A young girl with light brown hair and wide, curious eyes is peering over a weathered wooden fence. Her hands are gripping the top edge of the fence. The background is a soft-focus green, suggesting an outdoor setting with trees.

# ONTSCHOTTEN VAN JEUGDZORG

Ondernemend managen rondom de transitie jeugdzorg

Rik van Bommel MA  
Ir. Wine te Meerman MSc  
Drs. Eveline Castelijns



# Ontschotten van jeugdzorg

Ondernemend managen rondom  
de transitie jeugdzorg

Rik van Bommel MA

Ir. Wine te Meerman MSc

Drs. Eveline Castelijns

Utrecht, Berenschot B.V.

### **Colofon**

Rik van Bommel MA

Ir. Wine te Meerman MSc

Drs. Eveline Castelijns

Grafisch ontwerp Harrie Wilkens

Copyright Berenschot 2012

[www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die nochtans onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich gaarne aanbevolen.

Waar dit mogelijk was, is aan auteursrechtelijke verplichtingen voldaan. Wij verzoeken eenieder die meent aanspraken te kunnen ontlenen aan in dit boek opgenomen teksten en afbeeldingen, zich in verbinding te stellen met Berenschot.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Berenschot.

# Inhoud

<b>Voorwoord</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>9</b>
<b>2. Transitie Jeugdzorg</b> .....	<b>11</b>
<b>3. Groeimodel voor de jeugdzorg</b> .....	<b>13</b>
3.1 Toelichting groeimodel .....	13
3.2 Het huis op orde .....	15
3.3 Onderscheidend vermogen: effectief samenwerken.....	18
3.4 Uniciteit.....	21
<b>4. Een ondernemende managementstijl</b> .....	<b>23</b>
4.1 Een waardevolle waardepropositie .....	25
4.2 Operationele capaciteit.....	27
4.3 Legitimiteit en steun.....	27
4.4 Managementstijl .....	28
<b>5. Ondernemend managen rondom de transitie Jeugdzorg</b> .....	<b>29</b>
5.1 Onderscheidend inspelen op de gewenste vernieuwing .....	29
5.2 Ondernemend managen binnen dwingende contexten.....	30
5.3 Het managen van de ‘uitruil’ tussen samenwerken en bedrijfsmatigheid....	33
Tot slot .....	34
<b>Bijlage 1</b> .....	<b>35</b>
Dienstenaanbod van organisatieadviesbureau Berenschot	
<b>Bijlage 2</b> .....	<b>37</b>
Bronnenlijst	



# Voorwoord

Onvoorwaardelijke ouderliefde, geborgenheid en veiligheid zijn voor de meeste kinderen in Nederland vanzelfsprekendheden. Jeugdzorg gaat vooral over de compensatie van deze vanzelfsprekendheden vanuit het publieke domein. Dat maakt jeugdzorg tot een van de moeilijkste terreinen van overheidszorg. Het begint met de vraag wanneer de overheid in actie komt. Eén van de grootste dilemma's in de jeugdzorg is de timingvraag: kom je in actie nadat er een duidelijke aanleiding is vanwege een gebeurtenis of kom je proactief in actie op basis van een professioneel oordeel. In het laatste geval gaat het over ingrepen in de persoonlijke levenssfeer die diep ingrijpen in het leven van individuen en gezinnen, in het eerste geval gaat het over interventies die steeds het gevoel van 'te laat' oproepen.

Niet voor niets bestaat jeugdzorg in Nederland uit een veelvoudige lappendeken van organisaties. Deze vormen de weerspiegeling van de fundamentele vraagpunten die in het voorgaande zijn geschetst. Die lappendeken, hoewel uit zorgvuldigheid geboren, is onvoldoende effectief. We zijn toe aan een zodanige structurering en werking van jeugdzorg dat de inzet van mensen en middelen uiteindelijk leidt tot meer levensgeluk. Decentralisatie, samenwerking en financiële herprioritering klinken technisch en zijn tegelijkertijd zeer inhoudelijk. Ontschotting in de jeugdzorg is eveneens een technische term waarachter een diepere betekenis schuilgaat. Onvoorwaardelijke ouderliefde kent geen substituut in wet- en regelgeving. Wel kunnen we datgene wat we willen bereiken met wet- en regelgeving zo goed mogelijk uitvoeren. De verbeterruimte die in de uitvoering te vinden is vormt het centrale onderwerp van deze publicatie. Ik hoop oprecht dat de inhoud van deze publicatie van onze collega's gaat bijdragen aan de verbeterprocessen die in de komende tijd ter hand worden genomen.

Prof. dr. Theo W.A. Camps  
*Bestuursvoorzitter Berenschot Groep*







## 1

# Inleiding

*“ Ondernemende bestuurders en managers bereiden zich proactief voor op de transitie Jeugdzorg. Zij dragen zorg voor een efficiënte bedrijfsvoering, werken effectief samen met partners en werken aan de voorwaarden om positieve maatschappelijke effecten te realiseren. ”*

De aanstaande transitie jeugdzorg veroorzaakt grote verschuivingen voor gemeenten, Bureaus Jeugdzorg en aanbieders van jeugd- en opvoedhulp.

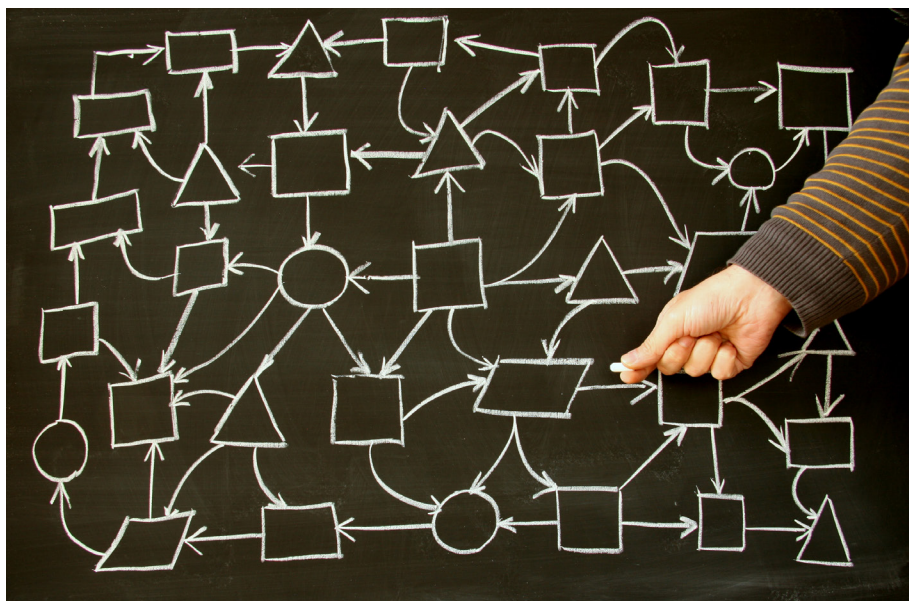
De voorliggende publicatie reikt een model aan dat bestuurders en managers kunnen gebruiken bij het voorbereiden op de transitie Jeugdzorg. Het model is voor zowel gemeenten en bureaus Jeugdzorg als voor aanbieders van jeugd- en opvoedhulp van toepassing. Deze publicatie richt zich echter op bestuurders en managers van aanbieders van jeugd- en opvoedhulp en stelt hen in staat om inzicht te krijgen in de:

- ontwikkelfase waarin de organisatie zich bevindt
- stappen die genomen moeten worden in voorbereiding op de transitie Jeugdzorg
- onderscheidende kenmerken van de organisatie
- de wijze waarop bestuurders en managers ondernemend aan de slag kunnen gaan rondom de transitie Jeugdzorg.

Een afstudeeronderzoek uit de masterfase vormt de basis voor deze publicatie.<sup>1</sup> Dit onderzoek bestond zowel uit een wetenschappelijk literatuuronderzoek als een empirisch onderzoek. Voor het empirisch onderzoek werden managers van diverse aanbieders van jeugd- en opvoedhulp in de regio Den Haag geïnterviewd.

## Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk gaat kort in op de achtergronden van de transitie Jeugdzorg. Hoofdstuk 3 van deze publicatie beschrijft een fasering in de voorbereiding op de transitie Jeugdzorg. Het beschrijft de ontwikkelfasen die aanbieders van jeugd- en opvoedhulp doorlopen van voorbereiding tot realisatie. Ook beschrijft het hoofdstuk, aan de hand van enkele bouwstenen, verschillende ambitieniveaus en onderscheidende kenmerken voor aanbieders van jeugd- en opvoedhulp. Hoofdstuk 4 beschrijft de implicaties voor ondernemende bestuurders en managers. De voorbereiding op de transitie Jeugdzorg stelt hoge eisen op het gebied van aansturing van de eigen organisatie, samenwerken en het realiseren van positieve, maatschappelijke effecten. De beschrijving van een ondernemende managementstijl in hoofdstuk 5 biedt bestuurders en managers handvatten om hier vorm aan te geven.



1 Van Bommel (2012).

# 2

## Transitie Jeugdzorg

*“ De transitie Jeugdzorg is te kenmerken als een bestuurlijke en financiële decentralisatie en een inhoudelijke en organisatorische vernieuwing. ”*

De transitie Jeugdzorg is onderdeel van een bredere ontwikkeling waarbij de Rijksoverheid taken decentraliseert. Ook bij de ABWZ en de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) is er sprake van decentralisatie van overheidstaken. De overheersende gedachte binnen de Rijksoverheid is op dit moment dat lokale overheden beter in staat zijn om taken zoals de zorg voor jeugd op zo'n manier te organiseren dat er een goede aansluiting is bij de lokale situatie. De overgang naar een nieuw stelsel van zorg voor jeugd behelst tevens de ambitie van de overheid om te werken aan de problemen en tekortkomingen van het huidige jeugdzorgstelsel. Het streven is niet alleen om bestuurlijke en financiële verantwoordelijkheden te decentraliseren. De transitie moet samengaan met inhoudelijke vernieuwing, betere preventie, meer integrale zorg en als gevolg daarvan een gezondere, beter beschermde jeugd. Samen met maatschappelijke dienstverleners en private partijen kunnen gemeenten effectieve oplossingen realiseren voor specifieke woongebieden en de maatschappelijke problemen die daar spelen. Samenwerking in ketens en netwerken zal daarbij een steeds belangrijkere rol gaan spelen.

De transitie Jeugdzorg en de toenemende nadruk op samenwerking komen voort uit de constatering dat het huidige stelsel onvoldoende leidt tot effectieve zorg voor jongeren en gezinnen. Het huidige stelsel kent een aantal problemen.<sup>2</sup> Ten eerste is er sprake van versnipperde hulpverlening, wachtlijsten en administratieve lasten. Dit is onder meer een gevolg van belemmerende grenzen, zoals verschillen in wet- en regelgeving, financiering, werkwijzen, culturen en belangen. Deze problematiek komt bijvoorbeeld tot uiting bij jongeren en gezinnen met multiproblematiek. Ten tweede is er sprake van een stijgend zorggebruik. Volgens het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) is het beroep op gespecialiseerde jeugdhulp in de periode 2000-2009 sterk gestegen, bij een nagenoeg gelijkblijvende bevolking.<sup>3</sup>

*Binnen de provinciaal gefinancierde jeugdzorg was er in de periode 2000-2009 jaarlijks een gemiddelde groei van 25% in de ambulante sfeer. De pleegzorg groeide gemiddeld met 6% per jaar. Het beroep op de jeugd-ggz is jaarlijks met ongeveer 8% gestegen. Het aantal cliënten in de jeugd-lvg is jaarlijks met minimaal 8% toegenomen. Het beroep op dagbehandelingen en residentiële zorg is nagenoeg gelijk gebleven.*

Dit hangt samen met het derde punt, namelijk dat binnen het huidige stelsel het accent te veel ligt op probleemjongeren. Er is onvoldoende aandacht voor het 'gewone' opgroeien en opvoeden. De ontwikkeling waarbij er meer nadruk komt te liggen op preventie, zet door. Voor, tijdens en na de transitie zal preventie een belangrijk onderwerp zijn voor zowel gemeenten als aanbieders van jeugd- en opvoedhulp.

De transitie naar een nieuw stelsel van zorg voor jeugd heeft grote gevolgen voor gemeenten en aanbieders van jeugd- en opvoedhulp. Het volgende hoofdstuk beschrijft aan de hand van een groeimodel op welke wijze bestuurders en managers van aanbieders van jeugd- en opvoedhulp zich kunnen voorbereiden op de aanstaande veranderingen.

---

2 Nederlands Jeugd Instituut (2012).

3 Sociaal Cultureel Planbureau (2011).

# 3

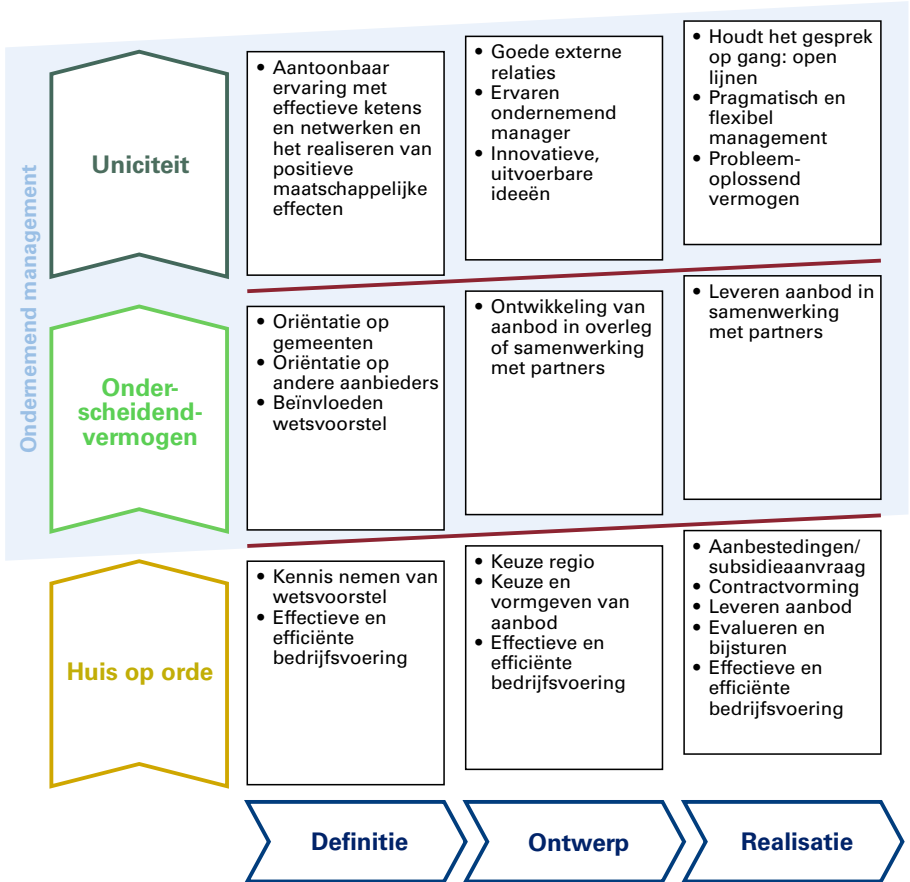
## Groeimodel voor de jeugdzorg

*“ Dergelijke ingrijpende veranderingen vragen van bestuurders en managers van aanbieders van jeugd- en opvoedhulp dat zij zich strategisch heroriënteren. ”*

Dit hoofdstuk beschrijft een groeimodel dat bestuurders en managers van aanbieders van jeugd- en opvoedhulp inzicht biedt in de wijze waarop zij zich kunnen voorbereiden op de aanstaande veranderingen.

### **3.1 Toelichting groeimodel**

De transitie Jeugdzorg is te kenmerken als een bestuurlijke en financiële decentralisatie die hand in hand dient te gaan met een inhoudelijke en organisatorische vernieuwing. Dergelijke ingrijpende veranderingen vragen van bestuurders en managers van aanbieders van jeugd- en opvoedhulp dat zij zich strategisch heroriënteren. Het groeimodel voor de jeugdzorg beschrijft drie fasen die doorlopen kunnen worden. Door de fasen van definitie en ontwerp te doorlopen, kunnen bestuurders en managers de organisatie voorbereiden op het leveren van zorg in een nieuwe situatie (derde fase: realisatie). Het model beschrijft per fase drie opeenvolgende competitieve niveaus. Deze drie niveaus kunnen gezien worden als opeenvolgende bouwstenen.



Figuur: Groeimodel voor de Jeugdzorg

De eerste bouwsteen, het huis op orde, beschrijft de minimale eisen waar een zorgaanbieder aan moet voldoen om in aanmerking te kunnen komen voor contractering door een gemeente. Aanbieders van jeugd- en opvoedhulp die niet in staat zijn om op dit niveau te functioneren, lopen het risico geen adequate partner te zijn voor de gemeenten.



*“ Een model dat bestuurders en managers in staat stelt om inzicht te krijgen in de ontwikkelingsfase waarin de organisatie zich bevindt en de stappen die genomen moeten worden om de organisatie voor te bereiden op de transitie. ”*

De tweede bouwsteen, onderscheidend vermogen, geeft aan met welke eigenschappen en activiteiten aanbieders van jeugd- en opvoedhulp zich kunnen onderscheiden van andere aanbieders. Aanbieders van jeugd- en opvoedhulp met onderscheidend vermogen hebben meer kans op het verkrijgen van financiering dan aanbieders die blijven steken bij de eerste bouwsteen.

De derde bouwsteen, uniciteit, beschrijft welke eigenschappen en activiteiten van aanbieders van jeugd- en opvoedhulp bijdragen aan een uniek onderscheidend vermogen ten opzichte van andere aanbieders van jeugd- en opvoedhulp.

De ondernemende managementstijl biedt handvatten aan bestuurders en managers die de onderscheidende en unieke kenmerken van de eigen organisatie willen ontwikkelen. In het volgende hoofdstuk gaan we specifiek in op deze ondernemende managementstijl.

De meeste bestuurders en managers van aanbieders van jeugd- en opvoedhulp zijn op de hoogte van de tekortkomingen van het huidige stelsel van de zorg voor jeugd en de nadelige effecten daarvan. Zij kunnen zich positief onderscheiden en een belangrijke bijdrage leveren aan de vernieuwing en verbetering van de zorg voor jeugd door de bouwstenen in het groeimodel binnen hun organisatie vorm te geven. De volgende paragrafen in dit hoofdstuk gaan hier verder op in.

### **3.2 Het huis op orde**

Om in aanmerking te komen voor financiering door gemeenten, is het voor aanbieders van jeugd- en opvoedhulp van belang om tijdens alle fasen ‘het huis op orde te hebben’. Daarbij ligt de lat hoog. Het is van belang dat de bedrijfsmatige aansturing soepel, strak en gecontroleerd verloopt. Ook wordt er van hen verwacht dat zij zich op een transparante manier verantwoorden over de behaalde resultaten. Veel aanbieders van jeugd- en opvoedhulp zijn al wel bekend met begrippen als caseload-normen of normen voor de ‘directe’ en ‘indirecte’ cliëntcontacttijden. Vergeleken met aanbieders in andere zorgsectoren (bijvoorbeeld geestelijke gezondheidszorg of gehandicaptenzorg) hebben aanbieders van jeugd- en opvoedhulp veelal minder ervaring met aanbestedingen en het voeren van complexe administraties. Ook hebben ze vaak minder inzicht in onder meer kostprijzen van verleende diensten en is er



minder ervaring met het realiseren van verbeteringen door het standaardiseren van producten en diensten, het inzichtelijk maken en versimpelen van werkprocessen, het elimineren van verspilling en het bewerkstelligen van gedragsveranderingen bij medewerkers.

*“ De lat ligt hoog. Belanghebbenden zoals gemeenten vinden het van belang dat er sprake is van een strakke, soepele en gecontroleerde bedrijfsmatige aansturing. ”*

Om deze zaken te verwezenlijken, kan gebruik worden gemaakt van instrumenten zoals benchmarking, die het mogelijk maken om (uitkomst)indicatoren te vergelijken met andere aanbieders. Onze ervaring leert dat aanbieders van jeugd- en opvoedhulp een benchmark gebruiken als periodieke ‘thermometer’, maar ook als instrument om gericht de doelmatigheid en kwaliteit van de bedrijfsvoering te verbeteren. Een benchmark geeft geen ‘finaal oordeel’, maar biedt objectieve vergelijkingsinformatie.

Voor een goede beheersing van de interne processen is het bovendien van belang dat de planning & control-cyclus goed functioneert. Dit houdt ook in dat de managementinformatiesystemen op de verschillende besturingsniveaus naar behoren ondersteuning bieden en dat er steeds tijdig vormen van input en feedback zijn. Het meerjarenbeleid, de jaarplannen en managementplannen hangen op zinvolle wijze met elkaar samen en dragen bij aan de gewenste resultaten. Daarnaast is het van belang dat de aansturing van medewerkers goed georganiseerd is door middel van duidelijke prestatieafspraken, prestatie-indicatoren en prestatie-managementsystemen.

De kwaliteit van de dienstverlening is een voortdurend punt van aandacht en wordt bevorderd door middel van protocollen, handvesten en het implementeren van interne en externe kwaliteitsnormen.

Tijdens de ontwerpfase maken aanbieders van jeugd- en opvoedhulp de keuze in welke gemeenten en regio’s zij hun diensten willen aanbieden. Overwegingen die hierbij kunnen meespelen, zijn bijvoorbeeld: in welke gemeenten en regio’s zijn we reeds actief? Wat is de aard en omvang van de vraag in deze gemeenten en regio’s?

In welke gemeenten en regio’s zitten (mogelijke) samenwerkingspartners?

Ook is het van belang om keuzes te maken wat betreft het aanbod. Zo kunnen aanbieders van jeugd- en opvoedhulp kiezen voor een breed of juist een specialistisch

portfolio. Zij kunnen daarbij hun keuzes afstemmen op de behoeften van gemeenten, maar ook zorgen voor aansluiting op het portfolio van andere aanbieders, waardoor bij samenwerking een integraal aanbod ontstaat.

Ook tijdens de realisatiefase is het voor bestuurders en managers van belang om het huis op orde te hebben wat betreft het inschrijven op aanbestedingen. De ervaring leert dat in deze fase een groot beroep wordt gedaan op het vermogen van de organisatie om snel kennis te mobiliseren. Dit betekent bijvoorbeeld dat de organisatie ervoor zorgt dat de benodigde kennis aangaande aanbestedingsprocedures binnen de organisatie aanwezig is, of dat daar waar nodig een beroep kan worden gedaan op externe expertise.

### 3.3 Onderscheidend vermogen: effectief samenwerken

Er zijn een aantal situaties waarin effectieve samenwerking veel waarde kan toevoegen aan de kwaliteit van de zorg voor jeugd en gezin. Dit zijn situaties waarin:

- de complexiteit van de problemen bij cliënten de grenzen van organisaties overstijgt
- de eigen organisatie onvoldoende expertise, middelen of mensen in huis heeft
- cliënten door een systeem van doorverwijzen en doorschuiven steeds dezelfde keten van organisaties doorlopen.

*“ Bestuurders en managers kunnen door middel van samenwerking in effectieve ketens en netwerken een belangrijke bijdrage leveren aan inhoudelijke vernieuwing, betere preventie en meer integrale zorg. ”*

Zoals eerder besproken, is de ambitie dat de transitie Jeugdzorg samengaat met inhoudelijke vernieuwing, betere preventie, meer integrale zorg en als gevolg daarvan een gezondere, beter beschermde jeugd. Door middel van samenwerking in effectieve ketens en netwerken kunnen bestuurders en managers hier een belangrijke bijdrage aan leveren. Bestuurders en managers vergroten het onderscheidend vermogen van de organisatie naarmate zij meer in staat zijn om met partners effectieve ketens en netwerken te realiseren.

Tijdens de definitiefase oriënteren bestuurders en managers zich op voor hen relevante gemeenten en aanbieders van jeugd- en opvoedhulp. De kennis over de aard van complexe maatschappelijke problemen, effectieve programma's en interventies is gefragmenteerd en verspreid aanwezig bij verschillende organisaties en professionals. Het is daarom zinvol wanneer aanbieders van jeugd- en opvoedhulp al tijdens de definitiefase 'zich naar buiten bewegen' en bovenstaande vragen bespreken met externe partijen tijdens formele en informele vormen van overleg. De uitdaging is om een organisatie-overstijgend beeld te vormen van de wijze waarop het lokale aanbod van aanbieders van jeugd- en opvoedhulp beter kan aansluiten bij de lokale vraag van cliënten en andere belanghebbenden. Bestuurders en managers met een onderscheidend vermogen nemen daarbij als uitgangspunt de vraag op welke wijze zij kunnen bijdragen aan het tot stand brengen van de gewenste, positieve maatschappelijke effecten.

*“ Zij gaan een open gesprek aan met gemeenten en aanbieders van jeugd- en opvoedhulp. De nadruk ligt op kennen en gekend worden. De definitiefase leidt idealiter tot een consensus over gezamenlijke doelen en prioriteiten. ”*

Qua aanpak kunnen aanbieders tijdens de definitiefase verschillende sporen volgen. Een eerste spoor is het aangaan van het open gesprek met de gemeente. In een open gesprek scheppen de gesprekspartners ruimte voor een eerlijke wederzijdse verkenning. De nadruk ligt op kennen en gekend worden. Aanbieders van jeugd- en opvoedhulp kunnen blijk geven van een organisatie-overstijgende blik op de zorg voor jeugd. Zij kunnen zich richten op het verkennen en begrijpen van de plannen, ambities en belangen van de gemeente. Ook kunnen ze zich erop richten om zich te laten kennen door de gemeente door kennis en inzicht te bieden in de eigen organisatie. Daarbij verschuift het competitieve aspect naar de achtergrond. Aanbieders van jeugd- en opvoedhulp doen er bijvoorbeeld verstandig aan om zich tijdens deze gesprekken zo min mogelijk negatief uit te laten over concurrerende partijen. De gesprekspartner van de gemeente heeft behoefte aan aanbieders van jeugd- en opvoedhulp die zich laten kennen en meedenken over de wijze waarop de zorg voor jeugd georganiseerd kan worden. Aanbieders van jeugd- en opvoedhulp die zich willen profileren ten opzichte van andere partijen en vooral bezig zijn met hun eigen belang, lopen het risico onvoldoende aan te sluiten bij de behoeften van de gemeente.

Een tweede spoor is het aangaan van open gesprekken met andere aanbieders van jeugd- en opvoedhulp. Deze gesprekken kunnen zich richten op het uitwisselen van kennis en ervaringen. Gezamenlijk kunnen ze het gesprek aangaan over de aard van complexe problemen en de wijze waarop zij samen het aanbod binnen een bepaald woongebied kunnen verbeteren. Dit vereist van de verschillende bestuurders en managers een relatiegerichte, open benadering waarbij zij zich richten op doelen waar zij gezamenlijk aan kunnen werken.

Een derde spoor is het opzoeken van het open gesprek met gemeenten in samenwerking met andere aanbieders van jeugd- en opvoedhulp.

De definitiefase leidt idealiter tot een consensus tussen betrokken partijen over gezamenlijke doelen en prioriteiten.

*“ Het gaat om een soepele samenwerking tussen mensen op meerdere niveaus die elkaar nauwelijks kennen, maar toch oplossingsgericht met elkaar zaken doen. ”*

Vervolgens kunnen bestuurders en managers zich tijdens de ontwerpfase richten op het aanpassen van het huidige aanbod of het ontwikkelen van nieuw aanbod. Zij doen dit in overleg of samenwerking met relevante partners. Tijdens deze fase staan praktische vragen en structureringsvragen centraal. De praktische vragen zijn bijvoorbeeld: Welke cliënten gaan wij gezamenlijk hulp bieden? Hoe ziet ons gezamenlijk aanbod eruit? Hoe verloopt de aansturing? Hoe gaan we de interne en externe overleg- en communicatiestructuren inrichten? Hoe verdelen we taken en verantwoordelijkheden? Het gaat erom werkbare coalities te vormen die beantwoorden aan de gezamenlijke doelstellingen uit de definitiefase. Structureringsvragen zijn bijvoorbeeld: Zijn de werkprocessen in de backoffices voldoende op elkaar afgestemd? Zijn intakeprocedures op elkaar afgestemd en wordt een dubbele uitvraag van gegevens voorkomen? Zijn de overgangen tussen professionals en werkprocessen goed geregeld? Het gaat om een soepele samenwerking tussen mensen op meerdere niveaus die elkaar nauwelijks kennen, maar toch oplossingsgericht met elkaar zaken doen.<sup>4</sup>

Tijdens de realisatiefase zijn bestuurders en managers met onderscheidend vermogen vervolgens in staat om maatschappelijk relevante diensten te leveren in samenwerking met partners.



### 3.4 Uniceit

Bestuurders en managers met een uniek onderscheidend vermogen bouwen voort op de eerste twee bouwstenen. Tijdens de definitiefase onderscheiden zij zich met een bijzonder trackrecord en veel ervaring.

*“ Bij bestuurders en managers met een uniek onderscheidend vermogen kan men ervan uitgaan dat zij in staat zijn om de gewenste positieve maatschappelijke effecten te creëren. ”*

De ervaring van bestuurders en managers kan zich kenmerken door een uniek onderscheidend vermogen wanneer zij aantoonbare, ruime ervaring hebben met het opzetten van effectieve ketens en netwerken, die geleid hebben tot aanwijsbare en bewezen positieve maatschappelijke effecten. Ze zijn in staat om hun verhaal over gerealiseerde positieve maatschappelijke effecten te onderbouwen met cijfers en onderzoek. Claims over maatschappelijke effecten zijn evidence based: aantoonbaar en verifieerbaar. De bestuurders en managers maken bijvoorbeeld gebruik van longitudinaal onderzoek of ze hanteren cliëntvolgsystemen, waarbij cliënten ook na behandeling in beeld blijven. Binnen de gesloten jeugdzorg kunnen zij door middel van onderzoek bijvoorbeeld laten zien dat er op lange termijn een reductie van recidive gerealiseerd is, of een vermindering van de overlast en problemen bij multiprobleemgezinnen.

Managers en bestuurders met een uniek onderscheidend vermogen hebben een goed beeld van verschillende vormen van organisatie-overstijgende problematiek. Ze weten met welke partners zij kunnen samenwerken. De ervaring en bewezen maatschappelijke effecten roepen zowel binnen de organisatie als bij externe partners veel vertrouwen en goede wil op: bij de bestuurders en managers met een uniek onderscheidend vermogen kunnen gemeenten en andere belanghebbenden ervan uitgaan dat zij in staat zijn om de gewenste positieve maatschappelijke effecten te creëren.

Ook tijdens de ontwerpfasen bouwen bestuurders en managers met een uniek onderscheidend vermogen voort op de eerste twee bouwstenen. Deze ervaren, ondernemende bestuurders en managers zijn bijzonder goed in staat om in samenwerking met partners een passend aanbod te creëren voor de maatschappelijke problemen die spelen in een specifiek woongebied. Tijdens de ontwerpfasen richten zij zich samen

met externe relaties op het ontwikkelen van innovatieve ideeën. Daarbij tonen ze een groot maatschappelijk engagement en een focus op het ontwikkelen van een effectieve aanpak van complexe problemen.

Tijdens de realisatiefase gaan bestuurders en managers met onderscheidend vermogen samen met partners aan de slag met het leveren van zorg. Tijdens deze fase kunnen bestuurders en managers zich in het bijzonder onderscheiden wanneer zij een open, relatiegerichte benadering hanteren die zich richt op het gaande houden van effectieve samenwerking op de langere termijn. De managementstijl kenmerkt zich door een pragmatische en oplossingsgerichte benadering van problemen. Wanneer zich barrières of problemen voordoen dan zijn de bestuurders en managers er steeds op gericht en in staat om problemen op constructieve wijze op te lossen.

Het onderscheidend vermogen en de uniciteit stellen bijzondere eisen aan de managementstijl van bestuurders en managers. Het volgende hoofdstuk bespreekt deze ondernemende managementstijl. Deze ondernemende managementstijl is - zoals eerder opgemerkt - met name van toepassing op de bouwstenen 'onderscheidend vermogen' en 'uniciteit'. De ondernemende managementstijl biedt handvatten aan bestuurders en managers die de onderscheidende en unieke kenmerken van de eigen organisatie willen ontwikkelen.

## 4

# Een ondernemende managementstijl

*“ Ondernemende managers kennen een groot maatschappelijk engagement. Zij zijn voortdurend georiënteerd op een effectieve aanpak van maatschappelijke problemen. ”*

De lat ligt hoog voor bestuurders en managers van aanbieders van jeugd- en opvoedhulp. Diverse belanghebbenden binnen en buiten de eigen organisatie verwachten dat zij een goede bedrijfsvoering realiseren, effectief samenwerken en positieve maatschappelijke effecten realiseren. Dit hoofdstuk bespreekt de ondernemende managementstijl en biedt bestuurders en managers handvatten om de onderscheidende en unieke kenmerken van de eigen organisatie te ontwikkelen.

Ondernemende managers kennen een groot maatschappelijk engagement. De basis van het ondernemend managen is gelegen in een sterke oriëntatie op het effectief aanpakken van maatschappelijke problemen. De manager heeft oog voor de complexiteit van maatschappelijke problemen, zoals bij jonge veelplegers of multiprobleemgezinnen. De ondernemende manager onderscheidt zich doordat hij over de grenzen van zijn eigen organisatie heen kijkt. Hij onderhoudt relaties met belangrijke partners en belanghebbenden en hij weet effectieve vormen van keten- en netwerksamenwerking op te zetten.

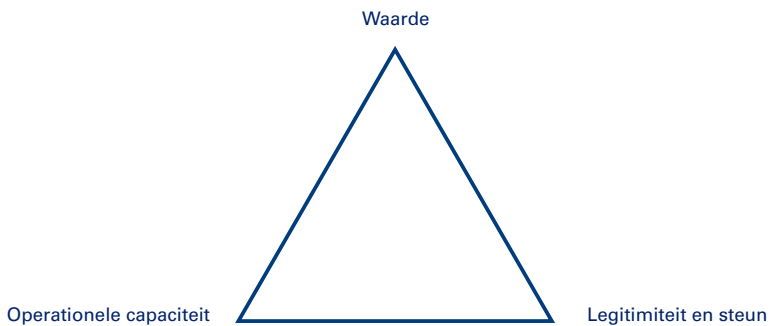
Ondernemende managers oriënteren zich op het:

- onderhouden van relaties met gemeenten en andere aanbieders van jeugd- en opvoedhulp
- op koers zetten van de organisatie aan de hand van maatschappelijk relevante doelstellingen
- realiseren van activiteiten die vanuit het perspectief van cliënten, de maatschappij en gemeenten leiden tot de gewenste effecten.

Als gevolg hiervan hebben ondernemende managers meer kans op het:

- realiseren van effectieve, integrale zorg voor jongeren en gezinnen
- opzetten van succesvolle ketens en netwerken
- vinden van financiering bij gemeenten.

Het geheim van de ondernemende manager is dat hij op originele wijze drie aspecten met elkaar verbindt. De drie aspecten zijn de waarde(propositie) van de organisatie; legitimiteit en steun uit de omgeving en de operationele capaciteit van de organisatie.



Figuur: Strategisch model voor ondernemend management<sup>5</sup>

Het startpunt van de ondernemende manager is het formuleren van een waardevolle waardepropositie.

<sup>5</sup> Uit: Moore (2000).

## 4.1 Een waardevolle waardepropositie

De manager heeft oog voor de maatschappelijke problemen die zich in de omgeving voordoen rondom jongeren en gezinnen. Vanuit zijn maatschappelijke engagement om problemen aan te pakken, formuleert de ondernemende manager een waardepropositie voor de organisatie.

De waardepropositie is een verhaal over de bestaansreden van de organisatie en de manier waarop het een positieve bijdrage levert aan de wereld. Het is een uitdrukking van wat de organisatie en de manager bezielt bij de zorg voor jeugd en gezinnen. De doelen en activiteiten van de organisatie hangen ermee samen. De waardepropositie is voor de manager een manier om over de grenzen van de organisatie heen te kijken en de organisatie een plek geven in een complexe, veeleisende samenleving. Met de propositie richt de manager de aandacht op de aanpak van specifieke maatschappelijke problemen en vertolkt hij de rol die zijn organisatie daarin speelt.

De ondernemende manager onderscheidt zich doordat hij in staat is om in te spelen op de complexiteit van maatschappelijke problemen en de situaties waarin cliënten zich bevinden. De manager is in staat om oplossingen te vinden die bijvoorbeeld leiden tot effectieve preventieve zorg en integrale zorg voor cliënten met meervoudige problemen.

*“ De waardepropositie is een verhaal over de bestaansreden van de organisatie en de manier waarop het een positieve bijdrage levert aan de wereld. ”*

De organisatiedoelen die volgen uit de waardepropositie kunnen meervoudig zijn. Managers kunnen zich tegelijkertijd richten op:

- het realiseren van prestaties en een goede kwaliteit van dienstverlening
- open gesprekken, goede relaties en samenwerking met gemeenten, partners en belangrijke belanghebbenden
- positieve effecten van de dienstverlening bij cliënten
- positieve effecten van de dienstverlening voor de maatschappij
- het creëren en behouden van de legitimiteit en het vertrouwen in de organisatie.

De ambities die volgen uit de waardepropositie stemmen bestuurders en managers af met de operationele capaciteit van de organisatie.





## 4.2 Operationele capaciteit

De operationele capaciteit van de organisatie bestaat onder andere uit de aanwezige competenties, expertise, middelen en tijd. De relatie tussen de waardepropositie en de operationele capaciteit is wederkerig. Enerzijds is de waardepropositie richtingbepalend voor de wijze waarop de beschikbare middelen ingezet worden. Anderzijds begrenst de operationele capaciteit de ambities die voortvloeien uit de waardepropositie.

Bestuurders en managers stemmen de waardepropositie en de doelen van de organisatie af met de operationele capaciteit van de organisatie.

## 4.3 Legitimiteit en steun

Aan de hand van de waardepropositie kijkt de ondernemende manager over de grenzen van de organisatie heen. Een waardepropositie is waardevol naarmate belangrijke belanghebbenden hem ondersteunen. De ondernemende manager die legitimiteit en steun zoekt bij belangrijke belanghebbenden, zoekt naar een maatschappelijke missie die bijvoorbeeld door cliënten, de gemeente en de maatschappij onderschreven wordt. Deze belanghebbenden vormen de legitimerende omgeving van de organisatie, doordat zij de organisatie (financiële) steun bieden voor haar activiteiten. De organisatie ontleent haar bestaansrecht aan deze legitimerende omgeving.

*“ Om zich te verzekeren van steun uit de legitimerende omgeving, formuleert de ondernemende manager de waardepropositie op basis van een continue dialoog met belangrijke belanghebbenden en partners. ”*

Om zich te verzekeren van steun uit de legitimerende omgeving, formuleert de ondernemende manager de waardepropositie niet autonoom, maar op basis van een continue dialoog met belangrijke belanghebbenden en partners. Dankzij deze oriëntatie op een open gesprek met partijen uit de omgeving van de organisatie hebben ondernemende managers meer kans een effectieve bijdrage te leveren aan de aanpak van complexe maatschappelijke problemen. Ook hebben zij meer kans om financiering te vinden bij bijvoorbeeld zorgverzekeraars of gemeenten.

De ondernemende manager onderscheidt zich door zijn goede relaties met belanghebbenden. De goede relaties en regelmatige interacties stellen de manager in staat om:

- af te stemmen op de behoeften en (complexe) problemen van de verschillende belanghebbenden
- doelstellingen en activiteiten te formuleren die een hoge maatschappelijke toegevoegde waarde kennen
- effectief samen te werken met andere organisaties die soortgelijke doelen nastreven.

De ondernemende manager is een strateeg die bewust en actief verkent wat waardevol is en zich onderscheidt doordat hij hier operationeel vorm aan weet te geven.

#### 4.4 Managementstijl

Een strakke bedrijfsvoering, een goede planning & control cyclus en waarborgen voor de kwaliteit van dienstverlening, zijn belangrijk. ‘Het huis op orde’. Toch leidt ‘de dingen goed doen’ niet automatisch tot waardevolle activiteiten, zoals integrale zorg en effectievere preventie. Managers kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het realiseren van waardevolle resultaten wanneer zij een ondernemende managementstijl hanteren.

*“ Voortdurend zijn zij erop gericht om oplossingen te creëren, met als doel om positieve maatschappelijke effecten te realiseren. ”*

Ondernemende managers zijn voortdurend proactief, creatief en ondernemend aan de slag om in maatschappelijke zin waarde toe te voegen. Deze managers hebben een pragmatische en flexibele managementstijl. Ze gaan niet al te ‘dogmatisch’ om met systemen, regels of normen. Zij gaan bijvoorbeeld pragmatisch om met protocollen en regels wanneer dit ten goede komt aan de zorg voor jongeren, in zoverre de omstandigheden het toestaan. Of ze zijn bijvoorbeeld bereid om de samenwerking met partners te verbeteren door werkprocessen binnen de eigen organisatie aan te passen. Voortdurend zijn zij erop gericht om oplossingen te creëren, met als doel om positieve maatschappelijke effecten te realiseren.

Het volgende hoofdstuk beschrijft op welke wijze bestuurders en managers ondernemend aan de slag kunnen rondom de transitie Jeugdzorg.

# 5

## Ondernemend managen rondom de transitie Jeugdzorg

Rondom de transitie Jeugdzorg krijgen ondernemende managers veel kansen om zich te onderscheiden van anderen. De transitie Jeugdzorg behelst een bestuurlijke en financiële decentralisatie en een inhoudelijke en organisatorische vernieuwing. Bestuurders en managers met een ondernemende managementstijl zijn in het bijzonder in staat om in te spelen op de ingrijpende veranderingen. Zij zijn interessante partners voor gemeenten en aanbieders van jeugd- en opvoedhulp.

### **5.1 Onderscheidend inspelen op de gewenste vernieuwing**

De ondernemende managementstijl die het vorige hoofdstuk beschreef, past goed bij situaties waarin organisaties geconfronteerd worden met complexe problemen en situaties waarin zij samenwerken. Complexe problemen bij jongeren en gezinnen kenmerken zich in meer of mindere mate door grilligheid en ongrijpbaarheid. De problemen rondom multiprobleemgezinnen zijn hier een voorbeeld van. De aard van de problemen overstijgt de grenzen van organisatie. Dergelijke problemen vragen om een ondernemende managementstijl die zich kenmerkt door betrokkenheid, aanpassingsvermogen en nieuwsgierigheid. De transitie Jeugdzorg biedt aanbieders van jeugd- en opvoedhulp volop kansen om samen met partners te oriënteren op de gezamenlijke aanpak van complexe problemen. Ondernemende managers zijn in staat om op een onderscheidende manier op deze situaties in te spelen en de gewenste vernieuwing te realiseren rondom de transitie Jeugdzorg.

“ Dergelijke problemen vragen om een ondernemende managementstijl die zich kenmerkt door betrokkenheid, aanpassingsvermogen en nieuwsgierigheid. ”

De transitie heeft onder andere één geldstroom als resultaat. Gemeenten worden de beheerders van één lokale begroting die bestemd is voor de zorg voor jeugd. Als gevolg hiervan krijgen gemeenten een centrale regierol. Deze rol stelt hen in staat om prioriteiten te stellen en regie te voeren op het lokale beleid voor jeugdzorg en de uitvoering daarvan.

Ondernemende bestuurders en managers van aanbieders van jeugd- en opvoedhulp bewegen ook naar buiten. Zij onderhouden goede relaties met gemeenten, aanbieders van jeugd- en opvoedhulp en andere belanghebbenden. De betrokkenen wisselen ervaringen, kennis en inzichten uit. Als gevolg hiervan zijn zij in staat om een goed begrip te krijgen van de specifieke problemen die spelen binnen gemeenten. Ook zijn zij goed op de hoogte van het beleid en de prioriteiten van de gemeenten waarbinnen zij actief zijn. Ondernemende bestuurders en managers hanteren een relatiegerichte benadering en weten samen met de gemeenten en andere aanbieders een effectieve aanpak te ontwikkelen. Hierbij stemmen zij af op het beleid en de prioriteiten van de gemeenten. Als gevolg hiervan hebben zij een grote kans op het verkrijgen van (aanbestedings)contracten. Een dergelijke ondernemende aanpak kan leiden tot professionelere, efficiëntere en effectievere zorg voor jeugd en gezinnen.

## 5.2 Ondernemend managen binnen dwingende contexten

Deze publicatie beschrijft de hoge eisen die gesteld worden aan bestuurders en managers van aanbieders van jeugd- en opvoedhulp. Wanneer bestuurders en managers samenwerken in ketens en netwerken dan vraagt dit van hen dat zij hierin investeren en zich aanpassen aan partners. Daarbij ondervinden zij allerlei trekkrachten uit dwingende contexten. Zo zijn er investeringen nodig in tijd, personeel en budget. Ook kan het nodig zijn dat bestuurders en managers hun eigen efficiënte werkprocessen en protocollen aanpassen aan andere organisaties. De dwingende contexten bestaan uit de organisatiecontext en de externe omgeving waarin vele verschillende belanghebbenden hoge eisen stellen aan de organisatie. Als gevolg hiervan kunnen bestuurders en managers geconfronteerd worden met situaties waarin zij keuzes moeten maken die het grote geheel ten goede komen, maar de eigen organisatie benadelen. Denk aan het bewust afstoten van bepaalde dienstverlening waar andere partijen beter in zijn.

*“ Verschillende trekkrachten leiden voor bestuurders en managers tot tegenstrijdige keuzemogelijkheden op het gebied van personeel, budgetten en werkprocessen. ”*

Allereerst zijn er trekkrachten die de manager dwingen om te voldoen aan hoge eisen op het gebied van de bedrijfsvoering, zoals besproken werd bij ‘het huis op orde’. Deze krachten trekken de manager de organisatie in en vragen om een bedrijfsmatige managementstijl. De trekkrachten uit verschillende contexten zijn dwingend. Financiers, bijvoorbeeld, koppelen doelmatigheidseisen aan financiering van de zorg. Het effect ervan is dat bestuurders en managers in meer of mindere mate worden gedwongen om zich te richten op een efficiënte bedrijfsvoering en een zuinige omgang met schaarse middelen.

*“ Bestuurders en managers ondervinden dwingende trekkrachten vanuit diverse contexten. ”*

Daarnaast zijn er ook trekkrachten die als effect hebben dat bestuurders en managers zich ‘naar buiten bewegen’. Verschillende trekkrachten vanuit partners en belanghebbenden trekken hen uit de organisatie, de omgeving in. Als gevolg hiervan worden bestuurders en managers min of meer gedwongen om zich te richten op de aanpak van organisatie-overstijgende problemen en samenwerking. Dit vraagt om een naar buitengerichte, waardegedreven en relatiegerichte managementstijl. Belanghebbenden stellen eisen aan de kwaliteit en de effecten van de zorg. Hierdoor worden bestuurders en managers gedwongen om zich te richten op de kwaliteit van organisatie-overstijgende processen en het meten van prestaties en resultaten in de gehele keten. Bij ernstige incidenten kan grote maatschappelijke onrust ontstaan, wanneer achteraf blijkt dat er sprake is van versnipperde zorg doordat organisaties onvoldoende samenwerken. Bestuurders en managers worden hierdoor gedwongen om over de grenzen van de eigen organisatie heen te kijken en zich te richten op de ontwikkeling van integrale zorg.

De verschillende trekkrachten leiden voor bestuurders en managers tot tegenstrijdige keuzemogelijkheden, bijvoorbeeld wat agendamanagement betreft, maar ook op het gebied van personeel, budgetten en werkprocessen. Immers, samenwerking vraagt van bestuurders en managers dat zij bijvoorbeeld:

- aandacht en tijd investeren in het onderhouden van goede externe contacten en de ontwikkeling van innovatieve ideeën
- budgetten en ervaren personeel inzetten voor primair externe doeleinden
- efficiënte, soepele werkprocessen van de eigen organisatie aanpassen aan de werkprocessen en behoeften van partners
- acute problemen binnen samenwerkingsverbanden oplossen die niet primair problemen van de eigen organisatie zijn.

Tegelijkertijd worden bestuurders en managers de eigen organisatie ingetrokken en is het van belang om op een bedrijfsmatige manier te managen. Een bedrijfsmatige aansturing vraagt van bestuurders en managers dat zij bijvoorbeeld:

- ervaren personeel en budgetten behouden voor de eigen organisatie
- efficiënte werkprocessen op gang houden en optimaliseren binnen de eigen organisatie.

Bestuurders en managers ondervinden dus tegelijkertijd verschillende, dwingende en tegenstrijdige trekkrachten. Daarbij ontstaat er een 'uitruil' tussen keuzes die zich richten op het investeren in samenwerking en keuzes die zich richten op een goede bedrijfsvoering. Ondernemend managen betekent dan ook dat bestuurders en managers in staat zijn om de 'uitruil' tussen samenwerken en bedrijfsmatigheid op zinnvolle wijze te managen.

Om de uitruil op zinnvolle wijze te managen, maken ondernemende managers gebruik van het strategisch model uit hoofdstuk 4: zij verbinden de maatschappelijk relevante doelstellingen van de organisatie met de aspecten 'operationele capaciteit' en 'legitimiteit en steun'. Al naar gelang de uitkomst van hun afweging van de verschillende aspecten van het strategisch model, betekent dit dat zij de ene keer meer aandacht besteden aan een goede, interne bedrijfsvoering en dat zij de andere keer meer aandacht besteden aan samenwerking.

### 5.3 Het managen van de ‘uitruil’ tussen samenwerken en bedrijfsmatigheid

Er zijn verschillende manieren waarop bestuurders en managers de uitruil tussen samenwerken en bedrijfsmatigheid kunnen managen. In de praktijk zijn de tegenstrijdige keuzemogelijkheden steeds wisselend van aard en zeer afhankelijk van de omstandigheden waarin de organisatie zich bevindt. Het is dan ook niet mogelijk om een generieke benadering te beschrijven. Wel is het mogelijk om richtingen te benoemen die perspectief bieden op het op zinvolle wijze managen van de genoemde uitruil. Hierna beschrijft deze paragraaf kort enkele ‘richtingaanwijzers’.

Bestuurlijke inzet is een eerste manier waarop de uitruil tussen samenwerken en bedrijfsmatigheid gemanaged kan worden. Geëngageerde bestuurders van verschillende organisaties kunnen samen tot een overeenkomstige visie en afspraken komen.

Door middel van doelstellingen en afspraken geven zij richting aan samenwerking, waardoor de middelen van de organisatie op een gerichte manier ingezet kunnen worden. Bovendien kunnen bestuurders ervoor zorgen dat zij door middel van de gezamenlijke doelstellingen werken aan het realiseren van enkele doelstellingen van de eigen organisatie. Als gevolg hiervan zal er al gauw sprake kunnen zijn van een lagere drempel voor de inzet van middelen en personeel. In sommige situaties zijn bestuurders in staat om de inzet van bijzondere budgetten te verbinden aan de bestuurlijke inzet, waardoor de deelname aan de samenwerking financieel haalbaar is. Denk hierbij bijvoorbeeld aan budget voor innovatieve projecten.

Deelname aan (kleinschalige) pilots waarin organisaties samenwerken, is een tweede manier om de uitruil te managen. Door deelname aan een pilot kunnen de kosten van de samenwerking laag blijven. Vanwege de beperkte schaal is de samenwerking goed te overzien en blijven de risico's beperkt.

Een derde manier om tot een goede afweging te komen tussen bedrijfsvoering en samenwerking is door te kiezen voor budgetneutrale oplossingen. Hierna volgen ter illustratie twee praktijkvoorbeelden. Deze voorbeelden volgen uit het onderzoek dat de basis vormt voor deze publicatie.



*Eén van de aanbieders van jeugd- en opvoedhulp die deelneemt aan de samenwerking rondom multiprobleemgezinnen is een organisatie met schaarse budgetten. Ondanks de schaarse budgetten stelde de desbetreffende aanbieder enkele professionals en een projectleider ter beschikking. De inzet van dit personeel werd budgetneutraal gefinancierd. Het hoger management vergrootte de span of control van alle teamleiders. Als gevolg hiervan was het mogelijk om een projectleider in te zetten die sturing geeft aan de samenwerking. Het hoger management verhoogde ook de caseload van een grote groep professionals. Als gevolg hiervan was het mogelijk om enkele collega-professionals in te zetten voor de samenwerking in het netwerk.*

*Uit het onderzoek bleek ook dat diverse aanbieders van jeugd- en opvoedhulp met zeer schaarse budgetten ervoor kiezen om in overleg te treden met de financier. Tijdens deze gesprekken gaven zij de financier uitleg over de samenwerking, het belang daarvan en de gevolgen voor de prestaties en caseload-normen. Op deze manier creëren de aanbieders betrokkenheid bij de aanpak. Als gevolg hiervan krijgen aanbieders in sommige gevallen de ruimte om iets soepeler om te gaan met prestatienormen. Dit betekent dat de medewerkers die deelnemen aan samenwerking wat meer tijd hebben voor hun werk met multiprobleemgezinnen en de samenwerking met andere professionals.*

## **Tot slot**

De transitie Jeugdzorg is niet zonder risico's. Eerder onderzocht Berenschot de juridische implicaties van de transitie en de gevolgen van de transitie ten aanzien van de administratieve lasten voor cliënten, aanbieders van jeugd- en opvoedhulp en professionals<sup>6</sup>. Toch willen wij niet pessimistisch zijn.

Wij hopen dat aanbieders van jeugd- en opvoedhulp deze publicatie gebruiken om de komende jaren in overleg met elkaar en gemeenten tot daadwerkelijke verbeteringen te komen in de zorg voor jeugd.

---

6 Berenschot (2012).

# Bijlage 1

## Dienstenaanbod van organisatieadviesbureau Berenschot

Berenschot is de afgelopen jaren nauw betrokken geweest bij de ontwikkelingen in het preventief jeugdbeleid en de jeugdzorg: bij het ondersteunen van gemeenten en provincies in hun regierol, bij het ontwerp en de inrichting van CJG's, bij de implementatie van de verwijzindex, de integratie jeugdgezondheidszorg en de regionale aanpak kindermishandeling.

Berenschot heeft bovendien ervaring met het ontwerpen en begeleiden van transitie-, samenwerkings- en decentralisatieprocessen, in verschillende domeinen. Door de combinatie is Berenschot dé procesbegeleider in uw transitieproces:

- Benchmark Jeugdzorg, bedrijfsvoering & operational excellence.
- Performancemanagement, functiewaardering en belonen.
- Management development & organisatieontwikkeling.
- Communicatie.
- Organisatieontwerp en -inrichting, juridische ondersteuning.
- Beleidsonderzoek en evaluatie.
- Strategie.

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 450 medewerkers wereldwijd. Al bijna 75 jaar lang verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke en private sector met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze

toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede werkerrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.

Veel aandacht besteden we aan de kwaliteit en ontwikkeling van de professional. Want de lat ligt hoog. Onze klanten hebben recht op goede adviseurs en professioneel advies volgens de laatste inzichten. Daarom de Berenschot Academie, voor persoonlijke reflectie, experimenteren en het ontwikkelen van vaardigheden. Met de Academie geeft Berenschot invulling aan de ambitie om een kwalitatief hoogwaardige opleiding voor de eigen adviseurs neer te zetten. Daarom een Berenschot Fundatie ('ons R&D Laboratorium') die onderzoek stimuleert naar maatschappelijk relevante, economische of vakinhoudelijke onderwerpen en publicaties hierover.

Sinds 1962 heeft Berenschot een vestiging in de Europese hoofdstad Brussel en vanaf de oprichting in 1987 zijn we lid van de E-I Consulting Group, een Europees samenwerkingsverband van toonaangevende adviesbureaus. Daarnaast voeren we al meer dan dertig jaar wereldwijd projecten uit. Ook is Berenschot lid van de Raad voor Organisatie-Adviesbureaus (ROA) en hanteert de ROA-gedragscode.

# Bijlage 2

## Bronnenlijst

- Bommel, R. van (2012) Ontschotten van zorg. Oriëntaties van managers bij netwerksamenwerking rondom multiprobleemgezinnen (masterscriptie).
- Berenschot (2012) Juridische vraagstukken transitie nieuw stelsel jeugd. Geraadpleegd via <http://www.vng.nl/onderwerpenindex/jeugd/decentralisatie-jeugdzorg/publicaties/juridische-vraagstukken-transitie-nieuw-stelsel-jeugd> (datum van raadpleging: oktober 2012).
- Delden, P.J. van (2007) Nukkige netwerken. Samenwerken vraagt engelengeduld. *Management en Consulting*, (1), 46-49.
- Moore, M.H. (2000) Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 183-204.
- Nederlands Jeugd Instituut (2012) Dossier stelselwijziging zorg voor jeugd. Geraadpleegd via <http://www.nji.nl/eCache/DEF/1/31/048.html> (datum van raadpleging: oktober, 2012).
- Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) (2011) Jeugdzorg in Groeifase. Geraadpleegd via [https://www.scp.nl/Publicaties/Alle\\_publicaties/Publicaties\\_2011/Jeugdzorg\\_in\\_groeifase](https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2011/Jeugdzorg_in_groeifase) (datum van raadpleging: oktober, 2012).





# Berenschot

*In deze publicatie bespreken wij op welke wijze aanbieders van jeugd- en opvoedhulp zich kunnen voorbereiden op de aanstaande transitie Jeugdzorg. De fasering van definitie, ontwerp en realisatie biedt bestuurders en managers inzicht in de fase waarin de eigen organisatie zich bevindt en de stappen die zij kunnen zetten om zich voor te bereiden op de transitie. De bouwstenen bieden inzicht in de minimale eisen waar aanbieders van jeugd- en opvoedhulp aan moeten voldoen en kenmerken die leiden tot onderscheidend vermogen. De voorbereiding op de transitie Jeugdzorg stelt hoge eisen aan bestuurders en managers op het gebied van de aansturing van de eigen organisatie, samenwerken en het realiseren van positieve, maatschappelijke effecten. De beschrijving van de ondernemende managementstijl biedt bestuurders en managers handvatten om hier vorm aan te geven.*

