Jeugdgezondheidszorg, die meegebouwd hebben aan gemeenschappelijke teams. Voor hun inspiratie, inzet en vakmanschap!

Gerrit Jan Hoogeland, voorzitter stichting Innovatie Jeugdzorg  
Gerdi Meyknecht, projectleider Jeugdzorg in de Buurt

<sup>2</sup> Patrick Kenis (Academisch Decaan Antwerp Management School) heeft met zijn kennis over inter-organisatiele samenwerking ons veel inspiratie én goede vragen meegegeven.

<sup>3</sup> Evelien Tonkens (bijzonder hoogleraar Actief Burgerschap Universiteit Amsterdam) heeft vanaf de start een actieve en kritische bijdrage geleverd aan Jeugdzorg in de Buurt.

# Met een temperatuurbegrenzer op de kraan voel je nooit meer aan het water

## Interview met Annemarie van Dalen over anders organiseren in de zorg

Inspiratiebron voor Jeugdzorg in de buurt is Annemarie van Dalen. Gedurende een aantal jaren bestudeerde zij intensief de werkwijze van twee innovatieve zorgorganisaties. Eén van die organisaties was Buurtzorg Nederland, de andere een organisatie in de gehandicaptenzorg (Esdégé-Reigersdaal). Op basis van haar waarnemingen formuleerde Annemarie van Dalen een aantal organiseerpatronen (zie kader pagina 7) die zij beschreef die in haar proefschrift *Zorgvernieuwing*<sup>1</sup> en die zij ook inbrengt in gesprekken en bijeenkomsten met organisaties en bestuurders. In de zorg, maar ook bij het onderwijs en overheden. In een interview<sup>2</sup> vertelt ze over enkele van de vele thema's uit haar boek die eigenlijk steeds weer terugkomen op de vraag: waar was de zorg ook alweer voor bedoeld?

### Argwaan

“Zichzelf respecterende zorgorganisaties hebben altijd prachtige visies – kijk maar op hun websites. Meestal staat daar de cliënt centraal. Dat maakt mij nogal argwanend, want wat zou er anders centraal moeten staan in een zorgorganisatie?! Maar dit ter zijde. Tegelijkertijd is het zo dat organisaties bijna allemaal op een zelfde manier zijn ingericht. Organisatiestructuur, hiërarchie, systemen en werkwijze lijken op elkaar. En zijn niet gevormd vanuit de visie. Er zitten ideeën in over hoe je mensen stuurt, processen controleert, hoe je verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdeelt.

Organisaties kijken naar elkaar, bootsen elkaar na en daarmee krijgen ze een soort legitimiteit.

### Organiseren is een werkwoord

Wat Buurtzorg Nederland en Esdégé-Reigersdaal doen, is anders. Wat kunnen wij hiervan leren over een andere manier van organiseren?

In mijn onderzoek heb ik me op organiseerprincipes of organiseerpatronen gericht. Het gaat me niet zozeer over de organiseren van deze beide organisaties, maar over organiseren van anders organiseren. Waar het in de

kern om draait is dit: deze organisaties beginnen met de inhoud van de zorg. Wat is er aan de hand als we om ons heen kijken in de zorg en wat is nodig? Wat vinden wij goede zorg? Zij beginnen bij dat punt en vervolgens zeggen ze: als wij dan dit en dit belangrijk vinden, welke manier van organiseren past daar dan bij?

De manier van organiseren moet passen bij de visie, dat moeten geen twee gescheiden dingen zijn. Daarom is het ook niet zinnig om deze organisaties te kopiëren. Het gaat erom dat je leert van de principes die zij hanteren en die steeds weer vertaalt naar je eigen situatie. Werkende weg de beste manier van organiseren vinden.

Daar komt bij dat organiseren een dynamisch proces is. Organiseren is een werkwoord. Het is niet iets dat je één keer doet: een organisatie bouwen en dat is het dan. Het is elke keer weer zoeken naar oplossingen die aansluiten bij vragen van cliënten. Als iets niet werkt, moet je het loslaten en op een andere manier proberen. Dat dynamisch kijken, dat is wat organisaties veel meer zouden moeten doen.

### Voelen dat het knelt

Ik heb ontzettend veel reacties op mijn boek gekregen. Wat veel mensen zeggen is dat het woorden geeft aan zaken die zij wel voelen, maar die ze heel moeilijk onder woorden konden brengen. Heel veel mensen in de zorg voelen dat het knelt. Op veel verschillende manieren. Bijvoorbeeld: mensen in organisaties worden aangestuurd op basis van prestatie indicatoren. Daar wordt de kwaliteit aan afgemeten. Je meet alleen maar wat je kunt meten en wat je kunt tellen. En mensen gaan zich daarnaar gedragen. Dat brengt perverse effecten met zich mee. Ouderen in verpleeghuizen worden soms vastgezet in hun stoel of gesedeerd zodat ze niet kunnen vallen. Want het aantal valincidenten is één van de prestatie indicatoren waar de inspectie op stuurt. Dus als je een hoog aantal valincidenten hebt, kom je niet echt gunstig in die rijtjes van kwalitatief goede verpleeghuizen. Maar dat zegt niets meer over kwaliteit van zorg. Als je moeder vastgezet is in een stoel en je komt haar bezoeken, dan vind je dat geen goede zorg. Terwijl goede zorg precies hetgeen is, waarom die organisaties in het leven geroepen zijn. Dat is een ding dat knelt.

<sup>1</sup> *Zorgvernieuwing*. Over anders besturen en organiseren, Annemarie van Dalen (Boom Lemma Uitgevers, Den Haag 2012)

<sup>2</sup> het interview vond plaats in maart 2013.



“Hoe zorg je dat mensen aandacht hebben voor waar ze mee bezig zijn?”



### Het leven weg organiseren

Wat wij doen in zorgorganisaties, is vanuit risico's denken en alle risico's uit het leven proberen te bannen. Mensen mogen niet meer vallen, mensen mogen niet meer in aanraking komen met onhygiënische dingen... dat is ook reëel. Alleen, in zorgorganisaties wordt het leven er op die manier uit weg georganiseerd. Veel werkers in de zorg voeden thuis kinderen op en doen dat op een verantwoordelijke manier – gebruik makend van hun gezond verstand. Als ze een pak melk in de supermarkt kopen, dan steken ze daar thuis geen thermometer in om te kijken wat de temperatuur is. Maar als ze werken met een groep mensen met een handicap, dan moeten ze dat wel doen. Dat is vervreemdend. De natuurlijke manier om verantwoordelijk te zijn voor gezond eten en een veilige situatie wordt vervangen door regels en protocollen. Een hoogtepunt wat dat betreft vind ik het waterkoker protocol waarover ik onlangs hoorde. Een begeleidster van een groep kinderen met een handicap, kwam binnen op de groep en zette haar tas op het aanrecht. Die tas kwam op het lipje van de waterkoker – waar water in zat. Dat water gaat koken en ongelukkigerwijs trekt een kind aan het snoer en krijgt dat hete water over zich heen. Dat is ontzettend vervelend en ongelukkig en moet absoluut voorkomen worden. Maar vervolgens moest voor de hele organisatie het

waterkoker protocol worden opgesteld en ingevoerd.

De gedachte dat je daarmee dergelijke ongelukken uitbant is kortzichtig. Die reactie zegt veel over de manier van werken en organiseren. En over wat deze organisatie van mensen verwacht. Die zegt eigenlijk: jullie zijn zelf niet in staat om na te denken over een veilige omgeving.

### Het zoveelste protocol helpt niet

Het zou best kunnen dat sommige mensen onzorgvuldig handelen, alleen de vraag is: wat helpt dan? Helpt zo'n protocol? Dat is namelijk het 351ste protocol dat mensen moeten volgen. Misschien helpt het wel meer om met zo'n team bij elkaar te gaan zitten en dat voorval te analyseren. Niet om de schuldvraag te stellen, maar om de dagelijkse praktijk nog eens goed te bezien. Op welke manier hebben wij oog voor mogelijke missers en ongevallen? Hoe kunnen wij met elkaar zorgen voor een meer veilige omgeving? Het gaat namelijk over aandacht. Hoe zorg je dat mensen aandacht hebben voor waar ze mee bezig zijn? Ik heb het in dat verband vaak over levende kwaliteitsborging.

Op zich is er natuurlijk niets mis mee om voor een aantal zaken protocollen of goede handelwijzen op te stellen. Maar als dat je preferente manier van organiseren is, gaat

dat ten koste van het zelfdenkend vermogen - en van het verantwoordelijk handelen en afwegingen maken van mensen. Als je weet dat er altijd een temperatuurbegrenzer op de kraan zit, dan voel je nooit meer aan het water.

### Vervreemding

Vervreemding, dat is het kernwoord. We zijn vervreemd van onszelf, van de kern van ons werk, waarom we als zorgorganisatie ook alweer in het leven geroepen waren... en hoe kan je dat weer een beetje terugbrengen?

Wat in de thuiszorg denk ik het meest extreem is duidelijk geworden, is dat de zorg aan mensen en dus ook mensen zelf in allerlei stukjes is gehakt. En aan elke handeling is een prijskaartje gehangen. Organisaties gaan zich voegen naar de financieringsstructuur. En dus stuur je als organisatie voor elke handeling een zo laag opgeleid mogelijke medewerker. De bureaus jeugdzorg zijn altijd gefinancierd voor het aantal onder toezicht stellingen en uit huis plaatsingen. Als die toenemen, neemt hun financiering ook toe. Zij worden niet betaald voor investeren in het voorstadium, het zodanig begeleiden van gezinnen dat het helemaal niet komt tot een uithuisplaatsing of een ots.

Dat moeten ze doen uit hun bestaande budget. Dus als hun werkwijze leidt tot een vermindering van ots-sen, krijgen ze minder geld. Dat is bizar.

### Vertrouwen en reflectie

Als je zegt: we moeten meer werken vanuit vertrouwen, dan is iedereen het daar mee eens. Maar wat precies moet je dan anders doen als je de volgende morgen weer aan het werk gaat? Dat is iets wat ik in het boek systematisch heb uitgewerkt.

Het gaat echt over iets heel anders dan: we moeten mensen loslaten en de ruimte geven. In de beide organisaties die ik zo intensief bestudeerde, leggen professionals juist méér verantwoording af, alleen op een andere manier. Niet door te vinken en te turven, maar door elke keer weer hun handelen te verantwoorden in het licht van visie en waarde. En dat komt veel dichterbij. Als ik het aantal valincidenten moet turven, dan kan ik zelf redelijk buiten schot blijven – om het maar even zo te zeggen. Bij Buurtzorg Nederland en Esdégé-Reigersdaal hoeven professionals relatief weinig dingen te registreren, maar ze worden wel gevraagd om echt uit te leggen wat

ze doen en waarom ze het op die manier doen. Dat is een veel persoonlijker manier van verantwoorden. Waarbij je het reflectieve vermogen van mensen aanspreekt - en daarmee ook ontwikkelt. Je kunt niet volstaan met het invullen van een lijstje.

“Mensen zijn uniek, in een unieke omgeving met unieke vragen, dat betekent dus ook dat je alleen maar unieke oplossingen kan bedenken”

### Leren van elkaar en zelf het wiel uitvinden

Veel mensen zeggen: je moet leren van elkaar en niet meerdere keren hetzelfde wiel uitvinden. En ze vragen hoe dat in deze organisaties gebeurt. Ook in deze organisaties wordt geleerd van elkaar. Maar het is niet zo dat als op één plek een beste oplossing is bedacht, dat dat dan ook de beste oplossing voor al die andere situaties is. Dat is een fundamenteel andere manier van denken. Als je zegt: mensen zijn uniek, in een unieke omgeving met unieke vragen, dat betekent dus ook dat je alleen maar unieke oplossingen kan bedenken. Of dat in ieder geval dat als vertrekpunt moet hebben. Het proces daar naar toe, dat proces van zelf het wiel uitvinden, is daarom één van de pijlers waarop deze organisaties steunen. Dat gaat over het zelforganiserende vermogen, het zelf nadenken, het zelf afwegingen maken. Je mensen kennis laten nemen van goede oplossingen in hun omgeving is belangrijk en dat is iets anders dan best practices opleggen. Je moet faciliteren dat teams met elkaar in gesprek gaan, elkaar weten te vinden en communiceren over de vondsten die ze hebben gedaan. Dat is wat je moet organiseren.

### Wanneer wordt er ingegrepen?

Als je eigen verantwoordelijkheid van cliënten, van werkers, van teams als vertrekpunt neemt, zeg je daarmee: mensen kunnen meer dan je denkt, mensen hebben vermogens die ze kunnen inzetten om hun eigen leven te organiseren, om hun eigen werk te organiseren. En soms hebben ze daar hulp bij nodig.

Als ik vertel over de organiseerprincipes in organisaties, dan krijg ik vaak de vraag: wat is het einde van zelforganisatie?

Wanneer wordt er ingegrepen?? Die vraag reflecteert volgens mij een bepaalde manier van denken en is ingegeven vanuit angst. De angst dat het fout gaat. Maar het gaat er niet om het punt vast te stellen waarop moet worden ingegrepen, het gaat over hoe je teams kunt versterken. Natuurlijk, als daar iemand een greep in de kas doet, dan is het einde verhaal. En dan komen we op het punt van: wat zijn de normale omgangsvormen en mensen moeten zich aan de wet houden. Dan hebben we het over een extreme situatie waar 95 procent van de teams nooit mee te maken krijgt. De vraag naar die grens, ik zou zeggen, daar zitten nog 100 duizend vragen voor die veel interessanter zijn. Het idee dat wij het zo kunnen organiseren dat het altijd met iedereen tot een goed einde komt, is een farce. Dat moeten we onszelf niet voorhouden.

Laten we dus niet beginnen met: tot hoe ver kun je gaan? Niet met: hoe zorg je ervoor dat het nooit fout gaat? Laten we vertrekken vanuit kracht en zelfoplossend vermogen. Dat proberen te ondersteunen en met elkaar kijken tot hoever we daarin komen.

### De vijf organiseerpatronen uit 'Zorgvernieuwing. Over anders besturen en organiseren'

De analyse van de cases Esdégé-Reigersdaal en Buurtzorg Nederland leidt voor Annemarie van Dalen tot de constructie van vijf organiseerpatronen die onderling samenhangen en op elkaar inwerken:

- 1. De zorginhoud stuurt het organiseren.**  
Dit eerste patroon gaat over de verdeling van het werk en de zeggenschap daarover en over het inrichten van de organisatie.
- 2. Plannen in wisselwerking.**  
Dit patroon gaat over de wijze waarop men resultaten tot stand brengt en de rol van strategie, plannen en praktijkkennis daarbij.
- 3. Coördineren door vertrouwen, ondersteuning en normatieve controle**  
Het derde patroon gaat over de wijze waarop men het werk coördineert.
- 4. Institutioneel ondernemen.**  
Dit patroon gaat over de wijze waarop de bestuurders omgaan met externe eisen en institutionele druk.
- 5. Betekenis maken.**  
Hierin komt tot uitdrukking wat de voor de andere patronen verbindende en voedende rol is van visie, identiteit en processen van betekenis maken.



Annet van Zon  
bestuurder Lindenhout (hulp bij opvoeden en opgroeien, Gelderland/Overijssel)

**Duiden van de beweging: unieke kans voor integraliteit**  
De beweging waar we in zitten is niet nieuw. Wel voor gemeenten, maar niet voor wie in de jeugdzorg werkt. Ik ben het van harte eens met het nieuwe paradigma om alle zorg voor jeugd vanuit het sociale wijkteam, vanuit de eigen kracht en het eigen sociale netwerk van gezinnen te benaderen. Zo licht, zo dichtbij en zo kort mogelijk. Maar dat alles zo opgelost kan worden, is niet waar. De ervaring heeft ons geleerd dat je soms beter direct intensieve zorg kan inzetten om erger te voorkomen. Om gemeenten te laten zien hoe waar dit is, vertel ik veel praktijkverhalen zodat dit soort zaken gaat leven bij wethouders en ambtenaren. Niet alle problemen zijn aan de buitenkant zichtbaar, terwijl daar vaak wel als eerste je oog op valt: kinderen die heel druk zijn, agressief of overlast geven op straat. Maar kinderen die dagenlang in stilte het huishouden verzorgen in hun eentje omdat hun moeder alcoholist is, die kinderen vallen niet op. Kinderen die depressief zijn of verslaafd aan gamen ook niet.

Ik zie twee echt nieuwe kansen in deze beweging die gaande is. Maatschappelijk gezien wordt er nu werkelijk een omslag gemaakt. Burgers krijgen zelf meer verantwoordelijkheden, er wordt een appèl gedaan op gemeenschapsgevoel en saamhorigheid. Dat vind ik een belangrijke ontwikkeling vanuit de optiek van samenlevingsopbouw. Ik denk dat dit tot een kanteling leidt, waardoor we letterlijk andere standpunten gaan innemen, andere perspectieven zien voor de ontwikkeling van goede zorg. Veronderstelling daarbij is wel dat die saamhorigheid er is – en dat is nog maar de vraag. Een paar jaar geleden verscheen een prachtig rapport van de wetenschappelijke raad voor het regeringsbeleid die een aantal burgerschapsstijlen blootlegde<sup>1</sup>. Een veel voorkomende stijl is dat mensen zich afkeren van de samenleving, het zelf willen uitzoeken en weinig gemeenschapszin ervaren. Zij voelen zich altijd de dupe en de gebeten hond. 'Ze' moeten ons altijd hebben. Kom dan maar eens aan met je eigen kracht en gemeenschapsgevoel. Daar zie ik wel een risico.

Een tweede kans vind ik dat nu de voorwaarden gecreëerd zijn om echt integraal te werken: de bestuurslaag dichtbij, een integraal budget, alle partijen die uitgenodigd worden zich te verbinden op een inhoudelijke gedachte. Het samen doen kan nu werkelijk tot zijn recht komen en dat is een unieke stap. Dat hebben we nog niet eerder zo meegemaakt en daar verwacht ik ook veel van.

**Ontwikkeling als bestuurder: zonder logo zonder ego**  
Ik heb altijd gewerkt vanuit normalisatie principes, dat is vanuit oplossingen denken in plaats van problemen of

<sup>1</sup> Vertrouwen in burgers, WRR 2012

stoornissen, kinderen in het normale leven te houden in plaats van in allerlei specialistische vakjes te duwen. Nu kan ik vrijer dan ooit voluit voor deze gedachte gaan. Zonder logo, zonder ego is daarbij een belangrijk motto. Het gaat niet om het belang van Lindenhout als organisatie, het gaat veel meer om de functie en de bijdrage die onze organisatie heeft binnen het grotere geheel. Ons logo en ons ego doen er niet, of in ieder geval minder toe. Tegelijkertijd vind ik dat ook moeilijk, dat zal ik niet ontkennen. Het zou wel erg jammer zijn als Lindenhout haar goede werken niet kan voortzetten. Dat is een prettig spanningsveld. Ik vind het echt een mooie uitdaging om te blijven staan voor het gedachtegoed in plaats van het organisatiebelang. Ik zie ons als ambassadeur van dat gedachtegoed.

Van onze professionals verwacht ik dat zij uitdragen dat kinderen thuis horen, dat we gericht zijn op oplossingen, dat we het niet alleen kunnen en dat we het in een netwerk willen organiseren, niet meer willen doen dan strikt noodzakelijk, maar wel

“Ik zie twee echt nieuwe kansen in deze beweging die gaande is. Maatschappelijk gezien wordt er nu werkelijk een omslag gemaakt.”

alles willen doen wat nodig is. Zo bieden onze professionals goede hulp en zijn ze een goede samenwerkingspartner. Ik heb ook een ambassadeurrol, maar ik probeer vooral de voorwaarden te creëren waaronder het werk voort kan. Samenwerkingsafspraken met partners maken, echt gaan voor samen doen. Ik probeer een situatie te creëren waarin organisaties zich kunnen ontwikkelen tot netwerkorganisaties met minder bureaucratie waarin kwaliteitscriteria en effecten wat meer dominant zijn dan de verantwoording op de ureninzet – om een voorbeeld te noemen.

Die rol is echt anders dan een paar jaar geleden. Toen kon je een leuk bedrijf hebben en daar kreeg je een zak met geld voor. De omstandigheden waren buitengewoon gunstig en comfortabel. Dat comfortabele is er sinds vorig jaar wel van af.

#### Winst voor het kind: meer vanzelfsprekend

Eén van de belangrijkste winstpunten is, denk ik, dat het veel vanzelfsprekender wordt dat de hulp die je nodig hebt, dichtbij te verkrijgen is. En het zal minder vaak nodig zijn om

kinderen uit hun vertrouwde omgeving te halen. Ook als het thuis even niet meer gaat, omdat tijdelijk verblijf nu in de eigen omgeving georganiseerd wordt – en dan heb ik het over pleegzorg en uitwijkhuizen. Op die manier kan de verbinding met het eigen netwerk – met ouders, met familie, broers en zussen – veel makkelijker in stand blijven.

Hulp bevindt zich op de normale plekken, op school, verbonden aan een huisartsenpraktijk... en je kunt je opvoedvragen stellen zonder bang te zijn dat je kind uit huis gehaald wordt. Dat is namelijk wel een beetje de negatieve uitwas van hoe het stelsel in zijn huidige vorm is ingericht.

De mate van onveiligheid van kinderen zal niet direct veranderen. Het denken in de jeugdbescherming is er de laatste jaren op gericht geweest om te voorkomen dat het tot een onder toezichtstelling leidt, om te voorkomen dat een kind uit huis moet, door veilige omstandigheden te creëren daar waar het kind al is. Dat vind ik de verdienste van onder andere de bureaus jeugdzorg. Die tendens zet zich voort, dat zie ik echt als een kans. Maar veiligheidsvraagstukken zullen er blijven. En als samenleving heb je de verplichting om daar heel scherp op te blijven.

#### Adviezen: onszelf dwingen om normaal te doen

Heel belangrijk is volgens mij om de stem van kinderen in deze hele beweging krachtig te organiseren. Kinderen - en hun ouders - aan het woord laten over wat deze ontwikkelingen voor hen betekenen. En van daar uit te checken of we nog op het goede gericht zijn, zodat we de juiste focus houden. Onszelf steeds weer dwingen om normaal te doen.

Er zijn natuurlijk al wijkraden, gemeenteraden, cliëntenraden, er zijn allerlei burger vertegenwoordigingen, burgerplatforms. Maar daar is de stem van kinderen lang niet altijd in te horen. Een kinderraad op wijkniveau zou je misschien aan een school moeten koppelen, je moet het niet te ingewikkeld maken. Aan onszelf en onze collega's heb ik het advies: laten wij onze invloed aanwenden om niet te verkwanselen wat al goed gaat. Er gaat namelijk al heel veel goed. Laten we maatschappelijk geld niet nutteloos besteden aan het uitvinden van wielen die er al lang zijn. Laten we dat met elkaar scherp houden en voor het voetlicht brengen. En ons niet laten verleiden om iets te gaan doen waarvan we weten: dat doet mijn collega al. Dat we dat dan zeggen. Ook dat is het appèl van 'zonder logo zonder ego'.

#### Tenslotte: uit de bescherming van de functie treden

Voor de professionals in de nieuwe situatie zal het soms wel moeilijk zijn. Zeker als het om de veiligheid van kinderen gaat. Ze kunnen niet meer zeggen: ik doe dit omdat ik professional ben en omdat ik daartoe bevoegd ben. Punt. Professionals in de wijkteams treden uit de bescherming van hun functie, uit de bescherming van de bureaucratie, het protocol, het voorschrift, het 'zo doen wij dat nu eenmaal'. Ze zullen meer vanuit zichzelf moeten gaan spreken. Het gesprek aangaan en benoemen wat ze zien. In alle lastigheid en onzekerheid die daar bij horen... hoe zullen ze reageren, raak ik de relatie niet kwijt, gaat die vader niet ontzettend boos op mij worden... al die aspecten die er altijd al waren, zullen nu dominant aanwezig zijn. Natuurlijk blijft dat protocol er nog steeds, maar ze kunnen zich er niet meer achter verschuilen. Professionele organisaties moeten er dus voor zorgen dat dit gesprek goed gevoerd kan worden. Dat professionals zich daar vrij in voelen, beschermd in voelen.... Veel mensen vinden dat super leuk, anderen vinden dat super eng. Die gaan iets anders doen en dat is ook goed. Niet iedereen hoeft dit te kunnen. Het is hartstikke moeilijk werk.





# We doen het niet alleen

Over samenwerken, integraal werken en netwerken in de zorg voor jeugd in complexe gezinnen.

Zorg voor jeugd – daar is iedereen de afgelopen jaren steeds meer van doordrongen geraakt – vraagt een brede scope: een intelligente kijk op de samenhang tussen wat goed opvoeden en opgroeien mogelijk maakt in de brede context van gezin, huisvesting, financiële situatie, onderwijs, familie en sociaal netwerk, de buurt en leefomgeving. Jeugdzorg komt in beeld als dat opvoeden en opgroeien niet goed gaat, als er problemen zijn die al te lang en te ver boven het hoofd van een gezin zijn uitgegroeid. In deze multi probleem situaties beweegt jeugdzorg zich altijd in dat grotere verband - en dat wordt alleen maar meer evident als jeugdzorgprofessionals ook letterlijk in dat grotere verband werken – niet in een kantoor ergens ver weg, maar in de buurt. ‘We doen het niet alleen’ is daarom geen uitspraak van onmacht, maar een opdracht. De opdracht om de samenhang en samenwerking (integraliteit) rond dergelijke gezinnen verder te doordenken en beter te organiseren. Hoe ga je net een stap verder dan het principe van 1 gezin, 1 plan, 1 hulpverlener? Dan kom je uit op coproductie in netwerkstructuren. Wat betekent dat en hoe doe je dat het beste? Wat hangt daar aan vast

en ook: wanneer moet je dat beslist niet doen of willen? In een interview buigen Patrick Kenis en Annet van Zon zich over deze vragen.

## Samenwerken is geen doel op zich

Patrick Kenis is Academisch Decaan aan Antwerp Management School en als hoogleraar verbonden aan de universiteit van Tilburg. Effectief samenwerken binnen netwerken is momenteel zijn belangrijkste focus en specialiteit. Regelmatig wordt hij door jeugdzorgorganisaties of gemeenten om advies gevraagd over hoe zij optimaal kunnen samenwerken. “Aangezien ik organisatie wetenschapper ben, word ik regelmatig uitgenodigd om te komen praten over hoe een gedecentraliseerde jeugdzorg er organisatorisch uit zou moeten zien,” vertelt Kenis. “Meestal vragen ze mij iets te vertellen over samenwerking tussen instellingen, tussen instellingen en gemeenten of tussen gemeenten onderling. Onlangs nog had ik een gesprek met zeven wethouders van gemeenten die dicht bij elkaar liggen. Die zeven gemeenten zeggen bijvoorbeeld: ‘wij zijn te klein om dit zelf te organiseren. Er is een grote gemeente bij, maar we willen vermijden dat die het helemaal gaat doen en dan het

geld komt halen bij de andere gemeenten.’ Daarom willen ze een vorm van samenwerking. Ik probeer dan uit te leggen dat je verschillende vormen van samenwerking hebt en dat je zeker niet altijd moet samenwerken. Samenwerken is geen doel op zich.”

## Wat wil je produceren?

“Het gaat om de vraag wat je wilt doen en bereiken,” vervolgt hij. “Als ik als organisatie wetenschapper nadenk over organiseren of daarover advies geef, dan moet ik altijd weten: wat ga je maken? Hoe creëer je waarde? Het maakt nogal wat uit of je duizenden auto’s van een bepaald type wilt produceren, of een multiprobleem gezin wilt helpen. Dat zijn twee heel verschillende producten – die om een heel andere manier van organiseren vragen.

In de gesprekken over samenwerking die ik met gemeenten voer, merk ik opvallend genoeg dat zij meestal niet nagedacht hebben over welke ‘producten’ zij zouden willen bieden aan hun inwoners. Dat is een inhoudelijk vraagstuk. Jeugdzorg, dat is een breed scala aan producten en die gaan van heel licht tot heel zwaar en ingewikkeld. Daar zul je toch keuzes in moeten maken. Waar je op wilt gaan inzetten bepaalt hoe je het organiseert. Maar die manier van denken is nog niet zo sterk ontwikkeld.”

“Het is ook heel complex voor gemeenten,” reageert Annet van Zon, bestuurder van jeugdzorg organisatie Lindenhout in Arnhem en omstreken. “Zij hebben te maken met allerlei organisaties die al iets met jeugd doen en daar komt jeugdzorg dan nog eens bij. Dus ze vragen zich af hoe ze dat zo handig mogelijk kunnen doen. Hebben we die jeugdzorg organisaties wel nodig? Wat kunnen onze eigen CJG’s, ons welzijn, ons maatschappelijk werk, de GGD ook? Dat is een behoorlijke puzzel voor hen.”

## Wicked problems

Het vraagstuk van integraliteit oftewel hoe je als jeugdzorgorganisatie op een goede manier samenwerkt of coproduceert met anderen, houdt haar al langere tijd bezig. Ze legt uit waarom. “Wat ik in de zorg voor jeugd zie, is dat het bijna altijd gaat om complexe vraagstukken. Die worden wel ‘wicked problems’ genoemd. Dat zijn vraagstukken zonder duidelijk begin of eind, onderdelen die met het vraagstuk te maken hebben zijn onderling ook verbonden, beïnvloeding van het vraagstuk is heel diffuus, oorzaak en gevolg zijn niet goed tot elkaar te

herleiden, kortom: typisch vraagstukken die je in de zorg voor jeugd tegenkomt. Sommige vraagstukken, daar doen we niets aan en die gaan vanzelf over. Andere vraagstukken verdwijnen niet, ook al zet je heel intensieve zorg of therapie in. De vraagstukken rondom opvoeden en opgroeien zijn dus behoorlijk ongrijpbaar en ze veranderen gaandeweg altijd van vorm.”

Ze noemt een voorbeeld. “Een jongere die uitvalt op school. Die jongen spijbelt, hij blowt, zwerft op straat, maar gaat soms ook met zijn moeder naar de bioscoop, ik noem maar iets... Van alles aan de hand in ieder geval. Als je je in dat vraagstuk verdiept, zie je dat het verschillende deelvraagstukken bevat die zich op allerlei verschillende manieren kenbaar maken. Er is iets met die jongen, maar dat niet alleen, er is ook iets met school en met zijn vrienden en met zijn ouders. Dat gezin woont bijvoorbeeld in een prima huis, in een goede buurt, maar de ouders zijn allebei werkloos. Er is spanning tussen hen. En de wijkagent heeft al behoorlijk veel klachten. Om zo’n vraagstuk aan te vatten, heb je verschillende competenties nodig die je als een netwerk om die jongen en zijn gezin heen wilt organiseren.”

## Instortende bruggen en taartpunten

Dus moet je samenwerken, maar er gaat altijd veel mis in samenwerking. “Er is eens een onderzoek gedaan naar bruggen die instorten,” vertelt Van Zon. “De onderzoekers vonden dezelfde oorzaken als onderzoekers van calamiteiten bij de jeugdzorg altijd vinden. Teveel mensen met teveel of onduidelijke verantwoordelijkheden, te slechte communicatie, te weinig samenwerking... Het probleem bij samenwerken is altijd dat iedereen denkt vanuit zijn eigen ‘taartpunt’, zijn eigen vertrouwde domein: onderwijs vanuit onderwijs, politie vanuit politie, sportvereniging vanuit sportvereniging, jeugdzorg vanuit jeugdzorg. Maar ook: de ouders vanuit de ouders, de jongere vanuit de jongere. Al die taartpunten zijn in feite reducties en het in elkaar schuiven van die taartpunten vraagt heel veel overleg en vergaderen zonder dat het echte samenwerking wordt.”

“Men zoekt de oplossing altijd in coördinatie,” verduidelijkt ze. “Maar het probleem van coördinatie is dat men – al coördinerend – de complexiteit wil reduceren. Terwijl zorg voor jeugd in de buurt een manier van organiseren en samenwerken vraagt die de complexiteit niet reduceert, maar áán kan, kan bevatten!” De vraag is hoe je dat doet, samenwerken met veel partijen. Annet van Zon vertelt dat ze door onder andere Kenis inziert

dat kan in de vorm van een netwerk-structuur, waarbinnen de complexiteit kan blijven bestaan. “Dan gaat het er dus niet om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen, maar om de neuzen in alle windrichtingen te houden,” zegt ze lachend. Cruciaal daarbij is, en ook dat heeft ze van Kenis geleerd, dat het netwerk gezamenlijk het beoogde resultaat formuleert. “Het gaat om datgene wat je met elkaar wilt bereiken - niet alleen in termen van uitkomst, maar ook in termen van waarde.”

### Losse stukjes maken nog niet het product

“Ja, precies,” beaamt Kenis. “En de essentie van dit verhaal is dat de locus van productie, de plek waar het product gemaakt wordt, is verplaatst. Niet de organisatie maakt het product, of verschillende organisaties maken de delen van het product, maar het netwerk zelf maakt het product. Wat ik hiermee wil zeggen is dat het niet gaat om een simpele optelsom. Simpele problemen kun je nog in een keten gieten. Dan zeg je, eerst doet die dat en dan doet die dat. Dat is ook een vorm van integratie. De keten aanpak werkt heel goed als je

liteiten of vaardigheden. De plaats waar de echte productie plaatsvindt, is dus op het niveau van het netwerk en dan is mijn vraag als organisatiewetenschapper: wie stuurt dat netwerk aan? Wie zorgt voor integratie? En hoe verdeel je de P&L, the profit and loss?”

### Auto's en zwerfjongeren

“Integreren en differentiëren zijn twee basisbegrippen in de organisatie wetenschappen,” vervolgt Kenis. “Als je het over integratie hebt dan heb je het altijd ook over differentiatie. In onze huidige productieprocessen is er sprake van arbeidsdeling – mensen zijn verantwoordelijk voor verschillende taken – en dus is er altijd differentiatie. Bij differentiatie is vervolgens de vraag: hoe integreer je? Integratie is het samenbrengen van elementen op zo’n manier dat het tot een resultaat leidt. Bij simpele productie processen gaat dat anders dan bij complexe.

Een relatief simpel productieproces is dat van de auto essemblage. Daar komen 20 duizend elders geproduceerde auto onderdelen binnen en dan moet er iemand nagedacht hebben over de

baas over iemand. De politie is niet de baas over jeugdzorg en jeugdzorg niet over de woningcorporaties enzovoort. De vraag is: hoe komt daar iets tot stand zodat die ene zwerfjongere echt geholpen wordt?”

Wanneer twee of meer organisaties samen iets moeten produceren, moeten ze samenwerken en wanneer alleen samenwerken in bilateraaltjes onvoldoende is, zoals bij zwerfjongeren het geval is, is netwerkproductie het devies. Maar netwerkproductie moet je alleen willen als het echt niet anders kan, benadrukt Kenis, want het is knap ingewikkeld. Wie is de baas? Wie stuurt er? Wie betaalt? “Deze manier van samenwerken is een van de mooiste, maar tegelijkertijd ook een van de meest ingewikkelde dingen om te doen. Dus ga geen simpele brochures in een netwerk produceren! Als je het simpel kunt doen, hou het dan ook simpel.”

### Nadenken over netwerkmanagement

Een van de gevaren die hij momenteel ziet, is dat iedereen alles in netwerken moet gaan doen. Als voorbeeld noemt de Centra Jeugd en Gezin (CJG). “Onlangs deed één van onze studenten aan de Universiteit van Tilburg onderzoek naar het functioneren van CJG’s. Hij onderzocht 26 CJG’s en keek naar wat verklaarde dat het ene CJG beter functioneert dan het andere. Een interessante bevinding was dat de best functionerende CJG’s netwerken waren waarin de organisaties al samenwerkten voordat een CJG als samenwerkingsvorm van boven af werd opgelegd.” Dat bevestigde wat Kenis al uit de vakliteratuur wist: opgelegde netwerksamenwerking functioneert bijna nooit – een van de grote dilemma’s voor de overheid.

Een andere belangrijke factor voor goed functionerende CJG’s was dat er was nagedacht over netwerk management. “Een van de fouten die we vaak maken is dat we denken dat netwerkverbanden horizontale samenwerkingsrelaties zijn, dat iedereen gelijk is, dat er geen macht is en dan zitten we zo bij de oude platformgedachte van de jaren 60,” aldus Kenis. Je hebt binnen netwerkverbanden wel degelijk sturing of leiderschap nodig. Grofweg ziet Kenis drie sturingsmodellen. In het eerste zijn de samenwerkende organisaties samen de baas, in het tweede neemt een van de samenwerkende organisaties the lead en in het derde vormen de organisaties een zogenaamde ‘administratieve organisatie’ die namens het netwerk optreedt.

### Het resultaat waar je voor gaat

“Een van de factoren die een netwerk tot een succes maken is dat er passie uitgaat van je doelstelling, datgene waarvoor je het allemaal doet, het resultaat waarvoor je wilt gaan. Dat resultaat zit in wat ik de driver’s seat noem, in zekere zin stuurt dat het netwerk aan. De mate van passie en synergie die dat resultaat geeft, is bepalend voor het functioneren van het netwerk.” Hij gebruikt een voorbeeld uit Tilburg waar een Afrikaans meisje stierf op een bushalte om 3 uur ’s nachts, terwijl haar moeder met haar op de bus stond te wachten. “De directeur van het regionale ziekenhuis heeft meteen in een passionele brief geschreven dat dit nooit meer mocht gebeuren. Dat was het begin van goed georganiseerde avond, nacht en weekend zorg – een samenwerkingsverband tussen instellingen voor medische zorg in de regio. Ondanks vele pogingen was dat samenwerkingsverband eerder niet van de grond gekomen. Je ziet dus dat zo’n schrijnende gebeurtenis zo’n stag-

nerend proces opeens vlot trekt, omdat het de passie oproept om een concreet, gezamenlijk resultaat te bereiken.”

### De kracht ligt in het verschil

Kenis gaat ook in op een van de valkuilen van samenwerking en productie in netwerkverband. Als organisaties in een netwerk gaan samenwerken is er vaak de neiging de differentiatie zo klein mogelijk te houden. “Dat gebeurt als bijvoorbeeld organisaties met essentiële vaardigheden worden uitgesloten uit een samenwerkingsverband omdat ze ‘anders zijn’ en het moeilijk is voor de politie of een klassieke jeugdzorginstelling om met elkaar samen te werken. Zoals bijvoorbeeld in de aanpak van de zwerfjongeren. Gevolg is dan wel dat het resultaat in zo’n geval minder complex is en dus een minder goed antwoord is op het complexe vraagstuk van waaruit men vertrokken was. In termen van integratie is het klein houden van de verschillen een heel goede truc, in termen van resultaat een heel slechte.” Hij ziet er de typisch Nederlandse poldermethode in. Kenis benadrukt dat hij altijd ziet dat aanpakken of projecten die bestaan uit organisaties met verschillende competenties, succesvol zijn. “Door de combinatie van de specifieke producten die ze elk afzonderlijk te bieden hebben, ontstaat er een nieuw, uniek product dat geen enkele afzonderlijke organisatie zou kunnen maken.”

### Ecosystemen

In de organisatiewetenschappen bestaat de term ecosysteem om de complexe samenhang van een netwerk van organisaties die samen een product maken aan te duiden, vertelt Kenis. En hij vindt het fascinerend dat deze manier van coproduceren die in de not for profit sector – het sociale domein – is ontstaan, nu met

graagte wordt toegepast in de for profit sector. “Als je gaat vliegen van Amsterdam naar Rome, zitten daartussen wel zeker 20 zelfstandige organisaties die er allemaal op de een of andere manier voor zorgen dat jij op een prettige manier van A naar B komt. Van al die organisaties heb jij geen weet, je merkt er niets van. Samen vormen zij een ecosysteem. Een ecosysteem is iets dat een resultaat produceert door middel van een intelligente samenwerking van verschillende organisaties.

Een interessante case study hierover is de manier waarop het vertonen van digitale films in de Verenigde Staten tot stand is gekomen. Ze hebben er 20 jaar aan gewerkt om dit voor elkaar te krijgen, maar het kwam nooit van de grond. Terwijl iedereen, de distributeurs, de producenten, er de voordelen van zag. Er was maar één klein groepje dat niet mee wilde en dat waren de bioscoopzalen. Die waren niet bereid of niet in staat de vereiste nieuwe apparatuur aan te schaffen die nodig is voor het vertonen van digitale films. Als je op de oude manier naar dit systeem kijkt dan zie je een verzameling stake holders en er is één stake holder die niet mee wil. En dus stagneert het. Je kunt er ook anders naar kijken en het zien als een ecosysteem. Dat heeft iemand ook gedaan. Die heeft gezegd: wat we moeten proberen is die ene partij die niet meedoet, een volwaardig lid maken van het ecosysteem. Ik ga met alle partijen praten om te kijken of zij niet samen een financieel fonds voor die bioscoopzalen kunnen oprichten. Die bioscoopzalen kunnen dan vervolgens tegen nul procent rente geld lenen om hun apparatuur te vernieuwen. Zo breidt je het ecosysteem uit met een partij – een fonds - die er nooit vanzelf gekomen

## Het probleem bij samenwerken is altijd dat iedereen denkt vanuit zijn eigen ‘taartpunt’

bijvoorbeeld een brief verstuurt. Maar in dit geval, het geval dat Annet beschrijft, is de plek waar het product gemaakt wordt, niet in de organisaties. Iedereen kan wel een stukje bijdragen, maar dat maakt nog niet het product. Dus je wilt dat er een ander organisatiesysteem is, waarin er over nagedacht is hoe ze die jongere op welk moment het best kunnen benaderen met welke functiona-

vraag in welke volgorde en op welke manier die onderdelen in elkaar moeten worden gestoken. Er zijn ook situaties waarin een dergelijke samenwerking alleen niet voldoende is. Ik noem in dit verband vaak de aanpak voor zwerfjongeren. Daar gaat het om een zeer complex productieproces. Daar heb je veel organisaties nodig die onderling sterk van elkaar verschillen en niemand is de

zou zijn. Vanaf dat moment duurde het nog twee jaar en toen waren overal in de VS digitale filmvertoningen.”

#### Het organiseren van complexiteit en de toekomst van organisaties

Terug naar de jeugdzorg. Het denken in netwerken of ecosyste-  
men is dus een manier om de complexiteit en onderlinge  
verbondenheid van organisaties te begrijpen in relatie tot wat  
zij gezamenlijk produceren. Het biedt een alternatief voor het  
lineaire, volgordelijke denken, dat niet adequaat is voor ‘wic-  
ked problems’ zoals die in de zorg voor jeugd voorkomen.

De vraag die zich bij dit alles onvermijdelijk aandient is: zal er  
nog plaats zijn voor de oude jeugdzorg organisaties of zullen  
er in de toekomst alleen nog netwerkverbanden zijn? Annet  
van Zon constateert dat organisaties soms belemmerend zijn  
in de samenwerking binnen netwerken, omdat er – naast over-  
eenstemming over het resultaat dat het netwerk wil realiseren  
- zeker ook tegengestelde belangen kunnen zijn. “Bijvoor-  
beeld is het belang van de organisatie Lindenhout nu dat wij  
werkgever zijn en dat er medewerkers zijn die via ons hun  
salaris krijgen. Daar kun je niet licht over zijn. Maar ik geloof  
wel dat de transformatie van zorg voor jeugd niet anders kan  
zijn dan ook een transformatie van organisaties.

Dus dat we naar nieuwe vormen gaan. Ik denk dat de netwer-  
ken die uit organisaties voortkomen, dominant gaan worden  
in de zorg voor jeugd. Ik heb een tijd gedacht dat het wel  
erg zou helpen om organisaties op te heffen. En daarvoor die  
nieuwe organisatie vormen in de plaats te brengen. Ik weet  
dat nu niet meer zo zeker. Ik geloof niet dat opheffen van  
organisaties de oplossing van het vraagstuk betekent. De op-  
lossing is veel meer hoe je kunt transformeren als organisatie.  
En dat die organisatie dan misschien geen Lindenhout meer  
heet, dat mag. En dat het echt andere vorm krijgt, geloof ik  
ook. Het zal niet meer zijn: laat de kinderen tot ons komen.  
Wij gaan de straat op. Die gebouwen, dat gaat voorbij.”

“Passie is bepalend  
voor het succes van  
het netwerk.”

# Gerrit Jan Hoogeland

bestuurder Cardea (Jeugdzorg en opvoedhulp regio Leiden en Zuid-Holland)

#### Duiden van de beweging: vier geloven op één kussen

De transformatie in de jeugdzorg en breder – want de jeugd-  
zorg apart bekijken is veel te beperkt – is al een paar jaar aan  
de gang. Toen ik twee en half jaar geleden als bestuurder bij  
Cardea kwam, verwezen organisaties naar elkaar en ze wezen  
vooral ook naar elkaar. Ik hoorde in onze organisatie vaak over  
de GGZ spreken en over de LVB. Ik heb me gericht op ver-  
binding leggen tussen onze organisaties. Zorg voor jeugd en  
hun ouders vraagt dat je ongedeelde hulp biedt middenin de  
samenleving. Maar liefst een derde deel van onze doelgroep  
wordt of werd behandeld vanwege psychiatrische klachten. En  
we komen veel problematiek tegen die te maken heeft met  
verstandelijke beperkingen. Het zoeken naar verbinding heeft  
ertoe geleid dat we per 1 januari 2014 zijn gestart met zes am-  
bulante teams waarin vier geloven op één kussen liggen: GGZ,  
LVB, maatschappelijk werk en jeugdzorg. Met tien tot twaalf  
medewerkers per team die hun kennis delen.

We noemen ze jeugd&gezin teams – bedoeld voor de meer  
ingewikkelde problematiek – de zaken die mensen niet zelf  
en ook niet samen met consultatiebureau, huisarts of school  
kunnen oplossen. De jeugd&gezin teams werken gebiedsge-  
richt. En ja, de transitie van jeugdzorg die in 2015 zijn beslag  
moet krijgen heeft zeker een extra zetje aan deze ontwikkeling  
gegeven.

#### Ontwikkeling als bestuurder: leren om elkaars taal te spreken

In het Jeugdzorg in de Buurt verband hebben we als collega's  
veel discussie gevoerd. Heel plezierig. We functioneerden als  
een soort intervisieclub waarin we onze visie en ideeën konden  
toetsen en aanscherpen. Het sterkte me in het idee dat je het  
niet alleen kunt als jeugdzorgorganisatie. Ik heb – zeker ook in  
gesprek met de gemeenten hier - de afweging gemaakt om  
eerst verbindingen met de GGZ, LVB en maatschappelijk werk  
te smeden en van daar uit in gezamenlijkheid de jeugd&gezin  
teams te starten.

Echt verbinding vinden met andere organisaties is niet simpel.  
Ik ben een aantal jaren directeur in de verslavingszorg geweest,  
mijn vertrouwde met de GGZ is een voordeel. Destijds was  
ik verantwoordelijk voor de integratie van verslavingszorg met  
de GGZ. Die twee organisaties bij elkaar krijgen heeft me veel  
geleerd. Het duurde vijf jaar voor we elkaars taal spraken. Bij  
de jeugdzorg en de GGZ zie je nu iets vergelijkbaars. Respect  
voor elkaars deskundigheid, inlevingsvermogen over en weer,  
vertrouwen in elkaars werkwijze moeten groeien, zowel op be-  
stuurlijk niveau, in het middle management als in de uitvoering.  
Waarbij je altijd moet beseffen dat je niet op alleen je eigen

condities kunt samenwerken en je elkaar echt iets moet gunnen. Mijn stijl is dat je luistert naar elkaar, dat je durft te zeggen: ‘het gaat niet om mijn organisatie, het gaat ook om jouw organisatie.’ Vertrouwen ontstaat ook als je samen bij gemeentelijke bijeenkomsten zit. Als ik dan iets presenteer over de zorg voor jeugd, spreek ik net zo vaak het woord ‘GGZ’ uit als ‘AMW’, ‘LVB’ en ‘jeugdzorg’ of ‘Cardea’.

#### De winst voor het kind: goed opschalen en afschalen

Voor kinderen en hun ouders is de winst van deze ontwikkeling dat ze veel meer dan hiervoor ongedeelde hulp krijgen. En eerder specialistische hulp – waar ze dan ook weer sneller van af zijn. Vooral dat laatste – sneller loslaten – blijft nog wel een uitdaging voor de hulpverlening.

“Heb het lef om los te laten en te varen op de deskundigheid van de organisaties”

In de jeugd&gezin teams worden we beter in het opschalen naar zwaardere en afschalen naar lichtere zorg. Dat gaat volgens het model van de ‘matched care’: zo kort en licht mogelijke hulp inzetten. Overigens zie ik daarin wel een risico. Gemeenten richten zich allemaal op preventie en lichte zorg. Maar het is niet realistisch om alles met lichte zorg af te willen dekken. Als je ziet wat voor ingewikkelde jongeren wij soms bedienen ... dan kom je er met preventie echt niet. Tijdig zware zorg inzetten zorgt ervoor dat kinderen sneller en effectiever geholpen worden en dat minder kinderen terugvallen. Uiteindelijk ben je dan goedkoper uit, ook al lijkt dat op het eerste gezicht tegenstrijdig.

#### Adviezen: heb lef

Daarop aansluitend zou ik aan jeugdigen en hun ouders willen adviseren om geen genoeg te nemen met ‘eigen kracht’ als er professionele zorg nodig is. Eis die zorg op, zou ik willen zeggen.

Wat ik gemeenten op het hart zou willen drukken is: heb het lef om los te laten en te varen op de deskundigheid van de organisaties. Net zoals wij als organisaties vertrouwen op onze professionals. Het gaat om een ander sturingsmodel dan zelf dicht en controlerend op de uitvoering te zitten. Gemeenten hebben de regie, maar dat betekent niet dat ze de zorg voor

jeugd zelf moeten besturen – via de GGD bijvoorbeeld, zoals je vaak ziet. De regierol van gemeenten moet zich uitdrukken in een opdrachtgeverrelatie, waarin wij als organisaties in de zorg, de opdrachtnemer zijn. Ik zie het als onze taak gemeenten te voeden met informatie, antwoorden te geven op hun vragen. Geen antwoorden in de trant van ‘wij weten wat goed voor u is’, wel antwoorden die vertellen over de staat van de jeugd in de betreffende regio en wat de beste zorg is die je als organisaties kunt bieden.

#### Tenslotte: zelfsturing niet nodig voor zelfstandigheid

Overigens hebben we over sturing en vooral ook zelfsturing veel discussie gehad in Jeugdzorg in de Buurt verband. Ga je voor zelfsturende teams of zie je nut en noodzaak voor teamleiders? Ik geloof erg in de rol en toegevoegde waarde van een teamleider. Om afstand toe te voegen, om het beste uit de medewerkers te halen, om te zorgen dat de medewerkers in het team zich kunnen concentreren op hun werk. Ik denk niet dat je zelfsturing nodig hebt om zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van je medewerkers uit te dagen. De mensen in de teams zijn zeker zelfstandige en weldenkende professionals en toch vragen die erom dat er dingen voor hen geregeld worden.

Dat ik reserves heb tegen zelfsturing heeft misschien ook te maken met mijn werk in de psychiatrie. Daar heb ik eind jaren 70 de excessen van zelfsturing meegemaakt – die zeker niet in het voordeel van patiënten zijn geweest .....

2014 wordt een jaar waarin het erom gaat spannen. Met bevlogen mensen hebben we de afgelopen jaren mooie dingen gedaan. Op klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid scoren we goed bij Cardea en we hebben een bijzonder laag ziekteverzuim. Die energie willen we overleiden, ook de komende jaren.

Ik heb er alle vertrouwen in dat we – mét de 15 procent bezuinigingen die we moeten realiseren – het kwalitatief net zo goed blijven doen als voorheen. Dat mogen de gemeenten van ons verwachten.

# Weg uit de comfort zone

Hoe professionals van verschillende organisaties samenwerken in jeugd- en gezinsteams

In januari 2014 startten in Leiden en omstreken zes jeugd- en gezinsteams. In de teams werken professionals met een verschillende achtergrond en expertise samen. Hoe verloopt dat? Hoe verandert hun oude vertrouwde manier van werken? En hoe ervaren ze dat? Tot waar zal hun kennis en kunde zich verbreden en in hoeverre blijven zij specialist? En wat doen ze als de veiligheid in geding komt? De zes teams zijn de voorlopers van de jeugd- en gezinsteams die overall in de regio gaan starten per 2015 – het moment dat de gemeenten verantwoordelijk voor de jeugdzorg zijn. Ze moeten kennis en ervaring opleveren om deze teams een slinger in de goede richting mee te geven. In een gesprek met Anke (orthopedagoog), Marit (sociaal geneeskundige), Sanne (gezinsbegeleider), Leonie (pedagoog) en Renske<sup>1</sup> (maatschappelijk werker) – ze zitten in verschillende Jeugd- en gezinsteams - verkennen we de zoektocht naar een nieuwe werkwijze met nieuwe mensen die voor cliënten echt de winst willen boeken die met de transformatie van de jeugdhulp beoogd wordt.

#### Zes proeftuinen

In de zes teams werken professionals met een verschillen achtergrond samen. Zij komen vanuit het schoolmaatschappelijk werk (Kwadraad), de ondersteuning aan mensen met een beperking (MEE), jeugdzorg (Cardea, bureau jeugdzorg) en de geestelijke gezondheidszorg/psychiatrie (Rivierduinen, Curium, Inzowij). In alle teams zit ook iemand vanuit een

zorginstelling voor mensen met een verstandelijke beperking en sommige van de teams hebben iemand van de sociale dienst of een particuliere psycholoog in hun midden. De teams maken deel uit van het Centrum voor jeugd en gezin (CJG), variëren in grootte van 10 tot 13 mensen en bedienen een gebied van circa 20.000 inwoners. De professionals zijn ‘uitgeleend’ door hun moederorganisaties. De teams zijn

zelfsturend, al moeten ze nog uitvinden hoe dat precies werkt en in welke mate dat zinnig is.

Elk team heeft twee coaches, een inhoudelijk en een organisatorisch coach. De inhoudelijke coach begeleidt het team bij zorginhoudelijke vraagstukken, de coach voor het organisatorische deel regelt huisvesting, buigt zich over de integratie met

<sup>1</sup> Deze namen zijn verzonnen en de praktijkvoorbeelden geanonimiseerd.

de CJG's en zorgt voor andere randvoorwaardelijke zaken – al is de functiedeling tussen beide coaches in de praktijk niet altijd zo strikt. De coaches hebben meerdere teams onder hun hoede, zijn bij de wekelijkse teamvergaderingen en houden de teamleden zoveel mogelijk uit de wind waar het gaat om organisatie zaken. Sommige teams werken bovendien met een buddy systeem: iemand van je eigen team die je kunt bellen als je ergens mee zit. “Het is allemaal nieuw, iedereen is zo zoekend, dan heb je in ieder geval elkaar om even mee te sparren,” zegt Leonie.

#### Leonie: gewone jeugd is anders dan ik gewend ben

Leonie komt van MEE en heeft een sollicitatiebrief geschreven om in het jeugd- en gezinsteam (JGT) te komen. “Ik werk nu twaalf jaar bij MEE en ik wilde graag iets nieuws. Op een gegeven moment wordt je werk toch een beetje een routine.

Ik krijg nu te maken met gewone jeugd en dat is heel anders dan wat ik van tevoren had gedacht. Bij MEE hebben we geen gewone jeugd of gewone ouders. Dus ik moet veel uitvinden. Ik heb niet zo'n verstand van vechtscheidingen bijvoorbeeld - en er worden heel veel kinderen aangemeld met dat type problematiek. Hoe doe je dat dan met zo'n kind en met die ouders? Ik leer dat door het samen met een collega te doen. Ja, het is echt ander werk dat ik doe. Meestal vind ik het leuk, soms vind ik het lastig.”

#### Sanne: ik probeer graag nieuwe dingen uit

Sanne is vanuit Cardea uitgeleend aan het team, al vindt ze gedetacheerd luxer klinken. “Maar ik begreep dat dat

niet het goede woord is. Dan word je betaald door een nieuwe organisatie, maar voorlopig doet Cardea dat nog.” Ze vertelt dat ze bij haar teamleider heeft aangegeven dat ze graag in een JGT wilde, toen dat aan de orde was. “De teamleider maakte een eerste schifting van de sollicitaties en vervolgens werd je doorgestuurd naar een sollicitatie commissie.” Wat kan zij waarom zij nu in het team zit? “Nou ik heb hiervoor drie jaar in Vietnam gezeten,” zegt ze. “Daar moest ik werken met heel andere mensen, andere ideeën en een andere snelheid. Ik heb me daar goed op aan kunnen passen. Ik ga het avontuur graag aan en probeer nieuwe dingen uit. Dan val ik af en toe hard op mijn gezicht, maar kom ik ook wel weer overeind. Ik denk dat ik daarom in de proeftuin zit.” Sanne is gezinsbegeleider. In haar team zit iemand met ervaring met jongere jeugd, iemand met ervaring met oudere jeugd en zij heeft iets van allebei.

#### Renske: het werk wordt werkbaarder

“Die korte lijnen, dat leek mij echt ideaal,” antwoordt Renske op de vraag waarom zij graag deel van een JGT wilde uitmaken. “Het werk wordt werkbaarder voor ons en de cliënt krijgt snellere en betere hulp. Iemand komt binnen en we kunnen meteen met de juiste persoon voor deze cliënt beginnen. In plaats van wachten – door wachtlijsten en allerlei indicaties die je eerst moet hebben. Ik zag dus veel kansen.”

Renske werkte vijf jaar als school-maatschappelijk werker bij Kwadraad en daarvoor bij bureau jeugdzorg. “Ik vond het ook wel spannend om in het JGT te komen. Je moet het werk als het ware opnieuw uitvinden, iets nieuws opzetten

met elkaar. Er was veel onduidelijkheid - ook nog toen we al heel dicht bij het moment van starten kwamen. Dat vond ik lastig. Je begint met een heel nieuw team, mensen die je nog niet kent. We

“Ik wilde gewoon aan de slag kunnen. Actie en erop af!”

hadden elkaar maar één keer ontmoet voor we begonnen. In het begin praatten we heel veel over praktische dingen, die natuurlijk ook nodig zijn, je moet een telefoon hebben en zo, maar dat had ik me niet zo gerealiseerd. Ik wilde gewoon aan de slag kunnen. Actie en erop af!”

#### Coaches Anke en Marit: doen wat nodig is

Anke komt van Cardea en is inhoudelijk coach. Marit organisatorisch coach, Rivierduinen – een GGZ instelling – is haar moederorganisatie. Marit vertelt dat de teams de vrijheid hebben gekregen om te doen wat nodig is. Daarmee zullen ze gaandeweg daadwerkelijk zicht krijgen op wat nodig is: hoe groot de teams moeten zijn, wat de beste samenstelling van een team is, hoe de werkprocessen bij voorkeur verlopen of hoe groot de verschillen tussen de teams onderling mogen zijn. Financiële kaders zijn (nog) niet meegegeven aan de teams, maar er zijn wel afspraken gemaakt met de moederorganisaties, vertelt Marit. Onbepaalde zorg is niet mogelijk, laat dat duidelijk zijn. De deskundigheid van de mensen in de teams zorgt ervoor dat de vraag maat houdt.

Een aantal professionals registreren nu nog dubbel, voor het team en voor hun

moederorganisatie. “Dat is ingegeven door wat de moederorganisaties vragen om hun financiering rond te krijgen,” licht Anke toe. “Dit zijn echt dingen die we nog even meenemen in ons rugzakje tot januari 2015.”

Ze vertelt dat de werkers in de teams zijn gestart met medeneming van een caseload vanuit hun moederorganisatie. “Als je doet wat nodig is, zeg je niet tegen oude cliënten: ik ben weg.” Sinds kort kunnen mensen zich direct bij het JGT aanmelden via de aanmeldtelefoon, via de website of via een contactpersoon – de school of de huisarts bijvoorbeeld of de kinderopvang, het jeugdpreventie team/ de wijkagent, een woningcorporatie of andere ketenpartner in de wijk.

#### Inhoudelijk kader

De teams gingen aan de slag aan de hand van een inhoudelijk kader met vier hoekstenen: doen wat nodig is, versterken, verbinden en deskundigheid. “Doen wat nodig is staat altijd bovenaan,” zegt Sanne. “Als een gezin het nodig heeft dat je er drie uur bent, ben je er drie uur. En maar een half uur als dat nodig is.” Wie dat bepaalt? “Het gezin,” zegt ze resoluut. En als een gezin het nou gewoon gezellig vindt dat ze vier uur per week komt? “Nou, dan gaan we het daar es goed over hebben!” antwoordt Sanne. “Wat maakt dat jullie dat zo fijn vinden? En kan je dat niet ergens in je netwerk halen?” Wat haar meteen op het volgende twee uitgangspunten brengt: versterken en verbinden. Versterken van de zelfredzaamheid en eigen kracht, verbinden met de wijk. “Dat gaat over de mogelijkheden om het gezin op te vangen,” licht coach Marit toe. “Bij familie, maar ook bij de bureaus, de

buurtsport, het buurthuis of wat er ook maar is in de buurt.” De teams hebben de afgelopen periode niet voor niets behoorlijk wat tijd gestoken in het goed leren kennen van de wijk en contacten gelegd met organisaties en vrijwilligers.

#### Oeps ik weet het niet helemaal

En wat houdt de vierde hoeksteen, deskundigheid, precies in? Sanne antwoordt als eerste. “Zoals ik het begrijp is het vooral het vertrouwen hebben in elkaars deskundigheid. Maar het gaat ook de deskundigheid van de ouders en de jongeren... en de deskundigheid van het netwerk om hen heen. Heel breed dus.”

In de meeste teams checken de professionals de aanmeldingen geregeld en pakken daar zelf de cliënten van af waarmee ze gelijk aan de slag kunnen. We hebben het erover hoe belangrijk het is dat ze erop kunnen vertrouwen dat de cliënten op deze manier bij de juiste professional terechtkomen. En hoe belangrijk het is om erop te kunnen vertrouwen dat iemand aan de bel trekt als hij twijfels heeft. “Weten wat je niet kan is een van de basisdingen,” zegt Anke. “Maar dat is eigenlijk altijd al zo geweest,” relateert Leonie. “Alleen zijn er nu wat meer en wat andere problemen dan vroeger, waar je je mee bezig houdt. De kans is dus wat groter dat je denkt... oeps ik weet het niet helemaal.”

#### De pop buiten

Is het beeld dat ze hadden van de expertise van de andere professionals in hun team veranderd de afgelopen maanden? En heeft dat impact op de eigen deskundigheid? “Vanuit MEE hadden we natuurlijk al veel contact met andere organisaties,”

reageert Leonie. “Je weet wel ongeveer wat een Cardea doet of de GGZ... maar niet op het detail.” Sanne herkent dit. “Je zit echt niet met wildvreemde organisaties in het team,” zegt ze. “Je weet heus wel een beetje hoe ze werken. Ik wist bijvoorbeeld wel dat MEE op een heel laagdrempelige manier het gesprek aangaat met cliënten, maar hoe dat precies in zijn werk ging, daar had ik geen beeld bij. En het is wel heel leuk om dat nu te zien.”

De veel nauwere samenwerking maakt dat de eigen manier van werken opeens in een ander licht kan komen te staan. Sanne was onlangs met iemand van haar team naar een gezin toe. “Mijn collega komt van een organisatie voor verstandelijk en meervoudig gehandicapten en op zeker moment nam zij een compleet andere beslissing dan ik zou hebben gedaan. Het ging om een situatie waarin een dochtertje aan haar moeder vroeg of ze haar pop buiten mocht gaan pakken. De moeder vond dat niet goed en zei dat ze even moest wachten. Mijn collega zei toen tegen het meisje: zullen wij je pop even samen gaan pakken? En ze ging met het kind naar buiten.

Daarvan viel mijn mond echt open. Dat ben ik helemaal niet gewend. Vanuit Cardea doen we dat niet, omdat we het dan overnemen van de ouder. Als een moeder ‘nee’ zegt en het kind ‘ja’, dan steunen wij de moeder. Ter plekke zeg je natuurlijk niets, maar met mijn collega heb ik daarna wel een discussie gehad. Voor haar is het belangrijk om een band met de kinderen op te bouwen, bleek. Ze zei: ‘Op het moment dat ik weet hoe de kinderen in elkaar steken, kan ik een moeder beter helpen.’ Daarom ging ze met het meisje naar buiten - kon ze

even een gesprekje met haar hebben, zien waarom die pop zo belangrijk was. Ik vind het echt mooi van het JGT dat je dat soort dingen tegenkomt. De ene manier is niet beter dan de andere. Maar je moet wel begrijpen waar die andere manier vandaan komt. Daar kan je wat van leren.”

### Een moeder uit het Zuiden

Een ander voorbeeld van verschil in visie komt op tafel. Het is pregnanter, een dilemma – zo blijkt gaandeweg uit Sannes verhaal. “Het gaat over een moeder die uit het Zuiden van het land kwam. Ze was bij haar man weg gegaan na een incident van huiselijk geweld, zat een tijdje in een Blijf van mijn Lijf huis met haar kinderen en is vervolgens naar een vriendin hier in Leiden gegaan. Wij kregen haar overgedragen van bureau jeugdzorg uit het Zuiden. Samen met mijn collega van de GGZ ben ik er naar toe gegaan en meteen al was er een verschil van visie tussen ons. Mijn collega wilde puur en alleen ingaan op de vraag van de moeder. De vraag van de moeder was dat haar kinderen weer omgang met hun vader zouden hebben. Ik vond dat we dieper moesten kijken. Dat kwam ook door wat bureau jeugdzorg had meegegeven. Huiselijk geweld, een kind met een fysieke handicap, een moeder die therapie had gehad. Kan deze moeder zich in deze situatie voldoende staande houden, was mijn belangrijkste vraag.

We hebben dit besproken en ik heb er bewust voor gekozen om de lijn van mijn collega te volgen - en dus om alleen toe te werken naar een omgangsregeling. Dat was een nieuwe lijn voor mij. Dat bleek aanvankelijk goed te werken. Totdat we een telefoontje kregen: moeder en kinderen

waren verdwenen. Gelukkig bleek snel dat de moeder terug gegaan was naar de vader met de kinderen.”

Dat is toch een mooie uitkomst van de zaak, uiteindelijk? Wat is nu eigenlijk het probleem, vraagt ook Anke. “Ik maakte me zorgen,” antwoordt Sanne. “De feiten zijn dat moeder eerder aangifte heeft gedaan van huiselijk geweld en vervolgens met de kinderen naar een Blijf van mijn Lijf huis is gegaan. Of er nu sprake van huiselijk geweld is geweest of niet, het lijkt er sterk op dat ze keuzes maakt die niet in het belang van haar kinderen zijn. Stel dat er geen incident is geweest, dat ze de vader alleen maar een hak wilde zetten, dan is het feit dat ze aangifte heeft gedaan met de kinderen erbij geen goede keuze geweest. En als er wel sprake was van huiselijk geweld, wie zegt me dan dat dat niet opnieuw gaat gebeuren? Nu houdt bureau jeugdzorg daar weer een oogje in het zeil, maar wat als we straks geen bureau jeugdzorg meer hebben om op terug te vallen?”<sup>2</sup>

### Het meisje dat zichzelf sneed

Renske laat met een mooi voorbeeld zien hoe ze door advies en ondersteuning van haar collega's haar eigen expertise aan het verbreden is. Het gaat over een meisje dat zichzelf sneed. “In mijn oude rol zou ik een keer gaan praten met dit meisje en haar ouders. Dan zou ik de bureaudienst van de GGZ bellen en het voorleggen. Waarna die gezegd zouden hebben: ‘ja, dat is wel iets voor ons.’ Vervolgens was ik met uitleg teruggedaan naar het meisje en de ouders en had hen geadviseerd om een verwijfsbrief bij de huisarts te halen. En als ze dan binnen waren bij de GGZ, had ik het los gelaten.

Nu ging het heel anders. In het team heb ik overlegd met mijn collega's van de GGZ. Uit een eerste gesprek was toen al duidelijk geworden dat het meisje niet suïcidaal was. Het was geen acute crisis en mijn collega's vonden dat ik dit kon oppakken. En ik kon altijd weer bij hen terugkomen voor advies. Ze gaven me een aantal tips en vraagstellingen mee. Ik heb toen wekelijks een gesprekje met het meisje gehad. Ook de ouders en school waren gemobiliseerd. Dat snijden doet ze niet zomaar, het is een signaal. In de gesprekken met het meisje ben ik ingegaan op het snijden zelf – iets dat ik anders nooit gedaan zou hebben. Wat zijn de momenten dat je wilt gaan snijden? Is het vooral in het weekend of door de week? Wat voel je dan? Voel je het aankomen? Allemaal om haar meer bewust maken van het onderliggende stuk, zodat ze meer grip zou krijgen op haar gevoel. En ook zou weten wat ze zou kunnen doen als ze dat gevoel had.

Het meisje was ontevreden over zichzelf en over hoe het thuis ging. Zij en haar ouders zijn daarover in gesprek gegaan. Ze heeft zich meer leren uitspreken en is ook gaan kijken naar wat zijzelf kon doen om de relatie thuis beter te maken.

Het meisje is er krachtiger uit gekomen. Ze schaamde zich eigenlijk voor dat snijden en pakte echt alles aan om eruit te komen. En ze hoefde niet eerst naar de GGZ, waar toch al gauw een paar weken overheen zouden zijn gegaan.”

### Goede match met expertise maken

Renske is blij dat ze nu beter weet hoe ze kan handelen in dergelijke situaties. “Ik zeg niet: geef mij maar iedereen die



zichzelf snijdt, laat die GGZ maar! Maar ik weet wel dat ik een paar stappen verder kom dan vroeger en kan kijken of dat voldoende is – in plaats van gelijk te verwijzen. Ik voel mezelf wat krachtiger daarin, wat meer handelingsbekwaam. En het was ook heel fijn dat iemand die het kon weten, zei: Renske, dat kan jij gewoon. Want ik wil niet gaan beunhazen!”

Daarmee raakt ze het hart van de zaak: binnen de teams verbreden de professionals hun kennis en kunde en zo ontstaat er een stevige ‘generalistische’ basis. Daarnaast is het belangrijk dat de mensen in het team hun specifieke expertise blijven houden en blijven inbrengen – en dus (voor een deel) ook specialist blijven. Ze zet scherp neer hoe lastig het is deze balans tussen generalisme en specialisme goed te blijven leggen: “Natuurlijk hoop en denk ik dat die basis van ons allemaal wat breder en wat dikker wordt. Dat je van elkaar leert en dingen van elkaar meeneemt. Maar ik denk ook wel dat we moeten oppassen. Nu pakt iedereen

in ons team nog alles op. Er wordt wel een beetje gekeken wat past, maar het zou naar mijn idee zonde zijn als de GGZ mensen of die van jeugdzorg of MEE zo vol zitten met gewone basis zaken dat specifieke dingen, zoals psychiatrie bijvoorbeeld, op een wachtlijst komen. Of bij iemand terecht komen die daarin net even wat minder expertise heeft. Je kunt elkaar coachen, maar de meerwaarde is ook dat je specifieke casussen en specifieke expertise goed laat matchen. Iedereen in mijn team heeft de ruimte om alles op te pakken nu. Er wordt wel een beetje gekeken wat bij wie past. Maar ik heb ook collega's die zeggen: hier weet ik niet zoveel van, maar ik ga het gewoon doen.”

### Overeenkomsten en verschillen

Zoals de bedoeling is, werken de teams niet uniform. Er zijn veel overeenkomsten, maar ook verschillen. Bijvoorbeeld in de manier waarop ze de aanmeldingen ‘verdelen’ onder de professionals in het team – oftewel met wie een cliënt gematcht wordt. In het ene geval is

degene die de aanmeldtelefoon heeft de belangrijkste schakel of matcher. Deze persoon – die ook de aanmeldingen die via de website binnenkomen bijhoudt - legt het eerste contact en vraagt direct iemand van het team die geschikt is en tijd heeft om de zaak op te pakken. Er is ook het systeem dat ieder teamlid zelf de aanmeldingen van de lijst haalt en er is het systeem dat alle aanmeldingen standaard passeren tijdens het teamoverleg. In elk van deze varianten worden in het teamoverleg wel de aanmeldingen besproken die om wat voor reden dan ook zijn blijven liggen – toevallig of omdat het belangrijk is even gezamenlijk te bespreken wat de beste inzet is. Alle teams vergaderen standaard één keer per week, dat is dan weer een overeenkomst. Hoewel één van de teams bij de start het standpunt innam minder te gaan vergaderen. “We wilden aanvankelijk eens in de twee weken vergaderen,” lacht Leonie. “Maar je hebt zoveel te regelen en je moet elkaar ook leren kennen, dat we al heel snel besloten hebben om wekelijks bij elkaar te komen.”

<sup>2</sup> Door de gemeente en de betrokken (zorg)partners wordt hard gewerkt om dit voor 2015 goed te regelen.

Nog een verschil is dat sommige teams met een aparte intaker werken en andere juist niet. Voor allebei valt wat te zeggen. En er is verbazing bij de

of en hoe het werkt. En dat kan ook verschillen van school tot school.” Als haar eigen specifieke expertise ziet ze zeker nog steeds haar ervaring met

## “Er is natuurlijk wel eens verschil van mening, maar geen competentiestrijd”

vraag of salarisverschillen een issue zijn - al kan Anke zich voorstellen dat dit in de toekomst wel een rol gaat spelen. “Als je allemaal wat meer generalist bent geworden met ieder zo zijn eigen specialisme, dan komt er misschien een moment dat je dat aan de orde wilt stellen.”

### Geen onderlinge concurrentie

Op verzoek vatten ze hun ontwikkeling van de afgelopen maanden samen. “Het is ontzettend leuk om aan het begin te staan van zo’n heel nieuw concept en daar aan te kunnen bijdragen,” zegt organisatorisch coach Marit. “Dat er zoveel verschillende disciplines in één team zitten, heeft een enorme meerwaarde. De kans is veel groter dat er snel de juiste zorg wordt ingezet. Er is natuurlijk wel eens verschil van mening, maar geen competentiestrijd.” Nee, er is geen sprake van onderlinge concurrentie, stellen ook de anderen vast. Al zien hun andere collega’s – die van hun moederorganisatie – soms wel deze beer op de weg. Zo vertelt Renske dat bij sommige van haar collega’s van Kwadraad het beeld bestaat dat schoolmaatschappelijk werk als specialisme weggevaagd wordt. “Heb je al die jaren zo hard je best gedaan om specialist te worden, moeten we weer generalist worden, zeggen ze.” Ze is opgehouden daar tegen in te gaan. “We zijn in het JGT nu juist aan het uitvinden

scholen. “Ik begrijp goed hoe dingen op school werken, ik ken het passend onderwijs en weet hoe je leerkrachten coacht,” zegt ze.

### Huh, waar heb je het over?

“In ons team lag de nadruk de eerste maanden op elkaar echt leren kennen,” zegt Sanne. “Niet alleen de GGZ leren kennen, of MEE of Kwadraad, maar ook de persoon. Wie ben je, waar sta je voor, wat vind je belangrijk? Wat breng je mee? Hoe kan ik iets tegen jou zeggen? Ik ben vanuit Cardea bijvoorbeeld gewend om op een open manier feed back te geven. Ik deed dat een keer bij een collega uit mijn team en die weerde me af met ‘Huh? Waar heb je het over?!’ Het is een beetje aftasten. Hoe...” Ze zoekt naar woorden. “Hoe... vind je elkaar? Met wat voor vragen kan je bij elkaar terecht?”

“Mijn wereld is echt groter geworden,” zegt Leonie op haar beurt. “Ik ben heel veel kennis aan het opzuigen. En andersom geef ik ook advies over de dingen die ik weet. Elkaar leren kennen en vinden gaat in ons team wat langzamer dan in het team van Sanne. We hebben nog steeds geen vaste eigen werkruimte – al gaat dat gelukkig wel komen binnenkort. Dat betekent dat we elkaar buiten de vergadering nauwelijks zien. Dus ik ken iedereen nog niet zo goed. Het is ook een beetje mijn



persoonlijkheid. Ik ben wat afwachtend, ik kijk de kat uit de boom. Het heeft tijd nodig om de mensen echt te leren kennen en vertrouwen. Soms denk ik wel, waar ben ik aan begonnen? Kan ik dit wel? Het ligt buiten mijn comfort zone zo nu en dan. Ga ik dat ook echt leuk vinden of blijf ik het eng vinden? Maar ik denk dat dat wel goed gaat komen.”

### Overzicht

“Er zijn twee dingen die ik echt met heel veel plezier bekijk en die ik misschien niet zo had verwacht,” blikt inhoudelijk coach Anke terug. “In de eerste plaats is dat de samenwerking in de teams. Vanaf dag één zag ik mensen die er vol overtuiging in stonden. Echt met een gedeelde visie over hoe de nieuwe manier van werken eruit moet zien. We gaan hier voor die klant iets goeds

dat daarop lijkt, bijvoorbeeld. Ik wist niet dat er zoveel organisaties waren die coaching op school deden. Zoveel organisaties waar je naar toe kan, daar moet je gek van worden als ouder. Dat kan nu een stuk simpeler worden, gelukkig.”

### De gezond verstand benadering

Renske plaatst tenslotte een belangrijke kanttekening. Jeugdbeschermingszaken worden vanaf 2015 uitgevoerd door gecertificeerde instellingen en ze vraagt zich af hoe het JGT om moet zal moeten gaan met ‘drang’ – oftewel met cliënten bij wie het JGT misschien iets anders moet doen dan wat de cliënt zelf vraagt of wil. “Mensen die geen hulp willen, maar van wie we toch denken dat dat wel echt nodig is. Dat staat een beetje haaks op de visie dat je alleen maar iets doet mét de ouders. Er kan een

“Ja,” beaamt Marit. “Je krijgt ingewikkelde vragen waar je niet meteen antwoord op hebt. Wat doe je als het mis gaat of dreigt te gaan met de veiligheid? Je kunt niet alles organiseren rondom die ene procent waar mis gaat. Ik denk ook dat je de zorg daar een beetje van af moet halen. De buitenwereld wil heel graag dat je vastlegt hoe je dat doet - en daar willen we nu juist van af! In het ene geval is het zo goed, in het andere zo. Je basis is en blijft de gezond verstand benadering, met alle expertise die er is in de teams. En zorgvuldig handelen: beargumenteerd en verantwoord je stappen zetten.”

“Waar ik met terugwerkende kracht weer verbaasd over ben, is hoe ontzettend ingewikkeld en versnipperd wij het in Nederland geregeld hebben.”

neerzetten! Zo’n gedrevenheid! Iemand zei gisteren: ik had wat meer spierballen verwacht, maar ik heb ze niet gezien, die spierballen. Ik vind het prachtig dat er gesproken mag worden over de verschillen. Je zat in je eigen hokje en kader en nu leer je breder kijken. Heel plezierig is ook dat er meer overzicht komt. Waar ik met terugwerkende kracht weer verbaasd over ben, is hoe ontzettend ingewikkeld en versnipperd wij het in Nederland geregeld hebben. Ik wist niet dat zoveel mensen gezinscoaching deden of iets

moment komen dat je voor het kind moet opkomen en wat minder populaire acties onderneemt. Dat moeten we naar mijn idee ook oppakken binnen het JGT, omdat je anders niet een volledig hulpverleningsaanbod kunt creëren.” Het JGT werkt al met veiligheidsplannen en Signs of Safety. Maar ze vraagt zich af wat er gebeurt er als het team ook de ‘zwaardere’ cliënten krijgt die nu nog bij bureau jeugdzorg zitten – dat ophoudt te bestaan. “Daar hebben we nog weinig mee kunnen oefenen. In januari moeten we dat kunnen, maar dat is wel kort dag.”

# Hein Abbing

bestuurder Juvent (jeugd en opvoedhulp Zeeland)

### Duiden van de beweging: deconcentreren over water

Bij Juvent is lang gedacht: de vraag komt wel naar ons toe. Dat komt omdat we de enige jeugdzorg organisatie in Zeeland zijn. Toen ik in 2005 als bestuurder bij Juvent kwam, zaten we voornamelijk op Walcheren. In de rest van Zeeland waren we tamelijk onbekend. Er was crisis in de organisatie, die moest opnieuw opgebouwd worden, met een nieuwe structuur en nieuwe methodieken. Het eerste wat we toen gedaan hebben is deconcentreren. De hulpverlening naar de eilanden toe brengen. Qua oppervlak is Zeeland zo groot als de Randstad – alleen er zit heel veel water tussen. Dat maakt dat hulp dichtbij brengen, hier iets anders betekent dan in de rest van het land. Het is ingrijpender dan je in eerste instantie bedenkt.

We hebben ongeveer de helft van de residentiele plaatsen afgebouwd – dat is fors. Dat was vanaf 2007. En tegelijkertijd zijn we met de methodiek van de intensief pedagogische thuiszorg gestart - onder leiding van Jo Hermanns die we hier naar toe hebben gehaald en die het de gevleugelde term van de ‘wrap around care’ gaf. Met succes. Maar op een gegeven moment werd het een nadeel dat alles aan die methodiek werd opgehangen. We constateerden dat het om een veel breder fundament ging: mensen weer in hun kracht zetten. We zijn toen verder gaan kijken en onder andere aan de slag gegaan met Signs of Safety – een methode waar gezin en professional samen oplossingen vinden die de veiligheid van kinderen in het gezin waarborgen<sup>1</sup>. Ook met succes, onder toezicht stellingen en uit huis plaatsingen zijn afgenomen.

Toen ik met de collega’s van Jeugdzorg in de Buurt in contact kwam, was er herkenning. De ontwikkeling die we doormaakten in Zeeland is vergelijkbaar met wat er in Amsterdam, Alkmaar, Leiden en Arnhem gebeurde. Als je erover doorpraat, merk je dat je een gemeenschappelijke basis hebt. Een gemeenschappelijk idee. Dat was het klankbord dat ik zocht.

Juvent heeft een sterke band met de provincie. Die heeft ons met extra middelen gesteund om destijds de noodzakelijke omslag te maken. Die goede band moeten we met de gemeenten nog opbouwen. Gemeenten vinden Juvent een monopolist en tot voor kort hebben zij bij het maken van de transitie arrangementen zorgaanbieders niet betrokken. Zeeland heeft nog altijd een eilandenmentaliteit en de arrangementen waren meer gericht op politiek draagvlak dan op zorginhoud en continuïteit. Men wilde er politiek eerst uitkomen, zonder de instellingen. Dat is ook een van de redenen geweest waarom de transitiecommissie een rode kaart

<sup>1</sup> Deze methode is bedoeld voor gezinnen waarin het risico op kindermishandeling groot is of waar sprake is van (een vermoeden) van kindermishandeling.



heeft gegeven. Er zijn vorig jaar twee rode kaarten uitgedeeld en Zeeland had er één. De commissie had niet het vertrouwen dat de continuïteit van de zorg gewaarborgd was. De rode kaart heeft als drukmiddel goed gewerkt. Gemeenten realiseren zich dat ze het veld nodig hebben en nu zitten wij als aanbieders wel aan tafel. Wanneer de transitiecommissie nu de thermometer zou gebruiken, zou het een dikke groen zijn.

#### **Ontwikkeling als bestuurder: één verhaal maken**

Toen ik hier kwam, was de organisatie los zand. Er was een centraal bureau en er waren mensen op de werkvloer, maar geen samenhang daartussen. De crisis in de organisatie gaf de mogelijkheid om de boel helemaal opnieuw op te bouwen. Mijn zoektocht als bestuurder is geweest om weer verbindingen te maken. Het wij-gevoel terug te brengen. Van zo'n zoektocht geniet ik. Het begon met een gezamenlijk antwoord te vinden op de vraag: wat bindt ons? Waarom staan we 's-morgens op om dat werk te gaan doen wat we doen?

Dan ontdek je ook weer de kracht van de organisatie. Zoiets doe je door veel te praten, door personeelsswellingen, door op de zeepkist te gaan staan. En door de sturingsmechanismen in de organisatie aan te pakken. Het Rijnlands denken heeft ons daarin geholpen.

Dat is een denk- en organisatiewijze die zich - kort om de bocht gezegd - baseert op de drie v's van vakmanschap, vertrouwen en verbinding. Vakmanschap betekent dat je ervan uitgaat allemaal vaklui in dienst te hebben, mensen die echt iets van hun vak willen maken. Zeshonderd gemotiveerde Juvent medewerkers dus. Dat betekent dat ik het voor wat betreft de controle anders kan invullen, kan uitgaan van vertrouwen – de tweede v. Dat houdt in dat je niet op wantrouwen gaat organiseren en alles dicht probeert te regelen. De derde v is dat je op de een of andere manier toch organiseert dat je met elkaar in verbinding blijft. Vooral die eerste twee v's geven heel veel ruimte. Als je het Rijnlands denken en het

gedachtegoed van de wrap around care met elkaar verbindt, dan heb je het Zeeuwse model.

Heel Juvent gaat nu op de schop, een logisch vervolg op het Rijnlands denken. We zijn bezig de hele organisatie om te zetten naar zelfsturende teams. Dat geldt niet alleen voor de ambulante jeugdhulp, maar ook voor de dagbehandeling, de pleegzorg, residentieel. Ook die teams bestaan uit vaklui waar we vertrouwen in hebben en voor een goede verbinding moeten zorgen.

Eenmaal begonnen aan deze omslag, werd het een proces dat je niet meer kan stoppen. Het is alleen nog een kwestie van energie richten. Verbondenheid is en blijft daarin cruciaal. Het maakt niet uit wat ik tegen de wethouder zeg, als onze werker op een verjaardagsfeestje waar die wethouder ook is, maar hetzelfde vertelt. Zeeland is klein, je komt elkaar heel veel tegen. Dan moet je één verhaal hebben. Dat mag wel in allerlei toonaarden, maar het moet wel hetzelfde verhaal zijn en overeenkomen met de praktijk.

“Eenmaal begonnen aan deze omslag, werd het een proces dat je niet meer kan stoppen”

#### **Winst voor het kind: niet meer het indicatiecircuit in**

Dat kinderen en hun ouders niet meer het indicatiecircuit in hoeven, waardoor problemen van erger worden, zie ik echt als winst.

Ik ben een groot voorstander van de integrale benadering. Juvent is een van de weinige organisaties die naast jeugdhulp ook LVB en psychiatrie in huis heeft. Het staat voor onze visie van het ongedeeld kind – een kind is niet in stukjes te knippen. Gemeenten moeten niet aan zorgverzekeraars gaan vragen de inkoop voor jeugd GGZ te doen – wat ze landelijk wel van plan zijn. Dat zou ik erg jammer vinden.

#### **Adviezen: op Zeeuwse schaal organiseren**

Ik denk dat we ervoor moeten oppassen dat we niet te snel in structuren schieten. Daarmee bedoel ik: kijk eerst naar hoe je de zorginhoud wilt vormgeven voordat je in elke gemeente organisatieplaatjes gaat tekenen. Ik pleit ervoor om medewer-

kers op lokaal niveau de ruimte te geven. Zij vinden uit wat op wijkniveau het beste past. Wat is hier in deze wijk, wat is hier nodig.

Verder bepleit ik om een onderscheid te maken tussen planning en uitvoering. Je kunt heel goed op provinciaal niveau iets plannen en op wijkniveau uitvoeren. Je kunt heel goed op Zeeuwse schaal de capaciteit voor pleegzorg en voor ambulant plannen. En financieren. Qua inwoneraantal zijn we vergelijkbaar met Rotterdam Zuid, het is toch te gek om dat in kleine stukjes te verdelen? De provincie kon het met een viertal ambtenaren af, de gemeenten zullen allemaal met een ambtenarenapparaat moeten gaan werken. Dat gaat ten koste van veel centen.

#### **Tenslotte: in Zeeland van alles één**

We zitten met bureau jeugdzorg samen in een werkgroep om jeugdbescherming en jeugdreclassering integraal onderdeel te laten zijn van de zorg voor jeugd. Dit om het aantal jeugdbeschermings- en jeugdreclasseringsmaatregelen fors omlaag te brengen. Het is een schone opgave om dat voor elkaar te boksen. In een provincie als Zeeland waar we van alles maar één hebben – één bureau jeugdzorg, één rechtbank, één jeugdzorg organisatie - zou dat toch moeten lukken!

# Over welke kracht hebben we het nou eigenlijk?

Ontrafeling van de term 'eigen kracht'

Eigen kracht is een veelgebruikt begrip geworden in de wereld van de jeugdzorg en bij het werk dat al die nieuwe sociale wijkteams in het land moeten gaan verzetten. Het begrip duikt stelselmatig op in de discussies over de transitie van de jeugdzorg en de AWBZ. En altijd klinkt in deze discussies ook een kritische noot door over de relatie tussen overheid en burgers in onze verzorgingsstaat. Aan de ene kant lijkt 'eigen kracht' een gezond en hoopvol begrip, aan de andere kant is het beladen - omdat het, niet voor niets, opduikt in een tijd van bezuiniging en economische crisis. Een gesprek met Evelien Tonkens (bijzonder hoogleraar Actief Burgerschap aan de Universiteit van Amsterdam) en Bart Lammers, initiatiefnemer van Buurtdiensten, verbonden aan Buurtzorg, en mede-initiatiefnemer van Jeugdzorg in de buurt. Zij maken kritische kanttekeningen, maar omcirkelen ook de kracht van eigen kracht.

## Mal begrip

"Ik vind 'eigen kracht' maar een mal begrip", steekt Evelien Tonkens<sup>1</sup> van wal. "Taalkundig gezien is het een pleonasme. Ik kan toch niet op jouw kracht lopen? Eigen kracht heeft twee dingen in zich die het blijkbaar aantrekkelijk maken. Eigen - dat is dus niet van een ander, en kracht - het gaat dus niet om een zwakte." Een van haar studenten heeft onderzocht hoe men bij de sociale dienst in Amsterdam over eigen kracht praat. "Eigen kracht heeft daar wel vier verschillende betekenissen", vertelt ze. "Managers bedoelen er vooral mee: eigen verantwoordelijkheid, mensen moeten meer zelf doen. Klantmanagers geven andere betekenissen. Voor hen betekent het vooral: iemands mogelijkheden aanboren, iemand helpen dus. Sommige klantmanagers vinden het begrip eigen kracht een lege huls, een dekmantel voor bezuinigingen. En verder vinden sommige klantmanagers het een mooi woord voor eigen falen. Dat je het zelf moet uitzoeken - en het is je eigen schuld als het niet lukt."

## Consumentengedrag

"Het is zo gelaagd", stelt Bart Lammers vast. "Als je het begrip eigen kracht afpelt, zie je dat er allerlei verschillende verhalen door elkaar heen lopen. En steeds voert weer een ander verhaal de boventoon. Het bezuinigingsverhaal is op dit moment dominant. En dus krijg je geluiden als: we hebben de mensen verpest, ze zijn lui geworden, we hebben ze teveel aan professionals opgehangen. Kritiek op burgers die alleen nog maar consumentengedrag vertonen. Die discussie op zichzelf is natuurlijk legitiem, maar het is maar een deel van het verhaal. Ik heb er soms echt last van dat het allemaal door elkaar loopt. Dan vraag ik me af waar ik zelf mee bezig ben - ben ik nou iets aan het legitimeren waar ik helemaal niet achter sta?"

We zijn op dit moment bezig met het opbouwen van psychiatrie teams bij Buurtzorg: Buurtzorg T. We kijken heel goed naar hoe we de omgeving tot steun van cliënten kunnen laten zijn. Je kunt een cliënt niet isoleren, je moet altijd ook

de omgeving erbij betrekken. In de psychiatrie noemden we dat vroeger, in de jaren 70, 'context gericht werken'. Als de omgeving van een patiënt stabiel is, als je dat organiseert bij mensen die manisch depressief zijn of die een psychose hebben, dan heb je het al voor drie kwart gewonnen."

## Eigen kracht van de professional

Lammers heeft gemerkt dat het versterken van eigen kracht nog niet zo eenvoudig is voor de professionals die in de buurt werken. Die moeten daar zelf heel krachtig voor zijn, omdat ze als het ware tegen hun tweede natuur (en opleiding) in moeten werken. En die tweede natuur is: mensen helpen door meteen een hulpaanbod te doen, de problemen voor hen op te lossen en/of het roer over te nemen. Deze werkers vinden het blijkbaar moeilijk om zelf een andere manier van werken te vinden, merkt hij. "Als ik de verhalen van jeugdzorg medewerkers hoor die de eigen kracht van gezinnen moeten versterken, dan grijpen ze vaak naar methodieken als familieberaad. Of ze huren de Eigen Kracht Centrale in. Alsof ze het zelf niet zouden kunnen. Het is natuurlijk ook waanzinnig ingewikkeld om als jeugdzorgwerker je cliënten op een andere manier te benaderen dan je gewend was. Het betekent namelijk dat je op je handen moet gaan zitten in plaats van zo snel mogelijk alle professionele hulptroepen in te schakelen. Hulpverleners zijn geneigd te vragen: wat heeft u nodig? Ze hebben afgeleerd om te vragen: wie bent u en wat is er aan de hand? Angst speelt ook een rol. In plaats van een aantal taken uit te voeren moet je een gesprek openen

waarvan je van te voren niet weet waar het naar toe zal gaan. Ik zie steeds weer hoe die jeugdzorg medewerkers daarmee worstelen. Hoe ze daarin als het ware hun eigen kracht moeten ontdekken en ontwikkelen."

## De winkel opheffen

'Wie bent u en wat is er aan de hand?' is een wezenlijk andere vraag dan 'wat hebt u nodig?' Dat laatste gaat er vanzelfsprekend van uit dat iemand professionele hulp wil hebben - en behoort tot het tijdperk van het 'vraaggericht werken', terwijl 'wie bent u en wat is er aan de hand' een uitnodiging is om breder te kijken en oog te hebben voor eigen kracht en andere hulpbronnen. Lammers en Tonkens constateren dat eigen kracht de term 'vraaggericht' verdrongen lijkt te hebben, zoals vraaggericht ooit het ei van Columbus was na een tijdperk van 'aanbodgericht' denken in de zorg. "Dat idee dat mensen vraaggericht moesten werken kwam zo'n vijftien geleden op", schetst Tonkens. "Met terugwerkende kracht was alles daarvoor aanbodgericht - helemaal fout dus." Even windt ze zich erover op hoe onproductief deze manier van denken is en hoe beledigend voor de vorige generatie ook - die dus blijkbaar iets heel doms heeft gedaan, namelijk aanbod gericht werken. "Het zou veel beter zijn als men op elkaar voortbouwde in plaats van zich tegen elkaar af te zetten. Maar dat zie ik zelden in de sociale sector!"

"Aan mensen vragen wat ze willen hebben en voor die vraag vervolgens een product ontwikkelen, paste helemaal bij het

<sup>1</sup> In het interview noemt Tonkens een aantal onderzoeken. Hierover is meer te lezen in twee recente boeken: *De Affectieve burger* en *Als meedoen pijn doet* (Van Gennep, Amsterdam)

toen populaire idee van marktwerking”, vervolgt Tonkens. “Het aanbod moest de vraag volgen. Zoveel wensen, zoveel aanbod. De markt van zorg en welzijn biedt een eindeloze winkelstraat met een eindeloze variëteit aan winkels, voor elke vraag één. In deze tijd is het geloof in marktwerking aan het verdwijnen en we hebben ook geen geld meer over voor zo’n eindeloze hoeveelheid voorzieningen. Die winkels heffen we dus op.”

### Het grotere verhaal

Tonkens legt een verband tussen het opduiken van het begrip eigen kracht en de nieuwe fase waarin het denken over de verzorgingsstaat, de markt en de rol van de burger is beland. Ze begint met wat ze in haar proefschrift het zelfontplooiingsideaal heeft genoemd. In dit proefschrift

## “Wie bent u en wat is er aan de hand?”

(uit 1999) probeerde ze de ontwikkelingen te doorgronden die zich begin jaren 70 voltrokken in en om Dennendal. Dit was een instelling voor zwakzinnigenzorg in Den Dolder, waar men - heel kort gezegd - opkwam voor het recht van zwakzinnigen om normale, volledige mensen te zijn en waar men het onderscheid en (machts)verschil tussen zwakzinnigen en professionals heeft willen opheffen.

“Dennendal was de tijd van de spontane zelfontplooiing”, zegt ze. “In mijn proefschrift zet ik dit af tegen de jaren 50. Toen had je heel veel actieve interventies. Er werd zeker niet op handen gezeten, er werd juist heel veel geholpen in die tijd. In de jaren 50 ging het ook om zelfontplooiing, maar dan onder leiding van een professional, ‘geleide zelfontplooiing’ noem ik dat. In de jaren 70 vonden mensen die begeleiding echter paternalistisch. Betuttelend. Er ontstond het idee dat mensen - als je ze vrij laat - zich spontaan ontplooien. Je moest alleen de belemmeringen daarvoor weghalen en onder die belemmeringen vielen professionals die zogenaamd beter weten wat goed is voor iemand. Na die spontane zelfontplooiing van de jaren 70 kreeg je het begrip zelfbeschikking of autonomie: zelf je leven bepalen, je eigen beslissingen nemen. Marktwerking sloot daar goed op aan, want het is prettig als je dan ook wat te kiezen hebt. Er komt dus meer nadruk op zelf kiezen, op keuzevrijheid. Daar past die term ‘vraaggericht’ in - waar we het net over hadden.”

Eigen verantwoordelijkheid in tijden van bezuiniging “Eigen verantwoordelijkheid komt eind jaren 80 in zwang”, vervolgt ze. “Zelfbeschikking is nog: je mag het zelf bepalen. Je hebt keuzevrijheid. En de overheid heeft dan de verantwoordelijkheid om je vraag met een aanbod te beantwoorden. Juist in die tijd zie je de kosten enorm stijgen: op iedere vraag moest een antwoord passen, want aan die vragen waren rechten gekoppeld. Je had recht op AWBZ en recht op jeugdzorg. Met de intrede van de begrippen ‘eigen verantwoordelijkheid’ en ‘zelfredzaamheid’ wordt de verantwoordelijkheid teruggelegd bij de burger.”

Lammers legt meteen het verband met de bezuinigingen in de jaren 80. “Toen sloten ze de klinieken en dumpten ze mensen gewoon in de stad. Het failliet van Santpoort, zeg maar. Nu zie je eenzelfde tendens. Dat vraagt om een vergelijkend historisch onderzoek!”

Tonkens beaamt dat in de jaren 80 veel discussie werd gevoerd over de kostenstijging en de ineffectiviteit van de verzorgingsstaat. “Toen ging het er net als nu over, dat de verzorgingsstaat te gul was, te veel geld kostte. Dat die mensen pampert, hen lui en afhankelijk maakt. Hen bovendien niet echt helpt, uiteindelijk - en dus eigenlijk in de steek laat. Dat geluid is vanaf die tijd niet echt weg geweest.” En nu dus is eigen kracht in zwang gekomen.

### Wat eigen kracht voedt

Eigen kracht plaatsen tegen de achtergrond van het marktdenken en waar de verzorgingsstaat voor staat in een wisselende economische conjunctuur, is zeker verhelderend. Tegelijkertijd bedekt het andere aspecten van dat begrip eigen kracht. Aspecten die Lammers al even aanduidde met het ‘context gerichte werken’ in de psychiatrie - het onomstotelijke belang van een steunende sociale omgeving voor een mens met psychiatrische problematiek. En dat geldt natuurlijk voor alle mensen. Iedereen zal kracht ontleen aan een steunende en helpende omgeving van familie, burens en misschien zelfs toevallige passanten die een hand uitsteken - hoe gezond iemand ook is, hoe stevig hij ook in zijn schoenen staat en hoe goed hij ook kan dealen met problemen die altijd ooit eens opduiken. En wat te denken van de ruggensteun en kracht van sport of kunst? Of huisdieren?

Wat eigen kracht laat groeien is een boeiend vraagstuk, zeker voor de professionals voor wie het ‘sterken’ van mensen hun vak is - het vormt misschien zelfs wel de kern daarvan. Omdat

zij werken met mensen die hun spoor zijn verloren, bij wie de problemen zich hebben opgestapeld, die niet voldoende kracht hebben om hun last te dragen, de mensen die door de bomen het bos niet meer zien - om maar een paar van de veel voorkomende termen te noemen. Ga er maar aan staan.

### Talent voor eigen kracht

In de discussie over eigen kracht duikt onvermijdelijk het argument op dat sommige mensen - meestal juist de mensen die jeugdzorg krijgen - te weinig eigen kracht hebben om hun leven op te bouwen, hun kinderen op te voeden, hun huishouden op een goede manier in de hand te houden. Mensen die geen talent voor eigen kracht hebben. Professionals komen dit in hun werk regelmatig tegen, het is een weerbarstige kwestie. Een diep geworteld gebrek aan zelfvertrouwen, sociaal isolement, uitgesloten voelen, blijven steken in slachtofferschap, een volstrekt gebrek aan perspectief, vaak van generatie op generatie doorgegeven, zijn allemaal oorzaken waarom het maar niet wil lukken met die eigen kracht.

Aan de andere kant - vaak weten mensen heel goed wat ze nodig hebben, hoe ze er weer bovenop kunnen komen en hebben ze vooral iemand nodig die op een open en oprechte manier vraagt en luistert, iemand die meekijkt en meedenkt en iemand die kan helpen hulp, steun en mogelijkheden weer binnen bereik te brengen.

### Support

De focus op zelfredzaamheid en eigen kracht is een van de redenen waarom Buurtzorg - een inspiratiebron voor jeugdzorg in de buurt - zo’n succes is, voor cliënten, professionals en ook voor gemeenten die de diensten van de Buurtzorgteams inkopen. Die focus op zelfredzaamheid ligt bij Buurtzorg ingebed in een veel bredere visie op de mens (cliënt en professional) en goede zorg. De wijkverpleegkundigen en ziekenverzoekenden van Buurtzorg werken vanuit een specifiek mensbeeld dat richting geeft aan hun handelen - zoals Annemarie van Dalen beschrijft in haar proefschrift over anders besturen en organiseren in de zorg (gebaseerd op een diepgaande analyse van de werkwijze van onder andere Buurtzorg<sup>2</sup>).

Van Dalen beschrijft deze mensvisie als een samenspel van vier elementen: holistisch (een mens is een ongedeeld geheel van fysieke, sociale, mentale en emotionele aspecten), relaties

(een mens is onderdeel van een sociale context en staat niet op zichzelf), autonomie en eigenwaarde (een mens is uniek in zijn behoeften en beleving, maakt zelf keuzes en streeft naar waardigheid) en tenslotte vertrouwen (een mens is geneigd tot het goede).

Uit deze visie komt de werkwijze van Buurtzorg natuurlijkerwijs voort. Onder meer leidt het tot context gericht werken (de individuele zorgvraag altijd zien in samenhang met de omgeving) en streven naar zelfredzaamheid en zorgonafhankelijkheid. Dat laatste betekent dat de Buurtzorgwerkers uitgaan van wat mensen zelf kunnen en alleen overnemen wat echt nodig is. In feite sterk vergelijkbaar met wat Van Dalen beschrijft over de andere zorgorganisatie die ze onderzocht (Esdégé-Reigersdaal) als het gedachtegoed rond ‘support’ in de gehandicaptenzorg. Nooit de zaken overnemen, maar altijd aanvullen op wat een persoon met een handicap wél zelf kan.

### Zorgvernieuwing

Vanuit dit mensbeeld en vanuit deze visie op wat zorg wel en niet vermag, hebben Buurtzorg en Esdégé-Reigersdaal een beweging van zorgvernieuwing ingezet die Van Dalen op een heldere manier benoemt en articuleert. Zij kenschetst deze beweging onder meer als een alternatief voor een te ver doorgeschoten versnippering in de zorg, die met een verregaande bureaucratisering, regel- en meetdrift gepaard gaat. Net als ‘eigen kracht’ heeft deze zorgvernieuwing meerdere namen en gedaanten en wordt ook wel ‘normaliseren’ of ‘ontzorgen’ genoemd: professionals problematiseren niet de alledaagse werkelijkheid van de mensen met wie ze werken, ze zoeken daarin niet een gebrek op dat zij op moeten vullen. Ze gaan niet alleen ‘op hun handen zitten’ maar hebben oog voor - en vertrouwen in - het zelfoplossend vermogen. Ze gaan niet uit van zwakte of niet-kunnen, maar van eigen kracht, dus. De behoefte aan een dergelijke beweging lijkt groot, zeker onder professionals die op deze manier weer dichter komen bij waarom ze het vak doen en zijn gaan doen.

### Eigen kracht mogelijk maken kost veel

Toch heeft Tonkens zeker een punt als ze opmerkt dat het ernaar uitziet dat de jeugdzorgwerkers of sociaal werkers in de buurt straks veel mensen niet meer mogen helpen. Dat zij tegen hen moeten gaan zeggen dat ze het op eigen kracht moeten gaan doen en hun problemen binnen hun eigen netwerk moeten gaan oplossen.

<sup>2</sup> In haar proefschrift *Zorgvernieuwing. Over anders besturen en organiseren* (Boom, Den Haag, 2012.) analyseert Annemarie van Dalen de werkwijze van twee zorgorganisaties: Buurtzorg (wijkverpleging en ziekenverzorging) en Esdégé-Reigersdaal (gehandicaptenzorg)). Op basis hiervan formuleert ze een aantal organisatieprincipes of -patronen die ten grondslag liggen aan een nieuwe manier van organiseren; zie ook deel 5 van deze artikelenreeks.

“Het is heel goed om te proberen het eigen netwerk aan te spreken, als dit tenminste ondersteunend is en niet vernederend. Maar daarmee is nog niets gezegd over het belang van professionele hulp. Die zal vaak noodzakelijk blijven, zeker bij multiprobleemgezinnen of bij mensen die een netwerk hebben dat hen van de regen in de drup helpt.”

Bovendien kost het aanboren van eigen kracht van vaak heel veel werk. Tonkens haalt in dit verband een onderzoek aan van Andrea Muehlebach over de herziening van de Italiaanse verzorgingsstaat. “Muehlebach laat zien hoe burgers worden aangespoord om actief en zelfredzaam te zijn en vrijwilligerswerk te gaan doen - zodat er minder professionals nodig zijn. Maar vervolgens blijkt er een heel leger professionals nodig is om deze mensen te werven, te trainen, te coachen en te begeleiden. Het kost dus heel veel werk om eigen kracht mogelijk te maken. Vind ik niet erg, hoor, maar noem dat dan gewoon sociaal werk. Mensen helpen.”

#### Op je vet krijgen

Lammers betwijfelt serieus of er in deze tijd van controle en wantrouwen wel ruimte is voor ontwikkeling van die eigen kracht. “Je krijgt meteen op je vet als medewerker als je een inschattingsfout maakt. Er is helemaal geen ruimte voor menselijk ‘falen’. En dan hebben we ook nog te maken met een falend systeem dat we zo ingewikkeld gemaakt hebben dat de cliënt krachteloos ronddobbert in een zee van bureaucratie, versnippering en een schijntransparantie.”

Het is mooie zin, maar een sombere conclusie. Toch is het laatste woord over eigen kracht nog niet gezegd. Professionals op verschillende plekken in het land werken ondertussen vanuit de volle overtuiging dat versterken van de eigen kracht van mensen, van ouders en kinderen, de enige weg is. Zij helpen ouders hun opvoedvaardigheden meer te ontwikkelen, opdat de kinderen en jongeren in deze gezinnen beter kunnen opgroeien. Met hen zoeken zij naar welke burens, ouders van school, familie of andere bekenden iets voor het gezin kunnen betekenen, ook en vooral op de langere termijn. Zij zijn professionals die bedenken dat de buurtsuper misschien nog wel een bijbaantje heeft voor die puber die aan het afglijden is, of die zien dat de moeder van dat vriendinnetje eens in de zoveel tijd wel wil bijspringen. Voor sommigen is dit een toevoeging aan hun vak als jeugdwerker, andere professionals zullen zeggen dat dit niet meer dan normaal is. Of de nadruk op eigen kracht nu is ingegeven door bezuinigingen of niet, zal hen niet kunnen schelen.

“Mensen weten vaak heel goed wat ze nodig hebben.”

# Els Rienstra

bestuurder Parlan (Jeugd & Opvoedhulp in Noord-Holland Noord)

#### Duiding van de beweging: daar waar de kinderen zijn moet het werk gebeuren

Het waren tijden van verandering, toen ik begin 2007 als bestuurder bij Parlan aantrad. De verhouding tussen Bureau Jeugdzorg en de zorgaanbieders was in ontwikkeling door de invoering van de Wet op de Jeugdzorg. De zorg werd verder opgeknipt, je moest als zorgaanbieder maar afwachten wat er op je af kwam. Vanaf het moment dat ik hier begon, heb ik me ingezet om jeugdzorg dichtbij kinderen en hun ouders te blijven organiseren. Dat vond ik ongelooflijk belangrijk. Ik had als schooldirecteur gewerkt, in de kinderopvang, in de arbeidstoeleiding en in het openbaar bestuur bij een ministerie en een gemeente. Vanuit al die verschillende perspectieven was mij wel duidelijk geworden dat daar waar de kinderen zijn, het werk moet gebeuren. Op school, in de kinderopvang, in het gezin en in de buurt. Het is niet meer dan logisch om de competenties op het gebied van jeugdzorg daar, op die plekken in te zetten. Deze visie vond veel weerklank bij de mensen die hier werkten.

Ik noem hier graag Alert4you als een praktijkvoorbeeld- een landelijk programma dat opvoedexpertise inzet in de kinderopvang. Alert4you laat goed zien wat de meerwaarde is wanneer je specialistische kennis ‘aan de voorkant’ inzet. Specialististen hebben de neiging tot overbehandelen, maar specialistische kennis is bij beginnende problematiek vaak ook cruciaal om op tijd de meest adequate hulp of behandeling te bieden. Het is het eeuwige dilemma tussen overbehandelen en onderbehandelen waar we bij Alert4you een mooi evenwicht in hebben kunnen bereiken.

In 2008 zijn wij met Alert4you begonnen vanuit Het Kinderopvangfonds waar ik in het bestuur zit. Het ontstond vanuit de constatering dat de Centra voor Dagbehandeling – wat vroeger de Medisch kinderdagverblijven heetten – en de reguliere opvang van jonge kinderen teveel gescheiden circuits waren. Dit resulteerde in een heel praktisch programma waar jeugdzorg professionals extra opvoedexpertise toevoegen in de kinderopvang. Zij ondersteunen en coachen de (met name MBO opgeleide) pedagogisch medewerkers daar. De werkers leren van elkaar, het is een wederzijds proces. Bij Alert4you gaat het dus niet alleen om signaleren en vervolgens doorschakelen naar de volgende professional, maar om direct handelen – gezamenlijk. Doen wat werkt. Alert4you geeft heel concreet invulling aan wat we met de transitie beogen: er snel bij zijn, direct een oplossing bieden, het pedagogisch vermogen van de werkers ondersteunen, de handelingsverlegenheid kleiner maken en het pedagogische klimaat versterken. Zo wordt het vanzelfsprekender dat ‘bijzondere kinderen’ in hun eigen omgeving kunnen blijven en voorkomen we dat we het gedrag van deze kinderen te sterk gaan problematiseren. Het effect van Alert4you is dan ook dat het aantal dagbehandelingsplekken afneemt.

Belangrijke les is dat constante inzet van gespecialiseerde expertise nodig blijft.

### Ontwikkeling als bestuurder: thuiskomen in de uitvoering

Bij Parlan ben ik na 12 jaar openbaar bestuur weer thuisgekomen in de uitvoering. Ik ben op mijn 18e naar de sociale academie gegaan omdat ik mensen wilde helpen. Ik ben nooit de hulpverlening in gegaan, maar de uitvoering heeft in mijn hele loopbaan wel centraal gestaan. Sociale vraagstukken gaan over mensen en daar heb ik een passie voor. Deze vraagstukken los je niet op door beleid alleen, het zijn de mensen die het moeten doen. Zij moeten zien en horen, zij moeten juist handelen, zij zijn het die het goede moeten doen.

Ik trof bij Parlan een degelijke, professionele organisatie aan, met gedreven mensen, maar ook een organisatie met weinig durf. Die was een beetje verloren gegaan. Als ik de ontwikkeling die ik heb doorgemaakt bij Parlan moet kenschetsen, dan is het denk ik dat ik heb geprobeerd lef terug te brengen in de uitvoering. En in de organisatie. Vanuit de gedachte dat je moet vertrouwen op je professionaliteit en je eigen oordeelsvermogen. Het is altijd nog beter een grens te overschrijden dan niets te doen. En te leren van je fouten.

In die tijd kwam ik ook aanraking met het fenomeen van het eigen kracht denken. Dat heeft grote impact gekregen op de ontwikkeling van onze werkers. Eigen kracht is inmiddels een veelgebruikt, bijna alweer versleten woord met vele betekenissen. Maar in essentie gaat het om een perspectiefverschuiving in de vezels van het denken en doen van de professional. Dat eigen kracht denken gaat vooral over vertrouwen, niet alleen in de eigen mogelijkheden van ouders en kinderen – oplossingen liggen vaak dichterbij dan je denkt – maar ook over vertrouwen op je eigen professionaliteit en kracht.

### Winst voor het kind: gehoord en gezien worden

Winst voor kinderen is als zij gehoord en gezien worden, hun talenten kunnen ontwikkelen, veilig in een gezinsomgeving kunnen opgroeien, een beetje liefde krijgen. En dat ze - wanneer dat even niet vanzelf gaat – snel deskundige hulp kunnen krijgen, zoveel mogelijk in het normale leven. Als we in het werk altijd zouden redeneren: stel dat het je eigen kind is....dan zou onze praktijk er anders uitzien.

### Advies: regionaal verbinden en bureaucratie vermijden

We werken momenteel in heel verschillende teams, er zijn proeftuinen met zowel jeugdteams als sociale wijkteams. En we hebben

intensieve samenwerking met LVB, GGZ en lokale partners die door de transitie arrangementen sterker wordt. Ik vind het belangrijk dat de samenwerking zich verder ontwikkelt. Natuurlijk is er ook concurrentie en zijn er grensgebieden en grensconflicten. We zijn ook wel als bedreiging ervaren, alsof we het werk van anderen willen overnemen. Een weerbarstig onderwerp.

Op basis van de transitie arrangementen in de diverse regio's maken we momenteel als aanbieders gezamenlijk een innovatie agenda. Dat is een agenda waarin we de onderwerpen opnemen waarop we met elkaar resultaten willen behalen en waarmee we het systeem voor ouders en kinderen willen verbeteren. Dat gaat over de vraag wat we willen bereiken met de gespecialiseerde jeugdzorg en hoe zorg beschikbaar en betaalbaar kan blijven. Geen beleidsverhaal, maar een heel concreet, praktisch verhaal over waarop wij ons als aanbieders verbinden. Daarmee ontkrachten we ook het beeld dat wij rollebollend over straat gaan en willen we een constructieve bijdrage leveren aan het partnerschap met de gemeenten. Gemeenten en organisaties moeten vertrouwen in elkaar hebben om dat partnerschap goed in te kunnen vullen. Vertrouwen moet je ook winnen. Het is altijd wederzijds. Ik vind dat gemeenten de opdrachtgevende en uitvoerende rol goed moeten scheiden en niet denken dat dat allemaal wel een beetje door elkaar mag lopen. Zij zouden het eigen kracht principe ook moeten toepassen op organisaties. Niet alleen in beleidsnota's schrijven dat je professionals de ruimte geeft en het ondertussen zelf allemaal willen invullen of overnemen.

En het is belangrijk dat gemeenten zich regionaal verbinden op regionale inkoop, verantwoordingssystemen, financiering... Als dat niet gebeurt, gaat er van het jeugdzorggeld voor de uitvoering een substantieel deel naar bureaucratisch gedoe. Dan maak je het systeem niet eenvoudiger maar alleen maar ingewikkelder – en dat was nou net niet de bedoeling.

# Zoete inval, dichte gordijnen en buurtmoeders

## Praktijkverhalen over het versterken van 'eigen kracht'

**Werken aan eigen kracht is een belangrijk gegeven geworden voor de vele werkers in allerlei buurtteams, inclusief de jeugdteams. Er is ook al veel over gezegd en geschreven over eigen kracht. In publicaties, op digitale fora, op congressen en in expertmeetings. Even los van het oordeel of 'eigen kracht' een verwarrend of juist adequaat begrip is, is het interessant om in te zoomen op de concrete ervaringen en inzichten die professionals hebben opgedaan. Hoe doe je dat, werken aan eigen kracht? Hoe 'boor' je het sociale netwerk van een gezin aan? En hoe ga je om met sociale netwerken die niet steunend zijn? De grondhouding van de professional die uitgaat van eigen kracht, verandert. Maar hoe?**

Deze vragen zijn onderwerp van een inspirerend groeps-gesprek met enkele leden van het Jeugdzorg in de buurt team van Lindenhout (ambulant

hulpverlener Anita, sociaal psychiatrisch verpleegkundige Joop en projectleider Simone) en in vervolg hierop met Harry die – onder meer - medewerkers van Lindenhout coacht om hen 'van binnen klaar te maken voor de transformatie die de jeugdzorg op dit moment doormaakt'.

### Eye opener

"Iedereen zoekt kracht, in zichzelf en ook buiten zichzelf", zegt Anita. "Zo sta je als mens in de wereld. En daarbij heb je de mensen en de netwerken om je heen nodig." "Sommige mensen zijn die kracht kwijt geraakt en dan is het voor ons de uitdaging om uit te vinden waar die is gebleven", vult Joop aan. En op de vraag wat die eigen kracht dan precies is, antwoordt hij: "de 'coping', de manier waarop je kunt omgaan met de dingen die op je pad komen, in het leven, in de maatschappij, in je werk, wat betreft je inkomen." Als hulpver-

lener uitgaan van kracht, lijkt niet altijd vanzelfsprekend in gezinnen bij wie zoveel mis is gegaan en nog altijd mis gaat. Toch is dat wel de kunst van het vak. En hun huidige manier van werken biedt goede aanknopingspunten, zo blijkt in de loop van het gesprek met Anita, Joop en Simone.

"Je gaat eigenlijk heel systematisch te werk", begint Joop. "De eerste behoeftes oplossen en dan zien wat er verder nodig is." "Via de kapotte wasmachine kom je uiteindelijk bij oma", verduidelijkt Anita. "Ik had een gezin, de wasmachine was kapot, ze konden niet meer wassen. Die kinderen lopen er zo verslonst bij, zeiden ze op school, niet vragend aan de ouders hoe het kwam dat die kleren altijd vuil waren. En die ouders waren al murw geslagen... altijd die impliciete kritiek krijgen, dat heeft zo'n impact. Er wordt heel veel over die gezinnen gepraat en heel weinig mét

hen. Op een gegeven moment treft zo'n gezin iemand met wie ze wel praten. In dit geval was dat iemand van het consultatiebureau die ons belde omdat ze vermoedde dat er onder die kapotte wasmachine nog veel meer lag. Dan lopen wij met die ouders mee en laten zien dat ze bij de gemeente extra financiële ondersteuning voor de wasmachine kunnen vragen. En zoeken met hen naar mensen die hen kunnen helpen. Voor veel ouders is dat een eye opener. Die hebben er nog nooit aan gedacht op die manier hulp te vragen. Ja, en in dit geval kwamen we bij oma uit."

### Zoete inval

Het karakter van de sociale netwerken van gezinnen verschilt enorm, Anita kan ze echt niet onder één noemer brengen. "Soms tref ik gezinnen aan waar het altijd zoete inval is. Daar komt iedereen binnen, dat is meer een inloophuis." "Dan heb je het niet over eigen kracht", gaat Joop verder. "Die zoete inval ziet niet dat ze het gezin belasten. Ik kwam eens in een huis waar twee dochters met hun mannen en kinderen bij de ouders inwoonden. Ik ben wel wat drukte gewend, maar dit kon ik niet handelen. Je kon geen gesprek voeren! En allemaal rookten ze. De moeder had psychiatrische problemen en kon al die prikkels niet verdragen. Ze ging eraan onderdoor. Iedereen was zich aan het bemoeien met haar medicatie bijvoorbeeld en dat ging op alle fronten mis. Je hoeft er echt niet voor gestudeerd te hebben om te zien dat dat niet goed komt.

Zij had geen kracht, geen eigen kracht, om daartegen in opstand te komen. En het inzicht niet om keuzes te maken. In zo'n situatie kan ook ik geen gebruik maken van haar eigen kracht, maar wel

van het systeem om haar heen. Ik houd in zo'n geval gezinsbijeenkomsten. In eerste instantie ben ik alleen met die twee dochters en de twee schoonzones om de tafel gaan zitten. Dit gaat niet werken, heb ik gezegd. Dit helpt moeder niet, dit helpt niemand. Iedereen doet wel zijn best, maar dat levert nu alleen maar onrust op. En uitbarstingen. Soms ging moeder helemaal uit haar plaat omdat ze het niet trok." In dat gesprek creëerde Joop een gezamenlijk startpunt van waaruit ze de situatie konden gaan veranderen. "Ja", herkent Anita. "Ik heb ook veel van dat soort gezinnen. Mensen die bij elkaar zijn gekropen in een piepklein huisje, maar dan niet weten hoe ze verder moeten. Ze liggen met zijn drieën op één matras, niemand heeft een eigen huis. Ze zijn het er over het algemeen wel over eens dat dat niet echt goed is, daar zijn ze zelf meestal wel achter gekomen. Maar hoe verder?"

### De gordijnen dicht

Dit zijn situaties waarin een sociaal netwerk eerder tot last is dan tot nut. Het uit elkaar trekken van zo'n netwerk kan soms 'eigen kracht' laten ontstaan: het inzicht niet alleen dat het anders moet, maar ook kán. Daarmee ontstaat de mogelijkheid tot beweging, tot verandering. Soms ook lijkt een sociaal netwerk totaal afwezig. "Je hebt gezinnen die echt heel eenzaam zijn", vertelt Anita. "Vaak alleenstaande moeders, alleen met hun kinderen, zonder oppas, vaders die helemaal uit zicht zijn. Ze kunnen nooit naar een ouderavond op school, niets voor zichzelf doen, hebben slecht contact met de familie, schaamte, geen werk, ga zo maar door. Alles waar zo'n moeder zich aan zou kunnen opladen, ontbreekt. En iedereen om zo'n gezin heen vindt er wat van. Kijk nou, die

loopt lekker in de bijstand. Zo'n moeder durft niets te vragen..." "En hoe trek je dat weer los?" vraagt Joop. "De basis van vertrouwen is weg, ze voelt zich door de hele wereld uitgekotst, de gordijnen blijven dicht, heel defensief...hoe krijg je haar weer terug?!" Dan vertelt Anita het verhaal over hoe ze stap voor stap zo'n eenzaam bolwerk van een moeder open brak.

### Elfje

"Een heleboel psychiatrische diagnoses had ze. En drie jonge kinderen. Toen ik haar leerde kennen, was ze net gescheiden. Ze had geen contacten in de buurt en het contact met haar familie was heel slecht. Ze had maar één vriendin en die woonde helemaal in Hongarije. De oudste van de kinderen ging naar de basisschool, de twee anderen zaten thuis. Ze vond zichzelf waardeloos, voelde zich als moeder mislukt. De hele wereld vond haar maar niets, dacht ze. Als ze boodschappen ging doen, stond ze te huilen in de supermarkt.

Via het consultatie bureau is het gezin aangemeld. Vrij snel hebben we contact opgenomen met de familie. Ze had last van haar moeder, zo werd duidelijk, die oma belde haar telkens. Oma had zelf ook psychiatrische problemen, bleek later. Er was ook een opa die altijd op de achtergrond was gebleven en hij wilde best wel wat doen. Om een lang verhaal kort te maken: we hebben oma gevraagd om wat meer op afstand te blijven en met opa, die wel een positieve invloed had, afgesproken dat hij elke donderdag oppast. En dat doet hij nu altijd, ook als moeder zelf thuis is. Hij helpt haar met allerlei praktische dingen en zij heeft daardoor meer haar handen vrij. Vervolgens hebben we het ouderschapsplan onder de loep genomen. We zijn een omgangsbegeleiding

begonnen met de vader van de kinderen om die relatie weer in goed, stabiel vaarwater te krijgen. Verder bleek er een buurvrouw te zijn die af en toe kon bijspringen. Deze buurvrouw kwam in zicht toen er op een gegeven moment een ruzie was tussen vader en moeder die fiks uit de hand liep. De burens kwamen naar buiten en deze buurvrouw heeft de moeder bij haar binnen uitgenodigd, om af te koelen. Deze buurvrouw, aan wie moeder vertelde dat ze een hulpverlener had, heeft mij toen meteen gebeld. Ik heb hier gillende ouders staan, zei ze, wat kan ik doen? Zo is contact gelegd en nu past deze buurvrouw af en toe op de kinderen als de

## "Iedereen zoekt kracht, in zichzelf en ook buiten zichzelf"

nood aan de man is. De oudste van de kinderen ging naar school. Moeder vond het doodeng, moest ze op het schoolplein staan met ouders die van alles van haar vonden. Ze ziet er heel alternatief uit. Best mooi, ze zit helemaal in de godinnen traditie. In het team noemen we haar 'elfje'. Afijn. Zij dacht: mensen vinden mij raar en ik ben afgeschreven. Maar sommige ouders vonden haar ook wel interessant. Haar zoon had inmiddels allemaal vriendjes gekregen en een moeder van een van die vriendjes wilde af en toe wel bijspringen. Het mooiste is dat ze een weekje naar haar vriendin Hongarije is gegaan. We hebben gekeken hoe dat zou kunnen lukken, met een vrijwilliger van Humanitas alles op een rijtje gezet. Bleek dat ze belastingterugave kon krijgen. Kon ze toch gaan! Daar is ze helemaal door opgeladen. En nu ontstaat langzamerhand ook contact met haar zussen."

### Een wereld van verschillen

Allemaal zijn het voorbeelden die laten zien dat onder de term 'activeren van het sociale netwerk' een wereld van verschillen ligt. En dat het niet altijd gaat om mensen betrekken, maar soms om mensen op afstand zetten of een kluwen van familieleden ontwarren. Echt foute of gewelddadige vrienden en familieleden waren in de voorbeelden niet aan de orde, maar ook daar zijn natuurlijk verhalen van. Aan de andere kant van het spectrum zijn er de in zichzelf opgesloten gezinnen die de wereld niet meer in durven. Het verhaal van Anita over Elfje laat heel mooi zien hoe zij daar als hulpverlener stap voor stap verbinding liet ontstaan. Door vragen te stellen over familierelaties, uit te zoeken waarom die zijn zoals ze op dat moment zijn, vragen te stellen over de mensen op het schoolplein, kortom door onder de oppervlakte te kijken. Het verhaal over Elfje laat ook zien hoe belangrijk het is om alert te zijn op kansen die zich plotseling en met een zekere toevalligheid voordoen – zoals die buurvrouw die in beeld komt na een uit de hand gelopen ruzie. Werken met sociale netwerken is met andere woorden een kwestie heel goed kijken wat een specifieke situatie vraagt en biedt.

Opvallend in wat Anita en Joop vertellen is dat het simpel om hulp vragen voor gezinnen soms niet eens meer als een optie in beeld komt, al bij voorbaat een gepasseerd station lijkt te zijn. En dat een eerste zetje dus een groot verschil kan maken. De praktijkvoorbeelden vertellen ook dat kracht hervinden gaat over het vermogen om te veranderen, een negatieve dynamiek of doodlopend spoor om te zetten in een opwaartse spiraal. Dat is een gezamenlijk proces dat met grote en kleine stappen gaat en om inventiviteit en improvisatievermogen vraagt. Zoals

Joop en Anita het beschrijven, maakt dit proces een organisch onderdeel uit van het hulpverleningstraject met het gezin. Het betrekken van het sociale netwerk staat voor hen niet op zichzelf, het is geen aparte interventie – zoals het organiseren van een Eigen Kracht Conferentie (EKC) dat bijvoorbeeld wel is.

### Eigen Kracht Conferentie en Familienetwerkberaad

Anita heeft nog nooit met een Eigen Kracht Conferentie (EKC) gewerkt, vertelt ze, maar ze houdt – net als Joop – af en toe wel een familie netwerkberaad. Projectleider Simone ziet een aantal voordelen aan het familienetwerkberaad ten opzichte van een EKC. "Bij een EKC organiseert en coördineert een vrijwilliger die geen hulpverlener is, een bijeenkomst met het sociale netwerk. Deze coördinator vertelt wat de vraag is, maar is bij het eigenlijke gesprek niet aanwezig. Het sociale netwerk maakt zelf een plan. Bij een familienetwerkberaad ben je zelf als hulpverlener betrokken en heb je wat meer ruimte om dat te begeleiden." Ze vertelt dat men bij Lindenhout veel met sociale netwerken werkt en dat het niet altijd nodig is of goed is om zo'n hele groep in één keer bij elkaar halen. Anita beaamt dat. In het geval van Elfje, de alleenstaande moeder die ze net beschreef, was dat nooit gelukt, zegt ze. "Als ik haar dat had voorgesteld was ze misschien wel afgehaakt. Ze had het veel te confronterend gevonden. Ze had zo het gevoel dat ze een loser was..." Simone is het niet helemaal met haar eens. "Ik denk dat je zelfs in zo'n situatie een familienetwerkberaad kunt houden, al moet je het wel zo'n draai geven dat iemand gemotiveerd raakt daarvoor." "Je moet vooral zuiver hebben waar de problematiek ligt", reageert Joop. "Als er veel problematiek in het familie-

systeem zit, kan je niet zomaar zo'n familienetwerkberaad houden. Daar moet je wel scherp op blijven!" "Dat is zo", beaamt Simone. "Als er een vette ruzie in de familie is en er wordt geknokt, moet je het zeker niet doen!"

### Het netwerk in kaart brengen

Steunende personen zijn er altijd, het is alleen de kunst ze ook te vinden. Simone geeft het voorbeeld van een familieberaad bij een jongen van 13 jaar die op de crisisopvang was geplaatst en niet meer terug naar huis kon. Hij zou heel lang in overbruggingsgroepen moeten blijven voordat hij misschien naar een pleeggezin zou kunnen, vertelt ze. "Dertien jaar, dat is een moeilijke leeftijd voor een pleeggezin. Toen hebben we een familienetwerkberaad gehouden, ik heb dat samen met een collega gedaan. We zijn gaan kijken wie er in de omgeving en familie van deze jongen waren. We hebben niet alleen naar het nu, maar ook naar het verleden gekeken. Toen bleek dat die jongen een goed vriendje op de basisschool had gehad bij wie hij vaak thuis kwam. We hebben de ouders van dat vriendje uitgenodigd. Die jongen vond dat aanvankelijk moeilijk, want ja, hij had hen al een paar jaar niet gezien. We hebben het toch gedaan en de uitkomst was dat hij bij dat gezin kon wonen. Aanvankelijk als overbrugging, maar uiteindelijk voor vast.

Bij een familienetwerkberaad breng je een netwerk helemaal opnieuw in kaart, al kijk je niet altijd zo ver terug. Het mooie is dat je even helemaal met frisse blik kijkt en bovendien een heldere doelstelling hebt: heel praktische vragen zoals opvang van een kind op woensdag, helpen met de tuin opruimen.... Om die reden mag je nieuwsgierig zijn en doorvragen."

Dat doorvragen is in haar ogen essentieel. "Naar welke school ben je gegaan, wat voor werk had je, met wie had je toen contact, heb je wel eens eerder in de shit gezeten, hoe ben je er toen uit gekomen, wie heeft je toen geholpen, dat soort dingen. Doorvragen is iets waar je je in moet oefenen. Soms nemen we te snel met te weinig genoegen. Ik denk dat we ons daarin nog wel kunnen verbeteren."

### Professioneel netwerk verdringt sociaal netwerk soms

"Contacten met mensen zijn vaak verwaterd", vertelt Anita. "Ouders komen met: die en die heeft mij toen zo goed geholpen. Heb je nog wel eens gebeld, vraag ik hen dan. Niet dus. Maar als je die mensen dan benadert, voelen ze zich meestal enorm vereerd. Iedereen wil het beste voor die kinderen." "Jij geeft mensen vaak een compliment voor wat ze in het verleden hebben gedaan", zegt Simone. "Ja, ik vertel dan: deze moeder heeft me gezegd dat ze

"Je hebt gezinnen die echt heel eenzaam zijn"

het zo fijn vond wat je hebt gedaan. En dat is toch ook leuk om te horen?!" Joop constateert dat het professionele netwerk rondom een gezin contact met het sociale netwerk soms vervangt en daarmee ook belemmert. "Een gezin kan zo druk zijn met alle professionals dat het geen tijd meer overhoudt voor het sociale netwerk", zegt hij met een zekere ironie. Dat het belangrijk is om dit niet te laten gebeuren en om – ook als professionals – te investeren in contact met het sociale netwerk, staat

als een paal boven water. "Je bent een structuur aan het bouwen rondom een gezin opdat het weer zelfstandig in de maatschappij kan staan", besluit Simone.

### Investeren in de buurt

Niet alleen het sociale netwerk, maar ook de directe leefomgeving (de buurt of wijk) kan bouwstenen bevatten voor zo'n steunende structuur. Het team investeert veel in contacten in de buurt. Eén van de teamleden werkt met jongeren en heeft inmiddels een eigen netwerk opgebouwd van potentiële werkgevers bij wie jongeren kunnen werken. Hijzelf begeleidt hen dan meestal bij de baan of het bijbaantje dat ze krijgen.

Anita benadrukt de waarde van werk. Zo legde ze voor een moeder contact met een verzorgingstehuis, waar deze moeder koffie ging schenken. "Ze wilde er graag uit. En ze vond het geweldig. Ondertussen zijn de bejaarden ermee geholpen en het verzorgingshuis ook. Het maakte dat ze besloot ze om bij de thuiszorg te gaan werken. Dat is wat je wilt! Ik stimuleer mensen ook om meer te helpen bij activiteiten op school. Je ziet ze gewoon opleven."

Vrijwilligerswerk, een baan vinden, helpen bij activiteiten in de buurt of op school, allemaal zijn het potentiële bronnen van kracht en zelfvertrouwen. "Het voegt zoveel toe aan de eigenwaarde van mensen. En het helpt ook om patronen te doorbreken", zegt Anita. Ze legt een verband met de werkloosheid van veel ouders die vaak al jaren knaagt. "Je ziet in gezinnen dat opa en oma ook werkeloos waren. Problematiek die door de generaties heen loopt. Dan is het zo mooi als iemand van de jongere generatie wel een baan krijgt."

### Buurtmoeders

In het team hebben ze het erover hoe buurtmoeders een grotere rol kunnen krijgen. "Je hebt altijd van die groepen moeders op het schoolplein", legt Anita uit. "Die weten dat het met gezin X of Y minder gaat. Dat hebben ze al lang gezien, daar praten ze over. Het zou mooi zijn als je hen daarin zou kunnen coachen zodat zij hun capaciteiten nog wat breder ontwikkelen en zo'n gezin op een functionele manier kunnen ondersteunen." Ze noemt ook een vrouw die een inloop heeft voor jonge kinderen. Als vrijwilliger. "Voorheen deed ze dat in haar keuken. Daar kwamen basisschool leerlingen om te knutselen. Nu heeft ze in de brede school een plek gekregen en werkt een pedagogisch medewerker vanuit Lindenhout op die groep om haar te ondersteunen. Zij vindt dat geweldig, want zij voelde zich teveel alleen staan. Ze ziet heel veel maar ze vindt het eng om dingen aan te kaarten bij ouders en nog enger om haar zorgen te melden bij professionals."

### Voorwaarden voor het werken met eigen kracht

Als we een beetje uitzoomen en de praktijk die het team beschrijft van een wat grotere afstand bekijken, zien we een aantal voorwaarden die belangrijk zijn bij het tevoorschijn halen van 'eigen kracht'. Zo komt duidelijk naar voren dat nabijheid een belangrijke voorwaarde is. Door te werken in de eigen omgeving van het gezin kunnen professionals niet alleen horen maar ook zien wie steun en hulp kan bieden en hoe die steun en hulp vervolgens uitpakt. Het directe contact met het sociale netwerk brengt vaak ook nieuwe informatie. Door de buurt te kennen zien zij beter de mogelijkheden en kunnen zij zelf contacten leggen tussen het gezin en mensen of organisaties in de buurt.

Een andere voorwaarde is dat de professionals uitgaan van mogelijkheden, van wat goed gaat en goed is of goed geweest is. In het gezin, in het sociale netwerk, in de omgeving. Werken aan eigen kracht gaat uit van kracht die (in potentie) aanwezig is en niet van gebreken, problemen en belemmeringen. Dat richt de blik, dat is de focus. Daarom is complimenten geven ook zo'n goede 'interventie': het verstevigt het positieve, het brengt het goede naar boven, maakt onbewust bekwaam tot bewust bekwaam. Deze benadering lijkt erg op de methode van het 'oplossingsgericht werken'.

### Authentiek zijn

Harry is al veertig jaar werkzaam als hulpverlener in de jeugdzorg. Ooit begon hij als groepsleider op een groep van kinderen tot 19 jaar. Tegenwoordig is hij betrokken bij de nieuwe ontwikkelingen van Lindenhout en coacht de professionals om hen 'van binnen klaar te maken' voor de transformatie die de jeugdzorg op dit moment doormaakt. Zo is hij ook betrokken bij het team van Anita, Simone en Joop. Harry vertelt dat hij het versterken van eigen kracht niet als iets nieuws ziet. Misschien is het wel even weg geweest, maar nu ziet hij het idealisme van dertig, veertig jaar geleden weer terugkeren. Hij zegt heel eerlijk dat hij de methode van het oplossingsgericht werken in het begin een truc vond. Handelen vanuit een puur, welgemeend gevoel verandert opeens in een techniek.

Hij zag werkers die het puur als techniek gebruikten – ze werkten niet vanuit een intentie of gevoel – terwijl dat naar zijn idee juist zo wezenlijk is. "Maar als ik nu achter die methode van het oplossingsgericht werken kijk, zie ik zeker

de waarde ervan. Het komt dicht bij de manier van werken die nu nodig is. Ik weet dat methodes houvast geven aan werkers. Maar eigen kracht versterken moet wel geworteld zijn in een authenticiteit gevoel. Dat is belangrijk om aan de werkers over te brengen."

Misschien raakt hij daarmee wel een belangrijke snaar. Professionals hebben op dit moment weinig vooraf gegeven kaders waarbinnen zij werken. Hun scope is enorm verbreed en zij zijn de nieuwe werkwijze als het ware nog aan het uitvinden. Ze treden ontegenzeggelijk uit de eerder gebaande paden en dat vraagt oorspronkelijkheid – of authenticiteit zoals Harry het noemt: gezond verstand, menselijkheid en openheid in de communicatie met gezinnen en hun netwerken. Op een bepaalde manier wordt het vak opnieuw uitgevonden. Daarbij kan een methode als het oplossingsgerichte werken een goed kompas zijn.

### Het grotere verband

Een derde voorwaarde of bouwsteen voor het werken met 'eigen kracht' is systemisch werken. Systemisch werken is in essentie verbanden zien. Zien hoe een persoon onderdeel is van het grotere geheel en hoe dat grotere geheel die persoon vormt – en andersom. Vandaaruit de relaties en krachten die in het gezinssysteem werkzaam zijn kunnen onderscheiden en daar een positieve draai aan geven. En in feite passen de professionals dit ook toe op het grotere geheel – de manier waarop een gezin in de grotere context (de eigen leefomgeving) functioneert. Dat kan omdat zij in die buurt of wijk hun werk zijn gaan doen. Daar verbanden zien, wisselwerking onderscheiden en bruggen slaan is onderdeel van hun werk geworden.



Binnen de ene wereld kan soms iets gecompenseerd worden wat in de andere wereld ontbreekt of niet lukt, vertelt Harry. “Soms is er in een gezin zoveel stress en hardnekkige, diep liggende problematiek, dat je als werker

“Je moet zuiver hebben waar de problematiek ligt.”

je aandacht beter kunt richten op hoe bijvoorbeeld de school kan bijdragen of een voetbalclub of de dominee – daarmee kun je echt een bredere, krachtiger omgeving helpen creëren voor een kind. En kan je het onvermogen van de ouders gedeeltelijk ondervangen.”

Het is daarom goed om te beseffen hoe waardevol de focus-verschuiving binnen de jeugdzorg is. Die focus lag vroeger vooral op het individuele kind, maar ging steeds meer liggen op het gezin en het gezinssysteem. Daar wordt nu ook het sociale netwerk bij betrokken en met het wijkgerichte werken verbreedt die focus zich tot de gehele leefwereld van het kind, inclusief buurt, school, sport, vrijwilligers et cetera. Dat die ruimte waarin jeugdzorg werkt steeds groter is geworden, strookt goed met het feit dat een kind actief is en gevoed wordt door meer werelden dan binnen het gezin alleen.

bestuurder Spirit (jeugd en opvoedhulp regio Amsterdam)

# Marïënne Verhoeef

## Duiden van de beweging: het vinden van een andere taal en houding

We hebben bij Spirit de beweging gemaakt naar wijkgericht werken, vervolgens naar de zelfsturing<sup>1</sup> en ik merk dat we nu in de teams erg bezig zijn met nieuwe vormen die horen bij het werken in en met de ‘dragende’ samenleving. Wat ik voorlopig maar even informele zorg noem. Informeel gaat over de eigen mogelijkheden van mensen, hun eigen vermogen zaken op te lossen, de mogelijkheden die zij hebben binnen hun sociale netwerk en omgeving. En formeel is dan wat in aansluiting daarop eventueel nodig is aan zorg, hulp of bijstand van ons of andere professionals. Vragen die momenteel bij ons spelen zijn bijvoorbeeld: hoe kun je een goede verbinding tussen informele en formele hulp maken, wat zijn daarin digitale mogelijkheden (e-hulp) en hoe zorg je dat je toewerkt naar een situatie die werkelijk duurzaam is.

De nieuwe manier van werken vraagt van onze werkers dat ze nog verder uit de hulpverleningsstand komen. De keuze is om de dingen steeds vanuit het perspectief van de vragende persoon te zien of het gezin dat bij je komt. Heel belangrijk is dat deze mensen zich gezien en gehoord voelen en dat een hulpverlener niet met hen aan de haal gaat. Ik gebruik expres het woord cliënt niet – want dan zit je eigenlijk meteen al in die zorgverlenende taal en in die hulpverlenersstand. Het gaat erom zo te denken alsof je het zelf bent. Zelf wil je ook niet meteen dat die professionals met jou aan de haal gaan en dat je automatisch in een professioneel circuit gezogen worden. Soms wil je alleen maar advies of op het goede spoor gezet worden. Dan wil je niet als patiënt behandeld worden. En soms wil je juist wel die professionele hulp. Als er echt iets is met je kind, dan wil je dat daar serieus naar gekeken wordt en wil je niet naar de burens voor advies, dat is heel badinerend.

Voor werkers betekent dat dus dat ze een sterke combinatie van inlevingsvermogen en oordeelsvermogen moeten bezitten. De vaardigheid moeten hebben om snel te scannen of er een echte hulpverleningsvraag ligt of een vraag om een advies. Het betekent ook dat ze gewone taal gebruiken, want in hulpverleningstaal wordt alles vanzelf al anders. Een vraag wordt meteen een hulpvraag. Taal is volgens mij echt heel belangrijk. Daarom vind ik eigen kracht ook zo’n slecht woord. Niemand heeft het over zichzelf in termen van eigen kracht. Wel over wat je zelf kan en waar je iemand anders voor nodig hebt. Tegelijkertijd blijft het nodig dat werkers ook gewoon methodisch te werk kunnen gaan. Soms is een heel gerichte aanpak en methodisch handelen nodig, weten wat werkt. Overigens zitten de werkers in wijkteams met

<sup>1</sup> Zie voor deze ontwikkeling het artikel elders in deze publicatie: De professional “in the lead”. Hoe Spirit de omslag naar zelfsturing maakte.

andere disciplines – welke dat zijn, wisselt. Ook daar moeten zij leren elkaars taal te spreken en te verstaan.

### **Ontwikkeling als bestuurder: je eigen mind voortdurend oprekken**

Ik werk nu zo'n zeven jaar in de jeugdzorg. Destijds was ik redelijk verbijsterd over hoe versnipperd de zorg voor gezinnen en jongeren was. Veel loketten, ingewikkelde indicatiestellingen. Wel samenwerking, maar allemaal na elkaar. Sindsdien is in de regio Amsterdam veel bereikt. Zo lukt het steeds beter om multifocaal te werken: niet na elkaar maar tegelijkertijd, met een afgestemd aanbod, bijvoorbeeld tussen GGZ en jeugdzorg. Ook is er meer verbinding met onderwijs. Daar kunnen we trots op zijn. Maar we zijn er nog lang niet. Nee, ik ben hier nog niet klaar mee, ik leer steeds nieuwe dingen. Ik vind de verbinding tussen formeel en informeel en specifieke zorg echt een zoektocht. Dat is iets dat je door moet blijven ontwikkelen, je moet er creatief en alert in blijven. Voor je het weet heb je die drie dingen in losse hokken gestopt en gaan ze zich daarbinnen apart van elkaar ontwikkelen. Dan ga je alleen bekijken wat je binnen de wijkteams kan verbeteren of wat je beter binnen die specialistische zorg kunt doen – terwijl het gaat om de interactie. De kracht ligt in een samenhangende ontwikkeling. En we weten nog onvoldoende hoe dat werkt.

Voor mij als bestuurder gaat het over leren en luisteren. Wat hoor ik van medewerkers, wat zie ik gebeuren, wat hoor ik uit de samenleving terugkomen, wat leert me dat, wat hoor ik vanuit de andere sectoren, hoe luister ik naar de psychiatrie ... Het gaat erom dat je je eigen mind voortdurend oprekt en niet denkt: zo zit het in elkaar. Dat je open blijft staan voor nieuwe inzichten. Ik wil de spankracht van mijn denken en waarnemen breed houden. Daar zit ook mijn inspiratie.

### **Winst voor het kind: niet eindigen met heel veel deelproblemen**

Een gezin dat met opvoedproblemen komt, schulden heeft en ook last van psychiatrische problematiek, hoeft niet van het ene loket naar het andere. 's Ochtends hier gesprekken voeren en 's middags daarheen. Ik denk dat je als gezin minder van het kastje naar de muur wordt gestuurd en dat je vraag of probleem minder opgesplitst wordt in deelproblemen. Want zo ervaar je het natuurlijk niet – als een serie deelproblemen. Dit lukt alleen omdat partijen die elkaar nodig hebben rondom een kind of gezin, elkaar weten te vinden, beter samenwerken en makkelijker tot een gezamenlijk plan komen. Ik moet overigens wel zeggen dat het wijkgerichte voor een deel van de mensen prettig is, omdat hulp en voorzieningen dichtbij en makkelijk toegankelijk zijn. Maar andere mensen hebben niet zoveel met de wijk, daar moet je ook realistisch in zijn.

### **Advies: proportionaliteit aanbrengen tussen voorkant en achterkant**

Alle energie 'aan de voorkant' stoppen is in mijn ogen gevaarlijk. Als je daar veel ziet en doet, houd je geen geld over voor de mensen die 'de achterkant' heel erg nodig hebben. Dat is een echte valkuil. Proportionaliteit is belangrijk.

Daarom denk ik dat je goed moet monitoren en kritisch moet blijven. En bij de start voldoende ruimte voor die achterkant moet reserveren – ook in financiële zin – anders organiseer je je eigen probleem. Je moet blijven investeren in kennis en deskundigheid die in de achterkant zit. Speciale, specifieke of specialistische zorg hoeft niet altijd duurdere zorg te zijn. En ik denk dat het ook belangrijk is om naar de wijkteams toe een continue stroom van kennis en deskundigheid te organiseren die wordt opgebouwd in de specifieke zorg. Opdat de wijkteams de nieuwste inzichten weten te benutten.

# De professional 'in the lead'

## Hoe Spirit de omslag naar zelfsturing maakte

**Spirit, organisatie voor jeugd en opvoedhulp in de stadsregio Amsterdam heeft definitief de stap naar zelfsturing gezet. Vanaf medio 2013 werkt deze organisatie met zelfsturende teams in wijken en buurten. Geen experiment in de marge, maar organisatiebreed. Hoe maak je als organisatie zo'n omslag, wat zijn de motieven en wat impliceert zo'n wending? In gesprek met Mariëtte Verhoef (Raad van Bestuur), Mieke van den Berg (projectleider Jeugdzorg in de buurt, later projectleider zelfsturing) en Petra Helderman (Jeugdmaatschappelijk werk) wordt duidelijk dat zelfsturing voor Spirit een logisch en noodzakelijk antwoord is op deze tijden van bezuiniging en de transitie van jeugdzorg. Maar het gaat om meer dan dat. De veranderingen zijn onderdeel van een veel grotere beweging in onze samenleving. De tijd dat de dingen van bovenaf worden geregeld, is voorbij.**

### **Door**

We schrijven het jaar 2010. Dat jaar is er bij Spirit een beweging gaande, een grondig nadenken over een nieuw te volgen koers, in het besef dat dingen echt anders moeten. Spirit wil de organisatie veranderen, niet blijven hangen in een omslachtig systeem dat cliënten laat verdwalen en opzadelt met veel te veel verschillende hulpverleners en versnipperde zorg. Door - het plan waarmee de organisatie daadwerkelijk de beoogde verandering inzet - begint met een proloog waarin in de ik-vorm het verhaal wordt verteld van een zestienjarig meisje dat vanaf haar 12de binnen Spirit van de ene hulpvorm naar de andere voorziening doorverhuisde. 'Ik heb al die tijd aan zoveel mensen mijn verhaal verteld, eigenlijk niet normaal meer. Ik vraag me soms wel eens af: kan dit niet anders?'

De organisatie wordt gereshuffeld tot drie onderdelen: jeugdmaatschappelijk werk in wijkteams, gespecialiseerde hulp en behandeling in gesloten setting (jeugddetentie en jeugdzorgPlus). Op 1 januari 2012 starten overal in de stadsregio de wijkteams. Met deze verandering wil Spirit de jeugdzorg op een meer geïntegreerde manier dichterbij de wijk brengen

volgens het principe 1 gezin, 1 plan, 1 hulpverlener. De wijkteams begeleiden gezinnen met problemen op meerdere leefgebieden.

### Tijdgeest

“We voelden de tijdgeest in 2009, 2010 denk ik heel goed aan”, blikt Mariënné Verhoef terug. “We hadden echt de overtuiging dat we ons naar die wijken toe moesten organiseren en aansluiten op andere partijen die daar zitten. Dus juist niet alleen vanuit jeugdzorg je ding doen, maar ter plaatse samenwerken rond de gezinnen die problemen hebben. Als je in de wijk rondloopt, word je sneller gezien en sneller gekend. De politie loopt bijvoorbeeld eerder bij je binnen om te zeggen dat het echt nog niet goed gaat met dat gezin. Of je komt op straat een jongere tegen die je vorig jaar nog in een traject had en vraagt hoe het nu met hem gaat. Onze werkers hadden vaak het gevoel dat ze teveel ‘achter’ bureau jeugdzorg zaten. Ze hadden er last van dat ze door de bureaucratie soms lang moesten wachten voordat ze ingeschakeld werden. Waren we er maar eerder bij geweest!, zeiden ze vaak.”

## “Innovatie wordt mogelijk door ruimte te geven”

### Klein experiment met Jeugdzorg in de buurt

Ondertussen, parallel aan de voorbereidingen van Door, begint Spirit een heel klein experiment: de pilot Jeugdzorg in de buurt. In Amsterdam Noord (Nieuwendam-Noord) gaat een team van een paar ambulante werkers aan de slag volgens de principes van Buurtzorg: buurtgericht werken, streven naar zorgonafhankelijkheid (dat is versterken van de eigen kracht van de cliënt en zijn omgeving), uitgaan van de autonomie van de professional, zelfsturing, zo weinig mogelijk regels en bureaucratie.

“We zijn enthousiast begonnen met Jeugdzorg in de buurt”, zegt Mariënné Verhoef. “De principes die daaraan ten grondslag liggen, spraken ons erg aan. Bij Jeugdzorg in de buurt gaat het over veel meer dan over werken in de wijk alleen. Vooral met zelfsturing, met de ‘professional in the lead’ zetten, wilden we ervaring opdoen. Wat de implicaties daarvan waren, hadden we in het begin nog niet goed in de gaten. Daar moesten we gaandeweg achter komen.” Mieke van den Berg is in die tijd projectleider van Jeugdzorg

in de buurt. “Jeugdzorg in de buurt heeft heel scherp aan het licht gebracht dat zelfsturing iets is wat je niet zomaar ‘even’ doet”, vertelt ze. “Al snel bleek het voor Spirit niet eenvoudig, zo niet onmogelijk, om het team te faciliteren. Veel lijnen om iets aan te vragen of te organiseren lopen via de afdelingsmanagers. Het team had geen afdelingsmanager en bij elke afzonderlijke afdeling moesten ze voortdurend opnieuw afspraken maken over zaken en vragen als het aannemen van nieuw personeel, samenwerking met netwerkpartners in de buurt of de aanschaf van een nieuwe printer.” Ondanks deze moeilijkheden blijft het kunnen experimenteren met zelfsturing en daaruit lessen trekken, een belangrijk motief om het team ‘in de lucht’ te houden.

### De aantrekkingskracht van zelfsturing

Gevraagd naar wat voor Spirit de motieven waren om met het concept van zelfsturing aan de slag te willen gaan, antwoordt Petra Helderma: “Jeugdzorg is geworden tot een terrein met heel veel regels en dat verhoudt zich eigenlijk heel slecht met de HBO opgeleide, zelfstandige professionals die we in dienst hebben. Zij zitten vast aan heel veel draadjes – al die protocollen, methodieken, afspraken, regels die we hebben – en worden dus sterk van bovenaf gestuurd. De zorg wordt niet alleen heel ingewikkeld gemaakt op die manier, maar onze professionals kunnen hierdoor ook steeds minder tijd bij de gezinnen doorbrengen. Ze zijn te druk met al het gedoe erom heen. We zijn bij Spirit tot de conclusie gekomen dat we meer gebruik willen maken van de kracht en vermogen van de professionals zelf. Overhead verminderen was daarbij in eerste instantie niet het motief, het kwam vooral voort uit het besef dat we ons potentieel – dat van onze professionals – niet ten volle benutten.”

Bovenal wilde Spirit zelfsturing invoeren omdat dit aansluit op hoe de professionals omgaan met cliënten, vertelt Mariënné Verhoef. “We gaan uit van wat cliënten kunnen, van hun eigen oplossend vermogen en kracht, van wat zijzelf als probleem zien en hoe ze dat op willen lossen. Bij dat denken past dat je een organisatie hebt waar dat ook leidraad is. Zodat je als professional in je eigen organisatie niet in een hiërarchie functioneert waar anderen je aansturen, terwijl je ondertussen bij gezinnen vanuit een heel andere visie moet werken.”

### Ook de bedrijfsmatige component

Overigens kan zelfsturing over verschillende zaken gaan en Spirit wilde zich niet beperken tot inhoudelijke zelfsturing: de

professional die vakmatig zijn eigen koers uitzet en beslissingen neemt. De organisatie wilde de professional ook voor het bedrijfsmatige resultaat (mede)verantwoordelijk maken.

“Onder professionele autonomie wordt vaak inhoudelijke zelfsturing verstaan”, zegt Mariënné Verhoef. “Dat is een redelijk geaccepteerd fenomeen. Iets waarover niet zo heel veel discussie bestaat. Het is goed wanneer een hoog opgeleide professional als de jeugdzorg professional zijn of haar werk op zelfstandige wijze kan doen, zelf beslissingen mag nemen. Het was vooral bedrijfsmatige zelfsturing door de professional – ook een belangrijk principe van Buurtzorg – die ons voor een groot vraagstuk plaatste, juist omdat dit een radicaal andere manier van organiseren vraagt. Dat liet het experiment van Jeugdzorg in de buurt goed zien. Ook bleek het nog niet zo eenvoudig om het kader te definiëren waarbinnen we de teams zelf wilden laten sturen. Wat is het aantal kinderen en gezinnen dat het team helpt, wat is het budget dat het team tot zijn beschikking heeft? Dat was destijds tasten in het duister.”

### Andere volgorde

Eind 2011 raakt het experiment met zelfsturing van het Jeugdzorg in de buurt team in een impasse. Een zelfsturend team werkelijk faciliteren vraagt een andere organisatie structuur, een nieuwe besturingsfilosofie, constateert Spirit. Maar de organisatie is daar op dat moment nog niet aan toe. Het experiment met zelfsturing wordt ‘on hold’ gezet.

De belangrijkste les die Mieke van den Berg als projectleider trekt, is dat Spirit beter een andere volgorde had kunnen kiezen. “Met Jeugdzorg in de buurt hebben we zelfsturing onvoldoende in de praktijk kunnen brengen. Het was onmogelijk dit ‘van onder af’ af te dwingen. De goede volgorde is dat de organisatie op bestuurlijk niveau begint met een visie, kaders en voorwaarden voor zelfsturing. Vervolgens kan je zelfsturing dan in de praktijk uitproberen. En bedenken hoe je een zelfsturend team faciliteert, informeert en adviseert op het gebied van personeelszaken (van cao tot ziekteverzuim en het aanstellen van nieuwe medewerkers), op het gebied van facilitaire zaken (zoals onderhoud en ICT) en op het gebied van financiën, indicatiestelling en cliëntenregistratie. Boven alles moet je duidelijk maken welke resultaten je van het team verwacht. Dat gaat over zaken als personeelskosten, de tijd die direct ten behoeve van de gezinnen moet worden ingezet en klanttevredenheid.”

### Gewild en ongewild bezuinigen

Nadat Spirit begin 2012 overal de wijkteams heeft ingevoerd, is ontwikkeling naar zelfsturing voor Spirit de logische vervolgstap. “Als wij willen dat de werkers in vrijheid opereren in de wijken, dan moet de organisatie met hen meebewegen in plaats van omgekeerd”, verklaart Mariënné Verhoef. “We hebben daarom een jaar in de organisatie benut om met elkaar te spreken over de invoering van zelfsturing. Het is heel rigoureuus om die stap te zetten. We hebben ons in alle eerlijkheid afgevraagd of we dat echt wilden en of we dat echt konden. Het is ook eng voor mensen. Er is geen afdelingsmanager meer. Geen grote afdeling P&O. Facilitair is er niet meer om alles voor je te regelen.”

En dan komt in de loop van 2012 een enorme bezuinigingslag in Amsterdam. Ook Spirit moet fors inleveren. Invoeren van zelfsturing krijgt hierdoor een heel andere lading. “Dat kan je wel uit elkaar willen houden, maar dat lukt je gewoon niet”, verzucht Mariënné Verhoef. “De bezuinigingen riepen veel spanning en emotie op. Het raakt mensen in hun bestaanszekerheid. Invoeren van zelfsturing werd gezien als een bezuiniging. En dat is het natuurlijk ook. De inzet was een gewilde bezuiniging, omdat we daarmee geld vrij konden maken voor de uitvoering. Dat wilden we allemaal. Maar door de gedwongen bezuiniging moesten er professionals uit. Dat was heel zuur.”

Minimaliseren van management en ondersteunende diensten De noodzaak tot bezuinigen fungeert vanaf dat moment óók als een extra impuls om de organisatieverandering te realiseren. “We hebben dit gebruikt als een momentum om de grote organisatieverandering te kunnen realiseren”, aldus Mariënné Verhoef. De managementfuncties – van de leden van de Raad van Bestuur tot leidinggevend – worden geherdefinieerd vanuit de vraag wat er precies nodig is om de werkers in de frontlinie te faciliteren en wat minimaal aan sturing nodig is om het grote geheel te laten draaien. De functie van afdelingsmanager verdwijnt – en daarmee de vast aan de teams verbonden leidinggevend. Ook de functie van de vast aan het team verbonden gedragswetenschapper verdwijnt.

De ondersteunende diensten worden afgeslankt en de teams krijgen ondersteuning van coaches, jeugdhulpspecialisten en accounthouders. Teams krijgen een budget mee en inhoudelijke afspraken.



### Randvoorwaarden

Spirit bouwt een aantal randvoorwaarden in om de zelfsturing in te bedden en goed te laten landen bij de werkers en in de teams. Voor een organisatie met zelfsturende teams is het bijvoorbeeld cruciaal om zelfreflectie en zelfontwikkeling te stimuleren. Teams kunnen daarom naar eigen behoefte een beroep doen op coaches en jeugdhulp-specialisten. Jeugdhulp-specialisten zijn psychologen of orthopedagogen die de werkers kunnen inschakelen om mee te kijken (intervisie) of specialistische expertise in te brengen. De werker bepalen zelf of zij deze extra deskundigheid nodig hebben of het met een collega af kunnen. En de teams krijgen zelf een budget om hun eigen professionalisering in te kopen. Spirit bouwt ook een sociaal internet dat als vraagbaak dient en het mogelijk maakt voor teams om ervaringen uit te wissen, te bespreken waar ze tegenaan lopen, elkaar vragen te stellen en elkaar te adviseren.

Verder krijgt elk team een 'dashboard' waarop het kan zien hoe het ervoor staat met de omzet, de (personeels)kosten en de kwaliteit. Omzet gaat over de begrootte productie/bezetting ten opzichte van de gerealiseerde productie/bezetting, de kosten betreffen de werkelijk gemaakte ten opzichte van de begrootte kosten en de kwaliteit gaat nu vooral nog over de klanttevredenheid.

### Heroriëntatie

Als Spirit medio 2013 de reorganisatie naar zelfsturing doorvoert, is dit niet alleen de afsluiting van een proces, maar ook de start van een omvangrijke heroriëntatie in de gehele organisatie. Volgens Mariëtte Verhoef komt het er nu op aan om al doende te leren, fouten te maken, daarop terug te komen, alert te zijn. "Bij alles denken we: waarom doen we dit? Is dit logisch? Is dit wat we moeten doen als we echt goede zorg voor de gezinnen en jongeren als uitgangspunt nemen?"

De dashboards hebben smileys gekregen, vertelt ze. "Vrolijk, dan gaat het goed. Neutraal is oké. Verdrietig, dan geef je teveel geld uit of huur je teveel personeel in bijvoorbeeld. Dus dat is dan aanleiding voor het team om met elkaar te onderzoeken hoe dat komt. En te bepalen wat je eraan gaat doen."

"In het begin hadden we de neiging de teams veel te veel kader mee te geven", vervolgt ze. "We wilden te veel

vastleggen. Daar zijn we van terug gekomen, we hebben de richtlijnen beperkt. In het najaar van 2013 gaan we bekijken of dat functioneert. Is dit nu iets waar de teams iets aan hebben? Het is echt zoeken met elkaar, hoe gaat het, hoe werkt het. Het is leuk om te zien hoe binnen teams nu al een rolverdeling aan het ontstaan is. Iemand die de financiën in de gaten houdt, iemand anders de wachtlijsten."

### Vertellen wat de beweging is

Op verzoek blikt ze terug om de vraag te beantwoorden hoe je een organisatie een dergelijke omslag laat maken. "Als ik kijk naar Door, de organisatieslag naar een wijkgerichte manier van werken, dan kan ik niet anders zeggen dan dat we dat echt samen met de mensen hebben kunnen doen. Er was een collectief enthousiasme. Die omslag ging volgens het boekje, denk ik."

De omslag naar zelfsturing was moeilijker, niet alleen omdat het ging interfereren met de bezuinigingen, maar ook omdat het voor de hele organisatie ingrijpender was dan de omschakeling naar wijkgericht werken. "Daarom was het heel belangrijk om te vertellen wat de beweging was die we wilden

"We zitten in een stroming die veel harder gaat dan iedereen zich realiseert"

maken en goed te bespreken waarom je die zou willen maken, proberen daar gemeenschappelijkheid in te krijgen. Dat was een continue dialoog met de hele organisatie. Goed luisteren naar wat de medewerkers in je organisatie vertellen over waar ze tegenaan lopen, wat zij vinden dat moet gebeuren. Daar laat je je door voeren en dat geef je terug in een verhaal, in een visie."

### De voorlopers dragen

Toen Spirit in 2012 besloot om de omslag naar zelfsturende teams te maken, was zo'n twintig procent van de mensen meteen enthousiast, schat Mariëtte Verhoef. Twintig procent van de mensen zag het niet zitten en dacht ook dat het geen kans van slagen zou hebben. "De enthousiastelingen zijn mensen die vaak al voorloper zijn. Mensen die eigenlijk al een beetje last hadden van de afdelingsmanager en die het gewoon zelf willen doen, die kansen zien. Er zijn altijd voorlopers in een organisatie, die voelen de tijdgeest aan, die



# Wim Spiering

bestuurder FlexusJeugdplein (stadsregio Rotterdam)

voelen waar het heen gaat. Het waren ook precies die mensen die voeding gaven aan het veranderingsproces. Het kon hen niet snel genoeg gaan.”

Ze beaamt dat zelfsturing een ander type leiderschap vraagt. “Als je de professional ‘in the lead’ wilt zetten, dan moet je een context scheppen waarin mensen ook ‘in the lead’ kunnen zijn. Ik ben daarop aanspreekbaar. En ik denk dat het belangrijk is om te blijven duiden wat de context is waarin we opereren, zodat mensen zich daartoe kunnen verhouden. Dit is wat op ons afkomt. Ik kijk voortdurend naar de wereld om me heen en probeer in die wereld onze boodschap – datgene waar we voor staan – goed naar voren te brengen. Ook daarop ben ik aanspreekbaar.”

## Innovatie mogelijk maken

Maar het allerbelangrijkste in haar rol als bestuurder vindt ze om innovatie mogelijk te maken. “Dat doe je door ruimte te geven, ruimte aan kansen die mensen zien, ruimte voor enthousiasme, voor nieuwe ontwikkelingen. Daarmee stimuleer je de professionaliteit en het ondernemerschap van je mensen. Dat zit hem in grote en kleine dingen. Als hier iemand binnenkomt en zegt dat we op het gebied van pleegzorg eigenlijk veel meer kindgericht moeten gaan werken, zal ik altijd zeggen: waarom doen we dat niet? Ga ermee aan de gang! Ik denk dat we mensen hierop aantrekken. Spirit heeft de naam een innovatieve organisatie te zijn. Ik vind dat ook de kernwaarde van Spirit.”

Ze signaleert dat de innovatie op dit moment een beetje stagneert door de transitie van jeugdzorg en de rol die de gemeente moet pakken. “Eigenlijk zegt de gemeente nu: hartstikke goed dat jullie zijn begonnen met die wijkteams, maar wacht even. Eerst gaan wij onze eigen teams vormen en wij gaan bepalen wie erin komen. Voor ons werkt dat vertragend, onze mensen zitten nu eigenlijk een beetje te wachten. Dat is de wet van de remmende voorsprong en dat is soms best frustrerend.”

## Denken in oud en nieuw

“In het land hoor ik sommige bestuurders van organisaties en ook wethouders wel praten over wat er allemaal moet gaan veranderen”, vervolgt ze. “Maar ze realiseren zich niet hoeveel er al aan het veranderen is. Ook op Rijksniveau bedenken mensen wat zij gemeenten moeten adviseren, zodat die de benodigde stappen kunnen zetten. Terwijl veel gemeenten

al lang hard en bezig zijn. Het gevaar is dat mensen aan de zijlijn praten in termen van oud en nieuw. Dit is de oude werkelijkheid en dit is de nieuwe. Terwijl we al volop bezig zijn! Vervolgens stellen ze de vraag hoe we van hier naar daar komen. Ik zie een enorme sturingsbehoefte, een behoefte aan controle, richtlijnen en stappenplannen... Dat beneemt ons soms wel eens het zicht op wat er werkelijk gaande is. En die sturingsbehoefte gaat zo in tegen de beweging naar meer eigen kracht, meer vertrouwen geven.”

Natuurlijk, ze beseft dat de behoefte aan sturing en controle er altijd zal zijn. “Dat zijn de mechanismen van de Tweede Kamer, van een gemeenteraad, van politiek en ambtenarij. Het is inherent aan ons systeem dat als er een incident is, we strikter willen gaan controleren.”

## Grotere beweging

“Ondertussen zitten we in een stroming die veel harder gaat dan iedereen zich realiseert. Er is echt een verschuiving gaande over wat de rol van de overheid is en de verantwoordelijkheid van de burgers. Het beeld over wat mensen zelf kunnen, verandert. Op allerlei terreinen. Die beweging is veel groter dan alleen in de jeugdzorg.” Ze doelt onder andere op de verschuivingen in de energiesector, waar mensen het heft in eigen handen nemen en coöperaties oprichten om hun eigen energievoorziening te regelen. Zelfbeheer in wijken is ook een voorbeeld, of de oprichting van het Broodfonds door ZZP-ers. “De tijd dat alles voor je georganiseerd wordt, is voorbij. In België hebben burgers al een eigen bank opgericht volgens de oude coöperatieve gedachte.”

De kunst is, zo zegt ze, is de tijdgeest aan te voelen in de wetenschap dat de dingen zich zullen blijven ontwikkelen. “De nieuwe situatie is geen eindpunt, daar ligt alweer iets achter. Achter iedere golf zit weer een nieuwe golf.”

## Duiden van de beweging: stressfactoren verminderen

Dat vanuit het overheidsbeleid het pleidooi uitgaat om de eigen mogelijkheden van mensen beter te benutten, vind ik een krachtige ontwikkeling. Het is goed om niet bij allerlei vragen meteen de overheid als de instantie te zien die de problemen gaat oplossen. Het activeren van mensen, gebruik maken van persoonlijke netwerken, oplossingen zoeken in de eigen omgeving - die methodiek zit er bij ons al jaren in. Door hulpverlening niet meteen bij aanvang al als een totaalpakket aan te bieden, compleet met een serie doelstellingen, maar de situatie waarin een cliënt zich bevindt af te pellen tot een aantal stressfactoren, kunnen we de hulpverlening anders inzetten. Ondersteuning van een gezin of een jongere begint altijd met een analyse van de stressfactoren. Als je enkele daarvan kunt verminderen, komt er vaak ruimte en energie vrij waardoor cliënten weer meer zelf kunnen dan ze van tevoren hadden gedacht. Als je oplossingen dan ook nog eens bedenkt samen met het sociale netwerk, genereer je duurzame oplossingen: als u het zelf kan, gaan wij weer weg en sluiten de hulpverlening af. Het gezin of de jongere wordt op deze manier zo kort mogelijk als een cliënt met allerlei behandeldoelen gedefinieerd. Ik denk dat je op die manier mensen ook minder stigmatiseert.

Een mooi voorbeeld om dit te illustreren is dit: ons werd gevraagd om een pleegezin te leveren voor een baby die binnen afzienbare tijd zou worden geboren. De moeder was een Afrikaanse vrouw, nog maar kort in Rotterdam, zonder netwerk. Zij bleek kanker te hebben en de baby moest gehaald worden – pas daarna zou de behandeling kunnen beginnen. De werker die met deze vraag werd geconfronteerd, heeft toen geen pleeggezin gezocht, maar is gaan nadenken over hoe dit anders op te lossen. Die Afrikaanse vrouw was katholiek en we zijn gaan zoeken naar kerken in de wijk waar zij woonde. Via een van die kerken hebben we een gezin gevonden dat steun wilde bieden. De deal was: als het even niet gaat, dan overleggen moeder en steungezin. Zo slaapt de baby tijdens een kuur bij het steungezin, anders bij de moeder. Het kindje is soms een paar dagen en soms maar een middag bij het steungezin of er wordt thuis even bijgesprongen. Met die oplossing ontstond een enorm krachtige impuls. Deze geïsoleerde Afrikaanse vrouw kreeg opeens een steunrelatie, haast een vriendin in de moeder van dat gezin. De geloofsgemeenschap raakte vervolgens ook veel meer betrokken bij deze vrouw. En wij konden ons helemaal terugtrekken.

## Ontwikkeling als bestuurder: verbinding met je inhoudelijke filosofie houden

Als bestuurder vind ik het een heel boeiend proces om bij organisatievraagstukken sterke verbinding te houden met de inhoudelijke filosofie: de wijze waarop we die in de methodiek door hebben ontwikkeld, heeft betekenis voor de aansturing en ondersteuning

van de medewerkers. En ook in de gesprekken met de overheden blijven de inhoud voor ons het uitgangspunt. Onze fusie in 2008 was sterk inhoudelijk geïnspireerd. Dat gold voor alle fusiepartners. Wij streefden niet in de eerste plaats naar schaalvergroting, maar wilden inhoudelijke versterking en aanvulling. We vonden elkaar op het inhoudelijk verhaal van activeren, vroeg signaleren, praktische ondersteunen, herstellen van de oorspronkelijke samenlevingsverbanden. We wilden aanwezig zijn waar kinderen en gezinnen van nature komen. Dat inhoudelijke verhaal hebben we na de fusie, ook bij krimp en reorganisaties, steeds als leidraad vastgehouden.

Nog voor het overheidsbeleid werd, zochten we al de verbinding met scholen, de jeugdgezondheidszorg, de buurt, sportverenigingen, kerken... Dat leidde ertoe dat we al vroeg de keuze voor contact met de lokale overheden maakten. Veertig procent van ons budget komt niet uit de doeluitkering voor de geïndiceerde zorg, maar via maatschappelijk werk op scholen, pedagogen op consultatiebureaus, gezinscoaching in probleemwijken, vroeg signalering bij politiebureaus, projecten met zwervjongeren enzovoort. Met alle overheden hier in de regio hebben we contracten en subsidierelaties die al van jaren her zijn. Wij kennen de wethouders en de ambtenaren en zij kennen ons. Voor ons is het vanzelfsprekend dat je weet wat er leeft in een gemeente. Wij hadden dus een netwerk waarop wij konden voortbouwen in het transitieproces van de jeugdzorg. Dat is een verschil met veel van onze collega's. We hebben in de stadsregio Rotterdam een meerjarig transitie arrangement afgesloten en daarmee relatieve rust afgesproken. De ambtenaren hebben begrip getoond voor het belang van procesmatige ruimte die wij moeten krijgen om te ontwikkelen en een verantwoorde overgang naar de nieuwe situatie te maken. Als aanbieders hebben we gezegd dat we snappen dat gemeenten een enorme klus hebben, dat krimp en frictiekosten onvermijdelijk zijn en dat we ons daar ook verantwoordelijk voor maken. We geven elkaar de ruimte om dit hele proces goed met elkaar door te komen, omdat er anders chaos gaat ontstaan. Samen hebben we gezegd: wij gaan de bezuinigingen opvangen en wij gaan met elkaar inzetten op de inhoudelijke kant van die transformatie.

#### De winst voor het kind: herstel van relaties

Ik denk dat de oplossingen die we nu vinden, duurzamer zijn voor kinderen en ouders. Als je inderdaad de relatie met familie hebt kunnen herstellen of het isolement van een gezin met behulp van familie of de buurt hebt helpen doorbreken, dan ontstaan er meer natuurlijke mogelijkheden voor ondersteuning zonder dat daar nog professionele zorg voor nodig is. Dat verhaal over die Afrikaanse vrouw dat

ik net gaf, is een mooi voorbeeld van hoe dat kan gaan. Maar we hebben bijvoorbeeld ook kamertrainingen voor jongeren rond de 18 jaar – in samenwerking met woningcorporaties. We noemen ze satelietkamers. Daar geeft de buurvrouw kookles aan de jongeren. Ook met andere wijkactiviteiten leggen we verbindingen in de buurt. De jongeren kunnen zich op die manier tot zelfstandigheid ontwikkelen en tot buurtbewoner. Dat is positief voor de jongere en voor de wijk. In die zin zien wij dit ook als een bijdrage aan samenlevingsopbouw.

#### Advies: prestatie indicatoren goed voor kwaliteitsontwikkeling, niet om af te rekenen

Adequate kengetallen zijn nodig opdat de zorg voor jeugd kan functioneren. Maar het woude aan regelgeving en alle verschillen in afrekensystematiek zijn ingewikkeld en maken de systemen inefficiënt. Destijds, na de fusie, hebben we er veel tijd en energie aan moeten besteden om alle financieringsstromen intern onder controle te krijgen. Dat was niet eenvoudig, we hadden met 56 verschillende subsidierelaties en contracten te maken, met allemaal andere prestatie-indicatoren en afrekensystemen! De ene overheid rekent de gemiddelde bezetting af, de andere het aantal contacten, de derde kijkt naar de afgeronde hulp, de vierde is alleen geïnteresseerd in het aantal kinderen uit een specifieke doelgroep, de volgende wil alleen maar pijldatumgegevens en weer een ander wil tevredenheid meenemen in de beoordeling.

Op dit moment zijn gemeenten hier in de regio aan het zoeken wat precies de accenten zijn waarop zij willen sturen. Langzaamaan ontstaat wel een soort collectief bewustzijn dat ze naar meer eenduidigheid moeten komen – zeker ook op het gebied van afrekenen en prestatie-indicatoren.

Ik ben voorzitter van het instellingenoverleg. De focus op prestatie-indicatoren vinden wij goed als het gaat om kwaliteitsontwikkeling en inhoudelijke verdieping, effecten meten om inzicht te krijgen en te kunnen bijsturen. Maar wij vinden het riskant wanneer daar te snel een afrekenimplicatie aan wordt gekoppeld. Veel gemeenten denken na over maatschappelijke effecten en maatschappelijk rendement. Zeer relevant, maar absoluut nog niet rijp om die op enigerlei wijze te verbinden aan een afrekensysteem.

#### Tenslotte: de wijk als metafoor voor steunstructuren

We zien de wijk als een context waarbinnen we de inhoudelijke transformatie van ons hulpaanbod gestalte geven: flexibele werkvormen en interventies met een sterke gemeenschapsbinding, samenwerking met lokale formele en informele netwerken. Maar tegelijkertijd wil ik benadrukken dat ik de wijk als een metafoor zie.

Een metafoor voor steunstructuren, voor het herstel van sociale inbedding van mensen. Betekenisvolle relaties kunnen ook aan de andere kant van het kanaal liggen of een dorp verderop. Ook in het denken over financiering moeten we veel soepeler omgaan met grensoverschrijdende ondersteuning, omdat sociale netwerken van mensen zich nu eenmaal niet aan postcodes houden.



Colofon

Interviews en teksten Karin Schaafsma (DSP-groep)  
In opdracht van Stichting Innovatie Jeugdzorg  
Met financiële steun van Bernard van Leer Foundation  
Mede mogelijk gemaakt door  
Onno Hoorn (O2 Communicatie),  
Gerdi Meyknecht (Meyknecht Advies)  
Karin Schaafsma (DSP-groep)  
Vormgeving O2 Communicatie  
Drukwerk Libertas

Met dank aan  
De Associatie voor Jeugd, voor het opzetten van  
Jeugdzorg in de Buurt, alle geïnterviewden, voor de  
openheid waarmee zij meedachten over de vraagstukken  
die in deze publicatie aan de orde zijn, Bram van Dijk  
en Gerdi Meyknecht, voor het kritisch en opbouwend  
meelezen.

*Zoete inval, dichte gordijnen en buurtmoeders is een  
uitgave van Stichting Innovatie Jeugdzorg*



