

ANDERS ORGANISEREN IN DE JEUGDZORG  
KOMT MOEIZAAM VAN DE GROND

‘Voor de  
*gevestigde orde*  
is het *moeilijk* om  
te *veranderen*,  
*nieuwkomers*  
hebben daar *geen*  
*last* van’

---

TEKST PAUL GROOTHENGEL

---

FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN

**Met de invoering van de Jeugdwet in 2015 kregen de gemeentes het voor het zeggen in de jeugdzorg. Maar dat heeft nog niet bepaald geleid tot grote verbeteringen. Zorgaanbieders moeten wachten op hun geld, en jongeren en gezinnen hebben nog steeds te maken met een woud aan loketten. Maar er zijn tal van hoopvolle voorbeelden van anders, effectiever organiseren. Het kán dus wel. Is het omslagpunt in zicht?**

**D**e transformatie in de jeugdzorg is alweer ruim twee jaar onderweg. Sinds begin 2015 zijn het de gemeentes die de eindverantwoordelijkheid hebben over hulp aan jongeren en gezinnen. Wethouders sluiten contracten af met zorgaanbieders, waarbij de eigen kracht van gezinnen plus hun netwerk richtsnoer moet zijn. Jan Smit, adviseur van bureau Broosz, begeleidt organisaties in de kanteling naar anders organiseren, met name binnen teams. 'De echte omslag in de jeugdzorg is nog niet bereikt', stelde hij vast in deze kolommen (Slow Management nr. 38, thema Werkgemeenschap). De bureaucratie, geworteld in een cultuur van 'bedrijfsmatig denken', weet zichzelf hardnekkig in stand te houden. Al waren er al meerdere voorbeelden van wethouders die wél hun nek durfden uit te steken en de zorg in hun gemeente anders gingen organiseren, beschreef Smit in de Broosz-publicatie *Bezielde professionals & pionierende wethouders*.

### Eerste fase

Nu, bijna een jaar later, is hij iets positiever over de kanteling naar anders organiseren in de jeugdhulp, al is het werkelijke omslagpunt nog niet bereikt. Smit: 'De echte vernieuwers weten dat ze nu moeten doorpakken. Want gemeentes en zorgaanbieders hebben de neiging om in bureaucratie te blijven hangen. Daarom hebben wij eerder, mede vanuit Broosz, alle betrokkenen bij elkaar gebracht in werkgemeenschappen. Professionals die vanuit hun bewogenheid en vakkennis proberen het goede te doen, vertellen hun praktijkverhalen aan wethouders.' Probleem is volgens Smit nog steeds dat wethouders en andere bestuurders samen in een, om met filosoof Arnold Cornelis te spreken, 'catastrofaal leerproces' zitten, waarbij ze problemen proberen op te lossen binnen het bestaande systeem. Smit: 'Gelukkig zitten we inmiddels in de fase dat we nieuwe initiatieven koesteren, ondersteunen en bewaken. Willen die echt goed en in groten getale van de grond komen, dan is daar veel energie voor nodig vanuit alle belanghebbenden. Ik denk dat we in de jeugdzorg nu in de eerste fase van een vergaande vernieuwingspraktijk zitten.'

### Diepe zakken

Naast het hardnekkig denken en doen in oude structuren en systemen is er een tweede probleem dat vernieuwing afremt. Vrijwel alle zorgaanbieders hebben ermee te maken: gemeenten betalen steeds later. Sommige instellingen hebben facturen uitstaan bij tientallen gemeenten, die soms niet of laat betalen. NRC Handelsblad berichtte begin juni



Jan Smit



heen werken. Terwijl de bedoeling nou juist was dat de jeugdzorg zich zou vernieuwen met als devies: één gezin, één coach, één plan. Als zorgorganisatie, laat staan als nieuwkomer in de zorg, heb je dus wel geld nodig om mee te kunnen doen aan het huidige circus van inkoop, afspraken en verantwoordelijkheden in het gemeentelijk domein, stelt Smit: 'Het is nu allemaal nog zo ingewikkeld geregeld, dat zorgorganisaties, naast diepe zakken, echt veel juridische kennis nodig hebben. Dat alles maakt vernieuwing alleen maar lastiger.'

### Geen benul

Zo probeert Broosz, samen met andere jeugdzorginstellingen om de gemeente Amsterdam bij te staan om de (financiële) verantwoording op een andere manier te organiseren. 'Het moet echt anders, Rijnlandser. Maar dat kun je niet zomaar besluiten en je kunt niet vervolgen vanuit het niets opnieuw beginnen. Alle goede bedoelingen ten spijt hebben gemeenten nog steeds te maken met accountants, verantwoordingssystemen, financiële kaders, resultaatdenken en top-downbureaucratie. Het is echt ontluisterend hoezeer dat alles de vernieuwing in de weg staat. We weten uit de langdurige zorg dat anders organiseren werkelijk kan leiden tot een betere kwaliteit

**SMIT: 'WE WETEN UIT DE LANGDURIGE ZORG DAT ANDERS ORGANISEREN WERKELIJK KAN LEIDEN TOT EEN BETERE KWALITEIT VAN DE ZORG.'**

dat van alle instellingen in de jeugdbescherming ruim een derde problemen vreest over 2017 bij het uitbetalen van loon aan personeel en bij het overmaken van de huur voor kantoorruimten. Zie dan nog maar eens anders te organiseren. Gemeenten zeggen op hun beurt structureel te weinig budget te hebben voor jeugdzorg. Met als gevolg wachtlijsten en cliëntenstops. Volgens de Transitie Autoriteit Jeugd - een onderdeel van het Ministerie van Volksgezondheid dat onderzoekt hoe de decentralisatie en transitie van de jeugdzorg verloopt - ligt de nadruk nu te veel op de financiering en niet op de manier waarop kinderen het beste geholpen kunnen worden. Daardoor hebben veel gezinnen nog steeds te maken met meerdere instanties die langs elkaar

van de zorg. Maar als je zo verkokerd blijft denken en werken en burgers van het ene naar het andere loket stuurt, blijft het onnodig complex. Bovendien ben je als organisatie veertig procent van je middelen kwijt aan die systeemwereld. Dan blijft er dus beduidend minder over voor professionals en voor cliënten.' Smit hekelt in dit verband de opkomst van de door gemeenten ingehuurde, niet te vermijden inkoopbureaus 'die echt geen benul hebben van jeugdzorgverlening'.

### Verkokering beu

Buurtzorg Jong, een 'dochter' van thuiszorgorganisatie Buurtzorg Nederland, laat zien dat het echt anders kan. Dat je betere hulp en zorg kunt bieden aan jongeren en gezinnen, terwijl het werk leuker is voor de professionals. En ook nog goedkoper dan de traditioneel georganiseerde jeugdhulp. Het palet is breed: ondersteuning bij de opvoeding, psychosociale hulpverlening, het versterken van sociale vaardigheden, hulp aan leerkrachten op scholen, financiële hulpverlening, ouderbegeleiding en psycho-educatie. Buurtzorg Jong ondersteunt kinderen en ouders ook bij een echtscheiding en bij vraagstukken die te maken hebben met een veilige omgeving. Dat alles in kleine zelfsturende teams waarin maximaal tien professionals met verschillende specialismen samenwerken.

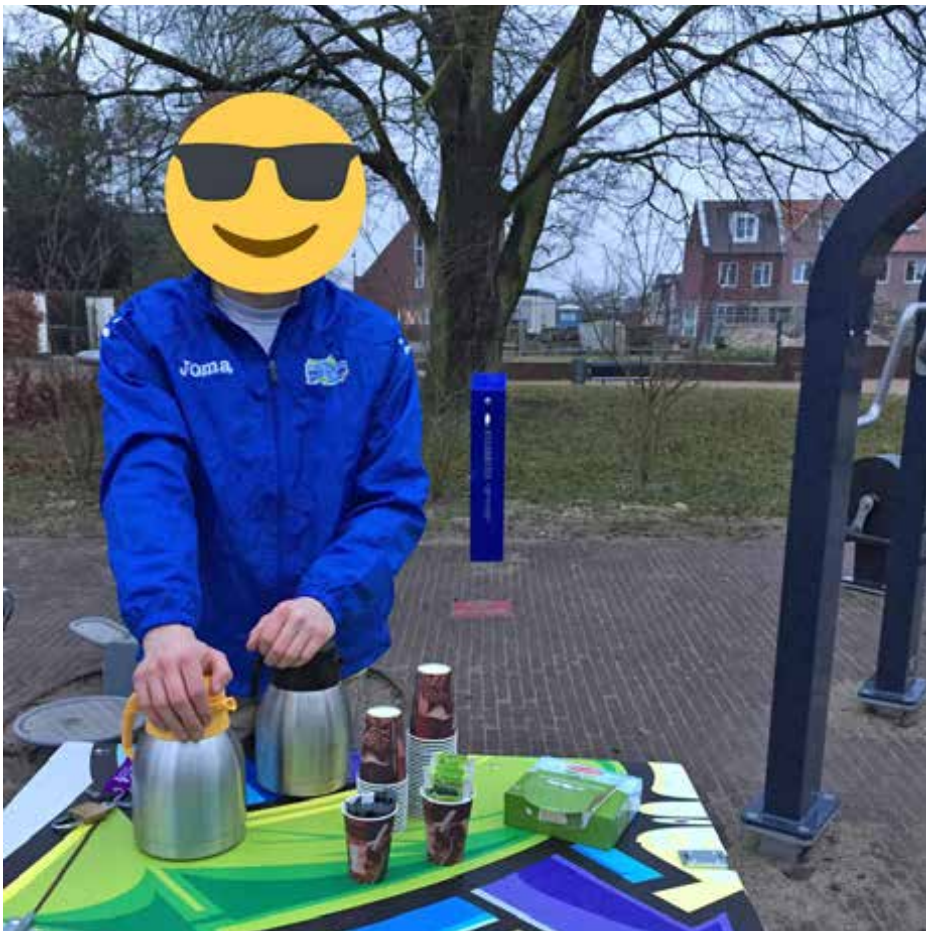
Oprichter Annemiek de Klein, van huis uit wijkverpleegkundige, was directeur bij een grote maatschappelijke zorgorganisatie (Zuwe Zorg in Midden-Nederland, rondom Utrecht), waar ze 'alles met jeugd' in haar takenpakket had. Maar ze was de interne tegenwerking en verkokering beu. 'Als ik mobiele



## JEUGD- WET ZET GEMEENTEN CENTRAAL

**E**en paar jaar geleden ging de zorg, en daarmee ook de jeugdzorg, op de schop.

Taken die voorheen onder de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) vielen, werden voor een groot deel overgeheveld naar de nieuwe Jeugdwet. De gemeente werd eindverantwoordelijk voor zorg en hulp voor kinderen en jongeren tot achttien jaar. Doel van de wet was versnippering van de jeugdzorg tegen te gaan, de zorg 'dichter bij het gezin' te organiseren en jongeren en hun ouders er nadrukkelijker bij te betrekken. En meer nadruk te leggen op preventie en het op tijd signaleren van risico's en problemen bij de opvoeding. Dat zou moeten leiden tot minder problemen en een verschuiving van zwaardere (duurdere) vormen van jeugdzorg naar meer lichte vormen.



Koffie en fris uit de bakfiets van Buurtzorg Jong in Zaltbommel.

**DE KLEIN: 'WE ZORGEN ER ALTIJD VOOR DAT GEZINNEN TE MAKEN KRIJGT MET ÉÉN HULPVERLENER.'**

telefoons wilde bestellen voor de maatschappelijk werkers, kon dat niet, want dan kreeg het callcenter te weinig te doen.' De Klein volgde de ontwikkeling van Buurtzorg met belangstelling, zag het succes en trok in 2012 de stoute schoenen aan: ze pakte de telefoon en belde Buurtzorg-oprichter Jos de Blok. 'Tot mijn verbazing kreeg ik hem meteen aan de lijn. Ik vertelde hem dat zijn visie en werkwijze volgens mij ook toepasbaar kon zijn voor jeugd en gezin. Vooral omdat je in probleemgezinnen vaak brede problematiek tegenkomt, die je echt met een team moet oplossen.'

#### **Eerst buurten, dan zorgen**

De Blok herkende de thematiek en antwoordde De Klein dat ze wat hem betrof direct kon beginnen. Ze startte met twee pilots, in Enschede en Amersfoort. 'We hoefden ons toen nog niet te houden aan de grenzen die de inmiddels ingevoerde Jeugdwet stelt. Bovendien hoefden we nog geen verantwoording af te leggen aan gemeenten, we betaalden alles zelf uit andere bronnen. In de twee

pilotsteden ging ik wel met de ambtenaren om tafel, maar dat was toen nog geheel vrijblijvend. Ik meldde onze pilot en stelde dat ik, als ze interesse hadden, hen graag nader wilde informeren. Daar hadden ze wel oren naar, want de contouren van de toen op handen zijnde Jeugdwet werden in die tijd al duidelijk. Gemeenten wisten niet hoe ze de hen toegeschoven regierol moesten vormgeven, hoe ze de jeugdzorg moesten organiseren.' De pilots leerden De Klein dat de visie en werkwijze van Buurtzorg inderdaad ook toepasbaar zijn in de jeugdzorg. 'Ons uitgangspunt is dat we ons verplaatsen in de

leefwereld van het gezin. Hoe zou je geholpen willen worden als er zorgen en problemen zijn in je gezin? Als je het financieel niet kan bolwerken, of als je kind wordt gepest op school? We zorgen er altijd voor dat gezinnen te maken krijgt met één hulpverlener. Dat we hen thuis benaderen en helpen, zodat ze niet eerst met de bus ergens naartoe moeten. Dat we er zo snel mogelijk bij zijn, zonder papierwinkel en laptops. En vooral: dat we eerst met gezinnen in gesprek gaan, hun vertrouwen winnen en het netwerk leren kennen.' Eerst buurten, dan zorgen, is het parool bij Buurtzorg Jong.

#### **Intern gedoe**

Veel gemeenten hoorden haar verhaal met interesse aan, maar besloten anders. De Klein: 'In Amsterdam koos men voor een overkoepelende zorgcoöperatie, waarin uiteenlopende jeugdzorgorganisaties konden participeren. Ze mochten hun medewerkers leveren aan ruim veertig wijkteams. Na een succesvolle pilot in de Bijlmer werden wij ook



uitgenodigd mee te doen, maar daar had ik geen trek in. We zijn geen uitzendbureau.' In Friesland ging het weer anders: 'Na mijn presentatie zeiden andere jeugdzorgorganisaties dat ze ook werkten zoals Buurtzorg Jong. Omdat de ambtenaren al langer met hen hadden gewerkt, kozen ze voor die lokale zorgaanbieders. Tja, lokale politiek is soms onderhevig aan relaties die al decennialang bestaan.' Ons kent ons. Soms tonen wethouders zich enthousiast over Buurtzorg Jong maar zien ze op tegen 'intern gedoe', vervolgt De Klein. 'Laatst zei een wethouder me dat ze zeker wist dat ze haar plan om met ons samen te werken, niet door de gemeenteraad zou krijgen. Dan houdt het voor ons op.'

Gelukkig zijn er ook witte raven zoals de gemeenten Stichtse Vecht en Zaltbommel, schetst De Klein. 'Zij zeggen heel duidelijk: Buurtzorg Jong heeft de professionals die weten wat er nodig is en hoe je de jeugdzorg het beste kunt organiseren, met behoud van de kwaliteit van zorg. Wij zijn er als gemeente alleen om dat te faciliteren. Zo'n opstelling werkt voor ons heel goed.'

### Groei is geen doel

Na vijfjaar is het omslagpunt nog niet bereikt, constateert De Klein. 'Groei is voor ons geen doel. We zijn niet op de wereld om groter te worden, maar om goede jeugdhulp te bieden. Het is jammer dat niet meer gemeenten het echt anders durven te doen. Men probeert te veel het nieuwe werken vanuit oude structuren en systemen te organiseren.' Ze vindt het vooral jammer voor jongeren en gezinnen. 'Ik gun hun dat ze hulp krijgen van professionals die niet overprikkeld worden door snelle werkschema's en hoge productiequota. Bij

sommige instellingen die gespecialiseerde jeugdhulp bieden, zeggen ze bijvoorbeeld van tevoren: "een ambulante traject kost honderd uur". Hoezo, denk ik dan. Dat weet je toch nooit van tevoren? Wij kijken altijd wat er echt nodig is in een bepaalde situatie. Soms ben je als hulpverlener na een uur of twee al klaar, soms duurt een traject 150 uur. Dat kan je van tevoren dus nooit begroten.' Die flexibiliteit voert De Klein ook door in de samenstelling van de teams van Buurtzorg Jong. 'In Zaltbommel werken we in een wijk waar veel bewoners een Marokkaanse achtergrond hebben. Voor dat team hebben we drie Marokkaanse jongerenwerkers aangetrokken. Dat werkt als een trein! En in het Gelderse Putten wil zeker tachtig procent van de bevolking alleen hulp van mensen die net als zij "ook van de kerk zijn". Voor ons team daar hebben we juist leden aangetrokken met een christelijke achtergrond.'

### Luisterend vermogen

Leidt anders organiseren à la Buurtzorg Jong tot een betere kwaliteit van de jeugdzorg? Ja, blijkt uit een eind vorig jaar door het Verwey-Jonker Instituut gepubliceerd rapport naar de werkwijze en maatschappelijke opbrengst van Buurtzorg Jong. De onderzoekers spraken met jongeren, ouders, leden van de teams in Stichtse Vecht, Zaltbommel, Putten en Tiel,



Zorgondernemer Linda Bijl

**BIJL: 'DEZE TIJD IS VOOR INNOVATIEVE ZORGONDERNEMERS EEN FEEST. ALLES SCHUIFT EN VERANDERT, HET IS CRISIS EN CHAOS TEGELIJK.'**

ambtenaren en samenwerkingspartners van Buurtzorg Jong. Grosso modo zijn de ervaringen goed. Zo waarderen zowel ouders als jongeren 'het opbouwen van de vertrouwensrelatie en het luisterend vermogen van Buurtzorg Jong-medewerkers'. En ook dat de ondersteuning in goede samenspraak met hen tot stand komt. Uit het rapport blijkt verder dat de meer traditionele organisaties weinig waardering hebben voor het gegeven dat Buurtzorg Jong-medewerkers alleen meedoen aan overleggen als ze daar een duidelijke meerwaarde in zien voor de gezinnen die ze helpen. En dat ze soms moeite hebben met de aanpak van Buurtzorg Jong: doordat er geen teamleider is, missen ze een vast aanspreekpunt. Wonderlijk vindt De Klein dat laatste argument. 'Als

we naar de fysiotherapeut gaan, vinden we het toch ook normaal dat in zijn of haar praktijk zes fysio's rondlopen zonder teamleider, die allemaal zelf hun afspraken maken?'

### **Een feest**

Linda Bijl mag zich met recht zorgondernemer noemen. Ze is positief over de omslag naar nieuwe manieren van organiseren en ziet vooral kansen. 'Deze tijd is voor innovatieve zorgondernemers een feest. Alles schuift en verandert, het is crisis en chaos tegelijk. Dat betekent dat er gaten vallen, waar ondernemers in kunnen springen. Voor de gevestigde orde in de zorgsector is het moeilijk om te veranderen, nieuwkomers hebben daar geen last van.' In 2007 lanceerde Bijl met haar man

**Analyse** ■ Omslag

Anne Punter de Opvoedpoli. Die bood (soms radeloze) ouders hulpverlening op maat, georganiseerd rondom kind, gezin en omgeving. Het initiatief werd een succes en Bijl werd in 2012 genomineerd voor de titel Zorgmanager van het Jaar. Volgens een rapport van Deloitte zorgt de Opvoedpoli voor kortere wacht- en doorlooptijden en voor ondersteuning die een derde goedkoper was dan gemiddeld. In 2013 - de omzet was gegroeid tot 25 miljoen euro - droegen Bijl en Punter de Opvoedpoli over aan een andere partij. Bijl startte vervolgens met het bedrijf PolyPartners, dat kleinschalige, innovatieve zorgondernemers in onder meer jeugdhulp, langdurige zorg en ggz een full service backoffice biedt. 'Wij regelen voor onze klanten alles rond bijvoorbeeld de iso-certificering, compliance, financiering, regelgeving, systeem migratie, noem maar op. Zodat zij zich helemaal kunnen concentreren op het verlenen van zorg.'

**Veel integraler**

Vorig jaar volgde het initiatief Familysupporters. Anders dan PolyPartners draait dit nieuwe zorgconcept als franchiseformule, in Amsterdam, Flevoland en de regio Maas en Waal. Bijl: 'De transitie van de zorg naar de gemeenten biedt de kans om veel integraler te gaan werken. Om niet te segmenteren naar leeftijd of doelgroep, maar uit te gaan van de vraag van iedere cliënt.' Bij Familysupporters is iedereen tussen de 0 en 100 jaar welkom



voor praktische hulp, advies en behandeling bij psychische problemen. 'Onze mensen, veelal ervaren hbo'ers en academici, bieden samen zorg op maat', licht Bijl toe. 'Als er sprake is van complexe problematiek, pakken we die meestal zelf op. Voor een enkelvoudig probleem, bijvoorbeeld een angst of depressie, verwijzen we door naar een zelfstandig gevestigde psycholoog. Daarvoor heb je geen multidisciplinair team nodig'. Zorgondernemer Bijl stelt vast dat je als nieuwe aanbieder onmogelijk het bestaande systeem kunt passeren. 'Je moet aanhaken en meebewegen. We kunnen het sowieso niet alleen. Met nieuwe cliënten gaan we eerst kennismaken om te kijken of wij wel een oplossing kunnen bieden voor hun problematiek, of dat andere instellingen het beter kunnen. Daarbij moet je rekening houden met enige mate van bureaucratie, dat is ook niet erg. Maar het vervelende is dat bureaucratie haast vanzelf de neiging heeft om verder uit te dijen. Met de Opvoedpoli stuiten we ook op een ongelooflijke verkokering van de sociale zorg, behalve waar het ging om de puur medische aspecten.'

**Andere concepten**

De cruciale vragen voor vernieuwers in de zorg zijn: wanneer komen we op het omslagpunt dat alternatieve concepten het nieuwe normaal worden? Dat het starre zorgsysteem

**BIJL: 'MET NIEUWE CLIËNTEN GAAN WE EERST KENNISMAKEN OM TE KIJKEN OF WIJ WEL EEN OPLOSSING KUNNEN BIEDEN VOOR HUN PROBLEMATIEK, OF DAT ANDERE INSTELLINGEN HET BETER KUNNEN.'**





Jongeren zijn gevoelig voor complimenten. Ze worstelen vaak met hun zelfvertrouwen.

elkaar te krijgen dat zorginstellingen, van groot tot klein, over de schotten van de organisaties heen goed met elkaar gaan samenwerken. Vanuit de wens en de vraag van de cliënt.'

### Hugo Borst in de jeugdzorg

Jan Smit ziet kansen om het omslagpunt toch ooit te bereiken. 'Gemeenten hebben nu alle

middelen in handen gekregen om de jeugdzorg integraal aan te pakken. Dat biedt mogelijkheden. De gemeente Utrecht bijvoorbeeld heeft dat heel goed aangepakt. Daar hebben ze de organisatie van sociale wijkteams uitbesteed aan een stichting voor jeugd en gezin. De gemeente heeft de kaders vastgesteld, de wijkteams vormen de spil in de transformatie. Dat zorgt in praktijk voor minder complicaties en betere jeugdzorg. Dat lukt Utrecht omdat ze eerst een filosofie over de gewenste jeugdzorg hebben geformuleerd, en vervolgens de sturing via de wijkteams slim in gang hebben gezet. Die wijkteams weten in de praktijk snel de juiste verbindingen te leggen. Ze worden niet opgeslokt door bureaucratie.' Het werkelijke omslagpunt hebben we nog niet bereikt, stelt Smit, maar naar zijn mening zijn we moreel verplicht te zorgen dat we dat wel ooit bereiken. 'De kennis en kunde is aanwezig, daar ben ik van overtuigd. Maar er moet hard voor worden gewerkt, vernieuwers moeten hun stem laten horen. Zo'n Hugo Borst, die met zijn actie de ouderenzorg in Nederland stevig op de kaart heeft gezet, die hebben we ook nodig in de jeugdzorg.' ■

DE KLEIN:  
'IN DE ZORG  
OVERHEERST  
NOG STEEDS  
DE SYSTEEM-  
WERELD, WAARBIJ  
ORGANISATIES  
REDENEREN  
VANUIT  
HUN EIGEN  
ORGANISATIE-  
BELANG.'

definitief wordt doorbroken? Annemiek de Klein (Buurtzorg Jong): 'Vooral door me af te sluiten van het bestaande, zodat de visie van Buurtzorg Jong zuiver blijft. In de zorg overheerst nog steeds de systeemwereld, waarbij organisaties vooral redeneren vanuit hun eigen organisatiebelang. Hoe ze hun omvang kunnen behouden, of liefst nog verder vergroten. Daarbij staat de positie van het kind niet voorop, waardoor dat kind makkelijk tussen wal en schip kan belanden.'

Linda Bijl wijst erop dat je het huidige, complex ingeregelde zorgsysteem alleen structureel kunt veranderen door andere concepten te laten zien die beter werken. 'Veel mensen zitten in denktanks, praten en schrijven lijvige rapporten. Er wordt in onze sector sowieso te veel gepraat, vind ik. Je moet anders organiseren gewoon doen. Dus veel klantgericht werken, volop ruimte geven aan je zorgprofessionals en ze minder controleren.' Wethouders en ambtenaren die het op de oude manier blijven doen? 'Ach, het gaat natuurlijk niet vanzelf. Als je anders gaat organiseren, weet je dat je tegendruk krijgt vanuit het bestaande systeem. Maar er komen steeds meer nieuwe initiatieven, waar wij met Familysupporters een voorbeeld van zijn. De wal zal het schip keren. De kunst is om het voor