

# *Verlag bijeenkomst Ruimte voor hulpverleners in de jeugdzorg*

**Datum** 6 juni 2012

**Locatie** Goed Werk Hub, Boxtel



**Op de bijeenkomst Ruimte voor Hulpverleners in de Jeugdzorg, gehouden op 6 juni 2012, zijn we op zoek gegaan naar een nieuwe visie om professionals op de werkvloer te overtuigen van de mogelijkheden van een betere jeugdzorg. Door zelf ruimte te nemen kunnen professionals zich inzetten voor verbeteringen van hun eigen positie en vakgebied.**

**Uitgenodigd waren Jaap Peters, actiemanager en oprichter van het tijdschrift Slow Management en Erik Gerritsen, directeur van Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam (BJAA).**

**Locatie van de bijeenkomst was orthopedagogisch centrum voor jongeren De La Salle in Boxtel dat deel uitmaakt van de Koraal Groep, een instelling bestaande uit diverse stichtingen waar mensen met een beperking of belemmering op verstandelijk, lichamelijk en/of psychosociaal gebied zorg en ondersteuning krijgen. Ruim dertig deelnemers waren aanwezig, afkomstig uit verschillende sectoren en organisaties.**

Thijs Jansen, oprichter van de Stichting Beroepseer en docent/onderzoeker aan de School voor Politiek en Bestuur van de Universiteit van Tilburg, leidde de bijeenkomst in en introduceerde de beide gastsprekers. Ook vertelde hij in het kort wat de Goed Werk Hub is: een laagdrempelig en sectoroverschrijdend knooppunt waar je kennis, ervaringen, analyses en ideeën met anderen kan delen en elkaar kan ondersteunen bij concrete initiatieven.

Erik Gerritsen begon met te vertellen hoe in zijn organisatie professionals te vaak belemmerd worden in de uitoefening van hun vak. Hij besloot daarom dat het anders moest en paste de kern van de zogenaamde *Eigen Kracht-conferenties* toe op de nieuwe werkwijze van zijn eigen organisatie. In die nieuwe werkwijze staat het betrekken van mensen in de analyse van problemen van de zorgontvanger centraal. Bij een Eigen Kracht-conferentie maakt een coördinator, samen met hulpverleners en familie en bekenden van de zorgontvanger een plan voor de toekomst. De regie van



*Erik Gerritsen:  
Het gaat om  
voortgang in  
kleine stappen*

het uitvoeren van het plan blijft in handen van de zorgontvanger. Gerritsen liet tien van zijn medewerkers een opleiding van twee jaar volgen. Na afloop van deze periode coachen zij op hun beurt veertig anderen. Het is de bedoeling dat uiteindelijk alle 450 medewerkers van BJAA opgeleid worden tot dicht bij de klanten staande gezinsmanagers. Zij zijn verantwoordelijk voor het hele traject dat de zorgontvanger aflegt.

De gezinsmanagers blijken een succes. Medewerkers moeten hun kantoor uit, praten met alle betrokkenen en regelen het werk zelf van begin tot eind.

Kleine zaken transparant maken voor iedereen in de organisatie draagt ertoe bij dat mensen van elkaar begrijpen waarom de dingen gebeuren.

Volgens Gerritsen gaat het om de kleine successen, om het vooruitgaan in kleine stappen. Veranderingen blijven lastig in het begin, vanwege het vernieuwen tegen de stroom in. Maar hoe vernieuw je nou echt? Hoe kijk je vanuit waarden naar je werk? Dat zijn essentiële vragen voor een revolutionaire vernieuwing. Je moet lef hebben en vooral gewoon beginnen. Er is genoeg gepraat.

### *Onbewust meer overeenkomende ideeën dan aanvankelijk gedacht*

Gerritsen verzocht zijn medewerkers zoveel mogelijk los te laten op afdelingen waar dat mogelijk was. Door mensen te laten nadenken over wat ze wel wilden behouden in het werk, kwam naar boven dat verschillende mensen vaak hetzelfde willen.

Mensen bleken onbewust meer met elkaar overeenkomende ideeën te hebben dan aanvankelijk gedacht.

Vervolgens was het belangrijk met deze uitkomst de zaken snel op te pakken en het moment niet voorbij te laten gaan. Ook al is voor iedereen duidelijk dat gebruik maken van gezond verstand voor de hand ligt, in een organisatie is dat niet altijd vanzelfsprekend. Je komt veel verzet tegen, vooral als je wilt loslaten en ter discussie stellen. Medewerkers raken daardoor als het ware in een depressie waar ze doorheen moeten, een professionele schaamte. Sommige mensen komen erachter dat ze zich niet kunnen aanpassen aan de nieuwe manier van werken. Zij zijn niet geschikt voor dit werk en zullen afscheid moeten nemen. Dat is heel emotioneel voor medewerkers, omdat zij in hun existentie ter discussie zijn gesteld.

Volgens Gerritsen kun je hen dan ook niet kwalijk nemen dat ze zich niet aanpassen aan een nieuwe werkwijze, omdat wij met ons systeem waarin we jarenlang hebben



*Soms is het noodzakelijk even uit de eigen omgeving te stappen om de situatie te overzien en een plan te maken voor het gezin*

gewerkt en waaraan we ons hebben geconformeerd zelf voor een bepaalde situatie gezorgd hebben. Na afloop van de depressie weet je wat je in huis hebt: mensen die weten waarom en voor wie ze hun werk eigenlijk doen. Op die manier ontstaat een groep gemotiveerde en positief ingestelde medewerkers.

Gerritsen is veel ongeloof tegengekomen in de organisatie. Hoe kan het zijn dat de gezinsmanagers zo goed werken?

Voor een deel is dat te danken aan de door Gerritsen geïntroduceerde *inrolmethode*, als tegenhanger van de uitrolmethode waarbij alles voorgekauwd aan de medewerkers wordt gepresenteerd.

Je weet pas hoe iets werkt wanneer je iets hebt meegemaakt. Zelf doen dus. Een belangrijke vraag is dan hoe je de groepen die graag willen verbeteren laat leren van het eerste team? Volgens Gerritsen moet je constant het wiel opnieuw uitvinden om duurzaam te zijn. Pas wanneer telkens iedereen denkt dat hij of zij iets zelf uitgevonden heeft, heb je te maken met een goed idee.

### *Nieuwe instrumenten ontwikkelen om kwaliteit te meten*

Een lastig verschijnsel in de jeugdzorg is dat er geen aanspreekcultuur is. Vragend naar de sfeer binnen teams, zul je te horen krijgen dat elk team denkt zelf de beste sfeer te hebben. Het kost dus tijd om maximaal te kunnen doorgronden wat er werkelijk aan de hand is in zo'n team. Hoe doorgrond je de leemlaag? Hoe ga je om met de managers en bestuurders?

De vraag is, aldus Gerritsen, of we kinderen in ons jeugdzorgsysteem beter maken of juist zieker? Een groot deel van de kinderen dat in aanraking komt met jeugdzorg, komt daar onterecht mee in aanraking.

Hoe is dat mogelijk? Een ander punt is zo snel mogelijk af te komen van de indicatiestelling, het vaststellen door indicatieorganen van de noodzakelijke – hoeveelheid – zorg. Indicering geeft de zorgvrager recht op vergoeding van die zorg. Het indicatiesysteem is slecht, het duurt te lang. Je moet meteen aan de slag kunnen met zorgvragers. Indicatiestelling is een voorbeeld van georganiseerd wantrouwen, van een eindeloos durend controlemechanisme. In plaats daarvan moeten we naar een georganiseerd vertrouwen, heldere doelstellingen en vrije handelingsruimte voor professionals.



*Jaap Peters:  
Projectmanagers  
houden de  
ellende tijdelijk  
buiten de deur,  
maar geven  
geen echte  
oplossing voor  
het probleem*

Het is tijd voor een vraag uit het publiek: “In hoeverre kun je externe invloeden reguleren in zo’n veranderingstraject, bijvoorbeeld vanuit de politiek?” Gerritsen antwoordt dat “we door de nieuwe ontwikkelingen de politiek zelf gaan bepalen. We gaan bepalen wat de politiek vindt! We moeten niet meer afwachten, maar zelf het heft in handen nemen en gaan staan voor veranderingen”.

Maar hoe toon je nu aan dat de cliënt hierbij gebaat is? Is het niet lastig dit al kwantitatief, dus in getallen, te bewijzen?

Wat Gerritsen betreft zitten we momenteel in een kwalitatief verbeteringsproces waarin aantallen nog niet interessant zijn: “Bovendien meten we in de jeugdzorg vooral de verkeerde dingen. Dat hebben we in al die jaren met elkaar zo bedacht en afgesproken. Om die gewoonte te doorbreken, moeten we dus nieuwe instrumenten ontwikkelen om kwaliteit te meten. In dit deel van de ontwikkeling is die nog niet aan te tonen met metingen. We kunnen leren van de succesvolle verhalen. Verbeterde kwaliteit moet nog in de grote cijfers bewezen worden”.

### *Het organisatieproces moet terug naar de professionals*

Jaap Peters, de tweede spreker op de bijeenkomst, pleit voor een vorm van managen van organisaties waarin aandacht voor kwaliteit en professionaliteit vooropstaat.

Peters begint zijn verhaal aan de hand van een sprekend voorbeeld: de plofkip. De plofkip hoeft zelf niet te scharrelen. Hij krijgt precies genoeg voedsel, net genoeg ruimte om te leven. Ruimte voelt voor hem als leegte. Hij weet niet wat hij ermee moet. In de afgelopen jaren zijn we ook zo met onze professionals omgegaan. Het is nodig hen opnieuw te leren ruimte te nemen en deze vervolgens zinvol te benutten.

Het organisatieproces moet terug naar de professional. Peters legt aan de hand van een getekende matrix het verschil uit tussen managen en organiseren. Managen is eigenlijk alleen geschikt voor enkelvoudige problemen, waarbij een groot deel van de oplossingen geroutineerd kan worden geleverd. De mate van vereist vakmanschap is hierbij minimaal. Managen volstaat. Bij complexe problemen volstaat een geroutineerde aanpak van oplossingen niet, maar wordt er vakmanschap en maatwerk vereist. Organiseren is nodig. Volgens Peters is managen samen te vatten als “je zin doordrijven” en organiseren als “het leveren van vakwerk”. Ter illustratie daarvan toont hij enkele foto’s, waaronder een van



*Waarom staat de klant nooit in een organogram van een organisatie vermeld?*

een kruispunt met minstens vijftwintig wegwijzers.

Peters grijpt terug naar de Amerikaanse ingenieur Frederick Taylor (1856-1915), bedenker van de wetenschappelijke bedrijfsvoering en het werkplaatsmanagement. Volgens hem moest het werk in zoveel mogelijk kleine stukje worden opgeknipt ter wille van efficiëntie en standaardisatie. Aangezien mensen pas het initiatief nemen als ze overzicht hebben, moest initiatief nemen volgens Taylor zoveel mogelijk worden onderdrukt.

Als voorbeeld noemt Peters de video *Vakmanschap aan zet met samenwerkende professionals* van organisatieadviseur Douwe van den Berg op de website van Beroepseer die treffend aantoont dat problemen veelal projectmatig worden opgelost. De problematiek komt in beeld, een projectmanager wordt aangesteld en vervolgens worden de problemen aangepakt. Maar als het project is afgelopen, doemen de problemen opnieuw op. Dat komt doordat veel organisaties nog steeds hiërarchisch zijn. En een hiërarchie is geen hub, een knooppunt van contacten of een aansluitpunt van verkeer in een netwerk. Projectmanagers houden de ellende tijdelijk buiten de deur, maar geven geen echte oplossing voor het probleem. Overigens, een vraag die we ons wel eens zouden mogen stellen is: waarom staat de klant nooit in een organogram van een organisatie vermeld?

### *Een applicatie voor 'realtime'*

Peters pleit al geruime tijd voor het investeren in een applicatie die het mogelijk maakt om *realtime* bij de dossiers van cliënten te kunnen. Voordat zorgverleners van de ene naar de andere cliënt gaan, kunnen ze binnen enkele tellen zien wat de meest actuele status is van de problematiek in een gezin. Is er toevallig vandaag nog een andere hulpverlener geweest? Dit is cruciale informatie die enorm zou helpen bij adequaat handelen.

Wat is er aan de hand in de jeugdzorg? Professionals voeren een strijd om de waarheid. Stel je voor dat er veertien tot twintig procent van de professionals bezig is rondom een kind en dat zij allemaal op zoek zijn naar hun waarheid en zich daarvoor hard willen maken? Niet de noden van het kind staan centraal, maar de belangen van de organisatie.

Peters wijst op het zogenaamde *Veendammodel*, een integrale oplossing waarbij alle eerste- en tweedelijns partijen rond een gezin nauw samenwerken. Dit



in Veendam begonnen model was een groot succes. Helaas is besloten niet verder te werken met toepassing, ondanks de enorme besparingen die het heeft opgeleverd.

De afbeelding van een hub laat zien met wat voor methode van organiseren we hier te maken hebben: het in een werkveld samenkomen van verschillende partijen rond - bijvoorbeeld - een gezin. Door professionals

samen aan tafel te krijgen rondom een gezin, bespaart men 45.000 euro per kind. Dat het kind niet centraal staat, blijkt uit de enorme bureaucratie binnen de jeugdzorg. Dat we daar niets aan doen, noemt Gerritsen ook wel het “bureaucratisch genoeg”.

Iemand uit de zaal zegt dat het resultaat voor de professionals niet binnen het eigen domein te halen is. Om een kind echt te helpen, moet er vaak resultaat behaald worden in het domein van een andere professional. Het is voor professionals in dat geval niet interessant genoeg om zich volledig in te zetten, omdat hij zich het resultaat niet kan toe-eigenen. Niet het kind staat centraal, maar organisatiebelangen.

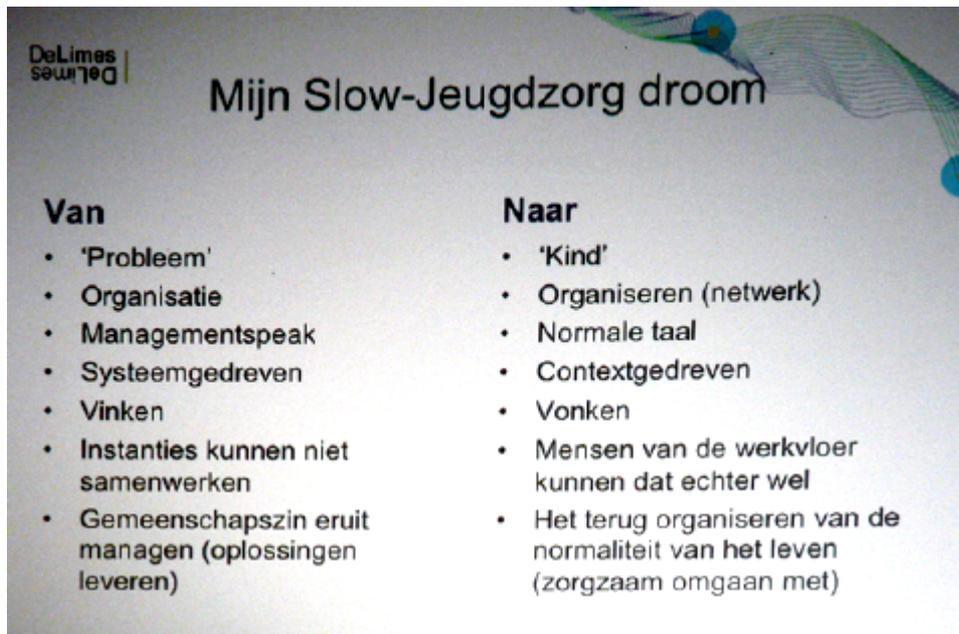
Volgens Gerritsen hangt er “binnen de jeugdzorg vaak een sfeer van innovatie mag, maar wel binnen de kaders”. Zolang je roept dat het allemaal moeilijk is, word je zelf ook onderdeel van het probleem: “Wij zijn goed om te inventariseren waarom het niet goed gaat”. Desondanks zijn bestuurders noodzakelijk, aldus Gerritsen. Bestuurders kunnen namelijk het verschil maken: “Het is te makkelijk om gewoon maar te zeggen: geef professionals de ruimte”. Er zijn immers professionals die er, ondanks de bureaucratie, toch in slagen om succesvol te zijn. Professionals hebben op een gegeven moment steun nodig om innovatie dieper te laten doordringen in de organisatie. Daarin kunnen bestuurders een belangrijke rol spelen.

### *Innovatie vanaf de werkvloer*

Peters spreekt vol lof over Buurtzorg Nederland, het nieuwe concept voor verpleging en verzorging aan huis als alternatief voor de thuiszorg. Buurtzorg is wel in staat geweest om een systeem te bedenken voor de professional. Innovatie vanaf de werkvloer, resulterend in een systeem dat echt succesvol werkt voor professionals.

Peters haalt nog een voorbeeld aan waaruit blijkt dat mensen uit verschillende organisaties niet goed kunnen samenwerken. Wanneer men interdisciplinair moet gaan werken, gaat het fout. Een arts zei ooit: “Wanneer je meer dan drie of vier ziektes hebt, kun je beter niet in het ziekenhuis terechtkomen. Dan ga je dood”. Samenwerking wordt niet betaald, het systeem is daarop niet ingericht. Samenwerking loont niet. Met bizarre gevolgen als resultaat. Peters sluit zijn verhaal af met de boodschap dat we moeten terugorganiseren naar de normaliteit van het leven. Samen met de klant.

Vervolgens barst een discussie los in de zaal. Hank van Geffen, bestuursvoorzitter van de Koraal Groep, vertelt een bijzonder verhaal over zijn visie op zorgondernemen. Hij vertelt niet naar cijfers te kijken, niet in structuren te denken of in stijlen. Het gaat er volgens hem om telkens de juiste verbinding te maken. De Koraal Groep levert *full-service*: onderwijs, zorg, arbeidsintegratie. Het voordeel dat



### *De ideale jeugdzorg volgens Jaap Peters*

betrokkenen daarbij hebben is dat zij zelf middelen ook intern kunnen overhevelen. Ze kunnen zelf binnen de financieringen prioriteren, een voordeel dat kleinere zorginstellingen niet hebben. De Koraal Groep richt zich op de lange termijn.

Teveel wordt gekeken naar cijfers of *benchmarks*. Teveel wordt er vergeten te kijken naar de mensen zelf. Wat hebben zij nodig ter verbetering van hun levenssituatie? Wat kun jij daar als individu aan bijdragen?

Iemand in de zaal beaamt dat in de jeugdzorg werkende mensen - maar ook in andere sectoren - veel meer zouden moeten samenwerken. Soms is het noodzakelijk even uit de eigen omgeving te stappen om de situatie te overzien en een plan te maken voor het gezin. Deze stap wordt vaak vergeten. Wat wil het gezin zelf? Wat zijn de doelen van de hulpverleners? En hoe kunnen we die doelen beter op elkaar afstemmen? Wie doet wat? Schakelen vanuit een samenhangend plan, dat is wat er vaak ontbreekt.

Het vak moet weer worden teruggegeven aan de mensen zelf. Bovendien rijst de vraag waarom een goede professional juist de complexe - en dus uitdagende - zaken uit handen zou moeten geven aan een casusmanager? Dat zijn juist de zaken waar een echte professional van zou opleven. In de keten worden teveel disciplines geïntroduceerd. Daarmee gepaard gaan de vele intakes die enorm veel tijd in beslag nemen, alle ter voorkoming van escalaties. Dit belemmert snel en adequaat optreden en leidt uiteindelijk tot een falende jeugdzorg.

Stichting Beroepseer dankt de Koraal Groep voor haar hartelijke gastheerschap.

---

## **Verslag geschreven door Wouter ten Have**

**Redactie, vormgeving en foto's: A. Gabrielli**