

# Van rups tot vlinder

De decentralisatie is achter de rug, maar van transformatie is nog geen sprake. Hoe moet zo'n radicaal andere aanpak er uitzien? Adviezen voor jeugdorganisaties en gemeenten van vijf deskundigen.

DOOR MEREL VAN DORP BEELD; AAD GOUDAPPEL

Innovatiebootcamps voor teams, congressen over anders monitoren en verantwoorden in het sociaal domein, boeken met titels als *Make disruption work!* en lezingen over fundamenteel vernieuwen. Het brede transitie-aanbod voor gemeenten, uitvoerende jeugdinstaties, beleidsmakers en beslissers in het sociaal domein maakt één ding duidelijk. Drie jaar na de decentralisatie van jeugdzorg naar gemeenten zijn de taken min of meer overgeheveld, maar is de transformatie nog niet tot stand gekomen. En het is nog geenszins helder hoe die andere aanpak er precies uitziet. Dat beeld komt ook naar voren uit gesprekken van *JeugdenCo* met wethouders en jeugdzorgbestuurders de afgelopen drie jaar. Iedereen doet zijn best en de meesten willen best veranderen, maar hoe?

Het woord transformatie betekent 'van gedaante verwisselen of omvormen'. Organisationspsycholoog Anke Siegers legde vorig jaar op een congres uit dat het niet hoeft te betekenen dat we alles overboord gooien. Dat illustreerde ze met het voorbeeld van een rups die zich volpropt met sappig groene blaadjes en na de coconfase transformeert tot vlinder. Niet met nieuwe materialen; al-

les wat in de rups zit, wordt gebruikt. Zo'n totaal ander resultaat met dezelfde bouwstenen moet ook in de jeugdzorg mogelijk zijn.

## QUEESTE

Maar vooralsnog zit de jeugdsector nog in de rupsfase of misschien half ingesponnen in de cocon. Waarom is de zoektocht naar de gewenste transformatie zo'n queeste? Wat is er voor nodig om wél te kunnen veranderen, zodat hulp bij voorkeur bij gezinnen thuis plaatsvindt, tegen niet te hoge tarieven,

waarbij instanties en mensen samenwerken zonder verstrikt

te raken in tegenstrijdige organisatiebelangen en financiën en waarbij de behoefte van gezinnen leidend is?

We vroegen verschillende deskundigen hun licht te laten schijnen op deze vraag. Bij gemeenten was het lastig

binnenkomen, zeker via de 'officiële' route, de afdeling communicatie. Een woordvoerder verwoordde het zo: 'Over de inhoud wil ik een *go* of *no go* kunnen geven, want het ligt politiek gevoelig.'

Twee beleidsmakers bij de gemeente, benaderd via LinkedIn, wilden wel vertellen over hun dilemma's, van wie een anoniem. Licht in deze voorzichtigheid, of angst, al een deel van het antwoord op de vraag waarom transformeren zo ingewikkeld is?

Dezelfde bouwstenen kunnen leiden tot een totaal ander resultaat'

Lees de meningen van vijf mensen, uit verschillende hoeken, over wat het werkelijk omvormen van de jeugdhulp lastig maakt en wat nodig is om wel tot transformatie te komen.

## 'Stem het taalgebruik af op deze tijd'

**Marian van Leeuwen**, zelfstandig adviseur sociaal domein en programmamanager jeugd in Flevoland.

### Wat houdt transformatie tegen?

'Samen overleggen klinkt eenvoudig, maar natuurlijk levert het spanningen op: kleine gemeenten vinden dat de grote overheersen; de aanbieders zien elkaar toch als concurrenten en je past als aanbieder natuurlijk een beetje op je tellen met de gemeente als opdrachtgever tegenover je. Er spelen verschillende belangen, daar moet je oog voor hebben door goed te luisteren – dat gebeurt nog te weinig. Daarnaast moeten we af van het idee dat alles wat met jeugd te maken heeft, per definitie onder de Jeugdwet valt. Ook zorgverzekeraars moeten financieel bijspringen.'

### Hoe bevorder je transformatie?

'Besef dat iedereen over jeugdhulp zijn eigen opvattingen heeft. Pas als je helder hebt geformuleerd wat jeugdhulp moet inhouden, kun je vaststellen wat nodig is.



En ga met aanbieders en gemeenten op onderzoek uit, zoals we in Flevoland deden. Zo bleken de kinderen in de 24-uurszorg helemaal niet de hulpvragen te hebben waar de behandeling op geënt was. Dat was slikken. Maar het leidde wel tot de afspraak om in 2022 het huidige aantal bedden met de helft te hebben teruggebracht. Ook het taalgebruik moet veranderen. Termen als op- en afschalen en uithuisplaatsen passen past niet meer bij deze tijd, met veel aandacht voor het individu in relatie tot de omgeving. Daarom vind ik de Jouw Ingebrachte Mentor en de ervaringsdeskundigen zo waardevol. Zo zei laatst een jongen: “Moet ik naar een gezinshuis? Maar ik heb al een gezin.”

## *Verminder de werkdruk, Hugo de Jonge!*

**Maaïke van der Aar**, bestuurder FNV Zorg en Welzijn.

### **Wat houdt transformatie tegen?**

‘Elke gemeente mag eigen contracten en verantwoording vragen van aanbieders. Door die beleidsvrijheid is de administratieve last geëxplodeerd bij zowel gemeenten als jeugdorganisaties. Allemaal tijd die en geld dat niet bij de jeugdhulp terecht komt. Administratieve last verhoogt ook de werkdruk, die al hoog is. Want professionals hebben meer taken doordat jeugdhulp sinds de transitie dichterbij en dus beter vindbaar is en meer jeugdigen hulp krijgen. Bovendien verliep het optuigen van de wijkteams vanaf 2015 niet zonder slag of stoot, waardoor gezinnen nog niet de hulp kregen die ze nodig hadden. Vaak zijn de problemen intussen geëscaleerd en komen ze alsnog in de jeugdhulp terecht.

Het ontstaan van wijkteams betekent ook dat het werk van gespecialiseerde hulpverleners, zoals in de jeugdbescherming, zwaarder is geworden. Vroeger werden complexe hulpvragen afgewisseld met lichte opvoedadviezen. Nu hebben speci-

alisten alleen nog met ingewikkelde casuïstiek te maken; de lichtere zaken worden afgehandeld door wijkteamwerkers.

Verder is de concurrentie tussen jeugdzorgaanbieders een groot probleem. Als een jeugdzorgorganisatie aangeeft niet voor zulke lage tarieven te kunnen werken, zoals de William Schrikker Groep in 2017, dan kun je het als collega-aanbieder niet maken te zeggen: “Daar doen wij het wel voor”. Het is ook niet loyaal hoe Horizon uit Zuid-Holland handelt: meedoen in de aanbesteding voor Noord-Holland en Transferium wegconcurreren.’

### **Hoe bevorder je transformatie?**

‘Zorgprofessionals gaan door het vuur voor hun cliënten. Ze moeten leren grenzen stellen. Half werk is immers ook geen goede zorg. Vertel je leidinggevende dat je er geen extra gezin bij kunt hebben. Laat als teamleider aan de bestuurder weten dat je mensen overwerkt raken. Ga als bestuurder in gesprek met gemeenten over het budget. Uiteindelijk moet de gemeente om meer budget vragen bij het ministerie van VWS. De 450 miljoen bezuinigingen moeten terug, plus 350 miljoen euro voor toegenomen zorgvragen. Gelukkig is Jeugdzorg Nederland intussen doordrongen van de hoge werkdruk en wil ze in de cao vastleggen hoeveel cliënten een hulpverlener in een bepaald aantal uren naar behoren kan helpen.

Aanbieders, wees solidair met elkaar. En gemeenten, stop met aanbesteden. Marktwerving past niet in een sector waar tijd en kwaliteit voor cliënten én werknemers belangrijk is. Speel de bal terug naar VWS-minister Hugo de Jonge. Hij moet voor gunstige randvoorwaarden zorgen.’

## *‘Een superspecialist betekent niet automatisch kwaliteit’*

**Philippe Delespaul**, hoogleraar Zorginnovaties in de ggz en programmaleider Integrale Zorg bij Mondriaan.

### **Wat houdt transformatie tegen?**

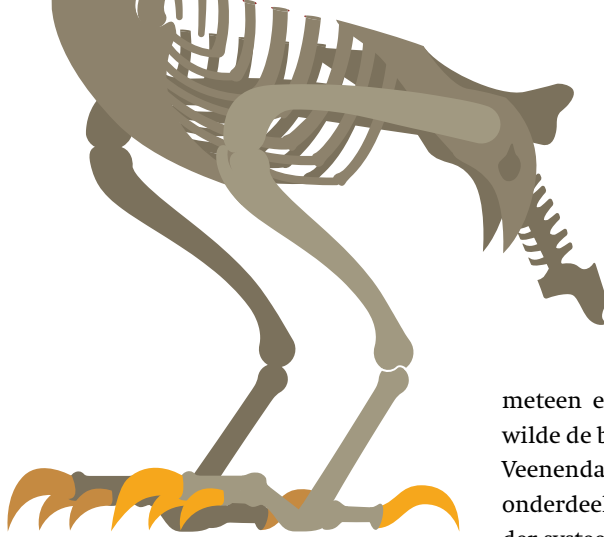
‘Kinderen groeien op in een context, dus je hebt te maken met professionals uit bijvoorbeeld gezondheidszorg, schuldsanering en onderwijs. Elke hulpverlener extra maakt het geheel complexer. Specialisten kennen elkaar niet en hun werkplekken liggen uit elkaar, wat overleg bemoeilijkt. Het is best lastig om de druk op specialisten te verminderen, want professionals en cliënten denken onterecht dat een superspecialist inschakelen garantie biedt voor geweldige hulp. Daarnaast vinden professionals het prettig om een specialisme te hebben en worden ze onzeker als ze alles moeten aanpakken.

De complexiteit in de jeugdzorg vermindert niet doordat de gemeente aanstuurt. Bijkomend probleem is de ongelijkheid die ontstaat door lokale beleidsvrijheid. Het zou er zelfs toe kunnen leiden dat cliënten verhuizen naar die gemeente waar ze de best passende zorg kunnen ontvangen. Met als gevolg dat deze gemeenten financieel overbelast raken.’

### **Hoe bevorder je transformatie?**

‘Transformeren kan alleen als je het aantal hulpverleners verkleint dat met elkaar moet samenwerken. Niet elke gemeente kan specialistische zorg bieden. Maar heb je echt een aparte deskundige nodig voor de opvoedkundige begeleiding van de ou-





ders van een kind met autisme? Of kan de autismspecialist die het kind helpt, ook de ouders prima van tips voorzien?

Uiteindelijk is een probleem nooit óf maatschappelijk óf psychiatrisch van aard. Het is altijd allebei, dus voor welke professional je ook kiest, hij wordt altijd overvraagd door de complexiteit van de problematiek. Dat is niet erg, zo lang een generalistische hulpverlener of huisarts even een specialist kan polsen voor de juiste aanpak. Met een paar mensen kun je in een wijk zo een breed pallet aan zorg bieden.

Zulke samenwerking komt tot stand als professionals bij elkaar in een gebouw werken. Richt dus kleine centra op en vorm ook digitale netwerken. Met zulke platforms kun je elkaar snel helpen en maakt het voor de cliënt minder uit van wie hij hulp krijgt.'

**'Met nieuwe mensen sla je makkelijker een andere koers in'**

**Beleidsmedewerker bij gemeente**  
in het noorden van het land.

### **Wat houdt transformatie tegen?**

'In mijn gemeente zijn de schotten tussen participatie, Wmo en Jeugdwet gebleven. Het jeugdteam lijkt op het oude Bureau Jeugdzorg, met gespecialiseerde, betrokken medewerkers – maar ze gaan wel op de oude voet verder. Door burgers wordt het jeugdteam niet als laagdrempelig ervaren en het heeft weinig verbinding met bijvoorbeeld welzijnsorganisaties en de GGD. Het jeugdteam heeft er nog weinig vertrouwen in dat ze gezinnen aan hen kan overlaten.

De landelijke overheid wil dat we dingen regionaal regelen en samenwerken. Maar de transitie moet vooral lokaal gebeuren. Dat betekent dat er veel wordt overlegd en te weinig gebeurt. Ik zie verder dat samenwerking ook vragen meebrengt als: wie neemt de regio, wie is verantwoorde-

lijk, welke gemeente zet het meest zijn stempel op hoe we het inrichten?'

### **Hoe bevorder je transformatie?**

'Het liefst zou ik vanaf de tekentafel helemaal opnieuw beginnen. Zodat we de *mindset* van professionals kunnen veranderen en ondersteuning kunnen inzetten waar nodig: op school, de sportvereniging of thuis. In de gemeente waar ik eerder werkte, is meteen in 2015 besloten om integrale sociale wijkteams op te zetten, met ondersteuning, ook om de netwerken van ouders en kinderen te betrekken. Voor de sollicitatiecommissie waren niet specialismen, maar vaardigheden van toekomstige medewerkers doorslaggevend. Bijvoorbeeld of ze goed gesprekken konden voeren. Weinig van de oude hulpverleners kwamen door de sollicitaties. Het blijkt gemakkelijker om met nieuwe mensen een andere koers in te slaan. De insteek van het wijkteam is: wat wil de cliënt bereiken en hoe werken we daaraan? Bij de gemeente waar ik nu werk, gaat het meer over het probleem.'

**'Transformeren is mensen verbinden'**

**Erik Vermathen**, directeur van Stade advies.

### **Wat houdt transformatie tegen?**

'Een wijkteam samenstellen met mensen in loondienst van de gemeente? Dat maakt ambtenaren van hen en het leidt tot spanning tussen controleren en het transformatie-idee. Toch gebeurt het. In Veenendaal hielp ik de wijkteams opzetten, met daarin specialisten die opstonden voor vernieuwing. Ik bood ze

meteen een vast contract aan, want ik wilde de besten in huis halen en houden. Veenendaal begreep dat het wijkteam als onderdeel van de gemeente zou lijden onder systeemdenken en minder wendbaar zou zijn; toch is na mijn vertrek de directeur van het wijkteam als ambtenaar in dienst genomen van de gemeente. Loslaten is voor gemeenten toch lastig. Verder worstelen gemeenten en teams nog met vraagstukken als hoe wijkteams meer outreachend kunnen werken, preventie kunnen vormgeven en samenwerking kunnen bevorderen tussen werknemers op scholen, in wijkteams en instellingen op het gebied van werk.

Hulpverleners vinden het lastig om op hun handen te gaan zitten, een traject te verkorten of te beëindigen. Als de auto weer rijdt, is het goed genoeg, toch? Maar hulpverleners kijken voor de zekerheid nog even onder de motorkap als de band al is geplakt.'

### **Hoe bevorder je transformatie?**

'Transformatie is niet nieuw aanbod creëren. Het betekent mensen verbinden, zodat ze samen tot het beste resultaat komen. Ze moeten die verbindingen langere tijd blijven voelen. Dat vraagt onderhoud en een langduriger commitment dan de vierjarige zittingstermijn van een gemeenteraad.'

Daarnaast moeten gemeenten aan de hand van hun data analyseren welke hulp wordt gegeven en welk resultaat dat heeft. Na die analyse moeten ze kijken op welk onderdeel ze invloed hebben. Want ligt er eenmaal een verwijzing van de huisarts, de rechter of een specialist, dan moeten ze die simpelweg financieren. Zet dus als gemeente in op het traject daarvóór. Laat een wijkteam beoordelen of de specialistische hulp toch lichter kan. Tip huisartsen dat ze naar het wijkteam kunnen verwijzen, zodat dit team lichtere hulp kan bieden of er de beste specialistische hulp bij kan zoeken – dan hoeft de huisarts dat niet te doen. Dat is lastenverlichtend.'

## *'Soms is een vinger aan de pols houden goed genoeg'*

Arnaud Brix, jeugdadviseur Radar Advies.

### **Wat houdt transformatie tegen?**

'Even leek het alsof gemeenten na de decentralisatie ademruimte kregen voor transformatie. Nu veel gemeenten kampen met forse budgettekorten, gaat het toch weer over hoe je het hoofd boven water houdt.

De gemeente, wijkteams en huisarts verwijzen vaak door naar te zware hulp omdat ze het zekere voor het onzekere nemen. Maar soms is een vinger aan de pols houden goed genoeg. Blijven behandelen leidt niet per se tot verbetering. En laat een kwaliteitsmedewerker controleren of zorgverlening echt nodig is. Inderdaad zit je dan op de stoel van de professional, maar als het niet is gelukt om hulp binnen de afgesproken periode af te ronden, mag je best vragen waarom het met een half jaar langer wél zou lukken.'

### **Hoe bevorder je transformatie?**

'Gemeenten moeten strakker aansturen op transformatie. Wil je bedden afbouwen, koop dan voornamelijk ambulante zorg in. Zorg dat er hulp voorhanden is tussen licht en zwaar in, zodat je niet meteen naar te zware hulp hoeft te verwijzen. Dat scheelt in de kosten. Denk als gemeente ook mee over hulp. Kan een pleegzorgaanbieder geen extra begeleiding aan de pleegouder bieden, omdat het niet in het budget past? Schep financiële ruimte om dat wel te doen, in plaats van te wachten tot een kind uit de pleegzorg valt. Zulk maatwerk zie ik bij kleine gemeenten wel; grotere gemeenten hebben daar moeite mee. Logisch, daar gaat het meteen over meer mensen en voor je het weet heb je een nieuw zorgproduct.

Als je grip wilt hebben op je uitgaven, moet je zicht hebben op hoe die te verklaren zijn. Daaraan ontbreekt het gemeenten soms. Dat de uitstroom bij jeugdzorg met verblijf bijvoorbeeld laag is, hoeft niet te betekenen dat de betrokken jongeren nog behandeling nodig hebben. De oorzaak kan ook liggen bij te weinig huisvesting voor achttienplussers, waardoor ze niet kunnen doorstromen. Verder kun je beter zorgen dat de huisarts weet naar wie hij kan doorverwijzen, dan veel energie steken in burgers informeren waar ze een wijkteam kunnen vinden. De weg naar de huisarts kennen ze immers al. De huisarts kan een praktijkondersteuner inzetten, die lichte opvoedhulp kan bieden of goed kan doorverwijzen omdat hij het jeugdveld kent.

De ene gemeente koopt alles in bij één aanbieder, de ander financiert op eindresultaat, de volgende zegt: voor deze zak geld moet je het doen. Hoe gemeenten transformatie vormgeven, maakt niet uit. Als ze maar weten wat ze aan het doen zijn en bijsturen waar nodig.'

