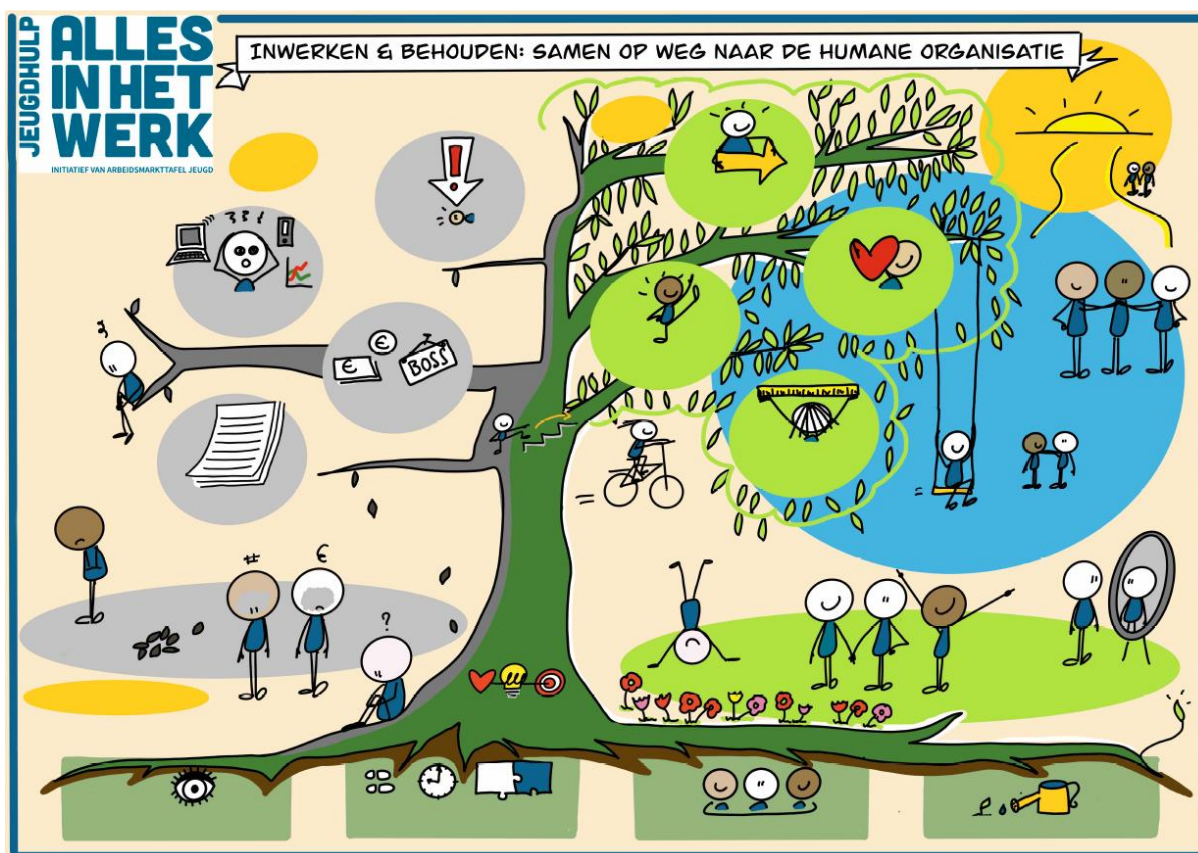


## Inwerken en behouden:

# Samen op weg naar de humane organisatie

Een project uitgevoerd voor en opgedragen aan de Arbeidsmarkttafel Jeugd



22 oktober 2021

Projectgroep Inwerken en behouden:

Irene de Brauw-Pedroz  
Daniëlle de Bruin  
Joni Haimé  
Mireille Molenaar  
Pascal de Looft  
Willeke Morren

## Inhoudsopgave

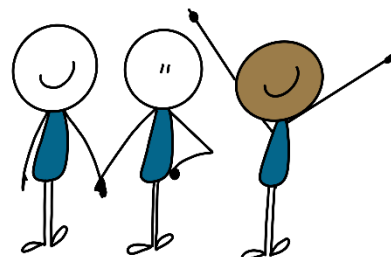
|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Voorwoord.....</b>                                                            | <b>3</b>  |
| <b>1. Opdracht en werkwijze .....</b>                                            | <b>7</b>  |
| <b>2. Omvang van het probleem .....</b>                                          | <b>9</b>  |
| <b>3. Drie goede voorbeelden uit de praktijk .....</b>                           | <b>14</b> |
| <b>4. Uitwerking van de business case.....</b>                                   | <b>20</b> |
| <b>5. Inspirerende voorbeelden .....</b>                                         | <b>25</b> |
| <b>6. Conclusies en aanbevelingen.....</b>                                       | <b>32</b> |
| <b>7. Slotwoord .....</b>                                                        | <b>41</b> |
| <b>Met dank aan.....</b>                                                         | <b>43</b> |
| <b>Bijlagen .....</b>                                                            | <b>44</b> |
| <b>Bijlage 1 Interview Molendrift .....</b>                                      | <b>45</b> |
| <b>Bijlage 2 Interview Raad voor de Kinderbescherming .....</b>                  | <b>48</b> |
| <b>Bijlage 3 Interview Jeugdbescherming west .....</b>                           | <b>51</b> |
| <b>Bijlage 4 Lege rekentool.....</b>                                             | <b>54</b> |
| <b>Bijlage 5 Interview Jos de Blok, Buurtzorg .....</b>                          | <b>55</b> |
| <b>Bijlage 6 Interview taartwinnaar JB Gelderland (kort nieuwsbericht) .....</b> | <b>60</b> |
| <b>Bijlage 7 Aanvullende informatie Frederic Laloux .....</b>                    | <b>61</b> |
| <b>Bijlage 8 Boeken- / inspiratielijst .....</b>                                 | <b>64</b> |

## Voorwoord

*"Integriteit is kiezen voor moed boven gemak, kiezen voor wat juist is, boven wat leuk snel en gemakkelijk is. En ervoor kiezen om onze normen en waarden in praktijk te brengen, in plaats van die alleen maar met de mond te belijden". (Brown, 2018)*

Als je deze aanbeveling van de werkgroep Inwerken en behouden in handen hebt, dan ben je waarschijnlijk betrokken in jeugdhulp en ben je bekend met of heb je interesse in het onderwerp inwerken en behouden. Niet in de laatste plaats omdat het verloop van onze jeugdprofessionals een groot risico is voor onze zorg aan kwetsbare kinderen en gezinnen. In de zoektocht naar oplossingen voor het behoud van jeugdprofessionals zijn we tot goede voorbeelden uit de praktijk gekomen, zijn we geïnspireerd geraakt door goede voorbeelden uit andere sectoren en door moderne denkers. Maar we kwamen ook tot de conclusie dat inwerken & behouden niet los kan worden gezien van de (organisatie)context. Goede inwerkprogramma's leiden lang niet altijd tot behoud van de jeugdprofessional. Er is meer voor nodig en wij hebben dat gedefinieerd als de Humane Organisatie. Waarbij de organisatie een plek wordt waar je als medewerker gezien en gehoord wordt, waar je ingezet wordt op je talenten, waar je zingeving ervaart en ertoe doet en waar je het gevoel hebt dat je erbij hoort als onderdeel van een groter geheel.

Wij nodigen je uit om verder te lezen en samen met ons op weg te gaan. Het klinkt makkelijk, de humane organisatie, want wie zou dat niet willen? Maar het vraagt het loslaten van bestaande patronen en overtuigingen. Juist in deze moeilijke en complexe tijd is er de sterke neiging tot controleren en de situatie beheersbaar te houden. Toch werkt dit meestal averechts met als gevolg dat de situatie verergert in plaats van verbetert. Wij bieden een andere mindset aan waarin wij geloven dat het werkt maar het vraagt vertrouwen hebben en de kunst van 'acting in the unknown'.



**"There is always light, if only we're brave enough to see it. If only we're brave enough to be it." Amanda Gorman**

Zoals aangegeven is de huidige situatie binnen de jeugdhulp moeilijk en complex. Het hoge verloop onder de jeugdprofessionals is daarbij een belangrijk thema. Door vertrek of uitval van collega's, neemt de druk op de beschikbare jeugdprofessionals toe. Zij kunnen onvoldoende doen wat nodig is, namelijk het verschil maken in het leven van kinderen en gezinnen. En daardoor gaat de kwaliteit van de zorg omlaag. Kinderen zien te veel verschillende hulpverleners, wat als gevolg heeft dat zij zich niet meer durven openstellen, met alle gevolgen van dien. Daarnaast moeten kinderen, gezinnen en jeugdprofessionals te lang wachten op de

hulp die zo urgent is, dit heeft een beschadigend effect op allen. Nieuwe collega's vinden is een probleem, want werken in de jeugdhulp is niet aantrekkelijk genoeg meer. Onze sector verliest steeds meer haar geloofwaardigheid en lijkt in een neerwaartse spiraal te zijn beland.

Een jongere die te maken heeft met jeugdzorg zegt in het boek van Jan Rotmans; 'Tien jaar jeugdzorg heeft mij niets gebracht. Ik zie steeds nieuwe mensen voor me en moet steeds weer mijn verhaal aan iemand anders vertellen. Ik zoek een vertrouwenspersoon, iemand die zich niet aan de regels en protocollen houdt, maar dwars door het systeem loopt en die één van ons wordt.'

Waarschijnlijk gaat dit thema je aan het hart en vind je ook dat er iets moet gaan gebeuren. Misschien ben je een jeugdprofessional, een manager, een bestuurder of ben je vanuit een andere rol zeer betrokken. In ieder geval kunnen we stellen dat we hierin samen zijn.

De jeugdsector zit in zwaar weer. We kunnen bijna dagelijks lezen over de huidige situatie en het ziet er naar uit dat we de weg uit deze crisis niet goed meer weten te vinden. Het lijkt erop dat we met z'n allen aan het vastlopen zijn in een disfunctionerend systeem en dat we ook met z'n allen willen dat het weer beter gaat. Maar hoe moet dat?

**"We kunnen een probleem niet veranderen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt." Albert Einstein**

Tijdens de uitvoering van onze opdracht kwam de projectgroep Inwerken en behouden tot het besef dat als we jeugdprofessionals langer aan onze organisaties willen binden, het hebben van een goed inwerkprogramma alleen niet voldoende is. Ook hebben we gezien dat er bij vele organisaties een diep besef is dat er iets moet veranderen. Iedere organisatie waar we contact mee hebben gehad heeft het behoud van medewerkers hoog op de urgentielijst staan en we hebben veel voorbeelden gezien van prachtige methodische inwerkprogramma's, werktevredenheidsinitiatieven, coachingtrajecten en managementtrainingen, maar zelden gingen deze gepaard met een daadwerkelijke daling van de uitstroom van medewerkers. Het zoeken naar goede voorbeelden in onze sector was zoeken naar de spreekwoordelijke speld in de hooiberg.–Hoewel we op iets anders hadden gehoopt was het niet verrassend. Het gaat niet goed met de sector, dat ervaren wij immers iedere dag in onze werkzaamheden en dat is precies de reden van het bestaansrecht van de arbeidsmarktafel en onze projectgroep.

Omdat goede voorbeelden van Inwerken en behouden in de jeugdsector moeilijk te vinden waren, hebben we als projectteam besloten ook te kijken naar wat er werkt buiten de sector. Hieruit zijn mooie gesprekken en nieuwe contacten gekomen, die ons hebben gevoed en geïnspireerd. We hebben voorbeelden gezien van organisaties die het uitzonderlijk goed doen zoals bijvoorbeeld Tony Chocolonely. Een prikkelende reis waar we je graag mee naartoe nemen in onze aanbeveling.

Als je verwacht dat in dit eindverslag pasklare oplossingen inclusief toolbox met interventies staan beschreven, willen we je direct uit deze droom helpen. Er is namelijk meer nodig dan enkel een goed inwerkprogramma. Wel geven wij als projectgroep Inwerken en behouden vanuit onze bevindingen een droom mee. Een visie die je kan inspireren. Er moet iets gaan kriebelen, een gevoel waarvan je denkt 'dit kan zomaar eens de weg naar de oplossing zijn.' En als dat gevoel groeit en we hier met velen in gaan geloven dan kan het zomaar ineens gaan werken.

**"If their heart is touched, they are capable of changing." Nelson Mandela**

Het is om die reden dat we niet met een pasklare oplossing komen. Als je geraakt wordt, echt ergens in gelooft, dan wil je ervoor gaan staan en ben je bereid een nieuwe weg in te slaan.

Wij willen juist ook diegenen uitnodigen die deze benadering wellicht te abstract vinden en liever concreet aan de slag gaan met een stappenplan. We willen je vragen om met een open blik mee te kijken naar onze ervaringen en inzichten. Precies zoals je zou doen wanneer je met een cliënt in gesprek gaat. Oordeelvrij, met een open blik.

Het overbrengen van onze visie op de Humane Organisatie ervaar je wellicht als abstract of als een nieuwste hype. Maar onze visie wordt ondersteund door de goede voorbeelden die we gevonden hebben, de gesprekken met hulpverleners in het hele land, binnen en buiten de sector jeugd en door gefundeerde en erkende onderzoeken<sup>1</sup>. We hebben iedereen hard nodig, dus ook de mensen met een tegengeluid, een kritische noot en een ander perspectief. Juist om onze visie beter en completer te maken. We hebben iedereen nodig. Misschien zie jij iets wat wij nog niet zien en wat ons gaat helpen. Dus mocht je nu bij jezelf bemerken dat je een rem voelt, dat je een andere mening of visie hebt dan ben jij juist degene die we nodig hebben en willen we je vragen om toch de moeite en de tijd te nemen om deze aanbeveling tot de laatste zin uit te lezen. En voel je welkom om samen met ons deze reis te maken.

---

<sup>1</sup> Een voorbeeld: Blomme, R.J. (2017). Management and Organization: The necessity of a Humanistic Management Practice for the Human Condition. Inaugural lecture. [Heerlen: Open Universiteit. \(ISBN9789492231703\).](#)

### **"It takes a village to raise a child." Ubuntu<sup>2</sup>**

Deze zin wordt vaak gebruikt in jeugdzorg en kinderopvang. Vaak wordt daarbij gerefereerd aan een netwerk van opa's, oma's, vrienden, leerkrachten, ooms en tantes en burens die mee helpen een kind op te voeden. 'It takes a village to raise a child' kent haar oorsprong in de

*It takes a  
village to  
raise a child....*



Afrikaanse filosofie Ubuntu. Ubuntu wordt vaak vertaald in 'Ik ben, omdat wij zijn' en gaat over verbondenheid met de gemeenschap als geheel. In de Afrikaanse cultuur heeft een kind vele vaders, moeders, opa's, oma's et cetera die verantwoordelijk zijn voor de opvoeding. Zodoende leert een kind niet alleen bepaalde kennis en vaardigheden, maar ook hoe het zich moet gedragen in en in het belang van de gemeenschap (oftewel de community).

Een verandering zoals wij die voorstaan heeft ons allemaal nodig. Iedereen met zijn of haar eigen talenten, ideeën en suggesties, maar wel vanuit één intentie, namelijk bijdragen aan een gezonde en weerbare jeugdhulpsector. Als we ons collectief verenigen en geloven dat er een nieuw tijdperk is aangebroken, met daarin een nieuwe organisatiecultuur en structuur, dan pas kunnen we tot echte verandering komen. Alleen met elkaar, door elkaar en voor elkaar.

Onze 'call to action' is gericht aan onze hele community die bestaat uit overheden, bestuurders, beleidsmakers, stakeholders en jeugdprofessionals. Iedereen heeft hierin zijn eigen verantwoordelijkheid om onze community te versterken en te laten bloeien. Radicale vernieuwing is nodig, soms door roeien en ruiten, maar vooral met lef, moed en uithoudingsvermogen.

Hoogleraar Transitiekunde Jan Rotmans zegt hierover: *'Wij zijn het systeem. Als we de jeugdzorg willen transformeren zullen we onszelf moeten transformeren. Wij als zorgvragers, bestuurders, professionals, managers ect. Wij samen kunnen het verschil maken!'*

Wij wensen je veel inspiratie bij het lezen en hopen dat je hart geraakt wordt. Wij zijn ten allen tijden beschikbaar om een toelichting te geven op onze bevindingen.

De Projectgroep Inwerken en behouden: Daniëlle, Irene, Joni, Mireille, Pascalie en Willeke

---

<sup>2</sup> Leestip: Mungi Ngomane (kleindochter van Desmond Tutu) - De lessen van Ubuntu. De Afrikaanse filosofie voor een gelukkig leven

## **1. Opdracht en werkwijze**

### **1.1 Opdracht**

Het deelproject Inwerken en behouden is één van de vijf projecten van het werkplan 2020, opgesteld door de Arbeidsmarkttafel Jeugd. Doel van de arbeidsmarkttafel is bij te dragen aan continuïteit en stabiliteit op de arbeidsmarkt voor de jeugd, voor nu en de middellange termijn en dit doen we door het aanjagen, stimuleren, kennisdelen, verbinden en vermeerderen wat goed werkt in de huidige praktijk. We willen leren van inspirerende en goed werkende, innovatieve praktijken. Dit deelproject is daarmee onderdeel van het bredere driejarige project van de arbeidsmarkttafel.

### **1.2 Doel**

Doel van dit deelproject is het geven van een positieve impuls aan de effectiviteit van het inwerken en begeleiden van nieuwe medewerkers (eerste twee jaar in dienst, zonder ervaring in de sector Jeugd), zodat medewerkers langer in dienst blijven en minder snel de organisatie (en sector) verlaten.

### **1.3 Resultaat**

De positieve impuls draagt bij aan verlaging van de uitstroom van medewerkers korter dan twee jaar in dienst.

Dit realiseren we door de volgende resultaten op te leveren:

- Inzicht in drie manieren van inwerken en/of begeleiden die aantoonbaar bijdragen aan het behoud van deze groep medewerkers.
- Het delen van deze inzichten en oplossingen met de sector.
- Faciliteren van organisaties om deze inzichten en oplossingen toe te passen.

### **1.4 Werkwijze**

De werkgroep is allereerst van start gegaan om met elkaar te definiëren hoe de opdracht gezien wordt en langs welke criteria er gezocht wordt naar drie goede voorbeelden.

De opdracht is op twee manieren geïnterpreteerd:

1. De eerste manier is dat er informatie uit het veld wordt opgehaald (zo breed mogelijk) over datgene wat werkt en waar behoefte aan is. Om van daaruit aanbevelingen te doen.
2. De tweede manier is om op zoek te gaan naar drie voorbeelden in organisaties waarbij aantoonbaar de uitstroom is gedaald van medewerkers korter dan twee jaar in dienst.

Om dit te bereiken is gekozen voor de aanpak actieleren in de praktijk. Dat houdt in: professionals werkzaam in de sector, die zelf op zoek gaan naar goede voorbeelden onder collega professionals. Hiermee hebben we verbinding, kennisdeling en praktijkleren gestimuleerd. Bovendien heeft het gezorgd voor een extra bewustwordingscampagne rondom het thema: inwerken en behouden van medewerkers.

Vervolgens zijn we op zoek gegaan naar inspirerende voorbeelden binnen en buiten de jeugdhulp. Ook om ons verder te kunnen verdiepen in het onderwerp en of het mogelijk is om van organisaties buiten jeugdhulp te kunnen leren. De zoektocht binnen jeugdhulp was moeilijk. Het was moeilijk om goede voorbeelden te vinden en soms was het ook moeilijk om medewerking te krijgen daar waar het ging over het delen van informatie rondom het verloop.

Daarnaast kwamen we er ook snel achter dat het laten landen en het vervolgens goed inwerken van een nieuwe medewerker in een organisatie niet als een los onderdeel te zien is. Organisaties die dit goed doen scoren sowieso in het geheel beter op werktevredenheid en hebben een lagere uitstroom en hebben minder moeite om nieuwe medewerkers aan te trekken. Om deze reden hebben we ook een brede en open blik gehouden op organisaties met een hoge werktevredenheid, want medewerkers die gelukkig zijn en zich verbonden voelen willen blijven werken.

Om te bepalen wat een goed voorbeeld zou zijn, hebben we een drietal criteria opgesteld:

1. Aantoonbaar effectief door daling van de uitstroom van medewerkers korter dan twee jaar in dienst;
2. Het beschikbaar hebben van informatie over de inwerkperiode;
3. Het willen delen van de uitstroomcijfers (zodat de effectiviteit aangetoond kan worden) en de informatie over de inwerkperiode (zodat nagegaan kan worden welke werkende elementen er zijn).

## 2. Omvang van het probleem

Om een beeld te krijgen van de omvang van het probleem is het belangrijk om na te gaan wat de diverse onderzoeken aangeven over de omvang van het verloop maar ook wat de redenen zijn van vertrek. Op deze manier ontstaat er ook een gevoel bij de ernst van het probleem.

### 2.1 Wat zeggen de cijfers (uit: Plan van Aanpak Nieuwe Medewerkers)

In het rapport '*Verkenning arbeidsmarkt Jeugdhulp*' van Prismant (2018)<sup>3</sup> staan de volgende uitstroomcijfers:

| Soort organisatie                                                                                                                                 | Gemiddelde uitstroom |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Veilig thuis                                                                                                                                      | 14%                  |
| Jeugdbescherming en jeugdreclassering                                                                                                             | 17%                  |
| Raad voor de Kinderbescherming                                                                                                                    | 11%                  |
| Grote Jeugdhulpaanbieders (omzet > 5 mln. per jaar, dit zijn er meer dan 110 met iets meer dan 40% van de professionals van het totaal in dienst) | 15%                  |

De uitstroom bij grote jeugdhulpaanbieders is hoger dan de uitstroom bij grote zorginstellingen in andere branches, variërend van 0,9 tot 5,4 procentpunt hoger (Ernst & Young, 2018). Dit probleem is als zeer zorgelijk bestempeld.

Veel organisaties geven aan onvoldoende in staat te zijn (o.a. door financiële beperkingen en de hoge werkdruk) hun nieuwe medewerkers goed in te werken en te begeleiden. Nieuwe medewerkers hebben daarbij onvoldoende realistisch beeld van de steeds complexer wordende praktijk. Het is essentieel dat medewerkers zich bij indiensttreding welkom voelen, dat ze de ruimte krijgen werkervaring op te doen en te leren en goed worden begeleid.

In het eind 2019 verschenen rapport "*Kwetsbare kinderen onvoldoende beschermd*" over Jeugdbescherming en Jeugdreclassering staat dat de uitstroom van personeel over de gehele linie zo'n 20% is. Ook instellingen die er alles aan doen om personeel te werven en te behouden, hebben een structureel personeelstekort van 20%. Een aantal instellingen ervaart dat nieuwe medewerkers na een jaar weer afhaken omdat zij niet zijn berekend op hun zware taak. Uit recente AZW informatie (Arbeidsmarktontwikkelingen Jeugdzorg, 2020) blijkt dat

<sup>3</sup> Het rapport is te vinden op <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/blg-868451.pdf>

29% van de medewerkers in de jeugdzorg actie heeft ondernomen om ander werk te zoeken. En 43% heeft de wens om binnen 5 jaar te vertrekken.

## 2.2 Reden van vertrek medewerkers en oplossingsrichtingen

In het onderzoek van Prismant is door middel van een korte exit enquête, afgenomen bij jeugdprofessionals die vertrokken zijn uit de jeugdsector na 2015, enig zicht op de vertrekredenen. De respondenten konden meerdere redenen van vertrek aangeven. Van de totaal 185 respondenten werd werkdruk het meest genoemd als reden van vertrek (door 52% van de respondenten), 45% van de respondenten gaf de administratieve belasting als een reden van vertrek en 39% van de respondenten noemde 'weinig steun van leidinggevenden' als reden van vertrek. Het aantal respondenten is echter niet groot en de generalisatie naar de totale populatie van vertrokken jeugdprofessionals is met deze vorm van steekproeftrekking (convenience sample) lastig.

RegioPlus is een samenwerkingsverband van de regionale werkgeversorganisaties in Zorg en Welzijn. RegioPlus verzorgt een doorlopend uitstroomonderzoek die de gehele sector Zorg en Welzijn betreft. Er zijn geen specifieke cijfers beschikbaar voor sector Jeugdhulp. Toch geeft dit onderzoek ook bruikbare informatie. Jeugdzorg valt in dit onderzoek onder overige branches. De top vijf vertrekredenen van de overige branches staan in de onderstaande tabel weergegeven. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de totale groep respondenten en cliëntgebonden respondenten (respondenten met een cliëntgebonden functie).

| Totale groep respondenten                   | %     | Cliëntgebonden respondenten                 | %     |
|---------------------------------------------|-------|---------------------------------------------|-------|
| Uitdaging in de werkzaamheden               | 20,5% | Loopbaanmogelijkheden                       | 19,5% |
| Manier van werken/aansturing leidinggevende | 18,8% | Uitdaging in de werkzaamheden               | 18,6% |
| Loopbaanmogelijkheden                       | 18,7% | Manier van werken/aansturing leidinggevende | 18,5% |
| Werksfeer en samenwerken                    | 13,5% | Inhoud werk/type cliënten                   | 15,8% |
| Inhoud werk/type cliënten                   | 13,2% | Werk- privébalans                           | 12,6% |

*Uit: rapportage uitstroomonderzoek 2020 van RegioPlus.*

Opvallend genoeg komt werkdruk als zodanig niet voor in de top 5 (ook niet bij de andere branches). Op vraag: wat had je werkgever kunnen doen om je te behouden? Antwoorden de cliëntgebonden respondenten de volgende top 3:

1. Niets, het was tijd voor iets anders (29,4%)
2. Betere communicatie door leidinggevende (21,6%)
3. Niets, er was sprake van privéomstandigheden (15,9%)

Verminderen van de werkdruk staat op een vijfde plaats met (12,0%).

In het onderzoek van RegioPlus neemt werkdruk als reden voor vertrek een meer bescheiden plek in dan in het onderzoek van Prismant. Daarbij moet opgemerkt worden dat in het onderzoek van Prismant wordt aangegeven dat het onderzoek niet representatief is voor de gehele sector. Een bijzondere uitkomst uit het onderzoek van RegioPlus is dat bijna 30% gewoon toe was aan iets anders. Maar ook zeker niet verrassend. Een steeds groter wordende groep op de arbeidsmarkt is de groep die zich heeft verbonden aan het vak van jeugdprofessional maar niet meer aan een specifieke organisatie. Daar is op de arbeidsmarkt een soort kentering gaande van verbonden medewerker naar de geboeide medewerker. Zolang de medewerker zich kan blijven ontwikkelen, blijft de geboeide medewerker maar op een dag is het tijd voor iets anders.

Als het gaat over het vertrek van medewerkers en de reden daarvan, worden werkdruk en administratieve last vaak als eerste genoemd als belangrijkste veroorzakers. Maar dat beeld wordt niet direct bevestigd door het onderzoek van RegioPlus. Toch worden er in het kader van behoud van medewerkers vaak acties gezet op het verminderen van de werkdruk en verlagen van de administratieve last. Dit zijn echter onderwerpen waar al sinds jaar en dag over gesproken wordt, zonder een zichtbaar resultaat. Want anders waren de problemen wel opgelost en was onze werkgroep niet meer nodig geweest. Het bevestigt ons idee dat het probleem groter is dan alleen werkdruk en de administratieve last. Het idee bestaat dan ook dat er aan de verkeerde knoppen wordt gedraaid. Werkdruk is nu eenmaal een containerbegrip en vaker een uitkomst van allerlei andere processen dan alleen de caseload en/of de administratieve last. In een meer klassieke benadering worden vaak de volgende onderwerpen als veroorzakers van werkdruk genoemd:

- a. Onvoldoende regelruimte en dus gebrek aan autonomie;
- b. Niet goed toegerust zijn voor de complexe taak;
- c. Taken hebben die niet duidelijk zijn;
- d. Gebrek aan steun van leidinggevenden en/of collega's;
- e. Waardering en beloning;
- f. Te veel of juist te weinig werk.

Oplossingen voor deze veroorzakers zijn vaak instrumenteel en hebben het kenmerk 'one size fits all'. Daarbij gaat men er dus vanuit dat er een soort standaard gecreëerd kan worden die voor iedereen geldt.

Ons idee van de mensgerichte en humane organisatie zou veel meer uitgaan van diversiteit, wordt het verschil omarmt en staat heel de mens centraal als tegenhanger van 'one size fits all'. In een dergelijke organisatie wordt bijvoorbeeld de mate van autonomie niet bepaald door de organisatie maar door de medewerker zelf. In een dergelijke organisatie wordt de caseload niet bepaald door een absoluut getal maar worden ervaring, kennis, talenten en wensen van medewerkers, gekoppeld aan de inhoud van de casussen.

Als je meer met een humane en mensgerichte bril kijkt naar de vertrekkende medewerkers, dan spelen motieven een rol die gelieerd kunnen worden aan de drie basisbehoeften die vrijwel ieder mens heeft:

- a. Gezien en gehoord willen worden als totale mens. Dat betekent dat diversiteit de norm is, dat je mag zijn wie bent als totale mens en dat je talenten worden benut.
- b. Ertoe doen, mensen willen impact hebben. Mensen willen dat hun handelen zin heeft, dat zij een verschil kunnen maken en dat zij zingeving ervaren in het werk dat zij doen.
- c. Ergens bij willen horen. Mensen hebben de behoefte om deel uit te maken van een groter geheel, een community, een plek waar je steun kunt halen en geven, een plek waar je je thuis voelt.

En als dit wordt vertaald naar de dagelijkse praktijk van jeugdprofessional dan zou bijvoorbeeld te veel administratieve taken invloed kunnen hebben op gezien en gehoord worden omdat bijvoorbeeld de administratieve taken niet bij je talenten past. Maar ook raakt het aan 'ertoe willen doen' en 'impact hebben'. Omdat alle tijd die je kwijt bent aan administratieve taken, tijd is die je niet aan een kind en/of gezin kunt besteden en er dus een gevoel ontstaat dat je er juist niet toe doet en niet het verschil maakt. Dit kan moreel letsel tot gevolg hebben. Hier willen we als werkgroep specifiek aandacht voor vragen en wordt verder uitgewerkt in de volgende paragraaf.

### **2.3 Moreel letsel (moral injury)**

Dit onderwerp krijgt nog onvoldoende aandacht en is een belangrijke reden voor vertrek. Er wordt veel gesproken over het vastlopen van jeugdprofessionals in het bureaucratisch systeem maar er wordt niet gesproken over wat het met de medewerker doet in relatie tot zijn/haar moreel kompas.

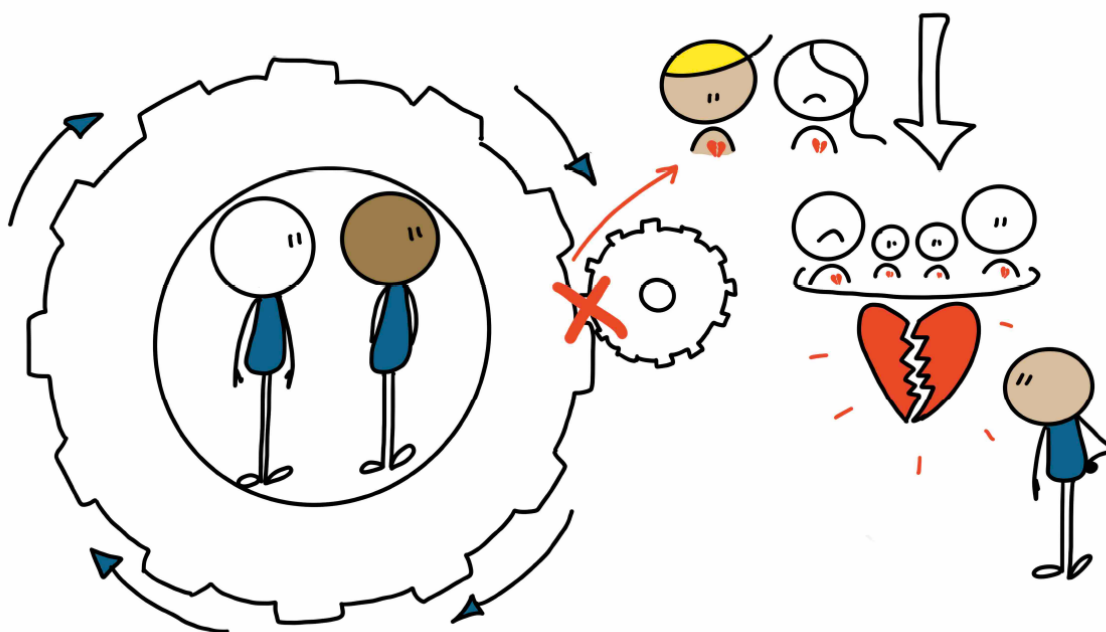
Ieder mens heeft een moreel kompas wat bestaat uit ideeën over wat goed is, wat rechtvaardig is, wat schoonheid is en waar je als mens waarde aan hecht of in gelooft. Het moreel kompas kan een belangrijke drijfveer zijn voor het handelen van de mens en dus ook voor de jeugdprofessional. Jeugdprofessionals willen graag het goede en het juiste doen voor een kind dat niet veilig kan opgroeien. Zij willen het verschil kunnen maken in het leven van een kind.

Moreel letsel zijn innerlijke wonden die mensen onder uitdagende omstandigheden kunnen opdoen. Het is een morele wond die ieder mensen kan raken. Moreel letsel is een gevolg van een ingrijpende ervaring die opvattingen over waarheid, rechtvaardigheid en schoonheid kan

doen kantelen. Door een of een reeks gebeurtenissen raakt het morele kompas van slag en wordt er een morele verwonding opgelopen.

Jeugdprofessionals krijgen dagelijks te maken met ingrijpende gebeurtenissen. Een veel voorkomende situatie is dat de jeugdprofessional niet tijdig de juiste hulp geregeld kan krijgen die een kind nodig heeft ondanks de grote inzet van de jeugdprofessional. Als gevolg hiervan blijft de situatie van het kind onveilig en lukt het de jeugdprofessional dus niet om het goede te kunnen doen. Naast veel frustratie kan het ook leiden tot een ontwrichting in het moreel kompas en/of een morele verwonding.

Jan Rotmans (2014): *De relatie tussen zorgverlener en zorgvrager was ooit gebaseerd op vertrouwen, aandacht, passie en bezieling. Die relatie is geworden tot een relatie tussen zorgleverancier en cliënt op basis van kosten, doelmatigheid, efficiency en afrekenbare doelen. Het zorgsysteem en de mens zijn dus volledig van elkaar vervreemd en dat doet pijn. Iedereen die in de (jeugd)zorg werkt voelt die pijn, net zo goed als dat iedereen die zorg vraagt die pijn voelt. En zolang we deze verbroken verbindingen niet herstellen, lossen we het echte persistente probleem niet op.*



### 3. Drie goede voorbeelden uit de praktijk

We hebben in totaal zo'n 70 organisaties benaderd. Het was een moeilijke en tegelijk inspirerende zoektocht, met veel herkenning en erkenning en tegelijk ook pijn rondom het thema. Bevlogen professionals die al actief met het thema aan de slag waren en organisaties die hier op dit moment geen prioriteit aan konden geven. Organisaties die soms fluisterend hun uitstroomcijfers met ons deelden en een enkele organisatie die aangaf geen tijd te hebben om hun werkwijze met ons te delen. Samen concludeerden we dan ook dat er nog een wereld te winnen valt en dat succesverhalen die vallen of staan bij één specifieke leidinggevende/manager/jeugdprofessional/hr-medewerker die zich hard maakt voor het behoud van medewerkers, meer regel dan uitzondering zijn.

Toch is het ons gelukt uit alle verhalen, succesfactoren te filteren, te horen wat er gezegd werd en de drie goede voorbeelden te selecteren.

#### 3.1 De drie goede voorbeelden uit de praktijk

De goede voorbeelden, die we hieronder verder aan je zullen toelichten, vallen op in de aandacht die zij aan inwerken en behouden geven. Voor twee van de drie geldt dat zij hier bewust op inzetten, van de derde kunnen we zeggen dat dit bijna een tweede natuur is. Drie organisaties met totaal verschillende financieringsstromen, afwijkende groottes qua personeelsbestand, redelijk verschillende doelgroepen en alle drie een andere maatschappelijke opgave. Toch verbonden door hun energie, inzet en uitkomsten op dit thema.

Hoewel onze projectgroep zich richt op de professionals die nieuw in dienst komen (eerste twee jaar), willen we nogmaals opmerken dat veel van de opbrengsten ook voor de overige professionals en het algemene behoud van professionals binnen de sector gelden. Alle investeringen die worden gedaan vloeien door in de gehele organisatie en hebben zo ook hun uitwerking op het inwerken en behouden van nieuwe collega's.

##### 1. Molendrift

Molendrift is een hulpverleningsinstelling voor ambulante GGZ, op de terreinen gedragsproblemen, omgangsproblemen en leerproblemen in de ruimste zin van het woord. Er werken ongeveer 100 mensen. Op het gebied van de zware ingewikkelde problematiek heeft Molendrift veel expertise opgebouwd.

##### Wat werkt er bij Molendrift?

Molendrift heeft een platte organisatie met een hiërarchie die is gebaseerd op werkervaring van medewerkers. Er is geen middenmanagement. Molendrift vertelt ons hierover dat

wanneer organisaties dit wel hebben, het over het algemeen niet ten goede komt aan de kwaliteit, flexibiliteit en het werkplezier. Vanuit de directie doen vier van de vijf leden nog altijd uitvoerend werk, en dat houdt ze verbonden met de dagelijkse praktijk.

Verder vertelt Molendrift ons dat ze hun medewerkers stimuleren om zich zoveel mogelijk te ontwikkelen. Zorginhoudelijk doen ze dat door te variëren in complexiteit en aard van de zorgvragen gekoppeld aan ruim ingezette werkbegeleiding. Daarnaast bieden ze taakdifferentiatie mogelijkheden: medewerkers kunnen daardoor bij verschillende organisatorische zaken, onderzoeken of andere ontwikkelingen worden betrokken. Zowel in de zorginhoudelijke verdieping in de cliëntenzorg als in de taakdifferentiatie geven medewerkers zelf hun voorkeuren aan. En ook zijn álle medewerkers een klein beetje eigenaar van Molendrift, van huismeester tot en met klinisch psycholoog.

De betrokkenheid bij Molendrift is heel groot. Dat uit zich niet alleen in een hoge tevredenheid bij cliënten, heel weinig klachten en weinig uitval in trajecten, maar ook als je kijkt naar een zeer laag ziekteverzuim (2,3%) en minimaal verloop van medewerkers.

Molendrift geeft aan dat dit ook in de kleine dingen zit, zoals een omgevallen kop koffie in de kantine opdweilen voor een ander. Naast regel 1 'zorg willen leveren zoals je die zelf zou willen ontvangen', is regel 2 'met je collega's omgaan zoals je graag wilt dat er met jezelf wordt omgegaan'. Medewerkers voelen zich ook echt eigenaar van dat gedachtengoed.

Kennelijk wordt dit ook gezien, want Molendrift heeft de luxe om veel open sollicitaties te ontvangen, waardoor ze zelf kunnen selecteren wie bij hen past. Wanneer er een nieuwe medewerker start biedt Molendrift vanaf dag één een kwalitatief goede structuur van werkbegeleiding. Daarnaast krijgt de nieuwe medewerker het eerste jaar een mentor om in alle aspecten goed aan te haken.

*\*Lees het interview dat wij hadden met Maarten Wetterauw, directeur Molendrift, in bijlage 1.*

## **2. Raad voor de Kinderbescherming**

Met 18 locaties en 2100 medewerkers is de Raad voor de Kinderbescherming (RvdK) een grote organisatie in de jeugdbeschermingsketen. Sinds de RvdK in 2017 is gestart met het project 'Werven, selecteren en landen' wordt stevig ingezet op minder uitstroom van goede medewerkers. Het resultaat tot nu toe is indrukwekkend: in 2016 was de uitstroom na één jaar dienstverband nog 17%, maar dit is in 2020 al gezakt naar 3%.

### ***Wat werkt er bij de Raad voor de Kinderbescherming?***

De RvdK vertelt ons dat de focus veel meer is komen te liggen op de verbinding tussen het werven van goede medewerkers en een zachte landing in de organisatie. Zo heeft de RvdK geregeld dat zowel de nieuwe medewerker als de mentor meer tijd krijgt voor het inwerken.

De mentoren krijgen daarnaast aparte trainingen hoe ze hun begeleiding het beste kunnen afstemmen op degene die ze inwerken. De RvdK noemt daarbij dat ze echt maatwerk leveren, want niet iedereen heeft dezelfde aanpak nodig. Het uitgangspunt is dat werving een continu proces is. De RvdK werft niet alleen als de nood hoog is, maar ze kijken steeds naar mogelijkheden om goede mensen aan de organisatie te verbinden.

De RvdK schuwt het ook niet naar zichzelf te kijken en checkt af of ze de goede dingen doen. Zo sturen ze bijvoorbeeld alle nieuwe medewerkers na 90 dagen een enquête die ze anoniem kunnen invullen.

Verder vertelt de RvdK ons dat ze zichtbaarheid belangrijk vinden, niet alleen richting de directie en HR-adviseurs op de verschillende locaties, maar ook naar de nieuwe medewerkers. De persoonlijke aanpak wordt door medewerkers enorm gewaardeerd.

Als je bij de RvdK gaat werken, kan je rekenen op een warm welkom met bloemen, een kaartje en een welkomstmail, waarin de betrokken mentor zich voorstelt en een koffiemoment inplant. De nieuwe mensen vinden dit prettig en het geeft ze een houvast.

De RvdK wil onze projectgroep meegeven dat het belangrijk is dat de medewerkers die deze kar trekken ook voldoende uithoudingsvermogen hebben. Minstens zo belangrijk is visie en back-up vanuit de directie. Dat het niet wordt gezien als een losse taak, maar dat het beleid echt in alles uitgedragen wordt. En wees niet bang om kritiek op elkaar te hebben. Ook is het goed om contacten te leggen, luister goed en kijk goed om je heen wat er wel en niet werkt. Creëer draagvlak onder alle medewerkers, want het is in ieders belang dat je goede collega's hebt met wie je echt langdurig wat kan opbouwen.

*\*Lees het interview dat wij hadden met Doreen Visser en Joni Haimé van de Raad voor de Kinderbescherming in bijlage 2.*

### **3. Jeugdbescherming west (JB west)**

JB west is een gecertificeerde instelling voor jeugdbescherming en jeugdreclassering met bijna 600 medewerkers.

De organisatie won met het project 'Vanaf dag één aandacht voor je persoonlijke ontwikkeling' de Impactmaker Prijs 2020. In dit project wordt de regie voor de loopbaan neergelegd bij de medewerkers. JB west heeft met dit project veel branchegenoten en hr-collega's weten te motiveren om de personeelstekorten in de zorg en welzijn terug te dringen.

Waarom zijn ze dit project gestart?

Na verschillende gesprekken en bestudering van verzuimcijfers- en redenen, bleek dat er een groot percentage van medewerkers binnen JB west psychische klachten hadden. Daar is toen dit preventieve beleid op ontwikkeld. Daarin is de visie en ruimte vanuit het bestuur belangrijk geweest, zodat binnen de gehele organisatie voldoende draagvlak aanwezig was. En het betaalt zich ook uit: inmiddels is hun verzuim gedaald naar 4,5%, waar het eerder 8% was.

Hoe ziet dit er in de praktijk uit? JB west zet vanuit HR voortdurend in op duurzame inzetbaarheid en stelt zichzelf steeds de vraag: hoe zetten we onze medewerkers in hun kracht? Het gaat dan bijvoorbeeld om de indeling van hun werkweek, persoonlijke leer- en ontwikkeltrajecten en de vraag aan medewerkers: wat heb jij nodig om vitaal te zijn en blijven?

Ter ondersteuning van dit proces heeft elke regio een eigen vitaliteitsfunctionaris: een collega met extra focus op dit thema. Maar duurzame inzetbaarheid gaat over meer dan alleen vitaliteit. Het gaat ook over thema's als werkplezier, werkdruk, persoonlijke ontwikkeling en of je voldoende toegerust bent om het vak van jeugdbeschermer te kunnen uitvoeren. JB west besteedt daarom ook veel aandacht aan de vraag: Hoe krijgt het leren binnen de organisatie vorm?

Het organogram van JB west begint vanuit de medewerkers: dat is de basis. Deze aanpak is niet in beton gegoten: elke teammanager geeft er een eigen draai aan, maar wel vanuit een gezamenlijke visie.

De organisatie geeft het leren van het vak op verschillende manieren vorm. In het eerste jaar bestaat het inwerktraject uit verschillende onderdelen. Allemaal met de bedoeling om bij te dragen aan de persoonlijke- en professionele groei van de medewerker. Zo is er een leerlijn (scholing), maar er zijn ook begeleide intervisies met andere collega's die gestart zijn, een begeleider persoonlijke ontwikkeling, ruimte om de caseload op te bouwen en een ontwikkelassessment om voeding te geven aan het leer- en ontwikkeltraject. Daarnaast zijn er verschillende begeleidingsinterventies ontwikkeld die beschikbaar zijn voor alle medewerkers in de organisatie.

*\*Lees het volledige interview met Inge Kuipers (teammanager) en Jacqueline Zoutendijk (HR) van JB west in bijlage 3.*

### **3.2 Wat kunnen we leren van deze goede voorbeelden?**

Drie goede voorbeelden, drie totaal verschillende organisaties. Allen inspirerend op hun eigen manier.

Molendrift, inspirerend omdat zij deze manier van werken als een tweede natuur hebben. Inwerken en behouden is bij hen onderdeel van de BV. Dat dit geld kost, achten zij niet meer dan logisch. Doordat zij een kleine organisatie zijn waarin de bestuurder ook zelf nog altijd in contact staan met de cliënten blijven ze betrokken bij elkaar en precies daarin lijkt het geheim van een hechte community te schuilen waar we je later verder in mee zullen nemen.

Daarnaast de RvdK. Een uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Justitie en Veiligheid met ruim 2100 mensen in dienst. De RvdK bevindt zich in de afrondende fase richting zelforganisatie. Daar kreeg dit thema speciale aandacht in de vorm van een langlopend project, waarbij de uitstroom het afgelopen jaar significant daalde. Nu hebben zij één manier van

werken die op 18 verschillende locaties, met elk hun eigen gemeentelijke afspraken en werkwijzen, uitgevoerd wordt.

En tot slot Jeugdbescherming west. Een gecertificeerde instelling met ongeveer 600 medewerkers. Zij constateerden na bestudering van hun verzuim- en uitstroomcijfers dat een groot percentage van hun medewerkers psychische klachten had. Daar hebben ze toen preventief beleid op ontwikkeld met o.a. een daling van de uitstroom tot gevolg.

Alle drie anders en toch met drie duidelijke raakvlakken:

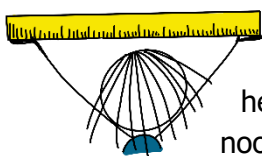
- Een goed lopend werving- en selectieproces
- Een gedegen inwerkprogramma inclusief opleiding/training en tijd
- Persoonlijke begeleiding en maatwerk

Je kunt nog zo hard je best doen om goede mensen aan te nemen, maar als ze er aan de achterkant net zo hard uitlopen zijn er alleen maar verliezers. Inwerken en behouden kan niet zonder een goede werving en selectie en vice versa.

Wat opvalt dat onze goede voorbeelden impact hebben. Molendrift krijgt open sollicitaties, dat is vrij uitzonderlijk. De RvdK is zichtbaar naar buiten en is bezig om goede mensen te verbinden aan de organisatie en datzelfde geldt voor Jeugdbescherming west. Zij hebben zelfs een Impactmaker-prijs in ontvangst mogen nemen.

Ook krijgen mensen die in deze organisaties werken de tijd om het vak te mogen leren. Je kunt in je opleiding veel aan houding & gespreksvaardigheden hebben gedaan, als je voor het eerst met een cliënt te maken krijgt of in een gezin komt, doet dat iets met je. Daar heb je begeleiding bij nodig. Wat voelde je, welke feedback kreeg je en wat deed dit met je? Hoe ga je hier een volgende keer mee om? Dit zien we in alle drie de organisaties uitgebreid gebeuren en dat betekent concreet dat er in dit proces wordt geïnvesteerd door daar daadwerkelijk tijd voor te maken. Daarnaast is er goed nagedacht over leerlijnen, boventallig zijn, intervisie en coaching.

Tot slot zien we dat er aandacht is voor persoonlijke begeleiding. Niet alleen iemand die jou inwerkt door je mee te nemen en met je mee te lezen in wat je opschrijft, maar ook iemand bij wie jij als mens aan bod komt. Een buddy of mentor. Die persoonlijke begeleiding borgt ook het maatwerk. De mentor of buddy kijkt wie hij voor zich heeft en wat diegene nodig heeft om vakbekwaam te worden. Dat is nooit een "one size fits all" begeleiding.



In het meest optimistische geval kunnen we zeggen dat door te investeren in nieuwe collega's je als organisatie bijdraagt aan het gevoel van;

### Gehoord en gezien worden

- Er is veel tijd en ruimte voor persoonlijke ontwikkeling, coaching en begeleiding op maat waarbij de vraag van de medewerker centraal staat (altijd binnen de context).
- De jeugdprofessional krijgt de gelegenheid om zijn talent en expertise in te zetten.
- Er is oprechte interesse in elkaar.
- Leren en experimenten is onderdeel van de dagelijkse werkcultuur.

### Ergens bij horen

- Alle medewerkers binnen de organisatie voelen zich mede-eigenaar en hebben dezelfde kernwaarden. Ze worden, en voelen zich betrokken bij het gedachtengoed van de organisatie.
- Medewerkers hebben zorg voor elkaar en willen met elkaar omgaan zoals ze zelf willen dat anderen met hen omgaan.
- Alle lagen van de organisatie zijn open naar elkaar en bereid om met en van elkaar te leren.
- Alle medewerkers zijn zichtbaar en zijn en blijven met elkaar in gesprek.

### Ertoe doen

- Er is oog voor de mens als geheel en alles wat de medewerker meeneemt is belangrijk en heeft waarde.
- Er is oprechte tijd en aandacht om te onderzoeken wat bij de medewerker past en waar de kwaliteiten liggen en er is eigen regie in het inzetten van deze kwaliteiten en te kiezen voor bepaalde zaken of taken.

In het algemeen kan je zeggen dat er een duidelijke visie op goed werkgeverschap, leren en ontwikkelen van groot belang is. Een visie waarbij de drie basisbehoeften: gehoord en gezien worden, ergens bij horen en ertoe doen centraal staan. Voorgaande visie dient gedragen te worden door alle lagen van de organisatie en het is noodzakelijk om te investeren in interventies die vroegtijdig verlaten van de organisatie of uitval beperken. Een investering die in de huidige Jeugdsector, door alle tekorten, door veel organisaties als niet haalbaar wordt geacht.

Molendrift, de Raad voor de Kinderbescherming en Jeugdbescherming west zijn organisaties die het leef hebben om te investeren in het kapitaal van de organisatie, namelijk de jeugdwerkers.

## 4. Uitwerking van de business case

In de vorige hoofdstukken heb je kunnen lezen hoe urgent het thema inwerken en behouden is en tegelijk hoe ingewikkeld het was om de gewenste informatie op tafel te krijgen. Je hebt ook gelezen dat het toch gelukt is om drie "Best Practices" te vinden.

Best practice of ook wel vrij vertaald "meest effectief" omdat ze:

- Een daling van de uitstroom kunnen aantonen van medewerkers korter dan twee jaar in dienst;
- Informatie beschikbaar hebben over de inwerkperiode;
- Deze informatie ook daadwerkelijk met ons deelden.

We zijn ervan overtuigd dat er meer van dit soort voorbeelden zijn en we zien deze gelukkig ook steeds meer gedeeld worden op LinkedIn en in de media. Dat is wat deze projectgroep wil bereiken, dat goede voorbeelden worden gedeeld ter inspiratie voor anderen in de hoop dat geïnspireerde anderen er mee aan de slag gaan.

We waren heel blij dat we deze drie voorbeelden hebben gevonden en mochten delen, aan inspiratie en goede ideeën vaak geen gebrek onder de jeugdbeschermers en – hulpverleners. Maar het zijn, in de meeste gevallen, het bestuur en toezicht die beslissen waar het geld aan uitgegeven wordt en we realiseerden ons al vrij vroeg in dit project dat inwerken en behouden vraagt om investeren.

Daar ontstond het idee van de business case. Om zo ook cijfermatig inzichtelijk te maken hoeveel de inspanningen m.b.t. inwerken & behouden van deze organisaties daadwerkelijk kost en oplevert.

### 4.1 Het vullen van de business case

Vanuit 'Jeugdhulp. Alles in het werk' werd dit project gekoppeld aan Mark Neefs en Rens de Boer van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Zij zijn adviseurs binnen het regioteam Werken in de Zorg Brabant, Limburg en Zeeland en hebben vanuit het actieprogramma een business case\* ontwikkeld om meer zicht te krijgen en te geven op de kosten en baten rondom inwerken. Zij waren ondertussen al aan de slag met Jeugdbescherming west om de business case ook op maat te maken voor de Jeugdhulpsector. Wij hebben ditzelfde gedaan met Molendrift en de Raad voor de Kinderbescherming.

Een enorme klus omdat veel processen nog niet in uren waren uitgedrukt. Denk bijvoorbeeld aan: "Wat kost het uitnodigen van een kandidaat aan tijd en wie doet dit?". "Hoeveel mensen spreek je gemiddeld voor één vacature en hoeveel neem je daarvan vervolgens aan?". "Hoeveel tijd krijgt de nieuwe collega om het vak te mogen leren?". En hoeveel uren ben je kwijt in de vorm van begeleiding?". Deze processen hebben de organisaties volledig uitgepluisd

en in kaart gebracht. En dan vervolgens de vraag aan de financiële afdelingen van de organisaties om hier berekeningen op los te laten.

Goed om je te beseffen dat deze organisaties dit allen vrijwillig hebben gedaan, ten behoeve van dit project. De uren die zij hierin gestoken hebben zijn geschonken door de betreffende organisaties. Wij zijn de organisaties daar ontzettend dankbaar voor.

## **4.2 Het inzicht dat de rekentool ons gaf**

Gaandeweg zijn we vanuit dit project gaan spreken over een rekentool in plaats van een business case, omdat de tool met name ondersteunt bij het categoriseren van kosten en minder bij het inzichtelijk maken van de kwantitatieve en de kwalitatieve baten. Het inzichtelijk maken van de batenkant is dan ook een aanbeveling voor een eventueel vervolg. De baten van goed inwerken zijn nauwelijks in cijfers uit te drukken.

Ter illustratie: hoe meet je de onrust in het team door een vertrekkende medewerker die je net hebt ingewerkt? En hoe meet je het verloren gaan van de kennis van zo'n pas ingewerkte collega? Gevoelsmatig zijn de baten overigens overduidelijk. Denk aan blijere medewerkers omdat collega's minder snel uitvallen of uitstromen of een hogere cliënttevredenheid door minder wisselingen in de hulpverleners.

In eerste instantie hoopten we de kosten van de drie organisaties te kunnen vergelijken met elkaar. Omdat we uiteindelijk gekozen hebben voor drie verschillende type organisaties, is het vergelijken van de kosten minder zinvol. De organisaties hebben zich dusdanig anders georganiseerd en hun verdienmodel verschilt hiervoor te veel. Zo factureert Molendrift per uur, terwijl JB west een bedrag per gezin krijgt, wat een effect heeft op hoeveel tijd aan het inwerken besteed kan worden.

Ook vereist het werk per werkgever een andere investering: bij de RvdK worden medewerkers opgeleid in vier producten, waardoor het volledige opleidingstraject twee jaar duurt. Bij Molendrift duurde volledige inwerkperiode ook ongeveer 2 jaar. Bij JB west zitten medewerkers na zeven maanden op een volledige caseload.

Bij JB west wordt een externe partij ingezet voor het selecteren en werven, de RvdK heeft hiervoor eigen recruiters in dienst. Voor de RvdK betekent dit dat hoe meer mensen aangenomen worden, hoe lager de gemiddelde kosten van het aannemen dat een nieuwe medewerker wordt. Bij Molendrift worden helemaal geen kosten gemaakt om nieuwe collega's te werven, iedereen wordt 'via via' geworven.

### 4.3 Conclusies uit de drie ingevulde rekentools

Drie totaal verschillende organisaties hebben ieder voor zich de rekentool ingevuld. Dit maakt ook dat er verschillen zijn ontstaan in welke kosten onder welke categorie geplaatst zijn. We willen je toch graag meenemen in de cijfers die we boven water hebben gekregen met elkaar. Onderstaande tabel is niet zozeer een vergelijking van de kosten maar meer een weergave. Met de organisaties is gekeken naar een representatief<sup>[1]</sup> jaar. De totale kosten die de organisatie in dat betreffende jaar maakte rondom de onderstaande posten hebben we gedeeld door het aantal mensen dat is aangenomen in het betreffende jaar.

#### *Uitstroom*

Allereerst nemen we jullie kort mee in de uitstroomcijfers van deze drie organisaties.

Bij Molendrift is de uitstroom nihil te noemen en redelijk stabiel, met een percentage van 0,9% in 2020. Zij hebben hier geen speciale aanpak voor en mensen vertrekken om, voor hen, begrijpelijke en voorspelbare redenen.

Bij JB west zijn ze met een aantal interventies gestart waaronder het initiatief Vanaf dag één aandacht voor je persoonlijke ontwikkeling". De uitstroom daalde daar van 23% in 2017 naar 18% in 2020.

Bij de RvdK startte in 2017 het project "Werven, selecteren en landen" waarbij op alle drie de gebieden werd ingezet. De uitstroom daalde bij de RvdK van 17% in 2016 naar 7% in 2019.

#### *Kosten recruitment*

Bij JB west wordt een externe partij ingezet voor het selecteren en werven, de RvdK heeft hiervoor eigen recruiters in dienst. Voor de RvdK betekent dit dat hoe meer mensen aangenomen worden, hoe lager de gemiddelde kosten van het aannemen van een nieuwe medewerker wordt. Bij Molendrift worden helemaal geen kosten gemaakt om nieuwe collega's te werven, iedereen wordt 'via via' geworven.

#### *Kosten onboarden*

Onboarden kost het meest, dit proces start bij de RvdK met een welkomstkaartje in de bus en duurt tot het moment dat alle opleidingen gevolgd zijn en de collega zonder ondersteuning van andere collega's het werk kan uitvoeren. De RvdK en Molendrift hebben hier de kosten voor het opleiden genoteerd. Bij de RvdK worden medewerkers opgeleid in vier producten, waardoor het volledige opleidingstraject twee jaar duurt. Bij Molendrift duurt de volledige

---

<sup>[1]</sup> Hiermee bedoelen we een jaar waarbij de kosten niet beïnvloed zijn door in- externe gebeurtenissen

inwerkperiode ook ongeveer 2 jaar. Bij JB west zitten medewerkers na zeven maanden op een volledige caseload.

### *Kosten uitdiensttreding*

Je kijkt hier naar de kosten die de organisaties maken op het moment dat iemand uit dienst treedt. Denk hier bijvoorbeeld aan de kosten voor het verwijderen van medewerkers uit de systemen en het houden van een exitgesprek.

### *Indirecte kosten*

Hier heeft JB west de kosten voor het opleiden opgenomen. Voor de RvdK zitten hier de kosten voor de 90 dagen enquêtes<sup>[2]</sup> die zij uitzetten en de interviews die zij houden naar aanleiding van die enquêtes en de analyses hiervan.

|                                | <b>Molendrift</b> | <b>JB west</b> | <b>RvdK</b> |
|--------------------------------|-------------------|----------------|-------------|
| <b>Kosten recruitment</b>      | 1.528             | 16.375         | 2.396       |
| <b>Kosten onboarden</b>        | 75.960            | 28.130         | 41.821      |
| <b>Kosten uitdiensttreding</b> | 420               | 3.137          | 38          |
| <b>Indirecte kosten</b>        | 0                 | 6.547          | 67          |
| <b>Totale kosten uitstroom</b> | 77.908            | 54.189         | 44.322      |

*Gemiddelde kosten per medewerker*

<sup>[2]</sup> Na 90 dagen krijgen nieuwe medewerkers een aantal vragen over hun inwerkperiode.

#### 4.4 Wat kun jij met de rekentool?

We hebben ons uiterste best gedaan om conclusies te trekken. Conclusies die jou over de streep zouden kunnen trekken om vooral met dit thema aan de slag te gaan. De realiteit is dat dit onvoldoende betrouwbaar is.

De rekentool geeft helder inzicht in de kosten die je maakt. Dus of jouw organisatie nu al wel of niet actief bezig is met dit thema; kosten maak je altijd. Denk maar aan de sollicitatieprocedure, de tijd dat jouw nieuwe collega nog niet op zogenaamde vlieghoogte is of in nog zakelijkere termen "niet productief" is en de opleiding of trainingen die hij/zij volgt. Investerings die je niet níet kunt doen.

Deze rekentool leent zich hier goed voor. Het vullen van de rekentool is interessant om inzicht te krijgen of er elementen in het proces van inwerken en behouden zitten die efficiënter georganiseerd kunnen worden. Molendrift is de kleinste van de 3 best practices (ongeveer 75 fte) waarbij de directeur een goed beeld heeft van de financiële positie van de organisatie. Het vullen van de rekentool heeft hun dus niet zozeer nieuwe inzichten heeft opgeleverd.

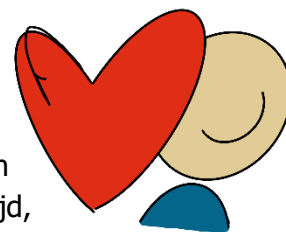
Hoe groter/complexer de organisatie, hoe interessanter het is om een goed inzicht te krijgen in welke activiteiten ontplooid worden met betrekking tot inwerken en behouden.

Alle drie de best practices geven dan ook aan dat het drukken van kosten niet het uitgangspunt was om in te zetten op inwerken en behouden. *"Het is vanzelfsprekend dat je zult moeten investeren"*, was een uitspraak van één van hen.

#### 4.5 Maar waarom is dit nodig?

Het feit dat we aannemen –of het nu de waarheid is of niet- dat we bestuurders enkel middels een business case kunnen overtuigen van het nut en de noodzaak van deze investering, is wat ons betreft typerend voor de huidige organisatievorm. Dat is de reden dat dit project haar blik heeft verruimd en is gaan kijken naar de afstand die is ontstaan tussen bestuurders en uitvoerders.

Het besluit, voor zover bewust genomen, om een gezin te stichten gaat zelden gepaard met een zakelijke financiële berekening. "Schat, ik wil wel kinderen maar de kosten die dit met zich meebrengt wil ik in the end wel terugverdiend zien." Nee, zo werkt het niet. Je investeert tijd, liefde en ook geld, in de hoop dat het je kind doet groeien en bloeien en dat het zich kan redden in de wereld.



*\* Zie bijlage 4 voor de (lege) rekentool.*

## 5. Inspirerende voorbeelden

Naast de goede voorbeelden die we binnen de jeugdsector hebben gevonden, hebben we ook onderzocht welke inspiratie buiten de sector te vinden is. Hiermee willen we voorkomen dat we ons blindstaren op één sector en andere (innovatieve) voorbeelden over het hoofd zien. Een aantal van de inspirerende voorbeelden willen we graag met jullie delen.

### 5.1 Reinventing organizations (2015)

In onze zoektocht hebben we veel gesproken en gelezen over organisatiecultuur en leiderschap. Grote hedendaagse denkers benoemen vaak dat er een ander paradigma op komst is.

Econoom Herman Wijffels zegt in een lezing over duurzame waarden en maatschappelijke transitie (30 maart 2010) dat hij een nieuwe wijze ziet opkomen waarop de wereld functioneert: de visie dat al het leven een samenhangend en onderling van elkaar afhankelijk systeem is. Het beeld van Herman Wijffels behoorde decennialang tot de onderstroom maar de onderstroom wordt steeds sterker. Een veranderende wereld heeft uiteraard ook effect op onze organisaties en de inrichting ervan. Er is een geloof dat we weg gaan van de huidige (veelal hiërarchische) inrichtingsmodellen gericht op winstmaximalisatie en dat er plaats gemaakt wordt voor modellen waar community's en waarden als compassie, medemenselijkheid, samenwerken en creëren centraal staan.

Wij willen graag de ideeën over organisatieontwikkeling van Frederic Laloux eruit lichten. Zijn visie sluit aan bij de grote beweging van een veranderend paradigma. Volgens Laloux zijn we op een punt aanbeland waarin er sprake is van een volgend stadium in de ontwikkelingsfase van de mensheid en waarbij dus ook een nieuw paradigma en organisatiemodel hoort. We gaan van ego, voorspellen en beheersen naar innerlijk, aanvoelen en inspelen. Maar vooral ook omdat hij Buurtzorg als voorbeeld gebruikt in zijn boek Reinventing Organizations en wij Buurtzorg ook als goed voorbeeld hebben opgenomen.

#### De toekomst is evolutionair cyaan

We leven tegenwoordig in een netwerkmaatschappij waarbij traditionele command and control-structuren steeds minder passen. In netwerkomgevingen word je status bepaald door wat je kunt, doet, deelt en bijdraagt binnen het netwerk en niet door een formele titel of plek in de hiërarchie. Aan succesvolle vloggers met eigen YouTube-kanalen vragen we ook niet of ze wel bevoegd zijn of een cameraopleiding of regisseursdiploma hebben.

*Dit past volgens ons bij de gedachte om een gezamenlijke visie te hebben op leren en ontwikkelen binnen de organisatie, die door alle lagen wordt nageleefd. Die insteekt op de talenten van medewerkers, los van vooropleiding en het vormen van een team waarin je elkaar mag aanvullen en hierin mag ontwikkelen. Waarbij niet de cijfers (control) centraal staan, maar de resultaten.*

### Bouwstenen van een cyane organisatie

Laloux beschrijft in zijn boek wat belangrijke voorwaarden en succesfactoren zijn. Maar ook hoe je een cyane organisatie kunt starten of een bestaande organisatie naar cyaan kunt ombouwen. Laloux geeft concrete handvatten en laat met diverse voorbeelden zien hoe je een cyane organisatie kunt worden. Laloux beschrijft daarbij enkele veelgebruikte bouwstenen zoals:

- Overkoepelende aannames en waarden (wereldbeeld, mensbeeld).
- Basisregels voor een veilige omgeving (medewerkersstatuut, collegiale principes).
- Vaststellen van teams, taakgroepen, coaches, rol- en taakverdeling en werkafspraken.
- Vergaderpraktijken met regels voor agendering, inbreng en besluitvorming.
- Adviesmethode: iedereen kan een besluit nemen zolang men betrokkenen en mensen met relevante ervaring of expertise raadpleegt.
- Conflictoplossing: mensen lossen problemen zelf op volgens vaste spelregels of via het inschakelen van een collega-bemiddelaar of medewerkerspanel.
- Groepsbeoordeling en salarisvaststelling: wie en hoe wordt over beoordelingen en salarissen beslist?
- Inspirerende en fijne werkomgeving, kantoorruimte of fabrieksgebouw.
- Aandacht voor nieuwe medewerkers (basistraining, vaardigheden, aannames en waarden).
- Werven van medewerkers die bij het doel en de organisatie passen.

Wat betreft de noodzakelijke randvoorwaarden zijn er volgens Laloux maar twee succesfactoren die er echt toe doen: de hoogste baas (CEO) moet er in geloven en voorbeeldgedrag tonen én de eigenaren (bestuurders, directieteam, aandeelhouders) moeten het begrijpen en ondersteunen.

---

*Omdat wij erg geïnspireerd zijn geraakt door Laloux en omdat hij in zijn boek veel aandacht heeft gegeven aan het 'goed voorbeeld' Buurtzorg, hebben wij alles op alles gezet om meer van Buurtzorg te weten te komen. Het is ons gelukt om in contact te komen met Jos de Blok, de oprichter van Buurtzorg. Jos de Blok heeft de tijd genomen om met ons in gesprek te gaan over zijn visie op de problemen in de jeugdsector.*

---

## 5.2 Jos de Blok, Buurtzorg

### Wie is Jos de Blok?

Jos de Blok (1960) kennen we vooral als de oprichter van *Buurtzorg Nederland*, een concept waarmee hij zorg radicaal wil veranderen, zonder managers.

Zijn manier van organiseren wordt niet alleen gewaardeerd door werknemers, maar ook managers zijn onder de indruk van zijn succes. In 2012 wordt hij verkozen tot 'Gamechanger van het jaar' door het tijdschrift Management Team. In 2014 kwam het hoogtepunt met de uitreiking van de prestigieuze *Albert Medal* van *The Royal Society of Arts*, die eerder is uitgereikt aan Tim Berners-Lee (de uitvinder van het *world wide web*), Francis Crick (Nobelprijswinnaar en ontdekker van de structuur van het DNA) en de beroemde natuurkundige Stephen Hawking.

Het succes van *Buurtzorg Nederland* is grenzeloos. Inmiddels zijn er 28 landen wereldwijd die zich het nieuwe zorgmodel aan hebben laten meten. Zo zijn er onder andere Buurtzorg teams in Zweden, Zuid-Korea, Taiwan, Schotland, Engeland en Japan aan de slag gegaan. De Blok benadrukt het belang dat het model wordt aangepast aan lokale standaarden voor de zorg. Daarnaast wordt hij als 'frontman' voor vele conferenties in het buitenland uitgenodigd om over *Buurtzorg* te spreken.

---

### Buurtzorg: Menselijkheid Boven Bureaucratie

Buurtzorg is opgericht in 2006. Waar veel thuiszorgorganisaties in zwaar weer verkeerden, bloeide Buurtzorg en werd het alleen maar groter en groter. Er werken nu 15.000 mensen. Wat is het geheim?

Buurtzorg neemt de relatie tussen de cliënt en de zorgverlener als uitgangspunt voor de organisatie. De organisatie werkt met zelfsturende teams van wijkverpleegkundigen en wijkziekenverzorgenden. Zij plannen zelf hun werk en bespreken met elkaar welke aanpak de beste is. Ook nemen ze zelf nieuwe collega's aan. Een team heeft geen leidinggevende. Een aantal teamleden hebben coördinerende taken en de teams worden ondersteund door een coach. Alle medewerkers van Buurtzorg, ongeacht welk team, zijn aan elkaar verbonden via een gezamenlijke website. Buurtzorg is daarmee een moderne community.

Er zijn bij Buurtzorg drie belangrijke pijlers: Autonomie, Competentie en Verbondenheid. Er heerst een cultuur van wederzijdse ondersteuning. Er wordt vertrouwd op het vakmanschap van de professionals en er wordt vanuit gegaan dat zij zelf oplossingen kunnen bedenken waar dat gewenst is.

Bureaucratie wordt afgeweerd waar dat mogelijk is, en de organisatie is erop ingericht dat er zo min mogelijk administratie bij de wijkverpleegkundigen terecht komt. Zij moeten zich volledig kunnen richten op hun cliënt. Het hoofdkantoor werkt als een soort hitteschild tegen

de bureaucratie en is niet bang nee te zeggen als er weer nieuwe bureaucratische administratie wordt voorgesteld.

Er is bij Buurtzorg veel aandacht voor elkaar en de mens als geheel. Collega's kennen elkaar goed, bieden steun aan elkaar en durven elkaar aan te spreken wanneer dat nodig is. Ook zijn ze goed in staat om zelf problemen op te lossen. Er is sprake van een adviesmethode. Er wordt een verandering voorgesteld en alle medewerkers kunnen hierop reageren. Daardoor worden grote beslissingen door iedereen gedragen.

Bij Buurtzorg kunnen wijkverpleegkundigen doen waar ze goed in zijn, worden ze gewaardeerd en vertrouwd op hun kwaliteiten. Doordat ze niet belast worden met eindeloze bureaucratie en alleen doen wat echt nodig is om de beste zorg te kunnen leveren aan hun cliënt, is dat wat hen drijft en een gevoel van waardering geeft.

---

#### Adviezen aan sector Jeugd, van Jos de Blok 10-08-2021

- 'Het begint ermee dat je moet kijken naar de positie van de jeugdwerkers. Ik zou proberen duidelijk te maken welke problemen er zijn, welke oplossingen je kan bedenken en welke mensen je nodig hebt om de oplossing te kunnen bieden. Ik begin niet bij management en bestuurders, maar ik kijk gewoon naar de dagelijkse praktijk.'

- 'Hoe definiëren we de problemen die we tegenkomen en kunnen we daar een soort stramien van maken? Kijk naar wat voor soort problemen wat voor soort kennis je nodig hebt en probeer dat zo veel mogelijk vanuit een generalistische blik te doen. Opschrijven wanneer een expert met een andere deskundige moet afstemmen en ook wanneer niet, want je moet vooral geen dingen doen die niet moeten. De werkwijze moet gericht zijn op wat er moet worden opgeleverd voor het kind en gezin. Je moet opbouwen vanuit wat het kind nodig heeft, cliëntvolgend, volgend op het probleem wat zich voortdoet en dus niet vanuit een organisatie. Wanneer je redeneert vanuit een organisatie creëer je complexiteit, want dan ga je ervan uit dat een organisatie nodig is.'

- 'Als je bijvoorbeeld kijkt naar gemeentes en zorgaanbieders is er vaak sprake van ongelijkheid, en daarmee creëer je bureaucratie. Je moet streven naar een partnerschap. Je moet met elkaar in gesprek blijven om dingen op een eenvoudige manier met elkaar te regelen. Vertrouwen kweek je door met elkaar in gesprek te blijven en te blijven kijken naar oplossingen. Je moet het kennisgedreven aanpakken, weten waar je het over hebt.'

- 'Je kan het echt anders doen, maar je moet het dan wel goed organiseren. Je moet beginnen bij de jeugdwerkers en wat zij nodig hebben om hun dagelijks werk goed te kunnen doen. En bouw daar het systeem omheen. En dus niet andersom. Dus kijken wat de meeste problemen zijn, welke oplossingen daarvoor mogelijk zijn en welke deskundigheid je daarbij nodig hebt. Bureaucratie moet geminimaliseerd worden, alleen doen wat echt nodig is en bereid zijn om een keer ruzie te maken als er vanuit controle dingen opgelegd worden.'

- 'Het denken in producten en protocollen is alleen maar ingewikkelder geworden. Heel veel problemen in de sector komen voort uit dezelfde problemen en je hebt dan iemand nodig die daar goed mee uit de voeten kan. Je moet het opbouwen vanuit de logische routines van de professional. Dat moet leidend zijn. Ook moet je afspraken maken over een kader waarin je de verantwoording regelt, maar dit moet onderdeel zijn van het primaire proces.'

- 'Als je wil veranderen, moet je alles veranderen. Als je maar een paar dingen verandert, kan het nog ingewikkelder worden. Als je het niet goed doet dan kost het veel geld. Als bestuurders echt behoefte voelen om het anders te doen, dan kan dat.'

\*Lees het volledige interview in de bijlage

### **5.3 De kracht van een community**

Tijdens ons onderzoek naar 'wat goed werkt' zien we dat organisaties die het goed doen een community vormen. Een community is een groep mensen met een gezamenlijk doel, belang of interesse, bijvoorbeeld zoals Buurtzorg, BuurtzorgT en Tony's Chocolonely. Vertrouwen dat je het goede wil doen en als compleet mens gezien wil worden is fundamenteel. Pas als je als geheel wordt gezien en echt voelt dat je ertoe doet, dan hoor je ergens bij. Buurtzorg en Tony's zijn bij uitstek goede voorbeelden dat dit zo werkt.

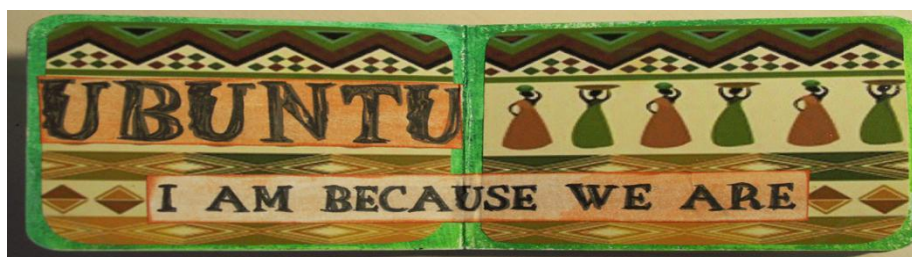
De kracht van een community is niet nieuw maar zelfs al eeuwen oud. Een mooi voorbeeld betreft het onderzoek van Kets de Vries (1999): 'High-Performance teams: lessen van de Pygmeeën'. Vertrouwen is een belangrijk onderdeel in de gemeenschap van de Pygmeeën en laat zien hoe het de besluitvorming kan vereenvoudigen en versnellen. De Pygmeesociety biedt een voorbeeld van een collectieve samenleving met een hecht teamstructuur gecombineerd met effectief leiderschap. Gedacht wordt dat de Pygmeeën behoren tot de vroegste bewoners van het Afrikaanse continent en zijn waarschijnlijk de oudste bewoners van het regenwoud. Er is veel van hen te leren. Effectieve teams wordt door onderzoekers geïdentificeerd als één van de kernwaarden in high-performance organisaties. Het lijkt erop dat de Pygmeeën teamwork waarmaken. Veel van hun praktijken zijn een model voor effectief gedrag.

Er zijn zeven lessen van de Pygmeeën die we kunnen leren wat betreft effectief gedrag:

1. Leden respecteren en vertrouwen elkaar.
2. Leden beschermen en ondersteunen elkaar.
3. Leden participeren door middel van open dialoog en communicatie.
4. Leden delen een sterk gemeenschappelijk doel.
5. Leden hebben sterke gedeelde waarden en overtuigingen.
6. Leden maken hun eigen doelstellingen onderschikt aan die van het team.
7. Leden onderschrijven verdeeld leiderschap.

## 5.4 Afrikaanse filosofie Ubuntu

Ook in het Afrikaanse Ubuntu staat de community centraal. Het woord Ubuntu komt van de Xhosa/Zulu cultuur, de gemeenschap waarin Nelson Mandela werd geboren, en kan samengevat worden in de zin, 'Umuntu ngumuntu ngabantu'. Het concept van deze zin kan worden vertaald als 'Een persoon is een persoon door andere personen', of 'Ik ben omdat wij zijn'



Ubuntu wordt ook vaak aangeduid als 'menschelijkheid'. De drijfveer van de Ubuntu spirit is om een meer volledig, oprecht mens te worden, die een eenheid vormt met zijn medemens. Het Ubuntu-concept is diep verankerd in de Afrikaanse cultuur en staat met zijn centrale waarden diametraal tegenover de westerse cultuur. Deze tegenstelling is samen te vatten in termen van het Afrikaanse 'ik ben om dat wij zijn' versus het westerse 'ik denk, dus ik besta'. In de Afrikaanse cultuur bestaat een mens namelijk vooral als lid van een groep, terwijl in onze cultuur meer de nadruk ligt op de mens als uniek individu.

Als basis voor zijn leiderschap verwijst Nelson Mandela menigmaal naar de levensfilosofie Ubuntu. Hij verklaarde in een interview met Tim Modise de filosofie van Ubuntu als volgt: *"In de oude dagen toen we jong waren, en een reiziger zou stoppen in een dorp dan zou hij niet om voedsel of water hoeven vragen. Zodra hij in het dorp stopte gaven de mensen hem te eten en te drinken. Dat is één aspect van Ubuntu, maar het heeft verschillende aspecten: respect, behulpzaamheid, zorg, deelname aan de community, vertrouwen en bruikbaarheid. Ubuntu betekent niet dat mensen zich op zichzelf moeten richten, de vraag is dan ook: wat ga je doen om het mogelijk te maken dat de gemeenschap om je heen zich kan verbeteren? Dit zijn belangrijke dingen in het leven en zodra je kunt zeggen dat je iets heel belangrijks hebt gedaan, dan zal dat worden gewaardeerd."*

In Filosofie Magazine legt Michael Onyebuchi Eze, kenner van Afrikaanse filosofie, uit hoe Nelson Mandela de Ubuntu-filosofie toepaste in zijn leven: "De manier waarop Mandela zijn gevangenschap onderging, laat precies zien waar ubuntu om draait." Mandela werd bijna 3 decennia gevangengehouden door blanke Afrikaners om zijn strijd tegen apartheid. "Maar hij raakte niet verbitterd, liet zich nooit leiden door haat. In plaats daarvan besloot hij in gesprek te gaan met zijn bewakers." Mandela leerde hun taal, ontwikkelde begrip voor hun zware tijden van Britse onderdrukking en leerde dat die geschiedenis bepalend was voor hun ideeën: "Juist

omdat Mandela openstond voor hun positie, was het mogelijk samen tot verandering te komen. Mandela beseftte dat we slechts mens zijn via de humaniteit van andere mensen.

In het westen denken we graag dat we allemaal autonome individuen zijn. Maar je bent alleen wie je bent *door* en *met* anderen. Je bent dus van elkaar afhankelijk. De Afrikaanse filosofie van Ubuntu inspireert tot verbondenheid. De Ubuntu-wijsheid leert ons dat een mens niet in eerste instantie een individu is, maar altijd onderdeel van een groter geheel, een gemeenschap. Desmond Tutu zegt hierover: *"Iemand met Ubuntu staat open voor en is toegankelijk voor anderen, wijdt zich aan anderen, voelt zich niet bedreigd door het kunnen van anderen omdat hij of zij genoeg zelfvertrouwen put uit de wetenschap dat hij of zij onderdeel is van een groter geheel, en krimpt ineen wanneer anderen worden vernederd of wanneer anderen worden gemarteld of onderdrukt."* En dat niet alleen. Ook meningsverschillen, andere achtergronden en conflicterende opvattingen zorgen ervoor dat we ons kunnen vormen. Niet iets om te ontwijken of te veroordelen volgens de Ubuntu-wijsheid, maar juist iets om dankbaar voor te zijn.

Lovemore Mbigi, de 'stichter' van de Ubuntu filosofie als managementpraktijk, onderkent vijf belangrijke sociale waarden van Ubuntu om op een collectieve manier een bepaald doel te bereiken. Dit zijn tevens de kernwaarden die noodzakelijk zijn om een collectieve cultuur te creëren en te onderhouden. Deze waarden zijn overleving, solidariteit, compassie, respect en waardigheid. Deze waarden zijn altijd onderdeel geweest van de Afrikaanse cultuur.

Wie zich verder zou willen verdiepen in de kracht van Ubuntu zou het boek "De kracht van Afrikaans denken over Ubuntu, verbindend leiderschap en een nieuwe wereld (2012)" van Leontine van Hooft kunnen lezen. En als je niet een echte lezer bent dan is de film *Invictus* een mooi alternatief.

## 6. Conclusies en aanbevelingen

Het uitvoeren van dit project was voor de projectleden een zeer leerzaam traject. Zowel vakinhoudelijk als persoonlijk. Het was ook een zoektocht waarin we onszelf steeds verder konden verdiepen in de thematiek en daardoor ook steeds meer het besef kregen dat inwerken en behouden niet los kan worden gezien van de (organisatie) context. Dat heeft gemaakt dat wij met een bredere aanbeveling komen dan alleen een aantal aanbevelingen die direct toepasbaar zijn. Onze conclusie is helder en we kunnen er niet omheen. Samen werken we toe naar een radicale vernieuwde situatie waarin we kinderen en gezinnen kunnen bieden waar ze recht op hebben.

### 6.1. Samen op weg naar de humane organisatie

Binnen de Jeugdsector praten we nu al jaren over het behoud van medewerkers met betrekkelijk weinig succes, gegeven de huidige stand van de Jeugdzorg. In de cao van 2009 – 2010 werd al aandacht besteed aan de regulering van de werklast en de werkdruk. En ook in het rapport: *'Verkenning arbeidsmarkt Jeugdhulp'* van Prismant (2018) wordt door de helft van de respondenten de nadruk gelegd op de werkdruk. Werkdruk wordt vaak als belangrijkste reden genoemd, maar lang niet altijd door de medewerkers zelf. Als er een relatie is tussen werkdruk en het behoud van medewerkers waarom is het dan nu nog steeds een probleem? Het antwoord is simpel:

1. Er wordt aan de verkeerde knoppen gedraaid. Werkdruk is een containerbegrip en een uitkomst van andere processen. Waarbij het oplopen van moreel letsel misschien wel het belangrijkste is;
2. Het thema inwerken en behouden kan niet los worden gezien van de totale context van de organisatie;
3. Organisaties zijn bureaucratisch en sturend op resultaten ingericht in plaats van menselijk, liefdevol en werkend vanuit de bedoeling. Wat op zich best bijzonder is voor organisaties met een maatschappelijke belofte aan kwetsbare kinderen in onze samenleving.

Brené Brown schrijft in haar boek "Durf te leiden, de kracht van kwetsbaarheid voor moedige leiders"(2019) over inspirerend leiderschap: *'De grootste uitdaging bij het kweken van moedige leiders is hen helpen te beseffen dat de oproep ook aan hen gericht is en hoe ze daarop moeten reageren. Moedig zijn is te leren, mits we bereid zijn ons pantser af te leggen, te sparren met kwetsbaarheid vanuit onze waarden te leven, vertrouwen te hebben en te leren weer op te staan.'*

Als we duurzaam willen investeren in behoud van goede jeugdprofessionals voor de sector is radicale vernieuwing nodig: voor de medewerker maar bovenal voor het kind en het gezin waarin het kind opgroeit.

Vanuit de goede voorbeelden die we hebben gevonden in de jeugdsector, maar ook de inspiratie die we vonden buiten de sector, leerden ons dat menselijkheid in combinatie met community building sleutelbegrippen zijn voor succesvolle organisaties. Vanuit dat idee en vanuit datgene wat we hebben opgehaald hebben we het idee ontwikkeld van de humane organisatie waarin de mens weer centraal staat. Dat kan de jeugdprofessional zijn, maar net zo goed het kwetsbare kind en zelfs de bestuurders.



### De humane organisatie heeft de volgende kenmerken:

1. Het hebben van een visie, waarbij de medewerkers een gevoel ervaren van een roeping dat hun leven zin heeft en dat het een verschil maakt;
2. Een organisatiecultuur gebaseerd op onbaatzuchtige liefde, waarbij leiders en medewerkers oprechte zorg naar elkaar hebben, en waardering voor zowel zichzelf en anderen, waardoor een gevoel van lidmaatschap ontstaat en waarbij men zich begrepen en gewaardeerd voelt;
3. Kind, gezin én medewerker staan voorop;
4. Kernwaarden als liefdevolle aandacht, kameraadschap en persoonlijke ontwikkeling.
5. Werkgeluk, de juiste zorg op tijd, vertrouwen worden de nieuwe value drivers waarover rekenschap wordt afgelegd i.p.v. KPI's op kosten, aantallen, doorlooptijd;
6. De organisatie als organisch systeem met gedeeld leiderschap, voldoende autonomie en bovenal het zien van de hele mens;
7. Organisaties die invulling geven aan de drie basisbehoeften;
  - Gehoord en gezien worden (oftewel jezelf kunnen zijn)
  - Ergens bij willen horen
  - Ertoe doen (impact hebben)
8. Organisaties die medewerkers in staat stellen zichzelf te verwezenlijken zodat zij zingeving ervaren.

Vanuit de humane organisaties en de humane gedachte kan de omgeving (in gezamenlijkheid) worden beïnvloed door middel van het aangaan van partnerships in plaats van bijvoorbeeld opdrachtgever en opdrachtnemer. Denk aan gemeentes, maar ook aan de beleidsmakers op de ministeries en de partnerorganisaties.

De organisaties binnen de jeugdhulp hebben vrijwel geen andere keus dan radicaal vernieuwen om vervolgens daarmee de kinderen en gezinnen te kunnen bieden waar ze recht op hebben. Kwalitatief hoge zorg, uitgevoerd door ervaren, bekwame en toegeruste jeugdprofessionals. Waarbij deze jeugdprofessionals de tijd en ruimte krijgen om de nieuwe

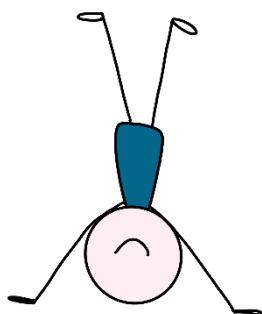
jeugdprofessionals op een hoogwaardige manier te begeleiden en op te leiden in het vak. Het is een samenspel wat alleen als één geheel kan functioneren.

Dit is een eerste oproep vanuit de gedachte van een humane organisatie om op een andere manier te gaan kijken en hun kennis en kwaliteiten in te zetten in dienst van de jeugdprofessional. In de aanbevelingen volgen meer tips en adviezen die we hebben verzameld:

- Ondersteun en faciliteer je professional, zodat het kind geholpen wordt.
- Nodig je jeugdprofessional uit van zich te laten horen en geef daar ruimte en gehoor aan. Want zij weten als geen ander hoe het werk gedaan moet worden. Zij kennen de dagelijkse praktijk als geen ander en weten ook wat nodig is.
- Én als ze dan van zich laten horen: dienen ze écht gehoord en gesteund te worden, zodat ervaringen er echt toe doen en een inspiratiebron kunnen vormen voor de radicale verandering die nodig is.
- Zet je in om bureaucratie en eindeloze werkprocessen weg te houden van de jeugdprofessional en leg de focus op wat er echt nodig is om kwalitatief hoge zorg te kunnen leveren aan het kind en het gezin waarin het kind opgroeit.

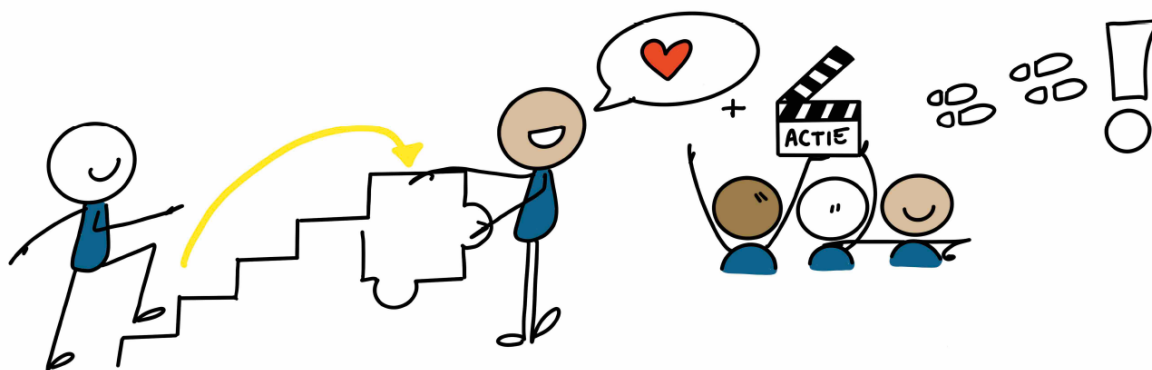
Natuurlijk moet een humane organisatie ook rekenschap afleggen, zowel aan het kind als aan de geldverstrekkers. Dit is een spannende, want hierbij komen andere belangen kijken. Organisaties hebben zich te houden aan kwaliteitseisen die worden opgelegd door een gemeente, inspectie, etc.

Er worden nu al jaren vanuit diverse initiatieven tussen instellingen en gemeenten regionaal en bovenregionaal met de vakbonden en in de politiek gesprekken gevoerd over partnerschap, over samenwerken en over wat er echt nodig is om rekenschap af te leggen over het gebruik van publieke middelen en wat dit de mens (kind, ouder, medewerker) heeft opgeleverd. Het is belangrijk om terug te keren naar vertrouwen. We moeten vertrouwen op de professionaliteit van de jeugdprofessional en geen controlerende processen op ze loslaten, maar alleen laten verantwoorden wat echt nodig is. Dat vraagt leef. Als het bij Buurtzorg kan, dan moet het ook in de jeugdsector mogelijk zijn.



## 6.2 Aanbevelingen en tips

Terug naar het hier en nu. Want een humane organisatie heb je niet één twee drie, horen we je bijna denken. Dat klopt. Het is hierboven uitvoerig uiteengezet wat er nodig is om een humane organisatie te worden en één ding is zeker, dat kun je niet alleen. Maar dat betekent niet dat je nu niks kan doen. Als jij gelooft dat het anders kan en je wilt hiermee aan de slag, dan lees je hier concrete praktische tips en adviezen die zijn opgehaald in de gesprekken met elkaar en de jeugdprofessionals. Daarna krijg je een aantal praktische tips om aan de slag te gaan met 'het grotere plan' en een samenvatting van alle adviezen die we in ons onderzoek hebben opgehaald en die terug te vinden zijn in de vorige hoofdstukken. We eindigen dit hoofdstuk met een doorkijkje naar het vervolg en een uitnodiging om hierover verder door te praten.



Quick wins; dingen die je kan doorvoeren zonder besluit van "hogerhand":

- ✓ Verdiep je in je nieuwe collega, lees zijn/haar cv en vraag aan de mensen met wie het sollicitatiegesprek is geweest wat hen opviel,
- ✓ Communiceer. Als je nieuwe collega in de veronderstelling is dat hij in team A zal starten en dit wijzigt onverhoopt naar team B; betrek de nieuwe collega dan in deze overwegingen.
- ✓ Stuur nog voor de eerste werkdag vanuit het team een berichtje naar je nieuwe collega. Wat kan je hem/haar al vertellen over jullie team en waar kijken jullie het meeste naar uit van de nieuwe collega?
- ✓ Zorg dat de nieuwe collega op dag één hartelijk ontvangen wordt. Je kunt denken aan een mooie bos bloemen maar als er geen budget voor is kun je ook als team klaar zitten met verse koffie en lekkernijen die de teamleden mee hebben gebracht. Verzin een leuke manier van kennismaken
- ✓ Zorg dat je als team met elkaar hebt nagedacht over de inwerkperiode. Wat heb je te bieden? Je hoeft geen megaprogramma's in elkaar te draaien samen met HR en de afdeling Leren & Ontwikkelen om jouw collega goed op te vangen. Liever niet zelfs. Zorg dat er ruimte (tijd en aandacht) is voor meelopen, voor vakinhoudelijke uitleg en voor coaching en laat dit op maat zijn. Die tijd en ruimte moet er niet alleen zijn voor

je nieuwe collega maar ook zeker voor de inwerker/mentor/buddy. Neem het inwerken serieus en besteed er dus ook serieus tijd aan.

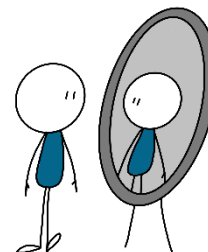
- ✓ Met name bij de collega's die nieuw zijn in de branche zal je extra aandacht moeten besteden aan coaching en reflectie omdat er allerlei processen in gang worden gezet in de confrontatie met de kwetsbaarheid van de gezinnen in combinatie met de positie die je als jeugdprofessional hebt. Investeren in reflectie betekent uiteindelijk een sterkere jeugdprofessional en daarmee betere kwaliteit van de hulp/zorg.

### Het grotere plan: voor als je vastberaden bent dit thema vast te pakken en niet meer los te laten

- ✓ Ga planmatig te werk; volg bij voorkeur een training of workshop in projectmatig werken of iets dergelijks.
- ✓ Verdiep je in de aanbevelingen en lees een aantal inspirerende boeken, bijvoorbeeld uit ons lijstje met aanbevolen boeken.
- ✓ Zoek contact met organisaties die stappen hebben gezet in het werken op de manier zoals beschreven.
- ✓ Doe een grondige analyse van de huidige situatie. Wat werkt goed en wat niet en wie spelen hier een belangrijke rol in?
- ✓ Zorg dat de beslissers in jouw organisatie overtuigd raken van de inzet op dit thema. Onderzoek wat deze beslissers overtuigt en verdiep je hierin. Is het geld; reken dan om hoeveel geïnvesteerd geld er nu jaarlijks wegloopt doordat mensen de organisatie verlaten. Verdiep je in de organisatiedoelstellingen (of laat een organisatiestrategus of adviseur ze aan je uitleggen) en zorg dat jouw plan daaraan bijdraagt.
- ✓ Verzamel mensen in je project/groep/team die dezelfde energie op dit thema voelen als jij. Waak voor zogenaamde toeristen die maar al te graag een plekje bezet komen houden in jouw groep maar waar je op inhoud niks aan hebt!
- ✓ Laat het niet van jou zijn. Zie jezelf als de verbinder op dit thema, de aanjager maar niet per se de persoon die alles moet bedenken of uitvoeren. Zoek de experts en geef ze eigenaarschap op dat waar zij in mee denken, zodat het van jullie allen wordt en blijft.
- ✓ Maak met de mensen die er verstand van hebben een kleurrijke en volledig leerlijn waarin je inzet op een stevige basis in dit vak. Ontwerp hem voor de startende jeugdprofessional maar laat de inzet ervan maatwerk zijn.
- ✓ Leer de mensen die dichtbij de nieuwe collega's zullen staan hoe zij dit het beste doen. Eventueel met inzet van een training of leergang.
- ✓ Tot slot; volg je gevoel. Blijf staan voor waar je in gelooft, houd vol en houd vast! 'Be the change you wish to see (Mahatma Gandhi) in the world' hoort erachter maar kan net zo goed vervangen worden door 'in your organisation'.

Opsomming van opgehaalde adviezen aan organisaties die hiermee aan de slag willen:

- ✓ Pas de werkwijze aan op wat er moet gebeuren voor het kind en het gezin. Bouw op vanuit wat het kind nodig heeft, cliëntvolgend, volgend op het probleem wat zich voortdoet en dus niet vanuit een organisatie. Kijk naar wat voor soort problemen wat voor soort kennis nodig heeft en probeer dat zo veel mogelijk vanuit een generalistische blik te doen. Schrijf op wanneer een expert met een andere deskundige moet afstemmen en ook wanneer niet, want je moet vooral geen dingen doen die niet moeten.
- ✓ Door te werken vanuit 'de bedoeling', waarbij keuzes worden gemaakt die vanuit de cliënt, het kind of de ouder het meest passend zijn en niet vanuit de organisatie/opdrachtgever, blijven werknemers aangesproken op hun drijfveren om in het werkveld te werken.
- ✓ Uitgangspunt is ten alle tijde dat dat wat goed is voor het kind/de cliënt, ook goed is voor de werknemer.
- ✓ Omarm de gedachte dat de oplossing niet ligt binnen het huidige systeem en de structuren waarin het probleem is ontstaan. Radicale verandering is nodig. Alleen als alle lagen van een organisatie hierin geloven en er hetzelfde in staan is echte verandering mogelijk. De hoogste baas moet er in geloven en voorbeeldgedrag tonen én de eigenaren en alle medewerkers moeten het begrijpen en ondersteunen.
- ✓ Heb als organisatie aandacht voor introspectie, kijk eens wat vaker in de spiegel en heb veel aandacht voor (zelf)reflectie, coaching en persoonlijke ontwikkeling van alle medewerkers. Zowel voor bestuurders, managers als professionals op de werkvloer. Dan pas kan je onderzoeken welke vaste patronen van denken en handelen zijn ontstaan, waar blokkades zitten om het anders te doen en ontdekken welke kwaliteiten iedereen heeft en deze zo goed mogelijk benutten.
- ✓ Heb niet alleen aandacht voor doorontwikkeling naar een 'hogere' functie, maar kijk ook naar de mogelijkheden van doorontwikkeling (op expertise) binnen de bestaande functies en faciliteer voldoende uitdaging voor de medewerkers die dit nodig hebben.
- ✓ Geef invulling aan de drie basisbehoeften: gehoord en gezien worden, ergens bij willen horen en ertoe doen (impact hebben). Of zoals bij Buurtzorg wordt genoemd: autonomie, competentie en verbondenheid. En laat dit doorvloeien alles van de organisatie.
- ✓ Ga altijd uit van het goede, en zet niet in vanuit angst en controle. De jeugdzorgwerker is een vakbekwame professional die het juiste wil doen.
- ✓ Organiseer vanuit community thinking, faciliteer het en geef veel aandacht aan wat hierin belangrijk is: Collega's respecteren en vertrouwen elkaar, ze beschermen en ondersteunen elkaar, ze participeren door middel van open dialoog en communicatie, ze delen een sterk gemeenschappelijk doel, ze hebben sterke gedeelde waarden en overtuigingen, ze maken hun eigen doelstellingen onderschikt aan die van het team en ze onderschrijven verdeeld leiderschap.



- ✓ Start vanuit een gezamenlijke visie met overkoepelende visie, aannames en waarden. En leef deze visie na in alle keuzes die gemaakt worden (betrouwbaarheid, veiligheid).
- ✓ Geef voldoende aandacht aan het opstellen van de vacaturetekst, recruitment en de sollicitatieprocedure: het is belangrijk dat de organisatie helder heeft wat zijn verwachtingen zijn van de toekomstig werknemer, welke talenten er worden gevraagd en welke mogelijkheden er zijn. Stel hoge eisen. Werf medewerkers die bij het doel en de organisatie passen.
- ✓ Werk met junior/senior functies, met maatwerkafspraken over zwaarte en hoeveelheid van caseload en tijd om in te werken, waarbij de senior/mentor tijd krijgt om de junior te begeleiden. Het vak leer je als startende professional uiteindelijk pas echt in de praktijk. Wanneer je afgestudeerd aan het werk gaat ben je nog niet vakbekwaam.
- ✓ Stel basisregels op voor een veilige omgeving (medewerkersstatuut, collegiale principes).
- ✓ Creëer een gemeenschapsgevoel door te steunen in werkzaamheden, doordat er weinig hiërarchie heerst in de praktijk en de managementlaag dichtbij de werkvloer staat of zelfs participeert op de werkvloer.
- ✓ Stel duidelijk vast wat de verdeling is in teams, taakgroepen, coaches, rol- en taakverdeling en werkafspraken.
- ✓ Zorg samen voor vergaderpraktijken met gedragen regels voor agendering, inbreng en besluitvorming.
- ✓ Een advies voor de besluitmethode is: iedereen kan een besluit nemen zolang men betrokkenen en mensen met relevante ervaring of expertise raadpleegt.
- ✓ Laat medewerkers zelf problemen oplossen volgens vaste spelregels of via het inschakelen van een collega-bemiddelaar of medewerkerspanel.
- ✓ Zorg voor een inspirerende en fijne werkomgeving, kantoorruimte of fabrieksgebouw en betrek de medewerkers bij de invulling hiervan.
- ✓ Ga een partnerschap aan met gemeentes, inkooporganisaties of andere belangrijke samenwerkingsrelaties. Altijd op basis van vertrouwen en gelijkwaardigheid. Wees elkaars sparringpartner en durf naar elkaar uit te spreken hoe dingen beter of anders kunnen.
- ✓ Beschrijf hoe je rekenschap wil afleggen. Wat is hiervoor minimaal nodig en spreek af hoe je dit vastlegt.

### **6.3 Vervolgaanbevelingen**

We spreken over een radicale verandering die nodig is in de sector. Wat is nodig om impact te maken met de projecten van de Arbeidsmarkttafel en die radicale verandering in gang te zetten?

Allereerst opvolging. We zijn pas net begonnen, het eerste gedeelte is achter de rug, we hebben goede voorbeelden verzameld en medewerkers geïnspireerd in de bewustwording rondom het onderwerp. Nu is het noodzaak door te zetten; de inspiratie verder brengen,

bewustwording vergroten en aan de slag (doen!) met de aanbevelingen, zodat geen enkele jeugdhulporganisatie er meer omheen kan.

Waarom?

Omdat we hierin geloven. Omdat we geloven dat het investeren in de medewerkers en humane organisatie uiteindelijk de allerbeste investering is in onze klanten/onze jeugd, onze toekomst.

Om onze aanbevelingen kracht bij te zetten en mensen te triggeren onze rapportage te lezen laten wij op dit moment een praatplaat en een animatie laten ontwikkelen. Deze verwachten we eind oktober op te leveren. Dez praatplaat en animatie kunnen gedeeld worden met al onze stakeholders, op de website en via social media. We verwachten zo een zo groot mogelijk bereik te krijgen.

Tijdens het bespreken van onze opbrengsten en op 2 november (Impactdag) gaan we graag met de Arbeidsmarkttafel en de andere projecten gezamenlijk in gesprek over de gemene delers en de manier waarop het bewustwordingsproces en de opvolging het meeste zal opleveren.

We willen wel alvast een aantal eerste gedachten delen, die een mogelijk onderdeel zouden kunnen vormen van een vervolg.

### *Community gedachte:*

We gaan op zoek naar ambassadeurs uit de jeugdsector en daarbuiten die de gezamenlijke behoefte hebben om een rol te spelen in de omwenteling die nodig is. Een deel hebben we al gesproken tijdens alle (project)onderzoeken. Anderen kunnen we nog vinden op basis van onze aanbevelingen en thema's die hieruit naar voren komen. Deze ambassadeurs verbinden we aan elkaar middels een Community. De Community is gericht op het delen en halen van inspiratie. Niet alleen informatie zenden, maar informatie verzamelen op basis van vragen en antwoorden. Elkaar inspireren met goede voorbeelden en vraagstukken met elkaar verder brengen.

Deze ambassadeurs krijgen op hun beurt weer de taak om nieuwe ambassadeurs binnen de eigen organisatie mee te nemen in het gedachtegoed en toe te voegen aan de Community. De Community gaat groeien, de behoeften worden groter en breder en de input steeds meer (door meer deelnemers).

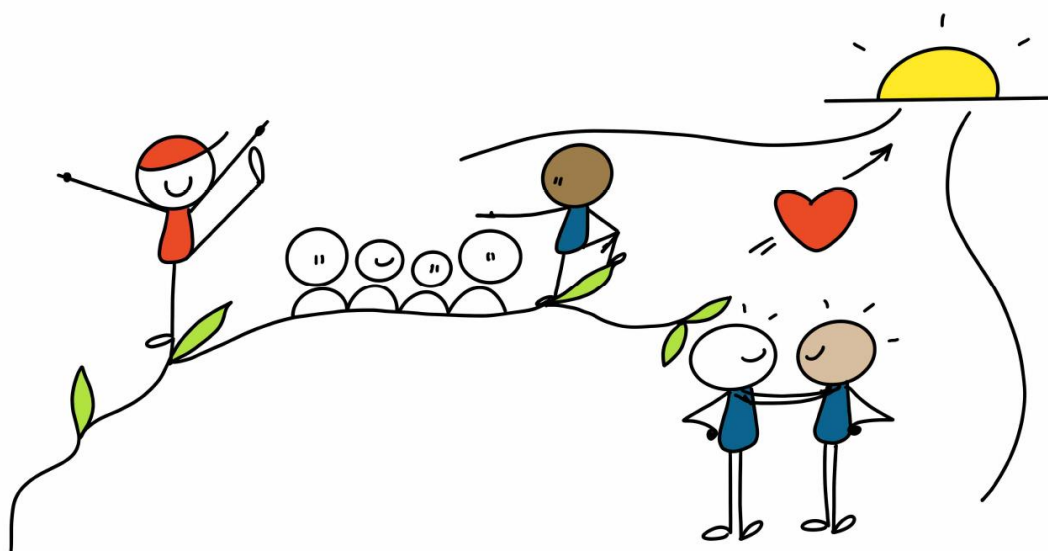
De goede voorbeelden worden gedeeld via de geijkte social media-kanalen, met een link naar de Community, zo ontstaan volgers. Denk aan medewerkers die meelesen, die geïnteresseerd zijn in het onderwerp en zich ook meteen inschrijven. De Community kan bij voldoende berichten ook nieuwsbrieven versturen aan alle volgers met daarin de nieuwe gestelde vragen.

En zo ontstaat er langzaam een beweging waar je bij wil horen als organisatie, waar je trots op bent als je erbij hoort en waar je terecht kan als je er zelf niet uitkomt.

### *Ondersteuning/begeleiding/advies*

Indien organisaties wel de motivatie hebben om aan de slag te gaan, maar zelf onvoldoende slagkracht in huis hebt om dit vorm te geven, is het raadzaam dit in eerste aanleg te faciliteren. Organisaties kunnen ondersteuning/begeleiding of advies vragen (afhankelijk van de behoefte). Deze ondersteuning/begeleiding/dit advies krijgen ze niet van een willekeurig adviesbureau, maar van iemand uit het werkveld/netwerk/van Jeugdzorg werkt!, die inhoudelijk op de hoogte is van de werkzaamheden binnen de organisatie/ jeugdsector en deze dus ook meeneemt in alle facetten van het advies/plan van aanpak. En die daarnaast de organisaties ook weer kan verbinden met de Community, zodat we van elkaar kunnen blijven leren. Zie bijvoorbeeld aanpak van Jeugdzorg werkt! in samenwerking met Happiness Bureau.

Actieleren staat centraal, klein beginnen en leren van de aanpak, om zo ook het volgende aan te pakken.



## 7. Slotwoord

Wij willen iedereen bedanken voor het lezen van deze aanbevelingen: samen groeien we in de radicale verandering die noodzakelijk is binnen de Jeugdsector.

Mochten er na het lezen van deze aanbevelingen nog vragen zijn, wil je met de aanbevelingen aan de slag, maar weet je niet waar te beginnen of wil je nog eens verder doorsparren? Voel je dan vrij om contact met ons op te nemen.

Wie zijn wij:

### Irene de Brauw-Pedroz



- Ambassadeur jeugdzorgprofessionals
- Praktijk ondersteuner Jeugd & Gezin bij de Huisarts
- Jeugdprofessional A
- Stichting Jeugdformaat

### Joni Haimé



Adviseur Leren & Ontwikkelen en "chef Onboarding" bij de Raad voor de Kinderbescherming

### Mireille Molenaar



Coach en trainer van jeugdprofessionals bij Werk vanuit je hart!

### Pascale de Looff



- Projectleider en vertrouwenspersoon (Jeugdhulp) bij Zorgbelang Brabant-Zeeland
- Intern Werkgelukdeskundige

### Willeke Morren



Adviseur Personeel & Organisatie bij Jeugdbescherming Amsterdam

### Daniëlle de Bruin



Jeugdzorgwerker en beleidsmedewerker bij De Jeugd- en Gezinsbeschermers, onderdeel van Partners voor Jeugd.

## Met dank aan

Veel dank aan de medewerking van de onze 'goede voorbeelden'. Molendrift, Jeugdbescherming west en de Raad voor de Kinderbescherming.

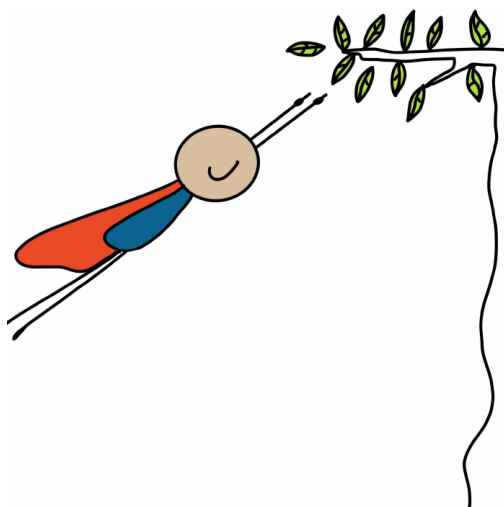
Ook veel dank aan Maaïke. Maaïke bedankt voor jouw ondersteuning om ons op de juiste koers te houden en ondersteuning te bieden in het opstellen van de businesscase. Je was een waardevolle ondersteuning voor onze projectgroep!

Verder willen wij Matthijs bedanken. Door met elkaar te sparren over de problemen in de jeugdsector en wat er zou moeten veranderen hebben we elkaar geïnspireerd en verder gebracht.

Speciale dank ook aan Rens en Mark van wie wij het format van de door hen ontwikkelde Business case mochten gebruiken en de vele gesprekken die zij met ons hebben willen voeren hierover.

Ten slotte bedanken we iedereen die heeft meegewerkt aan ons onderzoek door mee te denken of ons in contact te brengen met potentiële kandidaten en middels een uitgebreid interview:

Jos, Diane, Jack, Kitty, Maartje, Liesbeth, Monique, Sanne, Peggy, Marjolein, Maaïke, Ineke, Nelly, Richard, Anne, Stephanie, Rachel, Ebbelien, Ulrike, Maarten, Annie, Esther, Nikki, Silvia, Ruth, Michelle, Paola, Inge, Lili, Pyt, Joop, Claudia, Angelique, Sandra, Oscar, Nina, Puck, Lea, Iaila, Gerard, Loes, Steffi, Erik, Astrid, Dineke, José, Carien, Sander, Roy, Marlijn, Marjolein, Matthé, Jan Pieter, Ingrid, Loes, Janneke, Gonda, Jacky, Sharon, Marieke, Doreen, Lisa, Sandra, Ria, Alain, Bert, Denise en vele anderen



## **Bijlagen**

### **Bijlage 1**

Interview Molendrift

### **Bijlage 2**

Interview Raad voor de Kinderbescherming

### **Bijlage 3**

Interview Jeugdbescherming west

### **Bijlage 4**

Lege rekentool

### **Bijlage 5**

Interview Jos de Blok

### **Bijlage 6**

Interview taartwinnaar JB Gelderland

### **Bijlage 7**

Aanvullende informatie Frederic Laloux

### **Bijlage 8**

Boekenlijst

## **Bijlage 1 Interview Molendrift**

**‘De focus op ontwikkeling zit diepgeworteld in onze organisatie’**

**Maarten Wetterauw werkt sinds 13 jaar als directeur Algemene Zaken bij GGZ-instelling Molendrift (Groningen). Veel moeite om nieuwe medewerkers te vinden heeft Molendrift niet: ‘We krijgen veel open sollicitaties en kunnen daardoor zelf selecteren wie bij ons past.’ Waarom is Molendrift zo’n populaire werkgever en hebben ze zo’n lage uitstroom?**

*Wat doen jullie zo goed bij Molendrift?*

‘We hebben een platte organisatie met een hiërarchie die is gebaseerd op werkervaring van medewerkers. In ons MT zijn vier van de vijf leden nog steeds bij cliënten betrokken als behandelaar. Dat maakt dat wij goed begrijpen wat het werk van onze medewerkers inhoudt en daarmee zorgen we voor meer kwaliteit in het werk. En wat ook ontzettend belangrijk is: we hebben geen lagen met middenmanagement. Bij organisaties die dat wel hebben komt dat de kwaliteit, flexibiliteit en het werkplezier te vaak niet ten goede. Wij houden de lijntjes graag zo kort mogelijk. Daarnaast stimuleren we onze medewerkers om zich zoveel mogelijk te ontwikkelen. Zorginhoudelijk doen we dat door te variëren in complexiteit en aard van de zorgvragen gekoppeld aan ruim ingezette werkbegeleiding. Daarnaast bieden we taakdifferentiatie mogelijkheden: medewerkers kunnen daardoor bij verschillende organisatorische zaken, onderzoeken of andere ontwikkelingen worden betrokken. Zowel in de zorginhoudelijke verdieping in de cliëntenzorg als in de taakdifferentiatie geven medewerkers zelf hun voorkeuren aan. En ook zijn alle medewerkers een klein beetje eigenaar van Molendrift, van huismeester tot en met klinisch psycholoog.’

*Hoe gaat dat in z’n werk, iedereen eigenaar?*

‘Iedereen krijgt na één jaar in dienst vijf aandelen in Molendrift, want we zijn namelijk een BV. We doen dit vanuit het principe dat iedereen als aandeelhouder ook eigenaarschap voelt. En wat we ook belangrijk vinden, is dat wij vanuit het MT dan ook elk jaar verantwoording moeten afleggen aan alle aandeelhouders. Daardoor zijn we heel transparant over wat we bijvoorbeeld met de winst doen. Waar wordt het geld verdiend en hoe investeren we dat terug in het zorglandschap? Die herinvesteringen maken we samen mogelijk, maar welke keuzes maken we daar samen in? Iedereen deelt dus ook mee in het succes van Molendrift. Als mensen vertrekken, dan moeten ze de aandelen terug verkopen aan Molendrift of aan hun collega’s en krijgen ze het rendement – waaraan ze zelf hebben bijgedragen – uitgekeerd. Tussentijds keren we maar heel weinig dividend uit, net voldoende om thuis je partner te overtuigen dat ‘Molendrift sparen’ misschien wel een betere keuze is dan op de bank zetten. We zien dat medewerkers dit eigenaarschap enorm waarderen en door het financiële inzicht dat dit geeft ook echt eigenaarschap tonen op het bedrijfsmatige aspect.’

*Waar blijkt die waardering dan uit?*

'We zien dat de betrokkenheid bij Molendrift heel groot is. Dat uit zich niet alleen in een hoge tevredenheid bij cliënten, heel weinig klachten en weinig uitval in trajecten. Maar ook als je kijkt naar een zeer laag ziekteverzuim (2,3%) en minimaal verloop van medewerkers. Het zit 'm ook in kleine dingen zoals een omgevallen kop koffie in de kantine opdweilen voor een ander. Naast regel 1 'zorg willen leveren zoals je die zelf zou willen ontvangen', is regel 2 'met je collega's omgaan zoals je graag wilt dat er met jezelf wordt omgegaan'. Medewerkers voelen zich ook echt eigenaar van dat gedachtengoed. De sfeer is gewoon erg goed.'

*Hoe komt het volgens jou dat andere jeugdhulporganisaties zoveel worstelen met het behoud van goed personeel?*

'Dat heeft natuurlijk met heel veel factoren te maken. Maar ik denk dat vaak te snel geconcludeerd wordt dat zo'n grote betrokkenheid van medewerkers bij grote organisaties niet mogelijk is. Dan denk ik: er lopen niet voor niks zoveel medewerkers weg bij grote organisaties. Kijk dus naar de behoeftes op de werkvloer, ongeacht de grootte van je organisatie. Het gaat erom op welke manier je je personeel betreft en dat je hen gedurende hun hele loopbaan ontwikkelkansen biedt, je echt in hun ontwikkeling interesseert en van daaruit meedenkt. Dan blijven mensen gemotiveerd en groei je als organisatie.'

*Op welke manier investeren jullie in de ontwikkeling van medewerkers?*

'Medewerkers kiezen zelf of ze zich willen richten op één type cliënt, doelgroep of methodiek en zich daarin willen verdiepen, of dat ze zich juist willen verbreden. Ook stimuleren we dat medewerkers ontwikkelprojecten en onderzoek buiten Molendrift doen. Die focus op ontwikkeling is niet een bepaald trucje dat we nu ineens inzetten, maar zit diepgeworteld in onze organisatie vanaf de oprichting in 1988. 60% van de nieuwe medewerkers komt rechtstreeks van de Rijksuniversiteit Groningen, waar we nauw mee samenwerken. We ontvangen veel open sollicitaties en kunnen daardoor ook selecteren op mensen die bij ons bedrijfsmodel passen en willen ontwikkelen en vernieuwen. Als je dat weet vol te houden als organisatie, dan word je geleidelijk vanzelf een gewilde werkgever en ontstaat er een vliegwieleffect.'

*Hoe zorgen jullie ervoor dat jonge medewerkers niet te hard van stapel lopen en dan uitvallen?*

'Vanaf dag één bieden we nieuwe medewerkers een kwalitatief supergoede structuur van werkbegeleiding. Daarnaast hebben we in het eerste jaar een mentor om de nieuwe medewerkers in alle aspecten goed te laten aanhaken. We vinden het belangrijk om daar tijd

voor vrij te maken, want dat komt de kwaliteit van de zorg ten goede. Voor jonge medewerkers die net uit de schoolbanken komen, kan het ingewikkeld zijn om ineens medeverantwoordelijk te zijn voor cliënten in soms moeilijke of spannende situaties. Onze manier van werkbegeleiding kijkt goed naar wat nieuwe medewerkers wel en (nog) niet zelfstandig kunnen. Als organisatie zorgen we ervoor dat we onze medewerkers altijd back-up geven door hen goed te begeleiden en vervolgens in hun keuzes te vertrouwen, op elk terrein.'

*Op welke manier kan en wil Molendrift nog groeien?*

'We zijn veelgevraagd en groeien daardoor geleidelijk, maar niet harder dan 5 fte per jaar omdat we mensen goed willen inwerken. We merken dat er grenzen zijn aan groei in omvang als je de kwaliteit niet wilt verloochenen. Je kunt jezelf dan kopiëren, volgens de gedachte van het cellenmodel, maar in goed kopiëren zit onze lol niet. Daarom zijn we de groei in omvang nu aan het ombuigen naar groei in maatschappelijke impact. Dat doen we door medewerkers in de vorm van taakdifferentiatie in andere organisaties mee te laten draaien en Molendrift zo geleidelijk steeds meer neer te zetten als netwerkorganisatie. Actief deelnemer en initiator van een netwerk van niet-hiërarchisch verbonden partijen die gezamenlijk flexibel in staat zijn goede oplossingen te bieden voor cliënten. En daarnaast telkens in wisselende combinaties effectief te kunnen inspelen op maatschappelijke opgaven.'

## **Bijlage 2 Interview Raad voor de Kinderbescherming**

**‘Werven, inwerken en behouden vraagt om blijvende aandacht’**

**Met 18 locaties en 2100 medewerkers is de Raad voor de Kinderbescherming (RvdK) een grote organisatie in de jeugdbeschermingsketen. Sinds de RvdK in 2017 is gestart met het project ‘Werven, selecteren en landen’ wordt stevig ingezet op minder uitstroom van goede medewerkers. Het resultaat tot nu toe is indrukwekkend: in 2016 was de uitstroom na één jaar dienstverband nog 17%, maar dit is in 2020 al gezakt naar 3%. Joni Haimé pakt als projectlid het thema leren en ontwikkelen op. Doreen Visser neemt vooral het stuk recruitment voor haar rekening. Wat zijn hun ervaringen tot nu toe?**

*Wat doet de RvdK anders dan voorheen als het gaat over het inwerken en behouden van medewerkers?*

Joni: ‘Sinds we dit project zijn gestart is de focus veel meer komen te liggen op de verbinding tussen het werven van goede medewerkers en een zachte landing in de organisatie. Werven, inwerken en behouden vraagt om blijvende aandacht. De concrete aanleiding voor deze aanpak was een groot intern ‘thermometer’-onderzoek, waaruit bleek dat het verloop binnen onze organisatie hoog was.’ Joni vervolgt: ‘Als het gaat over het laten landen hebben we bijvoorbeeld geregeld dat zowel de nieuwe medewerker als de mentor meer tijd krijgt voor het inwerken. De mentoren krijgen daarnaast aparte trainingen hoe ze hun begeleiding het beste kunnen afstemmen op degene die ze inwerken. Niet iedereen heeft dezelfde aanpak nodig en daar zijn we nu veel scherper op.’

*En wat is er veranderd op het gebied van recruitment?*

Doreen: ‘Het uitgangspunt bij onze werving is nu dat werving eigenlijk een continu proces is. Dat we niet alleen werven als de nood hoog is, maar dat we steeds kijken of we goede mensen aan onze organisatie kunnen binden. Voorheen deden we bijvoorbeeld nauwelijks iets met open sollicitaties, ook niet als daar hele goede kandidaten tussen zaten. Nu spreken we veel meer mensen en kijken we of we hen toch kunnen binden aan onze organisatie. Daarnaast sturen we de thema’s werven, selecteren en landen nu centraal aan, waar eerder elke locatie hier eigen beleid op had. Kandidaten voor een functie hebben nu niet alleen een vast aanspreekpunt tijdens de werving, maar ook daarna.’

*Hoe meten jullie of jullie activiteiten ook echt zin hebben?*

Doreen: 'We proberen steeds te onderzoeken: doen we de goede dingen? Zo sturen we bijvoorbeeld alle nieuwe medewerkers na 90 dagen een enquête die ze anoniem kunnen invullen. Daarin vragen we bijvoorbeeld hoe de medewerker het hele werving en selectieproces heeft ervaren. Maar ook hoe de medewerker de eerste 90 dagen heeft beleefd, bijvoorbeeld als het gaat over de begeleiding. Elk jaar maken we een analyse van deze enquête en zo ontdekken we wat goed werkt, en wat we beter anders kunnen doen in de werving. Sowieso bellen we iedereen na. En als we zien dat er op bepaalde thema's dezelfde kritiek komt, dan voer ik meteen het gesprek met de verantwoordelijke om samen tot verbetering te komen.'

*Is er een verschil van beleving tussen medewerkers die nieuw zijn op de arbeidsmarkt en de meer ervaren medewerkers die bij de RvdK komen werken?*

Joni: 'Ja, absoluut. Wat we zien is dat schoolverlaters over het algemeen heel blij zijn met het brede opleidingsprogramma en de 1-op-1 begeleiding. Maar de wat meer ervaren medewerkers geven aan dat ze de overdaad aan trainingen soms ook als een keurslijf ervaren. Daarom trainen we onze mentoren ook goed om te kijken wie ze precies begeleiden. Zoals we dat eigenlijk ook bij gezinnen doen: 'kijk naar wat het gezin nodig heeft'. Voor nieuwe medewerkers is deze aanpak op maat eigenlijk niet anders.'

*Hoe zichtbaar zijn jullie?*

Joni: 'We hebben als projectleden binnen dit landelijke project een duidelijke rolverdeling en proberen zo zichtbaar mogelijk te zijn. Niet alleen richting de directie en onze HR-adviseurs op de verschillende locaties, maar ook naar de nieuwe medewerkers. Zo laten we regelmatig van ons horen op intranet, via interne nieuwsbrieven en op locatie. En proberen we letterlijk ons gezicht te laten zien met foto's of een bezoekje.'

Doreen: 'Binnen het proces van werven, selecteren en landen hebben we hele duidelijke rollen gedefinieerd, die per locatie ook duidelijk moeten zijn. Vlak voor corona zouden we als projectteam een tour gaan doen langs alle locaties, maar toen gooide de lockdown roet in het eten. We hebben deze tour toen online gedaan en met alle betrokkenen per locatie een gesprek gevoerd over zijn of haar rol in het hele proces. Deze persoonlijke aanpak werd enorm gewaardeerd. Sindsdien zien we ook dat wij veel makkelijker en sneller worden benaderd.'

*Wat krijgen jullie concreet terug van nieuwe medewerkers als het over de eerste paar dagen gaat?*

Joni: 'Alle medewerkers worden verwelkomd met bloemen, een kaartje en een welkomstmail waarin de betrokken mentor zich voorstelt en meteen een koffiemoment inplant. Zo'n warm welkom vindt iedereen prettig. En daarnaast geeft het ook houvast.'

*Wat zijn jullie plannen voor de komende tijd?*

Doreen: 'Oh, zoveel! We zijn al een tijdje bezig met de ontwikkeling van een speciale Onboarding-app, waarmee nieuwe medewerkers al voor de eerste werkdag kennis kunnen maken met hun nieuwe collega's. Daarnaast is daar ook veel inhoudelijke informatie te vinden waarmee nieuwe medewerkers zich goed kunnen voorbereiden.'

Joni: 'Een ander belangrijk plan voor de toekomst is dat de lerende houding van onze collega's zich ook voortzet na het inwerktraject omdat dát zo nodig is in onze branche. We zien dat wachtende kinderen zo'n groot beroep doen op onze collega's, dat ze vervolgens geen ruimte voelen om te leren en ontwikkelen terwijl dat juist zo essentieel is. We gaan dus vol inzetten op het thema 'blijvend leren'.

*Welk advies geven jullie andere organisaties die met dit thema aan de slag willen?*

Joni: 'Met deze thema's aan de slag gaan vraagt een lange adem. Zorg dus dat de medewerkers die deze kar trekken ook voldoende uithoudingsvermogen hebben. Minstens zo belangrijk is visie en back-up vanuit de directie. Dat het niet wordt gezien als een losse taak, maar dat het beleid echt in alles uitgedragen wordt. En wees niet bang om kritiek op elkaar te hebben. Ons thermometer-onderzoek was bijvoorbeeld heel belangrijk om te ontdekken wat er beter kon. Maar het drukt je als organisatie ook met de neus op de feiten en daar moet je wel tegen kunnen.'

Doreen: 'En ga contacten leggen, luister goed en kijk goed om je heen wat er wel en niet werkt. Creëer draagvlak onder alle medewerkers, want het is in ieders belang dat je goede collega's hebt met wie je echt langdurig wat kan opbouwen.'

Joni tot slot: 'Effectieve kinderscherming kan alleen gerealiseerd worden als de organisatie de aanwezige vraag aan kan. Hiervoor zijn teams nodig met een passende bezetting: kwantitatief én kwalitatief.'

## Bijlage 3 Interview Jeugdbescherming west

### 'Wij zien onze jeugdbeschermers als topsporters'

**Jacqueline Zoutendijk werkt als HR-beleidsadviseur bij Jeugdbescherming west en Inge Kuipers is daar teammanager binnen één van de vijf regio's. Sinds een paar jaar daagt Jeugdbescherming west haar medewerkers uit om zelf regie te nemen over een gezonde werkbalans. Jacqueline en Inge zijn de kartrekkers van deze aanpak. 'Misschien werkt het goed voor jou om drie keer per week overdag te sporten. Dan is daar ruimte voor.'**

*Waarom vinden jullie het zo belangrijk dat medewerkers regie nemen over een gezonde werkbalans?*

Jacqueline: 'Vanuit HR zetten we in op duurzame inzetbaarheid: hoe zetten we onze medewerkers in hun kracht?' Inge: 'We geloven dat als je jezelf goed kent, je gemakkelijker regie kunt nemen over de dingen die voor jou belangrijk zijn. Het gaat dan bijvoorbeeld om de indeling van je werkweek, persoonlijke leer- en ontwikkeltrajecten en de vraag: Wat heb jij nodig om vitaal te zijn en blijven? Misschien werkt het goed voor jou om drie keer per week overdag te sporten. Dan is daar ruimte voor. Wanneer professionals hierin de ruimte krijgen, ontstaat er meer werkplezier wat effect heeft op het verlagen van verzuim en het verloop.' Jacqueline: 'Ik geloof dat als je medewerkers hier sterker in maakt, zich dat altijd uitbetaalt in kwaliteit. Als je kijkt naar de begeleidingstrajecten bij gezinnen: daar stimuleren we óók dat gezinnen eigen regie nemen. Dat ze zelf hun netwerken aansturen.'

*Hoe reageren jullie medewerkers op deze aanpak?*

Inge: 'Onze medewerkers reageren over het algemeen heel positief op deze aanpak, maar we merken dat het voor sommigen ook een uitdaging is. Het vraagt van medewerkers om stil te staan bij wat zij nodig hebben en hierin regie te nemen. De ene medewerker kan daar sneller mee uit de voeten dan de ander. Ter ondersteuning van dit proces heeft elke regio een eigen vitaliteitsfunctionaris: een collega met extra focus op dit thema. Maar duurzame inzetbaarheid gaat over meer dan alleen vitaliteit. Het gaat ook over thema's als werkplezier, werkdruk, persoonlijke ontwikkeling en of je voldoende toegerust bent om het vak van jeugdbeschermer te kunnen uitvoeren. Een belangrijk vraag daarin is: Hoe krijgt het leren binnen de organisatie vorm?

*Is er een aanleiding geweest voor deze aanpak?*

Jacqueline: 'Ja. In 2016 hadden we een hoog verzuim van 8%, met name bij nieuwe medewerkers. Na gesprekken en bestudering van verzuimcijfers- en redenen, bleek dat er een groot percentage van onze medewerkers psychische klachten hadden. Daar hebben we

toen dit preventieve beleid op ontwikkeld. Daarin is de visie en ruimte vanuit het bestuur belangrijk geweest, zodat binnen de gehele organisatie voldoende draagvlak aanwezig was. En het betaalt zich ook uit: inmiddels is ons verzuim gedaald naar 4,5%.'

*Hoe dragen jullie deze aanpak verder uit binnen Jeugdbescherming west?*

Inge: 'Ons organogram begint vanuit de medewerkers. Dat is de basis van onze organisatie. Als ik kijk naar mijn baan als teammanager denk ik vaak: ik heb niet de moeilijkste baan, dat hebben de jeugdbeschermers. Wij zien hen echt als topsporters. Deze aanpak is niet in beton gegoten: elke teammanager geeft er een eigen draai aan, maar wel vanuit een gezamenlijke visie. Dat is de kracht.'

*Hoe kijken jullie naar het inwerken van nieuwe medewerkers?*

Inge: 'Jacqueline en ik zeggen vaak tegen elkaar: 'Jeugdbeschermers zijn echt een vák. En dit vak moet je mogen leren door er de tijd voor te krijgen. Zeker als mensen net uit de schoolbanken komen, is het heel belangrijk om hen de ruimte te geven om te overdenken: past die jas van jeugdbeschermers of jeugdreclasserders mij eigenlijk wel?' Die vraag moet je jezelf altijd kunnen stellen, ook na een paar jaar. En dat geldt eigenlijk voor alle functies binnen onze organisatie.'

Het vak leren geven we op verschillende manieren vorm. In het eerste jaar bestaat het inwerktraject uit verschillende onderdelen. Allemaal met de bedoeling om bij te dragen aan de persoonlijke- en professionele groei van de medewerker. Zo is er een leerlijn (scholing), maar er zijn ook begeleidde intervisies met andere collega's die gestart zijn, een begeleider persoonlijke ontwikkeling, ruimte om de caseload op te bouwen en een ontwikkelassessment om voeding te geven aan het leer- en ontwikkeltraject. Daarnaast zijn er verschillende begeleidingsinterventies ontwikkeld die beschikbaar zijn voor alle medewerkers in de organisatie.

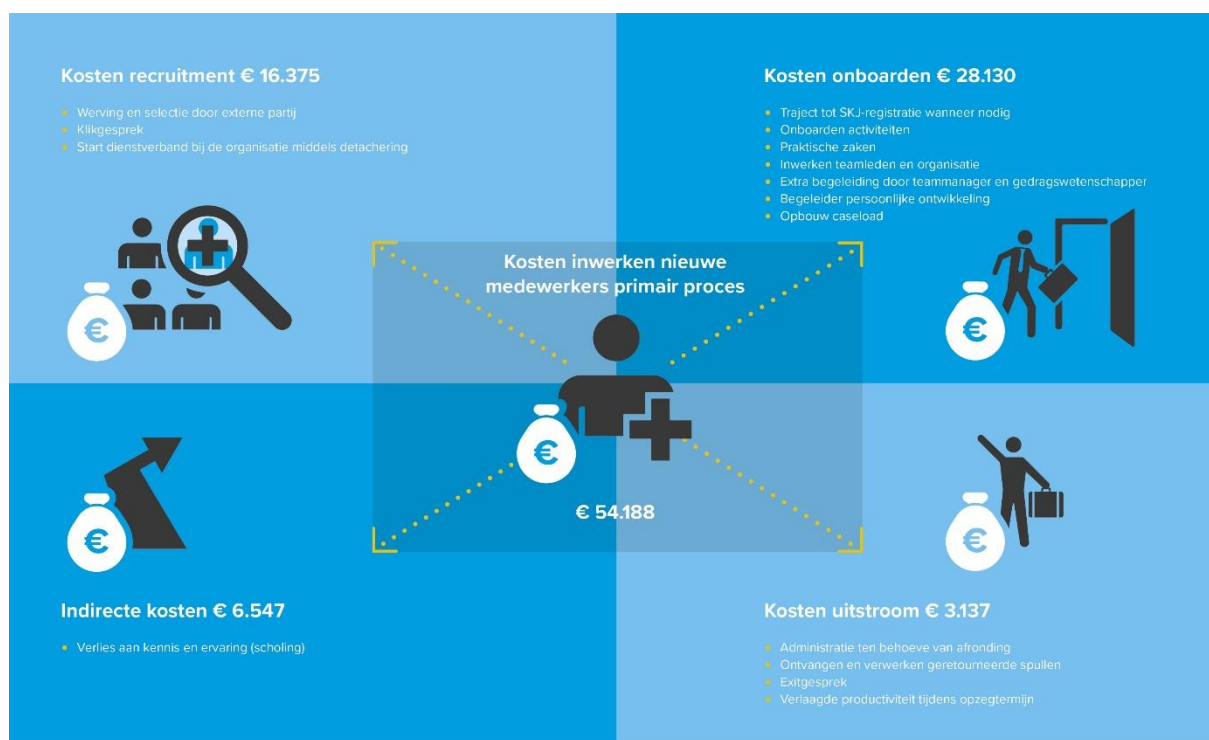
*Welke ambities hebben jullie nog op dit gebied?*

Jacqueline: 'dat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid komt tussen alle organisaties in onze branche door gezamenlijk te focussen op het behouden van de huidige jeugdzorgprofessionals. Dit door de belangen van de professionals te behartigen en hen te helpen de voor hen best passende loopbaan uit te stippelen, waarin de deelnemende organisaties over de organisatiegrenzen heen samenwerken om zo te zorgen voor een duurzame toename van het jeugdzorgpersoneel. Mijn missie is dan ook om zoveel mogelijk kwalitatief personeel voor de jeugdzorgsector te werven en te behouden op de lange termijn.

Inge: 'Duurzame inzetbaarheid als belangrijk thema binnen alle organisaties in onze branche, zodat we daar op eenzelfde manier naar kijken en interventies op ontwikkelen. Zodat we gezamenlijk inzetten op het behoud van onze professionals.'

## Business Case

Jeugdbescherming West heeft in samenwerking met het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport de Business Case vertaald in onderstaande infographic.



## Bijlage 4 Lege rekentool

| ROI Kosten uitstroom/instroom per medewerker (gemiddelde functie) / of totaal* |                                                    |          |                |          |                  |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------|----------------|----------|------------------|
| Kosten recruitment                                                             | Recruitment/werving                                | #<br>uur | €<br>uurtarief | €<br>OOP | Totale<br>kosten |
|                                                                                | - Profielbepaling en beschrijven                   |          |                |          | € 0              |
|                                                                                | - Vacature uitzetten kanalen (verspreiding)        |          |                |          | € 0              |
|                                                                                | - Brieven selecteren                               |          |                |          | € 0              |
|                                                                                | - Gesprekken voeren en inplannen                   |          |                |          | € 0              |
|                                                                                | - Arbeidsvoorwaarden gesprek                       |          |                |          | € 0              |
|                                                                                | - Pre-boarden                                      |          |                |          | € 0              |
|                                                                                | - Zaken klaarzetten in systemen en praktisch       |          |                |          | € 0              |
|                                                                                | Totaal kosten recruitment                          |          |                |          | € 0              |
| Kosten onboarden                                                               | Onboarden                                          | #<br>uur | €<br>uurtarief | €<br>OOP | Totale<br>kosten |
|                                                                                | - Onboarden activiteiten (ntb)                     |          |                |          |                  |
|                                                                                | - Praktische zaken (systemen en middelen)          |          |                |          |                  |
|                                                                                | - Inwerken teamleden en organisatie                |          |                |          |                  |
|                                                                                | - Begeleiding / coach / buddy (boventallig)        |          |                |          |                  |
|                                                                                | - Nieuwe medewerker (boventallig)                  |          |                |          |                  |
|                                                                                | Totaal kosten onboarden                            |          |                |          | € 0              |
| Kosten uitstroom                                                               | Uitstroom                                          | #<br>uur | €<br>uurtarief | €<br>OOP | Totale<br>kosten |
|                                                                                | - Afhandeling ontbinding contract (adminstratie)   |          |                |          | € 0              |
|                                                                                | - Ontvangen en verwerken geretourneerde spullen    |          |                |          | € 0              |
|                                                                                | - Exitgesprek (gratis organisatie advies)          |          |                |          | € 0              |
|                                                                                | - Verlaagde productiviteit na opzettermijn         |          |                |          | € 0              |
|                                                                                | - X                                                |          |                |          | € 0              |
|                                                                                | Totaal kosten uitstroom                            |          |                |          | € 0              |
| Indirecte kosten                                                               | Indirecte kosten                                   | #<br>uur | €<br>uurtarief | €<br>OOP | Totale<br>kosten |
|                                                                                | - Openstaande vacatures (gat in formatie)          |          |                |          | € 0              |
|                                                                                | - Werving en selectie fee                          |          |                |          | € 0              |
|                                                                                | - Negatieve spiraal iedereen gaat weg (uitstroom)  |          |                |          | € 0              |
|                                                                                | - Verlies kennis en ervaring                       |          |                |          | € 0              |
|                                                                                | - Onrust en overbelasting huidige team (verzuim)   |          |                |          | € 0              |
|                                                                                | - niet aan vraag voldoen door ontbreken capaciteit |          |                |          |                  |
|                                                                                | Totaal indirecte kosten                            |          |                |          | € 0              |
| Totale kosten uitstroom en instroom totaal                                     |                                                    |          |                |          | € 0              |

\*uitsplitsen naar functie indien mogelijk

## Bijlage 5 Interview Jos de Blok, Buurtzorg

### Wie is Jos de Blok?

Jos de Blok (1960) kennen we vooral als de oprichter van *Buurtzorg Nederland*, een concept waarmee hij zorg radicaal wil veranderen, zonder managers.

Hij begon zijn carrière in 1981 als verpleegkundige in ziekenhuizen, de psychiatrie en de verstandelijk gehandicaptensector. In 1987 ging hij aan de slag als wijkverpleegkundige. De Blok merkte in zijn tijd als wijkverpleegkundige dat het steeds moeilijker werd om plezier in zijn werk te houden. De organisaties zijn te groot en niet flexibel.

Na zes jaar verruilt hij zijn werk als verpleegkundige voor leidinggevende functies, onder andere als centrum-manager bij *Sensire* (1993-1996) en unitmanager bij *Carint* (2000-2003). De Blok gaat in deze tijd door een moeilijke periode. Als hoofd innovatie van een grote zorginstelling wil hij graag veranderingen doorvoeren, wat niet zonder slag of stoot gaat.

In 2006 richt De Blok *Buurtzorg Nederland* op als reactie op de grootte en inflexibiliteit van zorgorganisaties en om de menselijke maat terug te brengen in de zorg.

Zijn manier van organiseren wordt niet alleen gewaardeerd door werknemers, maar ook managers zijn onder de indruk van zijn succes. In 2012 wordt hij verkozen tot 'Gamechanger van het jaar' door het tijdschrift Management Team. In 2014 kwam het hoogtepunt met de uitreiking van de prestigieuze *Albert Medal* van *The Royal Society of Arts*, die eerder is uitgereikt aan Tim Berners-Lee (de uitvinder van het *world wide web*), Francis Crick (Nobelprijswinnaar en ontdekker van de structuur van het DNA) en de beroemde natuurkundige Stephen Hawking.

Het succes van *Buurtzorg Nederland* is grenzeloos. Inmiddels zijn er 28 landen wereldwijd die zich het nieuwe zorgmodel aan hebben laten meten. Zo zijn er onder andere Buurtzorg teams in Zweden, Zuid-Korea, Taiwan, Schotland, Engeland en Japan aan de slag gegaan. De Blok benadrukt het belang dat het model wordt aangepast aan lokale standaarden voor de zorg. Daarnaast wordt hij als 'frontman' voor vele conferenties in het buitenland uitgenodigd om over *Buurtzorg* te spreken.

### **Buurtzorg: Menselijkheid Boven Bureaucratie**

Buurtzorg is opgericht in 2006. Waar veel thuiszorgorganisaties in zwaar weer verkeerden, bloeide Buurtzorg en werd het alleen maar groter en groter. Er werken nu 15.000 mensen. Wat is het geheim?

Buurtzorg neemt de relatie tussen de cliënt en de zorgverlener als uitgangspunt voor de organisatie. De organisatie werkt met zelfsturende teams van wijkverpleegkundigen en wijkziekenverzorgenden. Zij plannen zelf hun werk en bespreken met elkaar welke aanpak de beste is. Ook nemen ze zelf nieuwe collega's aan. Een team heeft geen leidinggevende. Een aantal teamleden hebben coördinerende taken en de teams worden ondersteund door een

coach. Alle medewerkers van Buurtzorg, ongeacht welk team, zijn aan elkaar verbonden via een gezamenlijke website. Buurtzorg is daarmee een moderne community.

Er zijn bij Buurtzorg drie belangrijke pijlers: Autonomie, Competentie en Verbondenheid. Er heerst een cultuur van wederzijdse ondersteuning. Er wordt vertrouwd op het vakmanschap van de professionals en er wordt vanuit gegaan dat zij zelf oplossingen kunnen bedenken waar dat gewenst is.

Bureaucratie wordt afgeweerd waar dat mogelijk is, en de organisatie is erop ingericht dat er zo min mogelijk administratie bij de wijkverpleegkundigen terecht komt. Zij moeten zich volledig kunnen richten op hun cliënt. Het hoofdkantoor werkt als een soort hitteschild tegen de bureaucratie en is niet bang nee te zeggen als er weer nieuwe bureaucratische administratie wordt voorgesteld.

Er is bij Buurtzorg veel aandacht voor elkaar en de mens als geheel. Collega's kennen elkaar goed, bieden steun aan elkaar en durven elkaar aan te spreken wanneer dat nodig is. Ook zijn ze goed in staat om zelf problemen op te lossen. Er is sprake van een adviesmethode. Er wordt een verandering voorgesteld en alle medewerkers kunnen hierop reageren. Daardoor worden grote beslissingen door iedereen gedragen.

Bij Buurtzorg kunnen wijkverpleegkundigen doen waar ze goed in zijn, worden ze gewaardeerd en vertrouwd op hun kwaliteiten. Doordat ze niet belast worden met eindeloze bureaucratie en alleen doen wat echt nodig is om de beste zorg te kunnen leveren aan hun cliënt, is dat wat hen drijft en een gevoel van waardering geeft.

## **Gesprek met Jos de Blok, 10-08-2021**

*Hoe kijk jij aan tegen alle berichtgeving over de jeugdzorg die in zwaar weer verkeerd?*

'In vrijwel alle velden van de zorg heb ik gewerkt. Er lag altijd wel een duidelijke lijn naar de jeugdbescherming. Er is de afgelopen 20 tot 30 jaar veel veranderd, en niet ten goede, denk ik. Ik ben betrokken geweest bij de discussie voor de decentralisatie. Micha de Winter, een autoriteit op het gebied van de jeugdzorg, was hier ook bij betrokken. Toen ging de discussie al over 'er is een frisse blik nodig' of 'je hoeft geen opleiding te hebben om in de jeugdzorg te werken, als je er maar affiniteit mee hebt'. Toen kwam de discussie of er wel of geen landelijk kwaliteitskader moest komen. Ik vond dat je op zijn minst een goede opleiding moest hebben om met kwetsbare kinderen en gezinnen te mogen werken. Alle gemeentes zijn dingen op hun eigen manier gaan invullen.' Hij gaat verder: 'Er zijn veel nieuwe aanbieders die contracten hebben met gemeenten, en niet altijd is er zicht op de kwaliteit hiervan. Het is een commerciële club. Het lijkt te gaan om geld verdienen, maar er missen in sommige gevallen methoden en instrumentaria om goede verantwoorde hulp te bieden.

Acht jaar geleden is Buurtzorg Jong begonnen, dat gaat goed. De teams werken in de wijk en stemmen rechtstreeks af met de gemeente. Het is een continu lerend systeem waarbij er

steeds afgestemd wordt wat goed is om te doen. Voorwaarde is wel dat er goed opgeleide mensen werken en dat er geen onnodige bureaucratie is.'

*Vanuit de werkgroep 'Inwerken en behouden' hebben we een visie ontwikkeld over wat goed werkt in organisaties. Hierin staat de jeugdzorgwerker centraal, maar die hebben te maken met enorm veel werkprocessen en bureaucratie. Hoe kunnen we binnen dit huidige stelsel echt een verandering teweegbrengen?*

'Dat gaat niet gebeuren, daarin kan ik je nu al teleurstellen. Ik heb zelf jaren gewerkt in een omgeving met managementlagen. Als je eenmaal de structuren hebt en mensen niet overtuigd zijn dat het anders en beter kan dan ga je dat niet veranderen. Er zijn zelfs propaganda-achtige artikelen over zelfsturing en waarom dit niet werkt, geschreven door mensen die zelf niet in staat zijn om het goed voor elkaar te krijgen. En die gaan dan zeggen dat het niet kan.'

*Maar wat kan je dan wél doen?*

'Het begint ermee dat je moet kijken naar de positie van de jeugdwerkers. Ik zou proberen duidelijk te maken welke problemen er zijn, welke oplossingen je kan bedenken en welke mensen je nodig hebt om de oplossing te kunnen bieden. Dat is mijn redenatie. Ik begin niet bij management en bestuurders, maar ik kijk gewoon naar de dagelijkse praktijk.'

Hoe definiëren we de problemen die we tegenkomen en kunnen we daar een soort stramien van maken? Kijk naar wat voor soort problemen wat voor soort kennis je nodig hebt en probeer dat zo veel mogelijk vanuit een generalistische blik te doen. Opschrijven wanneer een expert met een andere deskundige moet afstemmen en ook wanneer niet, want je moet vooral geen dingen doen die niet moeten. De werkwijze moet gericht zijn op wat er moet worden opgeleverd voor het kind en gezin. Je moet opbouwen vanuit wat het kind nodig heeft, cliëntvolgend, volgend op het probleem wat zich voortdoet en dus niet vanuit een organisatie. Wanneer je redeneert vanuit een organisatie creëer je complexiteit, want dan ga je ervan uit dat een organisatie nodig is.'

*Wat is jouw ultieme doel?*

'Heel veel professionals kunnen prima hun werk doen als ze worden ondersteund op de administratieve kant, salaris en werkverantwoording. Dat kan je allemaal veel simpeler maken, maar je hebt wel een landelijke standaard nodig. Net zoals huisartsen dat hebben. Je zou kunnen zeggen: dit zijn de thema's, dit is het opleidingsniveau wat nodig is en dit is de manier waarop we de professional vragen zich te verantwoorden. Dat kun je dan wel of niet koppelen aan geld. En als je dan gaat kijken wat voor organisaties je daarbij nodig hebt, zijn het meer netwerken dan organisaties. Dat is mijn ideale wereld.'

*Kan je daar een voorbeeld van geven?*

'In een wijk in Zaltbommel was een groep jongeren die voor veel overlast zorgde in de wijk. Er zijn vier jongerenwerkers in de wijk aan de slag gegaan. Het gevoel van veiligheid in de wijk nam toe, de overlast nam af en er was minder criminaliteit. De jongerenwerkers vertelden dat ze dit bij eerdere organisaties allemaal niet mochten doen, omdat er veel protocollen waren voor hoe ze hun werk moesten doen. Van dit soort voorbeelden kan je leren. Je moet beseffen dat als je iets opzet wat er nog niet is, het de nodige onzekerheid oplevert. Daarom is een goede band met de gemeente heel belangrijk.' Hij vervolgt: 'Soms is er een wethouder die denkt dat er verbeterd moet worden door een extra controlemechanisme in te voeren. Daar moet je dan wat mee. Wanneer je voor een bepaald type probleem een passende oplossing zoekt waarbij je mensen zich laat verantwoorden op een manier die passend is bij die situatie, hoeft dat dus niet bureaucratisch te zijn.'

*Hoe krijgt Buurtzorg dat voor elkaar, zo min mogelijk bureaucratie?*

'We krijgen een uurtarief voor wat we doen, heel simpel. Als je bijvoorbeeld kijkt naar gemeentes en zorgaanbieders is er vaak sprake van ongelijkheid, en daarmee creëer je bureaucratie. Je moet streven naar een partnerschap. Je moet met elkaar in gesprek blijven om dingen op een eenvoudige manier met elkaar te regelen. Vertrouwen kweek je door met elkaar in gesprek te blijven en te blijven kijken naar oplossingen. Je moet het kennisgedreven aanpakken, weten waar je het over hebt.'

*Het is onze 'opdracht' om te kijken hoe we binnen de bestaande organisaties kunnen veranderen naar gezond, waarbij we onze cliënten goed kunnen bedienen. Stel dat we jou nu directeur maken van een grote gecertificeerde instelling. Wat kunnen we van jou verwachten?*

'Als je het tij niet keert, dan blijf je steeds dingen in dezelfde richting bedenken en dat werkt niet. We zijn onlangs begonnen met BuurtzorgT, dat is de GGZ-tak van Buurtzorg. We hebben door het hele land psychiaters die bij ons willen werken. Er is landelijk een tekort aan psychiaters, maar wij hebben er teveel. Dat komt alleen maar doordat we de manier van werken totaal hebben omgedraaid. Er is een team van psychiaters, verpleegkundigen en psychologen die met elkaar bekijken wat er nodig is. Er zijn contracten met gemeenten, maar wel met de voorwaarde dat er geen onnodige bureaucratie zal komen. Daar tegenover staat dat BuurtzorgT niet het volle tarief hoeft te hebben en maar 8% overheadkosten heeft (in de GGZ is dit 40%). BuurtzorgT geeft volledige openheid over wat zij doen en laten dit ook zien.'

*Wat is de eerste stap om het anders te doen?*

'Je kan het echt anders doen, maar je moet het dan wel goed organiseren. Je moet beginnen bij de jeugdwerkers en wat zij nodig hebben om hun dagelijks werk goed te kunnen doen. En

bouw daar het systeem omheen. En dus niet andersom. Dus kijken wat de meeste problemen zijn, welke oplossingen daarvoor mogelijk zijn en welke deskundigheid je daarbij nodig hebt. Bureaucratie moet geminimaliseerd worden, alleen doen wat echt nodig is en bereid zijn om een keer ruzie te maken als er vanuit controle dingen opgelegd worden.’ Hij vervolgt: ‘Het denken in producten en protocollen is alleen maar ingewikkelder geworden. Heel veel problemen in de sector komen voort uit dezelfde problemen en je hebt dan iemand nodig die daar goed mee uit de voeten kan. Je moet het opbouwen vanuit de logische routines van de professional. Dat moet leidend zijn. Ook moet je afspraken maken over een kader waarin je de verantwoording regelt, maar dit moet onderdeel zijn van het primaire proces.’

*Dit vraagt bereidheid van een management en gemeente. Hoe regel je dat?*

Het is niet zozeer bereidheid, maar vooral begrijpen. Als je Laloux (Reinventing Organizations) hebt gelezen, dan weet je dat je moet leren anders te kijken naar een organisatie. Als dat er niet is en mensen zien het als een managementtrucje, ben je binnen de kortste keren weer op hetzelfde pad.’

*Als jeugdzorgwerker is het mateloos frustrerend dat er onder de uitvoerend werkers een diep besef is dat het beter en anders kan, maar dat het echt wat vraagt van een organisatiestructuur en inrichting. Hoe kunnen wij als projectgroep impact maken zodat mensen echt gaan voelen dat het anders moet?*

‘Als je jarenlang in een structuur hebt gezeten dan is verandering niet eenvoudig. Hier is tijd voor nodig. Ik ben bezig met het schrijven van een boek dat precies hierover gaat. Hoe verander je de manier van kijken en doorbreek je de vastgeroeste geautomatiseerde patronen? Als je wil veranderen, moet je alles veranderen. Als je maar een paar dingen verandert, kan het nog ingewikkelder worden. Als je het niet goed doet dan kost het veel geld. Als bestuurders echt behoefte voelen om het anders te doen, dan kan dat.’

*Zoals je zegt, er zit een verschil tussen willen en kunnen. Wat doet Buurtzorg aan het verspreiden van kennis op organisatiecultuur?*

‘Wij coachen heel veel en doen dit graag, maar doen dit vooral veel in het buitenland. In Nederland wordt er nog niet vaak om gevraagd. Ik vind het thema jeugd enorm belangrijk en zou graag wat betekenen voor organisaties.’ De Blok sluit af: ‘Ik zou niet voorzichtig zijn in je aanbeveling. Net als met de klimaatverandering: het is echt code rood en je hebt een heel andere manier van kijken nodig om het beter te krijgen voor de kinderen. Als je op bestaande patronen doorgaat dan wordt het alleen maar erger. Het is heel eenvoudig om het anders te doen en eigenlijk is dit een trieste gedachte. Plezier in het werk, betrokkenheid en eigenaarschap zouden eigenlijk de basis moeten zijn, want dan hou je de mensen wel vast.’

## **Bijlage 6 Interview taartwinnaar JB Gelderland (kort nieuwsbericht)**

### **Taart voor inwerkprogramma team Rivierenland!**

De hele eerste werkmaand zonder caseload starten en vijf uur per week mentorbegeleiding van een ervaren teamlid: het team Rivierenland binnen Jeugdbescherming Gelderland weet hoe ze nieuwe medewerkers zo goed mogelijk begeleiden!

De teamleden hebben twee jaar geleden gezamenlijk aangegeven wat ze binnen hun team wilden veranderen op het gebied van inwerken en behouden. Hun management luisterde en gaf vervolgens alle ruimte om hun ideeën uit te voeren. Het resultaat nadat ze één jaar geleden zijn gestart met het nieuwe inwerkprogramma: een fijn team met lage uitstroomcijfers.

Deze succesvolle aanpak leverde dit team een heerlijke taart op, die projectleiders Pascale de Looft-Sevriens en Mireille Molenaar van de projectgroep Inwerken en behouden hen hoogstpersoonlijk kwamen brengen in Tiel. Gefeliciteerd!

## Bijlage 7 Aanvullende informatie Frederic Laloux

In zijn boek presenteert Laloux aan de hand van een aantal goede voorbeelden, waaronder de Nederlandse organisatie Buurtzorg, zijn gedachtengoed over een gezonde organisatie.

Het boek bestaat uit drie delen. Het eerste deel beschrijft de ontwikkeling van organisatiemodellen vanuit een historisch en ontwikkelingsperspectief. Een interessant deel waarin Laloux uitgebreid beschrijft hoe de mensheid door de geschiedenis heen vanuit verschillende ontwikkelingsfasen en paradigma's samenleefden en samenwerkten. Laloux beschrijft per stadium het dominante wereldbeeld en de behoeften en cognitieve en morele ontwikkeling. Ieder stadium en paradigma krijgt van de auteur een naam met kleur zoals 'prestatiegericht-oranje paradigma', en een leidende metafoor zoals 'machine'. Elk paradigma bevat en overstijgt het vorige waardoor er in werkelijkheid meerdere paradigma's naast elkaar bestaan. Net als dat mensen ook gelijktijdig de invulling van verschillende behoeften nastreven: lichamelijk, sociaal, spiritueel, etc. Laloux spreekt achtereenvolgens over rode organisaties (stammen, straatbendes, maffia), amberkleurige organisaties (kerk, leger, onderwijs), oranje organisaties (commercieel en prestatiegedreven organisaties) en groene organisaties (cultuur- en waardegedreven organisaties). Al deze organisatiemodellen hebben hun waarde bewezen, maar wel in verschillende stadia van de menselijke ontwikkeling.

### De toekomst is evolutionair cyaan

We zijn volgens Laloux op een punt aanbeland waarin er sprake is van een volgend stadium in de ontwikkelingsfase van de mensheid en waarbij dus ook een nieuw paradigma en organisatiemodel hoort. We gaan van ego, voorspellen en beheersen naar innerlijk, aanvoelen en inspelen.

We leven tegenwoordig in een netwerkmaatschappij waarbij traditionele command and control-structuren steeds minder passen. In netwerkomgevingen word je status bepaald door wat je kunt, doet, deelt en bijdraagt binnen het netwerk en niet door een formele titel of plek in de hiërarchie. Aan succesvolle vloggers met eigen YouTube-kanalen vragen we ook niet of ze wel bevoegd zijn of een cameraopleiding of regisseursdiploma hebben.

### Zelfsturing, heelheid en evolutief doel

In het tweede deel van het boek beschrijft Laloux uitgebreid twaalf organisaties die in meer of mindere mate kenmerken hebben van een cyane organisatie. Het gaat om bedrijven als AES (energiesector), FAVI (metaalsector), Heiligenfeld (gezondheidszorg), Morning Star (voedingsindustrie), Patagonia (kleding en uitrusting), ESBZ (onderwijs) en Buurtzorg (thuiszorg).

Deze vooroplopende cyane organisaties laten volgens de auteur drie belangrijke doorbraken zien:

**Zelfsturing:** cyane organisaties weten effectief te opereren met een systeem dat uitgaat van gelijkwaardige relaties, zonder behoefte aan hiërarchie of consensus. Vertrouwen staat centraal. Er is geen organogram, geen functieaanduiding en geen formele taakomschrijving.

Alle informatie is voor iedereen beschikbaar en de kracht van collectieve intelligentie wordt optimaal ingezet. Iedere medewerker is volledig verantwoordelijk voor de organisatie, ongeacht zijn taak of rol. Iedereen houdt elkaar verantwoordelijk voor de gemaakte afspraken.

**Heelheid:** cyane organisaties maken geen onderscheid tussen de medewerker (professioneel, rationeel) en de mens achter die medewerker (menselijk, emotioneel). Er is een manier van werken ontwikkeld om het geheel van wie we zijn mee te nemen naar ons werk. Iedereen is gelijkwaardig en draagt op zijn eigen manier bij aan de organisatie. Opdelingen zijn vervangen door verbondenheid en problemen zijn kansen voor leren en groei.

**Evolutief of evolutionair doel:** cyane organisaties hebben een eigen leven en richtingsgevoel. In plaats van dat de toekomst wordt voorspeld en krampachtig wordt nagestreefd, wordt vanuit een hoger doel en innerlijk kompas gewerkt. Men ziet geen concurrenten, maar partners die kunnen helpen om het evolutieve doel van de organisatie mee te helpen realiseren. Winst wordt gezien als een bijproduct van een geslaagde activiteit. Medewerkers luisteren naar wat de organisatie wil zijn, zonder daar direct een richting aan te verbinden. Men onderzoekt hun eigen roeping om te kijken of en hoe die aansluit op het doel van de organisatie. Er wordt geen energie besteed aan het voorspellen en beheersen van de toekomst of om alles volledig in de hand te houden. Het draait om vertrouwen, aanvoelen, inspelen, leren, ontwikkelen en groeien.

### **Zelfmanagement, vertrouwen en zingeving**

In zo'n cyane organisatie kan iedereen mede-ondernemer zijn. Top-down management, gebaseerd op angst en controle, wordt ingeruild voor zelfmanagement, gebaseerd op vertrouwen en zingeving. Extrinsieke motivaties zoals geld en status verdwijnen en daar komen intrinsieke motivaties zoals zelfontplooiing en trots voor in de plaats. Medewerkers kunnen doen waarvan ze voelen dat het goed is voor het bedrijf, de klanten en de maatschappij. Zo'n organisatie kun je vergelijken met een voetbalteam. De spelers voelen aan wat er nodig is, bepalen samen in het veld de tactiek en sturen met hun gezamenlijke intelligentie het team in de juiste richting. Volgens Laloux genereert dat zoveel energie dat organisaties vanzelf winstgevend worden.

### **Aansprekende resultaten**

Het is inspirerend om te lezen dat deze manier van organiseren bij de onderzochte bedrijven heeft geleid tot verbluffende resultaten op het gebied van klanttevredenheid, medewerker tevredenheid, betrokkenheid en financiële prestaties. Het is echter een misvatting om te denken dat cyane organisaties de boel de boel laten en zonder duidelijke structuren en processen werken, aldus de auteur. De onderzochte koplopers hebben duidelijke procedures voor vergaderen, nemen van besluiten, nakomen van afspraken, omgaan met conflicten, geven van feedback, doen van investeringen en het aannemen en inwerken van nieuwe medewerkers. Iedere organisatie zoekt daarin zijn eigen weg om te kijken wat in hun specifieke situatie het beste past.

### **Bouwstenen van een cyane organisatie**

Laloux beschrijft in het derde deel van het boek de opkomst van de cyane organisatie. Hij beschrijft wat belangrijke voorwaarden en succesfactoren zijn. Maar ook hoe je een cyane organisatie kunt starten of een bestaande organisatie naar cyaan kunt ombouwen. Laloux geeft concrete handvatten en laat met diverse voorbeelden zien hoe je een cyane organisatie kunt worden.

Laloux beschrijft daarbij enkele veel gebruikte bouwstenen zoals:

- Overkoepelende aannames en waarden (wereldbeeld, mensbeeld).
- Basisregels voor een veilige omgeving (medewerkersstatuut, collegiale principes).
- Vaststellen van teams, taakgroepen, coaches, rol- en taakverdeling en werkafspraken.
- Vergaderpraktijken met regels voor agendering, inbreng en besluitvorming.
- Adviesmethode: iedereen kan een besluit nemen zolang men betrokkenen en mensen met relevante ervaring of expertise raadpleegt.
- Conflictoplossing: mensen lossen problemen zelf op volgens vaste spelregels of via het inschakelen van een collega-bemiddelaar of medewerkerpanel.
- Groepsbeoordeling en salarisvaststelling: wie en hoe wordt over beoordelingen en salarissen beslist?
- Inspirerende en fijne werkomgeving, kantoorruimte of fabrieksgebouw.
- Aandacht voor nieuwe medewerkers (basistraining, vaardigheden, aannames en waarden).
- Werven van medewerkers die bij het doel en de organisatie passen.

Wat betreft de noodzakelijke randvoorwaarden zijn er volgens Laloux maar twee succesfactoren die er echt toe doen: de hoogste baas (CEO) moet er in geloven en voorbeeldgedrag tonen én de eigenaren (bestuurders, directieteam, aandeelhouders) moeten het begrijpen en ondersteunen.

## Bijlage 8 Boeken- / inspiratielijst

- 'Buurtzorg: Menselijkheid boven bureaucratie', Jos de Blok & Aart Pool, 2010.
- 'De kracht van Afrikaans denken', Leontine van Hooft, 2021.
- 'De meeste mensen deugen', Rutger Bregman, 2019.
- 'Deep democracy', Jitske Kramer, 2020.
- 'Durf te leiden, de kracht van kwetsbaarheid voor moedige leiders', Brene Brown, 2018.
- 'Geluk op je werk' Dalai Lama, 2015.
- 'In 10 stappen professional vanuit je hart', Mascha Struijk, 2019.
- 'Management and Organization: The necessity of a Humanistic Management Practice for the Human Condition. Inaugural lecture.', R.J. Blomme, 2017.
- 'Omwenteling van mensen organisaties en samenleving', Jan Rotmans, 2017.
- 'Patronen, herkennen en veranderen met antropologische blik', Danielle Braun, 2021.
- 'Reinventing Organizations', Frederique Laloux, 2015.
- 'Van dialoog tot besluit, African tribal leadership', Willen H.J. de Liefde, 2015.
- 'Verandering van Tijdperk, Nederland kantelt', Jan Rotmans, 2014.
- 'Traag versnellen, Reflectief en krachtig veranderen in het NU', Arend Ardon, 2020
- 'Op de groei, Een uitnodiging om samen te investeren in wat jonge mensen doet floreren', Beweging van 0, 2021