

# Voorbeeldige Jeugdzorg Hoe Jeugdformaat vernieuwingen in de jeugdzorg realiseert

Onderzoeker:

Maaïke Glimmerveen



## Inhoud

- 12.1 Inleiding
- 12.2 Jeugdformaat
- 12.3 Voorbeeldige Jeugdzorg
- 12.4 De strategische waarde van Voorbeeldige Jeugdzorg
- 12.5 Voorbeeldige Jeugdzorg en leiderschap
- 12.6 Voorbeeldige Jeugdzorg en netwerkpartners
- 12.7 Reflectie: strategisch vernieuwen van onderaf

## 12.1 Inleiding

De jeugdzorg bevindt zich in een omgeving die voortdurend in beweging is. Maatschappelijke en politiek-bestuurlijke ontwikkelingen, veranderende wet- en regelgeving en complexe financieringsstromen zijn van invloed op de uitvoering van het werk. De problemen die kinderen ervaren staan zelden op zichzelf. Ze spelen zich vaak binnen een gezin af en gaan gepaard met werkloosheid, schulden, een onvermogen van ouders om kinderen op te voeden, huiselijk geweld, criminaliteit en onzekerheid over de toekomst. Dit maakt het werk in de jeugdzorg veeleisend. Om hulp te bieden die aansluit bij de situatie van het kind en het gezin is samenwerking nodig tussen hulpverleners. Deze samenwerking is niet altijd vanzelfsprekend, maar wel een randvoorwaarde om tot vernieuwing te komen.

Stichting Jeugdformaat uit Den Haag is een van de organisaties die in dit speelveld acteert. De organisatie ondersteunt kinderen, jongeren en ouders bij opgroeien en opvoeden in situaties waarin ze dat op eigen kracht onvoldoende kunnen. Een kind of gezin moet via Jeugdformaat alle hulp kunnen krijgen die nodig is om een gelukkig leven te leiden. Een bestuurslid:

‘Het gaat om hulpverlening aan jongeren alsof het je eigen kind is, het kind dat opgroeit in zijn eigen woon- en leefomgeving. Daar maakt het gezin deel van uit en de school en de vriendjes en vriendinnetjes, de voetbalclub. Nu zijn er soms wel tien hulpverleners bezig met een gezin. Dat werkt niet. Het gaat erom dat je denkt vanuit het kind in zijn leefomgeving en dat de behoefte van een kind leidend is in de hulpverlening; niet de financieringsstromen, niet de protocollen of onze eigen hulpverleningsproducten. Het gaat om het kind; ongedeelde hulp voor het ongedeelde kind. Dat is waar we voor willen gaan staan, het liefst samen met ketenpartners.’

Het is de overtuiging van Jeugdformaat dat vernieuwing van de jeugdzorg start bij de wens van hulpverleners om in de dagelijkse praktijk het verschil te maken. Op initiatief van de Raad van Bestuur start in 2008 vanuit deze gedachte ‘Voorbeeldige Jeugdzorg’. Voorbeeldige Jeugdzorg gaat uit van de kracht en de ambities van de jeugdzorgwerkers. Vanuit hun eigen praktijk stimuleert Jeugdformaat haar medewerkers om te experimenteren met initiatieven om de jeugdhulpverlening beter aan te laten sluiten op de behoeftes van het kind en het gezin. Het is de ambitie om met Voorbeeldige Jeugdzorg van onderaf een bijdrage te leveren aan de strategische vernieuwing van Jeugdformaat.

Dit cahier gaat in op de vraag hoe Jeugdformaat vernieuwing van onderaf vormgeeft. Hoe draagt Voorbeeldige Jeugdzorg bij aan de vernieuwing van de jeugdzorg en de samenwerking met partners? Hoe vertaalt Jeugdformaat experimenteren en leren in strategische vernieuwing? Welke rol vervullen managers en leidinggevenden daarbinnen? En hoe draagt Voorbeeldige Jeugdzorg bij aan sa-

menhangende hulpverlening? Dit cahier beschrijft hoe Jeugdformaat succesvol heeft gewerkt aan vernieuwing in de jeugdzorg. De belangrijkste succesfactoren daarin zijn:

- *Groot denken, klein doen.* Een uitdagend en ambitieus toekomstbeeld voor de jeugdhulpverlening vertalen deelnemers aan Voorbeeldige Jeugdzorg voortdurend naar concrete en knellende praktijksituaties, waarmee ze direct aan de slag kunnen.
- *Het organiseren van ondersteunende leerbijeenkomsten.* Regelmatige leerbijeenkomsten zorgen voor ondersteuning van deelnemers. Ze krijgen de kans hun initiatieven aan te scherpen, ervaringen te delen en van elkaar te leren. Doordat er bij deze bijeenkomsten steeds een externe partij betrokken is, lukt het om uit de waan van de dag te blijven.
- *Het zichtbaar maken van parels en het vieren van successen.* Het vertellen over successen in de jeugdzorg, bemoedigt collega's om trots te zijn op hun vak en om ook ruimte te zoeken voor vernieuwing. Het verspreiden van deze succesverhalen draagt ertoe bij dat de vernieuwingsinitiatieven meer gaan leven in de organisatie en er nieuwe mensen klaarstaan om het stokje voor vernieuwing over te nemen. Uiteindelijk ontstaat hierdoor een continu proces van strategische vernieuwing.
- *Strategische vernieuwing van onderaf.* De keuze van Jeugdformaat om ruimte te geven aan strategieontwikkeling van onderaf krijgt vorm door hulpverleners uit te dagen en de ruimte te geven om initiatief te nemen en concrete probleemsituaties uit hun eigen werkpraktijk aan te pakken.
- *Strategieontwikkeling van bovenaf.* Jeugdformaat benut concrete ervaringen om tot een overkoepelend verhaal te komen voor vernieuwing in de jeugdhulpverlening. De concrete ervaringen dragen bij aan strategieontwikkeling op bestuursniveau.
- *Leiders die erin gaan staan.* Bestuurders en managers weten voortdurend wat er speelt en verdiepen zich in de initiatieven. Ze adopteren initiatieven, bieden steun als dat nodig is en kunnen daarover verhalen vertellen in de buitenwereld.
- *Richting, ruimte en resultaat.* Naast richting vanuit ambities en ruimte om vernieuwende initiatieven te nemen, sturen de leiders van Jeugdformaat ook voortdurend op het behalen van resultaten. Het uitbouwen van positieve resultaten brengt een beweging tot stand die niet meer terug te draaien is.
- *Partners uitnodigen mee te doen.* Jeugdformaat stimuleert samenwerking met hulpverleners buiten de eigen organisatie. Hierdoor ontstaan vernieuwende netwerken van professionals in de jeugdhulpverlening.

We starten het cahier met een korte beschrijving van Jeugdformaat. Vervolgens maken we inzichtelijk hoe het traject Voorbeeldige Jeugdzorg er precies uitziet en hoe het vertellen van verhalen aan dit alles ondersteunend is. In het volgende hoofdstuk maken we inzichtelijk hoe Jeugdformaat Voorbeeldige Jeugdzorg inzet als strategische vernieuwing van onderaf. Vervolgens gaan we in op de rol van

leiderschap in Voorbeeldige Jeugdzorg en geven we een beeld van de wijze waarop Jeugdformaat zich tussen haar partners in de regio beweegt.

We sluiten het cahier ten slotte af door inzichtelijk te maken hoe Voorbeeldige Jeugdzorg een bijdrage levert aan een strategische visie van Jeugdformaat. Een visie die tegelijkertijd richting geeft aan nieuwe initiatieven om tot Voorbeeldige Jeugdzorg te komen.

## 12.2 Jeugdformaat

Jeugdformaat is een organisatie voor ondersteuning van en hulpverlening aan kinderen en jongeren van 0 tot 18 jaar en hun ouders. De organisatie is in 2003 ontstaan uit een fusie van vijf zelfstandig opererende jeugdhulpverleningsinstaties uit de regio Haaglanden. Vanuit 75 voorzieningen verzorgen circa 750 hulpverleners de ondersteuning en hulp aan kinderen, jongeren en gezinnen. De hulpverleners vallen onder de verantwoording van één van de 40 leidinggevendenden, weer aangestuurd door vijf managers. Samen met de Raad van Bestuur vormen de managers het managementteam. Het stadsgewest Haaglanden subsidieert de dienstverlening van Jeugdformaat grotendeels op grond van de Wet op de Jeugdzorg.

Jeugdformaat biedt een breed en flexibel pakket aan hulpvormen: van preventieve hulp en thuishulp tot crisishulp of hulp in een voorziening. Afhankelijk van de situatie van het kind of gezin, gaat Jeugdformaat op zoek naar de meest passende (combinatie van) hulp.

### De hulp- en ondersteuningsvormen die Jeugdformaat aanbiedt

- *Preventieve hulp.* Via Schoolmaatschappelijk werk en buurtprojecten zet Jeugdformaat vroegtijdig lichte vormen van hulpverlening in om te voorkomen dat zwaardere hulp nodig is.
- *Ambulante (thuis)hulp.* Jeugdformaat biedt kinderen en ouders in de eigen omgeving ondersteuning bij opvoeden en opgroeien. Het doel is dat het gezin op eigen kracht, of met ondersteuning van familie of mensen uit de omgeving, problemen leert hanteren.
- *Daghulp.* Om ontwikkeling te stimuleren en te voorkomen dat kinderen of jongeren vastlopen in hun gedrag biedt Jeugdformaat hulp voor overdag. Ouders krijgen oefeningen en praktische adviezen over zorg en opvoeding.
- *Pleegzorg en gezinshuizen.* Jeugdformaat biedt alternatieve huisvesting voor kinderen en jongeren die (tijdelijk) niet thuis kunnen wonen. Een pleegzorgbegeleider vervult de ambulante taken en begeleidt het pleegkind, de ouders en pleegouders. In een gezinshuis is intensieve en deskundige hulp aanwezig.

- *Hulp in een voorziening.* Bij sommige vormen van problematiek is verblijf in een pleeggezin soms niet mogelijk. Jeugdformaat biedt verschillende voorzieningen die specifieke begeleiding en ondersteuning kunnen bieden.
- *Crisishulp.* Wanneer er acuut hulp nodig is, biedt Jeugdformaat verschillende vormen van hulp, zowel in de thuissituatie als in een pleeggezin of voorziening.
- *Overige hulpvormen.* Jeugdformaat biedt begeleiding in de omgang met gescheiden ouders en beschikt over middelen om te observeren wat er met een kind aan de hand is en welke hulp daar het best bij past.

## Netwerk

Hoewel Jeugdformaat een groot aantal hulp- en ondersteuningsvormen aanbiedt, liggen de vraagstukken van kinderen, jongeren en gezinnen vaak op verschillende levens/leefgebieden, zoals onderwijs, wonen en zorg. Organisaties die op deze gebieden actief zijn hebben elk hun eigen taak en verantwoordelijkheden. Samen zijn ze verantwoordelijk voor passende ondersteuning en hulp aan kinderen en gezinnen die het nodig hebben. De uitwisseling van informatie en kennis over deze kinderen en gezinnen is cruciaal. Alleen op deze wijze kan een zo compleet mogelijk beeld ontstaan van de vraagstukken waarmee kinderen en gezinnen kampen en de hulp en ondersteuning die verschillende organisaties en instellingen daarop hebben geboden of (kunnen) bieden. Jeugdformaat zoekt daarom voortdurend actieve samenwerking met partijen uit haar netwerk. In sommige gevallen werkt Jeugdformaat zelfs in allianties die naast de moederorganisatie zijn ontstaan.

### Enkele belangrijke allianties en netwerkpartners

- *JJC:* De Jeugdformaat/Jutter-Combinatie biedt opvang en intensieve behandeling aan jongeren vanaf 12 jaar met ernstige gedragsproblematiek.
- *Voortgezet Speciaal Onderwijs:* Samen met 'Het Knooppunt' biedt Jeugdformaat een daghulp-onderwijsprogramma aan leerlingen uit het Voortgezet Onderwijs die niet naar school gaan vanwege probleemgedrag.
- *Zorg op Maat.* Samen met Ipse de Bruggen – een organisatie voor ondersteuning van mensen met een verstandelijke beperking al dan niet in combinatie met gedragsstoornissen – biedt Jeugdformaat zorg op maat voor het hele gezin.
- *Jeugdhulpverlening in de vrouwenopvang.* Samen met De Wende, Het Leger des Heils en Perspectief biedt Jeugdformaat ambulante hulp aan kinderen van vrouwen die in een vrouwenopvang zitten.

- *Huisvesting 16+*. In samenwerking met een woningcorporatie zoekt Jeugdformaat naar geschikte woningen voor jongeren om een stap naar zelfstandigheid te kunnen zetten.
- *Samenwerking met STEK*. Vrijwilligers van STEK staan de jongeren van Jeugdformaat bij in het bevorderen van hun maatschappelijke participatie.

## De buitenwereld

Jeugdformaat streeft ernaar dat kinderen en ouders ook na de hulp en steun zelfstandig verder kunnen leven. Dat ze kunnen werken en wonen met een eigen sociaal netwerk dat hen ondersteunt. Met dit streven wil Jeugdformaat ook een maatschappelijke bijdrage leveren. Dit doel is breder dan het doel van de organisatie zelf en is onderhevig aan de dynamiek van de context waarin Jeugdformaat opereert, zoals maatschappelijke ontwikkelingen en politiek-bestuurlijke druk, maar ook lokale gebeurtenissen. Om optimaal aansluiting te vinden bij maatschappelijke en politieke ontwikkelingen ambieert Jeugdformaat daarom een 'op buiten georiënteerde houding'.

## 12.3 Voorbeeldige Jeugdzorg

‘Twintig collega’s ontvingen een uitnodiging voor een spannende en inspirerende bijeenkomst. Samen met hun manager of leidinggevende hebben zij voorbeelden ingebracht waar zij trots op zijn of waar ze in hun dagelijkse praktijk graag verandering in willen zien. Dit was de input voor de startbijeenkomst over Voorbeeldige Jeugdzorg. We hebben deze dag ervaringen gedeeld om tot vernieuwende vormen van jeugdhulpverlening te komen. ’

Bovenstaande passage komt uit het verslag van de startbijeenkomst van Voorbeeldige Jeugdzorg in juni 2008. Voorbeeldige Jeugdzorg is ontstaan vanuit de ambitie van Jeugdformaat om een bijdrage te leveren aan de toekomst van jongeren en aan veilige leer- en woonomgevingen van jongeren. Daarbij is het uitgangspunt dat de betrokkenheid van medewerkers bij de kinderen en jongeren een belangrijke bijdrage levert aan hun toekomst en omgeving. De Raad van Bestuur van Jeugdformaat neemt daarom het initiatief om medewerkers de ruimte te geven om experimenten te starten en positieve voorbeelden te verzamelen die bijdragen aan een voorbeeldige en innovatieve jeugdzorg. Waar mogelijk vinden deze experimenten plaats in samenwerking met andere maatschappelijke organisaties in de regio Haaglanden. De experimenten dienen als inspiratiebron voor

anderen om het initiatief te nemen om samen te werken aan een waardevolle toekomst voor kinderen, jongeren en ouders.

Voorafgaande aan de startbijeenkomst van Voorbeeldige Jeugdzorg krijgen medewerkers een oproep om met voorbeelden en ideeën uit hun eigen werkpraktijk te komen die een bijdrage leveren aan de verbetering van de jeugdhulpverlening. De twintig aanwezige medewerkers vertegenwoordigen alle productgroepen van Jeugdformaat – pleegzorg, residentiële zorg en ambulante zorg. Daarnaast zijn ook leidinggevendenden, managers en bestuurders aanwezig op de startbijeenkomst. Drie medewerkers geven een voorbeeld van een casus waar zij in het kader van Voorbeeldige Jeugdzorg graag mee aan de slag zouden willen.

### Voorbeeld: pleegzorgbegeleiding

Luuk draagt vanuit zijn rol als pleegzorgbegeleider een voorbeeld aan waarmee hij in Voorbeeldige Jeugdzorg aan de slag zou willen. Het betreft twee pleegkinderen die in een pleeggezin van Jeugdformaat wonen. Door omstandigheden moeten deze kinderen op korte termijn in een ander gezin geplaatst worden. Ondanks de inspanningen van de bij de bemiddeling en matching betrokken functionarissen, is het Luuk langs de formele lijn niet gelukt een geschikt pleeggezin voor deze kinderen te vinden. Omdat de kinderen snel uit het oude pleeggezin weg moeten, start Luuk met een zoektocht naar een pleeggezin in de directe omgeving van de pleegkinderen – school, sportverenigingen, etc. Officieel vindt de zoektocht daarmee plaats buiten de gebaande paden van regelgeving en procedures. De voogden van de beide kinderen stemmen hiermee in. Door de zoektocht worden snel twee gezinnen gevonden en kunnen de kinderen in hun eigen omgeving en in de directe nabijheid van hun eigen school en vrijetijdsbesteding blijven. Luuk: “Eigenlijk hadden er tijdens dit proces 10 tot 12 formulieren moeten worden ingevuld, die in mijn optiek niet aansluiten op de situatie van deze twee kinderen. Een beoordeling van de processen op hun toegevoegde waarde voor het kind is wat mij betreft noodzakelijk. We kunnen veel beter met alle partijen in de jeugdzorg samenwerken dan nu het geval is. De lijnen kunnen korter, daar is een hoop winst op te behalen. Weg van de computer en meer in het (pleeg)gezin!”

Tijdens de startbijeenkomst blijkt er bij alle deelnemers een vergelijkbare betrokkenheid bij het werk te zijn. Deze betrokkenheid uit zich in schaamte, maar ook in trots, over de uitvoer van het werk en de samenwerking tussen professionals binnen de jeugdzorg. Het vervolg van het Voorbeeldige Jeugdzorg-traject richt zich daarom op de vraag hoe Jeugdformaat deze betrokkenheid in kan zetten om te experimenteren met nieuwe werkpraktijken.



## Van een verlangen naar Voorbeeldige Jeugdzorg

‘Soms zit je met je handen in het haar, omdat het niet lijkt te lukken om de hulpverlening aan te laten slaan. Jongeren die net een iets ‘heftigere’ problematiek hebben, vragen om een benadering die wij niet bieden. Het is frustrerend om je te realiseren dat we met deze jongeren moeten gaan ‘leuren’ voor een diagnose en beter passende opvang. Maar ook dat ze tot die tijd bij ons wonen, zonder dat we genoeg handvatten hebben om met de problematiek om te gaan.’

Bovenstaand citaat is van een pedagogisch medewerker van een leefgroep voor jongeren ouder dan twaalf jaar. Haar droom is om nauwere samenwerking met netwerkpartners te realiseren. Om zo in korter tijdsbestek een diagnose te kunnen stellen over wat er echt met een jongere aan de hand is. Maar ook opdat ze – vanuit de leefgroep 12+ – al kan starten met passende hulp aan deze jongeren. In Voorbeeldige Jeugdzorg roept de pedagogisch medewerker collega’s en netwerkpartners op om ideeën, contactpersonen en onderlinge steun uit te wisselen.

Elk project van Voorbeeldige Jeugdzorg begint bij eenzelfde verlangen van een medewerker naar een andere manier van werken. Dit verlangen illustreren medewerkers aan de hand van een concrete casus uit hun dagelijkse werkpraktijk. Belangrijk is dat professionals vanuit deze casus op zoek gaan naar mogelijkheden en energie om het anders te doen. Uiteindelijk zijn er tien medewerkers die daadwerkelijk met hun verlangen aan de slag gaan.

### **Leerzaam: groot denken, klein beginnen**

Het is de ambitie om met Voorbeeldige Jeugdzorg een bijdrage te leveren aan het verbeteren en vernieuwen van de jeugdzorg. Jeugdformaat vult deze ambitie in aan de hand van concrete casussen die medewerkers uit hun eigen werkwijze aandragen. Zij verbeteren hiermee de jeugdzorg vanuit hun eigen visie en drive. Werkend vanuit kleine voorbeelden uit de werkwijze van hulpverleners verbetert en vernieuwt Jeugdformaat de jeugdzorg stap voor stap.

Nadat de professionals hun verlangen om het anders te doen aan de hand van een concrete casus inzichtelijk hebben gemaakt, gaan ze de essentie en de aard van hun idee verder uitwerken. Externe begeleiders ondersteunen hen daarbij. Een eerste stap is het aanscherpen van de casus. In eerste instantie interviewt de extern begeleider hen over hun casus en het idee dat uit deze casus voortkomt. De extern begeleider zet dit idee vervolgens op papier, zodat het idee overdraagbaar is aan collega’s, leidinggevendenden, managers en bestuur.

### Een uitgewerkt verlangen

In hun dagelijks werk in een logeerhuis zien begeleiders Sanne en Jasper dat het belangrijk is om zich als hulpverlener en voorziening open te stellen voor de omgeving van een kind. Door de komst van een meisje dat vanwege meervoudige gedragsproblemen ook ondersteuning nodig heeft van collega's uit andere instellingen, besluiten Sanne en Jasper af te wijken van de aanpak die ze gewend zijn. Ze stellen het logeerhuis open voor hun collega-hulpverleners, maar ook voor de ouders en voor anderen die belangrijk zijn voor het meisje. Deze manier van werken blijkt succesvol.

Sanne en Jasper: "Je stelt het kind centraal en je kan gezamenlijk op laagdrempelige wijze werken aan de ontwikkeling van het kind. Dit is goed voor het kind, voor de onderlinge contacten tussen hulpverleners en voor het contact met de ouders."

Jasper en Sanne hebben het verlangen om deze succesvolle manier van werken verder uit te bouwen, zodat de werkwijze ook elders in de organisatie en bij netwerkpartners in de regio een plek kan krijgen. Voorbeeldige Jeugdzorg is voor hen een kans om dit te bereiken. Ze roepen collega's op om met hen mee te denken over hoe ze deze succesvolle ervaring met het centraal stellen van het kind kunnen uitbouwen. Ook komen ze graag in contact met partners om de samenwerking met organisaties die aanvullende expertise bezitten – zoals kennis over meervoudige gedragsproblemen – structureel vorm te geven.

De tweede stap is het verbeelden van de casus. Door middel van een postersessie krijgen de inbrengers de mogelijkheid hun idee op allerlei manieren verder uit te diepen. Zo bedenken de inbrengers een titel voor hun idee, maken ze een logo en zoeken ze foto's en plaatjes die als metafoor dienen. Ook brengen de deelnemers het netwerk rondom hun casus in kaart. Afsluitend blijkt het werken met 'elfjes' erg behulpzaam. Hierin verwoorden de deelnemers in elf woorden de essentie van hun idee, wat ze nodig hebben om het idee tot uitvoer te brengen en wat de uiteindelijke vraag is die zij met hun idee willen beantwoorden. De uitwerking van deze sessie brengen de deelnemers aan de hand van een poster in kaart (zie figuur 12.1 en 12.2). Deze presenteren ze aan de managers, een aantal leidinggevenden en Raad van Bestuur. Zo worden de ideeën verbonden met de strategische focus van Jeugdformaat.



Figuur 12.1 Een poster

**Elfje**  
 Kinderen hebben liefde nodig  
 Professioneel & persoonlijk  
 "natuurlijk", kansrijk, gezond  
 Hoezo complex?  
 Thuis

**Elfje**  
 Mooie verhalen geven energie  
 Voor het werk  
 En voor eigen  
 Initiatief

Figuur 12.2 De elfjes

Na de postersessie gaan de inbrengers in de praktijk met hun idee aan de slag. Ze zoeken daarbij een 'maatje' in of buiten de organisatie met wie ze kunnen optrekken bij het in praktijk brengen van het idee. De complexiteit van de praktijk maakt het lastig om de uitvoer van het project alleen te trekken. Om deze reden 'adopteert' ook een manager het idee. De manager kan meedenken over de aanpak en realisatie en ervoor zorgen dat het project aangehaakt blijft bij de strategie van Jeugdformaat. Elke manager bespreekt zijn geadopteerde projecten in het managementteam, zodat het hele team op de hoogte blijft van wat er speelt in Voorbeeldige Jeugdzorg. Samen met het maatje en de manager brengt de inbrenger het netwerk rondom het project definitief in kaart, waarna bekeken wordt hoe contacten met de partners gelegd kunnen worden. Om deze contacten strategisch, maatschappelijk en politiek te verankeren gebeurt dit in nauwe samenwerking met de Raad van Bestuur. Verderop in dit cahier komt de rol van leiders en leiderschap binnen Voorbeeldige Jeugdzorg aan bod.

### De initiatieven in de praktijk

De eerste lichter Voorbeeldige Jeugdzorg bestaat uit tien concrete initiatieven. Tabel 12.1 laat zien welke projecten dit zijn, wat het centrale thema is, welke netwerkpartners erbij betrokken zijn en wat de (eerste) resultaten zijn. De concrete voorbeelden in dit cahier refereren allemaal naar één van deze tien projecten. De

tabel is een momentopname, dat wil zeggen dat op het moment van schrijven de projecten (nog) niet zijn afgerond. Werkendeweg passen de inbrengers hun ideeën aan en nodigen zij netwerkpartners uit mee te denken en resultaten te boeken. Het overzicht is daarom een werkdocument dat voortdurend aangepast wordt. Ondertussen is er ook een tweede groep gestart. Voor deze ideeën is een vergelijkbaar overzicht gemaakt dat voortdurend wordt aangepast aan de vraagstukken en dilemma's waar de inbrengers tegenaan lopen.

### Voorbeeld: een plan dat werkendeweg ontstaat

Peter werkt als pedagogisch hulpverlener. Eén van zijn mentorkinderen is Sander. Sander gaat in september naar een nieuwe school waar hij schoolspullen voor nodig heeft, zoals een agenda, boeken, passers en sportspullen. Voor Peter, maar ook voor de voogd van Sander, is niet duidelijk wie deze kosten gaat betalen. Sanders ouders hebben geen gezag meer, Bureau Jeugdzorg geeft aan dat deze kosten uit de kindbijdrage, die Jeugdformaat voor elk kind krijgt, betaald moeten worden. Jeugdformaat vindt op haar beurt dat de kosten juist voor Bureau Jeugdzorg zijn. Kortom: een bureaucratische en onduidelijke situatie die ertoe leidt dat Sander in de week voordat hij naar school gaat nog steeds geen schoolspullen heeft. Ondertussen ziet Sander dat de klasgenoten om hem heen hun spullen al hebben. Sander, die al zenuwachtig is voor zijn nieuwe school, raakt wat in paniek door het feit dat hij nog steeds geen spullen heeft.

Begeleider Peter wil helderheid krijgen over wie wanneer verantwoordelijkheid tot betalen heeft: "Het belangrijkste is dat we de zorg hierover bij het kind weghalen, juist omdat hij het meest kwetsbaar is in deze situaties." Peter wil daarom voor de hele organisatie in kaart brengen en toegankelijk maken hoe financieringsstromen juridisch geregeld zijn. Een voogd van Bureau Jeugdzorg wijst hem er echter op dat er in zijn organisatie al een dergelijk overzicht bestaat. Vandaar dat Peter besluit om contact te leggen met Bureau Jeugdzorg om inzicht te krijgen in dit overzicht. Een collega van de beleidsafdeling hoort na verloop van tijd van het plan van Peter en stelt voor om mee te denken. Vanuit zijn positie bij beleid kan hij misschien wel wat betekenen in de borging van het plan van Peter! Langzaam maar zeker wordt het idee van Peter steeds concreter...

## Leren in Voorbeeldige Jeugdzorg

Om vanuit de eigen werkpraktijk te kunnen experimenteren met nieuwe werkwijzen en (strategische) lessen te kunnen trekken over wat werkt en wat niet, is een andere aanpak en kijk op het werk nodig. Dit vraagt van medewerkers dat ze op

een andere manier gaan denken en werken. Ze leren gaandeweg om ruimte te nemen, om initiatief te pakken en te gaan experimenteren met nieuwe werkpraktijken. Ze ervaren hoe belangrijk het is om daarbij, zowel intern als extern, collega's te betrekken en met hen een samenwerkingsrelatie op te bouwen, waarin het mogelijk is de gedachte achter Voorbeeldige Jeugdzorg uit te dragen.

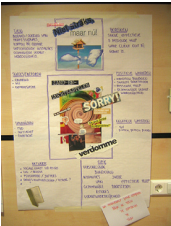


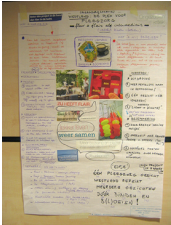

Ter ondersteuning van deze ontwikkelingsvragen faciliteert een externe partij met veranderkundige expertise een leertraject dat parallel aan het uitwerken van de ideeën en verlangens loopt. De al eerder besproken ondersteuning bij het uitdiepen van de ideeën en verlangens van medewerkers en de postersessie valt onder dit leertraject. Daarnaast blijken de thema's en ontwikkelingsvragen, waar medewerkers werkendeweg tegenaan lopen, vergelijkbaar te zijn. Het gaat om vragen als 'Hoe kom ik vanuit een verlangen daadwerkelijk tot actie in de praktijk?' en 'Hoe inspireer ik collega's om een aandeel te leveren aan mijn idee of zelf een idee te starten?'. Aan de hand van deze overlappende vragen en thema's organiseert de externe partij leerbijeenkomsten die aansluiten op de ontwikkelingsvragen die de betrokkenen tegenkomen.

#### **Leerzaam: werken met een externe partij**

Hoewel een intern projectleider, de managers en de Raad van Bestuur Voorbeeldige Jeugdzorg faciliteren, is ook de betrokkenheid van een externe partij belangrijk. Deze externe partij is overal in de organisatie aanwezig en heeft verschillende functies:

- *Het ontwerpen en faciliteren van de leerbijeenkomsten voor Voorbeeldige Jeugdzorg.* Door veranderkundige theorie toepasbaar te maken in de dagelijkse praktijk van Voorbeeldige Jeugdzorg, krijgen inbrengers handvaten om daadwerkelijk te gaan experimenteren met nieuwe werkwijzen. Daarnaast ontstaat de ruimte om van elkaars ideeën en ervaringen te leren;
- *Het ondersteunen van de projectleider Voorbeeldige Jeugdzorg, de managers en de bestuurders.* De externe partij geeft als relatieve buitenstaander steeds vanuit veranderkundig perspectief terug wat er in Voorbeeldige Jeugdzorg gebeurt. Door de gebeurtenissen op deze manier te abstraheren, krijgen ze een plek en blijven ze uit de waan van de dag.

Bestuurder Bas Timman: "De reflectie die de externe partij levert is waanzinnig belangrijk. Ik zie dat heel nadrukkelijk in de organisatie terugkomen. Het voorkomt dat we in de waan van de dag terechtkomen. Maar het faciliteert ook de projectleider bij het invullen van haar rol: Voorbeeldige Jeugdzorg vraagt toch een totaal nieuwe manier van werken."

Project	Verbinding strategie	Netwerk	Resultaten
 <p>Groeikans, niet straks maar nu</p>	Betere samenwerking met partners.	<p><i>Jutters</i></p> <p><i>Bruggen</i></p> <p><i>Bjz</i></p> <p><i>MEE</i></p>	Commitment van partners tijdens netwerkdiner.
 <p>Hart voor de Zaak</p>	Integraal zorgaanbod Jeugdformaat-Jutters in gezinshuizen.	<p><i>Jutters</i> (voor EPT coach, sparringspartner en therapie voor de kinderen.</p> <p><i>Rivierduinen</i>. Evt. therapeutische beigheden met kinderen. Zit in de buurt.</p>	<p>Commitment van partners tijdens diner.</p> <p>Vier complexe kinderen in gezinshuis. Dus officieus al gezinshuis complex.</p> <p>Naar vier teams geweest om te vertellen over EPH.</p>
 <p>Oost West, Thuis Best</p>	Zet in op integrale zorg, een betere samenwerking met het voorliggende veld.	<p><i>Kinderopvang 't Dak</i></p> <p>Meavita of Flocence thuiszorg</p> <p>SBO-scholen</p> <p><i>Stichting opgroeiende kinderen</i></p>	Plekje gevonden voor T. (casus) bij Dak Kindercentra. Goede afspraken kunnen maken over contact tussen JF en Dak over T.
 <p>Bindend en B(l)oeiend</p>	Zet in op het inbedden van pleegzorg in de gemeenschap.	<p><i>Wethouder Westland</i></p> <p><i>POR</i></p> <p><i>Pleegouders in Westland</i></p>	Commitment netwerk. (POR nog niet benaderd)
 <p>Kortdurende relatietherapie</p>	Proeftuin voor het verbreden van de focus van de ambulante hulp van Jeugdformaat.	<p><i>PsyQ</i></p> <p>Zelfstandige relatietherapeuten</p> <p>GGZ volwassenen, Parnassia</p> <p>(casus?)</p>	

Project	Verbinding strategie	Netwerk	Resultaten
Long stay	Zoekt oplossing voor jongeren die langdurig zijn aangewezen op jeugdhulpverlening.	Externe adviseurs Blz	
Pilot Instroom	Wegwerken wachtlijsten	nvt	Zieke werknemers gereïntegreerd.
 <p>Beeldenstorm</p>	Positieve beeldvorming	Kunstenaar Media Sponsors	
 <p>In de schijnwerpers</p>	Zet in op een positieve uitstraling van Jeugdformaat, zowel intern als extern.	Vormgevers Media	Zeven verhalen verzameld. Schrijvers gemobiliseerd. Contact gezocht met vereniging maatschappelijk werkers.
 <p>Tienermoeders</p>	Grensoverschrijdende, integrale zorg voor tienermoeders.	De Wende Verloskundigen JIT?	Ja

De workshops vinden ongeveer eens per twee maanden plaats. Hoewel de ontwikkelingsvragen steeds verschillen, is de opbouw van de workshops vergelijkbaar. Zo is er steeds een inhoudelijke inleiding op het thema door een deskundige. Daarna gaan de deelnemers in groepjes praktisch aan de slag met het thema. In elke workshop maken één of meer deelnemers aan de hand van een praktijkvoorbeeld inzichtelijk hoe ze in hun eigen Voorbeeldige Jeugdzorg-traject te maken krijgen met het thema. Hierdoor is er steeds verbinding met de praktijk van de deelnemers en krijgen ze de kans om van elkaars ervaringen te leren. Daarnaast zijn steeds alle managers voor de workshops uitgenodigd en sluit één van de leden van de Raad van Bestuur de workshop af. De aanwezigheid van managers en bestuur maakt dat de ideeën ook op strategisch niveau aangehaakt blijven.

### **Leerzaam: leren als middel om te werken aan vernieuwing**

Door parallel aan het uitwerken van de verlangens en ideeën een leertraject te laten lopen, is leren het middel, maar ook de voorwaarde om vanuit Voorbeeldige Jeugdzorg te werken aan de vernieuwing. Het leren vindt plaats op verschillende momenten en plekken binnen Voorbeeldige Jeugdzorg, in de organisatie zelf en in het netwerk. Omdat het leertraject wordt aangepast aan de vragen en ontwikkelingen die zich werkendeweg aandienen, sluit het leertraject optimaal aan op de vragen die er in de praktijk spelen.

## **Aandacht voor succesverhalen**

Er is tijdens de projectvoortgang voortdurend aandacht voor het benoemen, vieren en zichtbaar maken van (deel)successen. Eén van de tien Voorbeeldige Jeugdzorg-ideeën is zelfs gewijd aan het zichtbaar maken van successen.

### **Vieren van successen: parels vissen**

Wouter werkt op de afdeling Communicatie van Jeugdformaat. Hij is betrokken bij het project 'Voorbeeldige Jeugdzorg', waarin medewerkers van Jeugdformaat worden uitgedaagd om buiten hun kaders te denken en plannen te maken om wensen en dromen in hun werk te realiseren. Het valt Wouter op dat de focus binnen Jeugdformaat, maar ook in de jeugdzorg als geheel, vooral ligt op de dingen die niet goed gaan. Dit terwijl Wouter ziet dat er ook heel veel dingen zijn die wél goed gaan in de organisatie en branche. Hier richt het idee van Wouter zich op: hij wil verhalen gaan verzamelen over de (kleine) successen die de medewerkers van Jeugdformaat boeken en deze op intranet publiceren.



Wouter wil de verhalen positioneren als iets waar medewerkers van Jeugdformaat trots op kunnen zijn. Wouter verwacht dat, als een aantal van deze successen een podium hebben gekregen, er een sneeuwbal effect ontstaat en er vanzelf meer succesverhalen of 'parels' naar boven komen. Het is Wouters uiteindelijke ambitie om ervoor te zorgen dat medewerkers hun energie gaan richten op de dingen die goed gaan, in plaats van alleen maar te kijken naar de dingen die niet lukken.

De succesverhalen maken inzichtelijk hoe medewerkers de ruimte nemen om 'hun werk anders te doen'. Door hun verhalen in een speciale rubriek op intranet te delen, kunnen ook collega's in de rest van de organisatie gebruikmaken van en voortbouwen op de kennis en ervaring van anderen. Door de successen als parels te presenteren, worden de verhalen iets waar medewerkers van Jeugdformaat trots op kunnen zijn.

### Leerzaam: het delen van succesverhalen

Het delen en verspreiden van de succesverhalen draagt ertoe bij dat de vernieuwingsinitiatieven meer gaan leven in de organisatie, maar ook dat nieuwe mensen zich aangesproken voelen om het stokje voor vernieuwing over te nemen. Er ontstaat een continu proces van strategische vernieuwing die zich in de hele organisatie afspeelt. Bestuursvoorzitter Fred Venus hecht veel belang aan het vertellen van verhalen. Fred Venus: "Voorbeeldige Jeugdzorg heeft mij zoveel verhalen opgeleverd. Met die verhalen maak je het verlangen om het anders te doen in de jeugdzorg zichtbaar. Wel is het belangrijk dat je de verhalen blijft vertellen, anders zakt het verlangen weg. Een goede leider is daarom ook een verhalenverteller. Vandaar dat ik ook wekelijks een weblog bijhoud waarin ik steeds een verhaal opteken dat ik die week in de organisatie heb gezien of gehoord. Dit kan een verhaal uit Voorbeeldige Jeugdzorg zijn, maar ook een verhaal dat ik tijdens mijn wekelijkse bezoek op één van de locaties heb gehoord."

### Aandacht voor waarom dingen niet werken

Uit het overzicht van Voorbeeldige Jeugdzorg-initiatieven (tabel 12.1), blijkt dat drie initiatieven geen resultaat hebben opgeleverd. Voor alle drie geldt dat ze vroegtijdig tot een einde zijn gekomen. De aanleidingen verschillen per project. Zo ging één van de inbrengers op wereldreis en lukte het niet om een vervanger te vinden. Jeugdformaat leert hieruit hoe belangrijk het is dat de inbrenger van het idee zich persoonlijk verbonden heeft aan het idee. Een ander project kwam niet van de

grond, omdat het niet lukte om een concrete casus bij het idee te vinden, waardoor het initiatief te groots en abstract bleek om het daadwerkelijk ten uitvoer te brengen. De les van het groot denken maar klein en concreet beginnen is hier van toepassing.

#### **Leerzaam: reflectie op stagnatie**

Het lukt Jeugdformaat om de ideeën die in Voorbeeldige Jeugdzorg zijn ingebracht maar uiteindelijk niet ten uitvoer zijn gebracht te benutten. Jeugdformaat ziet deze initiatieven als kans om werkendeweg het concept van Voorbeeldige Jeugdzorg aan te scherpen. Op deze manier ontstaan – vanuit praktijkervaringen over hoe het wel of niet moet – de kaders waarbinnen Voorbeeldige Jeugdzorg plaatsvindt. Er ontstaat een dialoog tussen bestuur en medewerkers over wat wel en niet onder Voorbeeldige Jeugdzorg valt. Een strakke top-down sturing blijkt daarbij niet nodig.

## **12.4 De strategische waarde van Voorbeeldige Jeugdzorg**

Uit het voorgaande blijkt al dat Voorbeeldige Jeugdzorg niet alleen een middel is om te experimenteren met nieuwe werkpraktijken. De experimenten moeten er ook toe bijdragen dat Jeugdformaat beter in staat is in te spelen op de complexe omgeving waarin ze opereert. In deze omgeving zijn de (externe) ontwikkelingen die effect hebben op de organisatie niet vooraf te voorspellen. Om hier toch adequaat op in te kunnen spelen, wil Jeugdformaat haar slagkracht ontwikkelen. Voorbeeldige Jeugdzorg geeft zowel de organisatie als de medewerkers de kans om vanuit concrete casussen te leren wat werkt en wat niet. Een van de deelnemers:

‘Wat is je droom? Wat kun je doen om die te verwezenlijken? Bij Voorbeeldige Jeugdzorg gaat het om actiegerichtheid. Door te experimenteren in de praktijk ontdek je wat werkt en wat niet en trek je lessen.’

De lessen uit Voorbeeldige Jeugdzorg zijn input voor de invulling van de strategische vernieuwing van Jeugdformaat. Deze strategische vernieuwing krijgt richting door de kaders die de Raad van Bestuur vanuit zijn visie op de jeugdzorg heeft gesteld. Deze kaders zijn beschreven in de visienota 2009-2014. In de nota staat beschreven dat Jeugdformaat streeft naar integrale zorg; ‘alsof het je eigen kind is’. De organisatie vertaalt dit in de nota Ongedeelde zorg voor het ongedeelde kind. Bestuursvoorzitter Fred Venus:

‘Ik kan Voorbeeldige Jeugdzorg niet los zien van onze visienota. Ik vind het heel belangrijk dat we een stip aan de horizon hebben waar we naartoe gaan. Die stip is gebaseerd op een droom, een verlangen, een focus die de medewerkers raakt: Wat willen zij? Voorbeeldige Jeugdzorg is één van de trajecten die ons stelselmatig naar dat verlangen gaat brengen.’

Door de invulling en aanscherping van de strategische visie te richten op de betrokkenheid en het dagelijks handelen van medewerkers, is het mogelijk effectiever en doelgerichter op (onverwachte) ontwikkelingen in de werkpraktijk te reageren en daarmee de vitale slagkracht te ontwikkelen (zie figuur 12.3). Bas Timman, lid van de Raad van Bestuur:

‘Onze strategie gaat voornamelijk over de visie die we op de jeugdzorg hebben, namelijk ‘Zorg alsof het je eigen kind is’. Voorbeeldige Jeugdzorg scherpt deze visie aan, kleurt hem en vult hem in. Alles wat daar naar boven borrelt, heeft uiteindelijk invloed op de uitgevoerde strategie. Ik neem dat verdomde serieus! De richting die we gepland kiezen zie ik naar aanleiding van Voorbeeldige Jeugdzorg steeds meebuingen. Ik vind het model over de vitale slagkracht daarbij heel helder.’



Figuur 12.3 Strategisch vernieuwen door vitale slagkracht te ontwikkelen

**Leerzaam: Strategisch vernieuwen vanuit de praktijk**

Jeugdformaat wil ervoor zorgen dat er, vanuit het perspectief van het kind of de jongere, sprake is van integrale zorg; Ongedeelde zorg voor het ongedeelde kind. Vanuit deze gedachte nodigt de Raad van Bestuur medewerkers in Voorbeeldige Jeugdzorg uit om met voorstellen en ideeën te komen om te experimenteren met initiatieven om de jeugdhulpverlening te verbeteren. Het vanuit de praktijk experimenteren met nieuwe werkpraktijken van samenwerken en integrale zorg, raakt voortdurend aan de strategische focus van de Raad van Bestuur. Tegelijkertijd vormen de – uit de ideeën en werkpraktijken getrokken – inzichten en lessen input voor aanscherping van de strategische visie.

**12.5 Voorbeeldige Jeugdzorg en leiderschap**

Jeugdformaat geeft met Voorbeeldige Jeugdzorg haar medewerkers de ruimte om te experimenteren met nieuwe vormen van hulpverlening. Uit het voorgaande blijkt hoe medewerkers door middel van een leertraject begeleiding krijgen bij het benutten van deze ruimte. De nieuwe manier van werken geldt echter niet alleen voor medewerkers. Ook de Raad van Bestuur, de managers en het middenkader maken een omslag in werken en denken. Er is lef voor nodig om het initiatief te nemen het anders te doen en dat over te brengen op de organisatie en netwerkpartners. In het onderstaande staat hoe deze omslag verloopt.

**Een organisatie die ‘in control’ is**

“Een traject als Voorbeeldige Jeugdzorg kan je alleen doen als je organisatie ‘in control’ is. Dat is vergelijkbaar met hulpverleners. Dat is, wat mij betreft, ook een vorm van leiderschap. Je geeft mensen ruimte om te experimenteren, maar je geeft ze ook richting door ze op te voeden. En bij opvoeden geldt: je kan pas buitenspelen als je kamer opgeruimd is.”

Bas Timman onderstreept met bovenstaande uitspraak hoe belangrijk het is dat de organisatie onder controle is, wanneer hij successen wil behalen uit een traject als Voorbeeldige Jeugdzorg. Een belangrijke factor hierin is de rust binnen de Raad van Bestuur. De twee bestuursleden vullen elkaar aan en brengen zo ook balans in de organisatie. Fred Venus:

“Bas is echt een maatje. Ik heb hem, vanwege zijn grote kennis van de jeugdzorg, gevraagd om hier te komen werken. Ik ben veel meer van de

concepten, Bas heeft vaak briljante ingevingen die op deze concepten doorgaan. Vaak komt ook de uitvoering dan weer bij hem, daar ben ik niet goed in. Ik ben vaak alweer bezig met het volgende. Bas en ik voelen elkaar aan; we delen hetzelfde verlangen. Daar hebben we geen taal voor nodig. ʹ

## Het inbouwen van reflectief vermogen

Vijf keer per jaar vindt er een bijeenkomst tussen de projectleider Voorbeeldige Jeugdzorg, de Raad van Bestuur, managers en het externe bureau plaats. Tijdens deze bijeenkomsten – blikopeners genoemd – staat reflectie op het verloop van de projecten centraal en kijken de aanwezigen welke lessen zij kunnen trekken. Zo leert Jeugdformaat ook op bestuurlijk niveau werkendeweg van Voorbeeldige Jeugdzorg en kan ze het traject, waar nodig, aanpassen. Onderstaande lessen zijn, mede dankzij de blikopeners, door de Raad van Bestuur getrokken.

### *Betrokken blijven als bestuurders*

In de beginperiode is het voor managers en bestuur zoeken naar wat de meest geschikte betrokkenheid bij Voorbeeldige Jeugdzorg is. De zoektocht naar betrokkenheid ontstaat tijdens de startbijeenkomst van Voorbeeldige Jeugdzorg. Tijdens deze bijeenkomst betwijfelt een aantal medewerkers of ze van het bestuur voldoende ruimte krijgen om te experimenteren met eigen ideeën. Om te benadrukken dat ze daadwerkelijk bereid zijn deze ruimte te geven, nemen de twee bestuursleden in de beginperiode van Voorbeeldige Jeugdzorg bewust afstand van de projecten en geven ze weinig richting. Als het na verloop van tijd noodzakelijk blijkt om partners uit het netwerk te benaderen om deel te nemen aan Voorbeeldige Jeugdzorg, blijkt dat het bestuur te weinig zicht heeft op de initiatieven. Ze hebben niet het idee dat ze een goed verhaal kunnen vertellen bij netwerkpartners, omdat ze te weinig zicht hebben op wat er speelt. De afstand tussen bestuur en Voorbeeldige Jeugdzorg blijkt te groot. De bestuurders gaan daarom de dialoog aan met medewerkers om te bespreken wat wel en niet voorbeeldig is. Het gaat in deze dialoog vooral over het delen van waarden en niet zozeer over hoe de Voorbeeldige Jeugdzorg-ideeën praktisch en inhoudelijk ingevuld kunnen worden. Vanaf dat moment gaan de bestuurleden een balans zoeken tussen het geven van richting enerzijds en ruimte anderzijds. Bestuurder Bas Timman:

ʹ Ik zie het sturen op waarden als één van de belangrijkste onderdelen van mijn rol: op waarden moeten wij overal present zijn in de organisatie. We zijn de hoeders van de waarden en gaan daar het debat over aan. Dus als er mensen in Voorbeeldige Jeugdzorg dingen gaan doen die tegen onze waarden in gaan, dan zijn we ook degenen die de grenzen bepalen. Zo staan wij ervoor de zorg voor de kinderen zo klein en persoonlijk

mogelijk te houden. Als iemand dan bijvoorbeeld voorstelt om een nieuwe residentie op te richten, grijpen wij in. 》

### **Leerzaam: weten wat er speelt**

Het bestuur verbindt zich aan de initiatieven en toont haar betrokkenheid. De bestuurders gaan in de praktijk van de ideeën staan en denken samen met medewerkers mee over wat er speelt in de initiatieven. Op deze manier is het mogelijk dat ervaringen de strategie daadwerkelijk beïnvloeden. Tegelijkertijd is het bestuur op deze manier in staat om Voorbeeldige Jeugdzorg tot in essentie naar partnerorganisaties uit te dragen.

### *Betrekken van managers en middenkader*

Niet alleen de Raad van Bestuur is inhoudelijk betrokken bij Voorbeeldige Jeugdzorg. Jeugdformaat werkt er ook actief aan om het managementteam en het middenkader erbij te betrekken. Zo organiseert de projectleider Voorbeeldige Jeugdzorg elke maand voor elke inbrenger een lunch. Tijdens deze informele bijeenkomst gaan de betrokken leidinggevende, manager en bestuurder met de inbrenger in gesprek over het idee. Hoewel de lunches een informele sfeer hebben, bereiden de projectleider en de inbrenger de lunch inhoudelijk wel goed voor. Dit is belangrijk om ervoor te zorgen dat er tijdens de lunch gepraat wordt over de dingen die ertoe doen. Bas Timman:

》Tijdens de lunches gaat het over waarden, maar ook over grenzen. Dus niet over praktische en financiële voorwaarden; die regel je maar onderling met je manager. Juist uit deze lunches halen we de meeste informatie en wordt het mogelijk dat de ervaringen uit Voorbeeldige Jeugdzorg de strategie beïnvloeden. Het gaat erom dat zowel wij, bestuurders, als de managers en leidinggevenden in contact zijn met de inbrengers. 》

Door managers en middenkader bij deze lunches te betrekken, leren ook zij Voorbeeldige Jeugdzorg-initiatieven te honoreren en uit te bouwen. Management en middenkader gaan dan zelf ook sturen op dergelijke initiatieven, waardoor de gedachte achter Voorbeeldige Jeugdzorg zich in de organisatie verspreidt en zich niet beperkt tot inbrengers binnen Voorbeeldige Jeugdzorg. Fred Venus:

‘Het koppelen van de inbrenger aan een manager en bestuurder is een heel belangrijk onderdeel. Natuurlijk kan ik vanuit mijn rol als bestuurder van bovenaf allerlei veranderingen tot stand brengen, maar juist door de mengeling van boven en onder ontstaat de kracht. In de uitwerking van het idee, maar vooral ook in het verhaal.’

*Niet alleen richting en ruimte, maar ook rekenschap!*

Vanuit de visienota ‘Ongedeelde zorg voor het ongedeelde kind’ bepaalt Jeugdformaat de richting die de organisatie op wil. Met Voorbeeldige Jeugdzorg ontstaat ruimte om die richting van onderop vorm te geven. Om ervoor te zorgen dat de ruimte die met Voorbeeldige Jeugdzorg ontstaat ook succesvol wordt benut, heeft het bestuur veel aandacht voor de snelheid waarmee de resultaten worden geboekt. Fred Venus:

‘Niets genereert zoveel succes als succes. Als een plaatsing van een tienermoeder bij pleegouders één keer mislukt, is het verhaal weg. Des te langer de tweede en derde plaatsing dan wegblijven, des te moeilijker het is om resultaat te behalen en de kracht van het idee te benutten. Als het echter lukt om vijf tienermoeders succesvol in een pleegezin te plaatsen, dan komt heel Nederland hier kijken. Het succes is dan niet meer terug te draaien. Ik hecht er daarom veel belang aan dat er vaart komt in het boeken van resultaten.’

## 12.6 Voorbeeldige Jeugdzorg en netwerkpartners

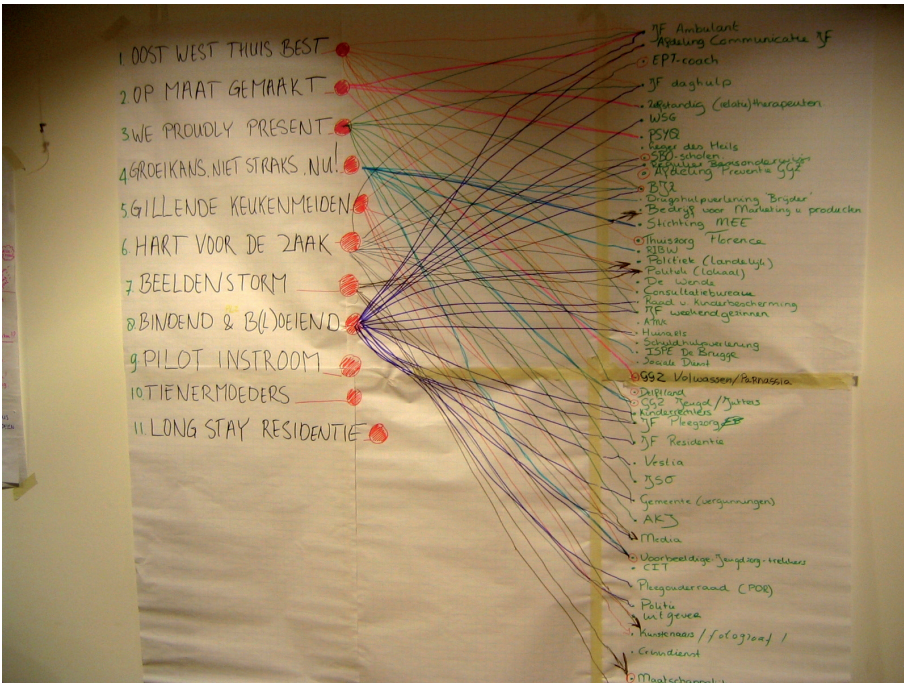
Jeugdformaat wil niet alleen intern, maar ook extern Voorbeeldige Jeugdzorg verder brengen. Dit kan ook niet anders. Om de zorg zo goed mogelijk aan te laten sluiten op de behoeften van het kind of gezin, is de hulp van partners nodig die werken met hetzelfde kind of gezin. Investeren in contacten met netwerkorganisaties is daarom voor Jeugdformaat cruciaal. Bestuurder Bas Timman:

‘Wat mij betreft is Voorbeeldige Jeugdzorg een voorbode voor de toekomst van Jeugdformaat, maar ook voor de sector, of sterker nog, voor de zorg als geheel. Dat is een behoorlijk avontuur: Hoe organiseer je de vernieuwing van de zorg in het hele publieke domein? Die betekenis gaat verder dan de grenzen van Jeugdformaat.’

## Samenwerken op basis van de casussen uit Voorbeeldige Jeugdzorg

De ideeën die medewerkers inbrengen maken inzichtelijk met welke partnerorganisaties samenwerking nodig is om het idee tot een succes te maken. Door de concrete case-situaties is ook meteen duidelijk wat Jeugdformaat van de partnerorganisaties verlangt. Zo hebben de begeleiders van het logeershuis, uit een eerdergenoemd voorbeeld, de samenwerking nodig met professionals die werken met kinderen met een verstandelijke beperking.

Figuur 12.4 toont het netwerk rondom de Voorbeeldige Jeugdzorg-projecten.



Figuur 12.4

## Netwerkdiner

Om tot goede samenwerking te komen, is het belangrijk om te zorgen voor een goede contractering met netwerkpartners, en dat geldt niet alleen voor professionals op de werkvloer. Om tot duurzame samenwerking te kunnen komen is contractering op strategisch niveau nodig. Vandaar dat de Raad van Bestuur van Jeugdformaat de bestuurders van partnerorganisaties officieel uitnodigt om onderdeel te worden van Voorbeeldige Jeugdzorg. Jeugdformaat organiseert in het kader hiervan een netwerkdiner. Het doel van dit netwerkdiner is om bestuurders van de betreffende partnerorganisaties inzicht te geven in de essentie van



Voorbeeldige Jeugdzorg en in de manier waarop de partners een rol kunnen spelen in het verder brengen van de gedachte en werkwijze. In de uitnodiging verwoordt de Raad van Bestuur het als volgt:

‘Voorbeeldige Jeugdzorg is een traject waarin we de ambitie hebben om, werkend vanuit kleine voorbeelden uit de werkpraktijk van onze hulpverleners, de jeugdzorg stap voor stap te verbeteren. Om het succes van Voorbeeldige Jeugdzorg te vergroten kunnen we niet zonder de hulp van onze netwerkpartners. We vragen jullie daarom met ons mee te lopen op de weg naar Voorbeeldige Jeugdzorg.’

Voor het netwerkdiner zijn in totaal tien partnerorganisaties uitgenodigd. Daarnaast zijn ook de idee-inbrengers aanwezig, de Raad van Bestuur, de managers en het externe bureau dat Voorbeeldige Jeugdzorg begeleidt. Het diner start met een inleiding van één van de bestuurders, waarna het externe bureau een presentatie geeft over de veranderkundige gedachte achter Voorbeeldige Jeugdzorg. Tussen de gangen door vertellen de idee-inbrengers over hun eigen Voorbeeldige Jeugdzorg-idee en wat ze daarbij van partnerorganisaties nodig hebben. Beide bestuurders sluit de avond af. Daarbij doen ze een oproep aan hun collega-bestuurders om in hun organisaties ook ruimte te maken voor de ‘voorbeeldige manier van werken’.

### **Voorbeeld van een succesvolle samenwerking**

Daan is drie jaar en gaat nu al 22 maanden naar de daghulp 0-4 jaar van Jeugdformaat. Op diverse gebieden had hij een ontwikkelingsachterstand. Sandra is leidinggevende op de daghulp en vertelt dat Daans ontwikkelachterstand in de afgelopen maanden behoorlijk is ingelopen. Daan zou daarom eigenlijk van de daghulp af kunnen. De moeilijkheid is alleen dat Daan uit een gezin komt dat eigenlijk niet de stabiliteit kan bieden die hij nodig heeft. Zo zit zijn moeder langdurig in de hulpverlening en heeft ze een laag IQ. Zijn vader had lange tijd een grote aversie tegen hulpverlening, waardoor de samenwerking lastig was. Sandra is bang dat de problematiek weer terug gaat komen als Daan weer de hele dag thuis zit en dat de 22 maanden daghulp voor niets zijn geweest. Tijdens het netwerkdiner komt Sandra in contact met de bestuurder van een reguliere kinderopvang. Zij geeft aan Daan wel in een van de vestigingen van de kinderopvang op te willen vangen tot het moment dat Daan naar de basisschool gaat. Op deze manier hoeft Daan niet de hele dag thuis te zitten en kan zijn ontwikkellijn voortgezet worden. Sandra is blij met het aanbod en biedt aan dat de mensen van de kinderopvang altijd contact op kunnen nemen met de daghulp als er problemen zijn. Inmiddels is het een paar maanden verder

en gaat het erg goed met Daan. Hij zit nog steeds op de kinderopvang, maar gaat binnenkort naar de basisschool. Er is een aantal keren contact geweest tussen de kinderopvang en de daghulp. De adviezen die hierbij zijn uitgewisseld bleken erg goed te werken. Zelfs zo goed dat er nu meer kinderen van de daghulp zijn doorgeplaatst naar de kinderopvang. Er is, met andere woorden, een structurele samenwerking ontstaan.

## 12.7 Reflectie: strategisch vernieuwen van onderaf

Voorbeeldige Jeugdzorg kan, volgens Bas Timman, lid van de Raad van Bestuur, leiden tot grote veranderingen binnen Jeugdformaat, of breder nog, binnen de hele zorg. Bas Timman:

‘Als je geluiden, initiatieven en experimenten van professionals niet mee laat wegen verandert er helemaal niks in de jeugdzorg. Voorbeeldige Jeugdzorg gaat veel verder dan alleen de ideeën van professionals. Het gaat over professionalisering, leiderschap van het middenkader, over talentontwikkeling en over samenwerking. Voorbeeldige Jeugdzorg gaat over het neerzetten van een andere cultuur bij de professional. Dat een professional denkt: ‘Hé, ik heb wel een protocol, maar in deze specifieke situatie kan ik het ook anders regelen’.’

Er is bij medewerkers in de jeugdhulpverlening een groot potentieel aan kennis, ervaring en energie aanwezig dat door de huidige manier van organiseren onaangesproken blijft. Voorbeeldige Jeugdzorg is erop gericht om dit potentieel aan te spreken, om medewerkers te stimuleren verder te kijken dan de procedures en regelgeving hen voorschrijven en vanuit hun eigen expertise en ervaring oplossingen te bedenken voor de vraagstukken waar ze tegenaan lopen. Hier is lef voor nodig, maar ook doorzettingsvermogen en voortdurende reflectie. In dit cahier zijn al een aantal succesvolle resultaten van Voorbeeldige Jeugdzorg genoemd, bijvoorbeeld het inzetten van de hulp van een – uit een andere organisatie afkomstige – deskundige op het gebied van gedragsproblemen, de samenwerking tussen de daghulp en een reguliere kinderopvang en het publiceren van succesverhalen op intranet. Maar Voorbeeldige Jeugdzorg heeft veel meer resultaat. Zo zijn langdurig zieken ingezet op emotioneel minder zware casussen, waardoor de wachtlijsten korter worden en het aantal langdurig zieken aanzienlijk afneemt. Voorbeeldige Jeugdzorg zorgt daarnaast voor een aanvulling van de gezinshuizen. Opvang van kinderen met ernstige meervoudige problematiek kan nu in een gezinssituatie plaatsvinden, in plaats van in een residentie. Er is een samenwerking met een verloskundigenkliniek tot stand gekomen, waardoor zwangere tienermoeders begeleid kunnen bevallen.

Met Voorbeeldige Jeugdzorg krijgen medewerkers de ruimte om vanuit hun eigen verlangens en werkpraktijk te experimenteren met het uitdagende toekomstbeeld dat in de strategie is vastgelegd als 'Zorg alsof het je eigen kind is'. De eerste resultaten zijn geboekt, maar er zijn meer successen nodig om de manier van denken en werken onomkeerbaar te maken. De eerste lichter Voorbeeldige Jeugdzorg-initiatieven leert dat het belangrijk is om de successen te blijven vieren. Zo gaan die in de organisatie leven en zullen er steeds meer collega's klaarstaan om de vernieuwing verder vorm te geven. Het voortdurend delen van ervaringen tussen medewerkers, middenmanagement, managers en bestuurders blijft ook belangrijk. De lessen die Jeugdformaat hieruit trekt, zijn van waarde om de 'voorbeeldige' gedachte levend te houden. De verhalen die tegelijkertijd ontstaan, stellen Jeugdformaat in staat om netwerkpartners mee te nemen in de nieuwe manier van denken en kijken. De uitspraak van bestuurslid Bas Timman dat er zo een andere professionele cultuur kan ontstaan, zou dan werkelijkheid kunnen worden. Een cultuur waarin professionals niet alleen kijken naar de regels en procedures, maar ook hun eigen ervaringen en kennis meenemen in de zorg voor kinderen die het nodig hebben. Zo kan zorg ontstaan zoals iemand deze ook voor het eigen kind zou willen. Niet alleen binnen Jeugdformaat, maar binnen de sector als geheel!

Dit cahier is één van de uitgebreide verhalen over hoe 16 toonaangevende organisaties in Nederland bezig zijn met cultuurverandering. Deze verhalen maken deel uit van een onderzoek uitgevoerd door Jaap Boonstra in opdracht van Stichting Management Studies. Het volledige onderzoek en de resultaten leest u in

### Leiders in cultuurverandering

#### Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren

Jaap Boonstra

2010, 372 p. met cd-rom

ISBN folioboek incl. cd-rom cahiers: 978 90 232 4691 6

ISBN folioboek incl. cd-rom cahiers

+ Managementtopic cd-rom): 978 90 232 4696 1

ISBN e-book: 978 90 232 4692 3



Zonder succesvolle cultuurverandering geen strategische vernieuwing. Dit boek gaat over leidendes bedrijven in Nederland, bedrijven die leiders zijn in verandering. Ze nemen het voortouw en doen het beter dan hun concurrenten. Het gaat ook over mensen die de leiding nemen. Dat zijn niet alleen topmanagers, maar ook leidinggevers, professionals en medewerkers. Mensen die het anders willen, hun nek uitsteken en initiatief nemen. Ze benoemen problemen, formuleren ambities, zoeken mensen die mee willen doen en gaan aan de slag. Juist het samenspel tussen deze spelers is één van de succesfactoren voor cultuurverandering. De initiatiefnemers in cultuurverandering praten niet over cultuurverandering en zijn misschien juist daarom succesvol.

Cultuurverandering raakt de reden van bestaan van organisaties, de maatschappelijke betekenis en de klantwaarde. Dit boek biedt leiders en managers in bedrijven, adviseurs en studenten voorbeelden, inzichten en inspiraties om succesvol te werken aan cultuurveranderingen. Gebaseerd op zestien studies in Nederlandse organisaties die werken aan hun organisatiecultuur biedt dit boek:

- Illustratieve voorbeelden hoe leiders succes boeken
- Praktische inzichten in veranderstrategieën om een passende aanpak te kiezen
- Talloze interventies die concrete handvatten bieden voor cultuurverandering
- Kritische succesvoorwaarden en randvoorwaarden voor succesvol handelen.

Dit boek bevat verhalen hoe Albert Heijn, KPN, Philips en Rabobank zich kwalificeren voor de toekomst, hoe Arcadis en KLM internationale samenwerking realiseren, hoe zorginstellingen 's Heeren Loo en Jeugdformaat hun zorgverlening verbeteren, hoe de Nederlandse Spoorwegen, Tempo Team, Content en de IND de klant centraal stellen in hun dienstverlening, hoe politie Amsterdam-Amstelland werk maakt van diversiteit, het Ministerie van Binnenlandse Zaken innovaties stimuleert in het openbaar bestuur en hoe de gemeente Amsterdam jong talent weet te behouden.

Prof. dr. Jaap Boonstra is verbonden aan Sioo en hoogleraar organisatieverandering aan de Universiteit in Amsterdam en bij Esade Business School in Barcelona. Jaap Boonstra is betrokken bij vernieuwingsprocessen in organisatorische netwerken en begeleidt bedrijven en overheidsorganisaties in complexe veranderingen.

Bestel snel en eenvoudig:  
[www.vangorcum.nl](http://www.vangorcum.nl)