

A

De Ambachtsschool pakt uit!

**Opschalen van verandering
Hoe werkt dat?**

Jelger Spijkerboer en Marijke Spanjersberg



A

Wat gaan we doen?

Intro
Opschalen

Casus
geweld hoort
nergens thuis

Toepassing
eigen casuïstiek

Oogsten voor
model rond
opschalen





Valkuil 1: energie zakt in

Project stopt na energieke begin fase
Het lukt niet om van zijlijn naar hoofdlijn te
komen





Valkuil 2: het blijft klein

Groepje blijft klein

Afstand tussen 'gewone werk' en experiment
wordt groter (i.p.v. kleiner)





Valkuil 3: opschalen via blauwdruk

Experiment is lerend- wordt omgeklapt naar blauwdruk – en die blauwdruk blijkt dan niet effectief te zijn...





Waar toe?

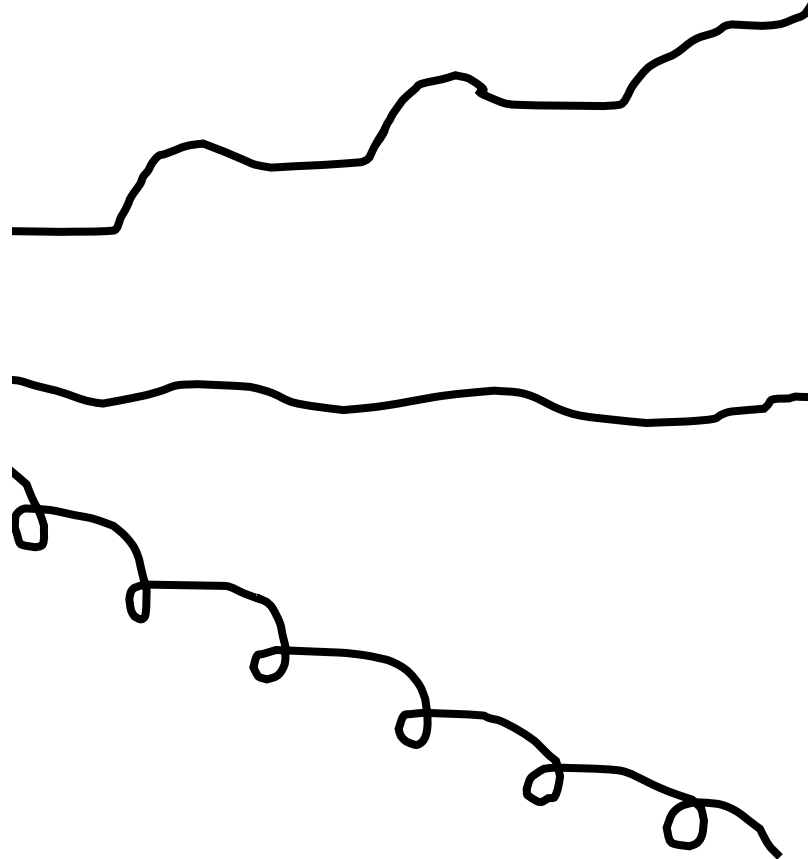
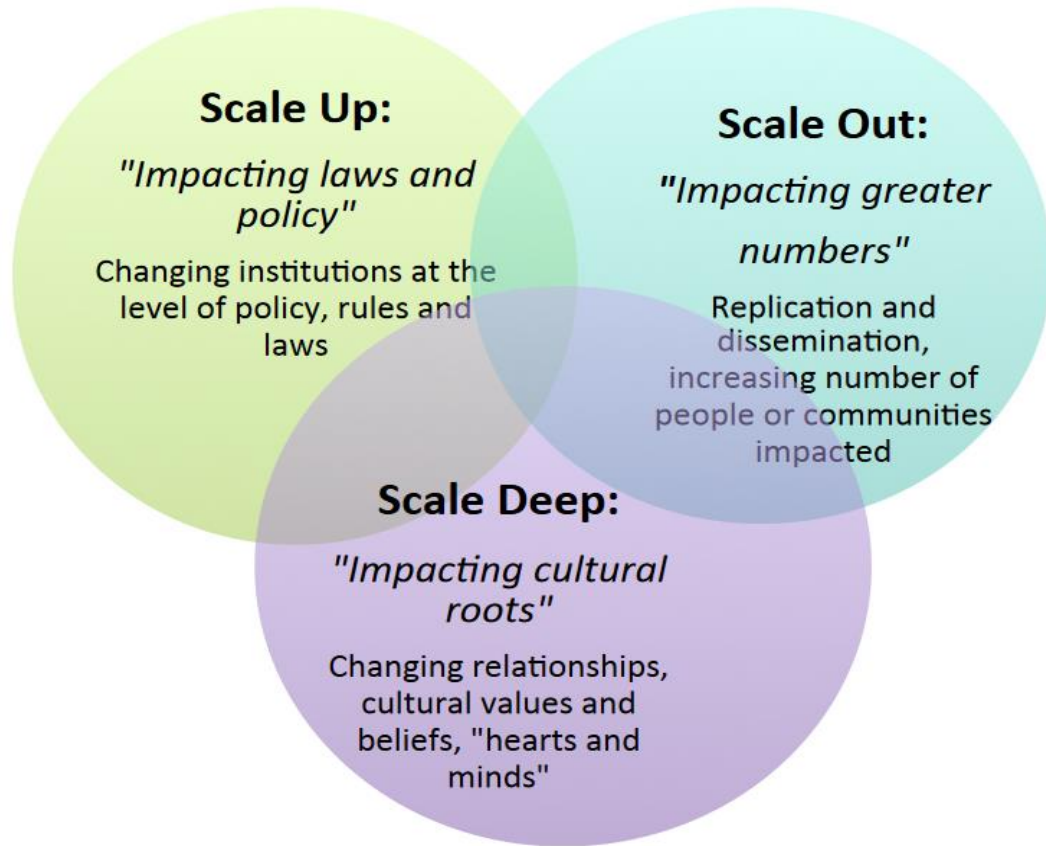
Wat wil je opschalen?

Met wie en voor wie?





Moore, Ridell en Vocisano, 2015





Wat

- De gevonden oplossing/ werkwijze?
- De onderliggende factoren die leidden tot de oplossing?
- De skills die zijn gebruikt?
- De mensen en hun relaties?
- Urgentie/ passie van de start?





Wie

- Wie wil dit?
- Voor wie, en met wie?





Dilemma's

- Balans vinden tussen opschalen en blijven experimenteren
- Balans tussen 'verkopen' en recht doen aan complexiteit. Je wil dat mensen er mee gaan werken, maar niet zo maar...





Het verhaal over Geweld hoort Nergens Thuis





Nederlandse kinderen zijn de gelukkigste op aarde, maar:

- 50 kinderen per jaar overlijden aan mishandeling en/of verwaarlozing
- 119.000 kinderen zijn jaarlijks slachtoffer van mishandeling en/of verwaarlozing
- Een volwassene die als kind mishandeld is kost tussen de € 800 en € 2.800 per jaar
- Emotionele verwaarlozing van kinderen kost de samenleving 3,5 miljard per jaar
- Als kinderen regie over hun eigen leven krijgen dalen kosten met meer dan de helft
- Dit is geen politieke prioriteit: 'Iedereen praat er al jaren over'

Verontwaardiging als motor voor experimenteren en opschalen





Wat was het experiment?

6 organisaties in Friesland slaan de handen ineen (GGZ, Politie, OM, ...)

Met z'n allen door de ogen van het kind kijken naar hoe het echt gaat:

In deze brown paper sessie werd pas echt goed zichtbaar waar dubbel werk zat, waar aansluitingen ontbraken en hoe onlogisch sommige stappen waren als je ze bekeek vanuit het perspectief van de cliënt.

Het was voor het eerste dat we allemaal vanuit het klantperspectief naar ons eigen werkproces keken en wat we zagen maakte ons niet blij:

- *ouders spreken minimaal met 5 organisaties voordat de zorg start*
- *kinderen spreken minimaal met 4 organisaties voordat de zorg start*





Wat was het experiment?



Nieuw werkproces ontworpen op basis van deze principes:

- Kind centraal: veiligheid voorop (dus snelheid!)
- Samenwerken met elkaar en met ouders: geen overleg zonder ouders
- Niet elkaars werk overdoen
- Direct gezamenlijke diagnostiek
- Informatie delen
- Geen eigen gebouw, geen aparte dossiers, geen apart management
- Acties worden altijd met ouders en kinderen gemonitord op effectiviteit





Resultaten

- Start hulpverlening van 120 naar 33 werkdagen (norm 125 dagen!)
- Basisdiagnostiek van 70 naar 30 werkdagen
- Aantal hermeldingen 7% (landelijk 40 - 55%)
- Gemiddeld 36 uur per melding/onderzoek/begeleiding/afsluiting

Maar bewijs is niet genoeg....





Is er ruimte in de gevestigde orde?

Lang en stug volhouden (10 jaar)
Geen quick fix
Niemand heeft doorzettingsmacht
Netwerken
Werkend leren & reflectie
In de marge

Versnellingstafels
Laaghangend fruit
Doorbraaktafels en doorzettingsmacht
Boegbeelden
Taskforces & beoogde beloftes
In de spotlights





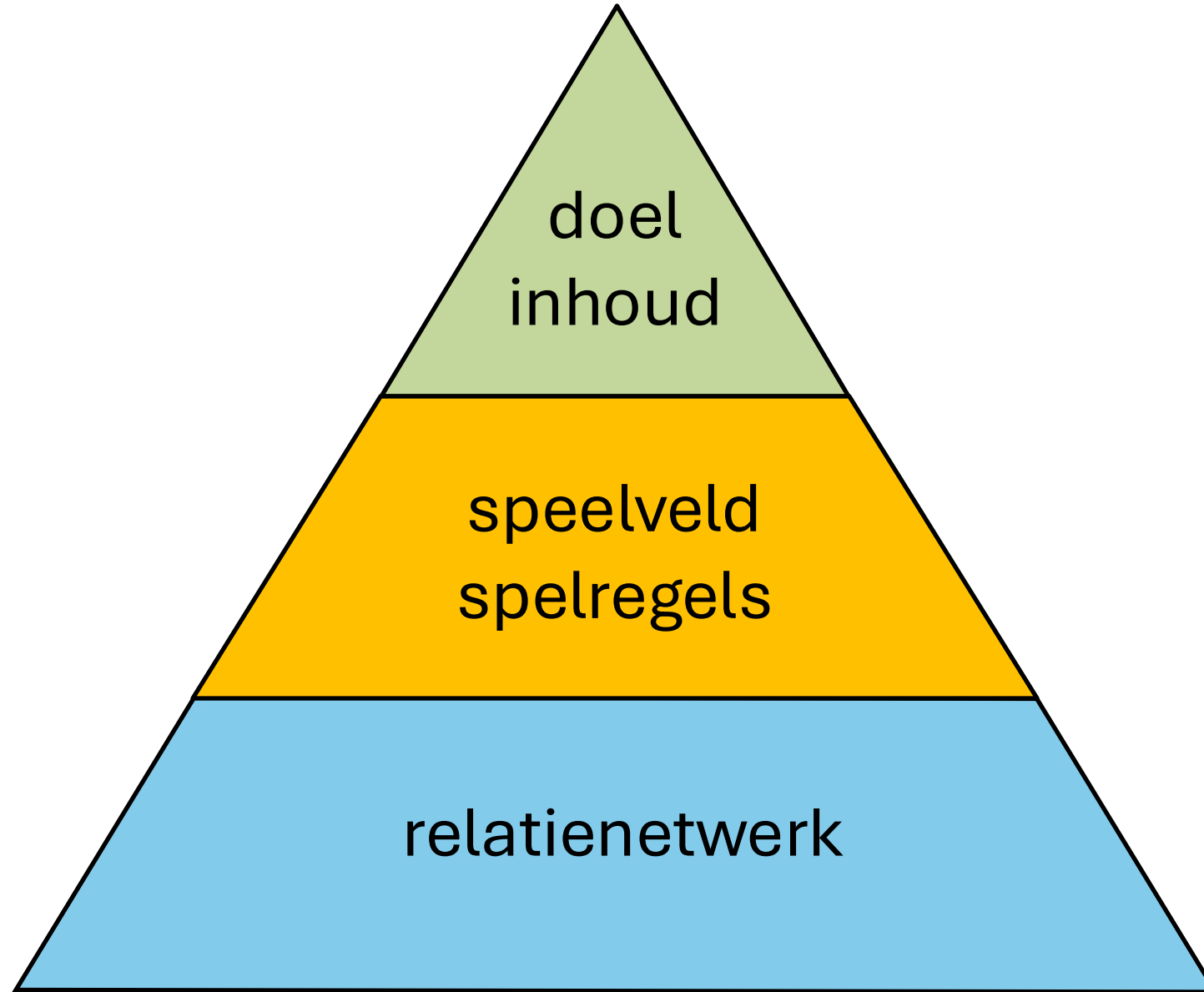
Wat maakte opschaling mogelijk?

ONTWIKKELDOCUMENT

MDA  **FRIESLAND**

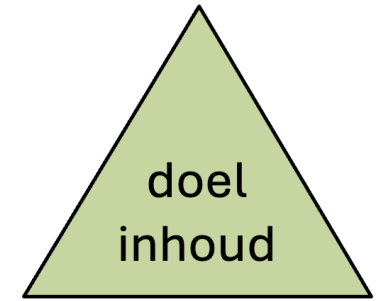
**VAN VISIE VIA EXPERIMENT
NAAR REGULIERE AANPAK**







Wat maakte opschaling mogelijk?



Stevige visie:

Van fragmentaties, dubbelingen, gaten in het werkproces en kwijt raken van cliënten naar multidisciplinaire zorg die samenwerkt met het gezin, die niet loslaat en die niet opgeeft: *wrap around care*

Overdraagbaar werkproces:

Formulieren, handleidingen, vragenlijsten, formats, etc.

Bewijsmateriaal:

Feiten & cijfers die laten zien dat de werkwijze werkt





Wat maakte opschaling mogelijk?

A yellow trapezoid with a black outline, centered on the slide. Inside the trapezoid, the text 'speelveld' and 'spelregels' are written in black, stacked vertically.

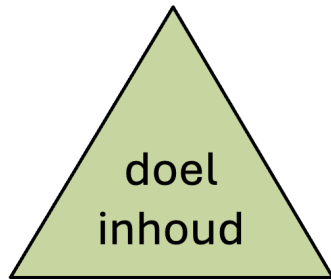
speelveld
spelregels



Twee soorten spelregels



Spelregels met inhoudelijke focus



Informatie delen
Besluiten nemen
Conflicten oplossen

Spelregels met relationele focus



Erkenning
Voorspelbaarheid
Autonomie
Verbondenheid
Eerlijkheid



Wat maakte opschaling mogelijk?

speelveld
spelregels

Aantoonbare *good practices* voor de inrichting van het speelveld en de spelregels met inhoudelijke focus:

- Binnenring en buitenring
- Gezamenlijk escalatiemodel van werkvloer naar bestuurders
- Spelregels voor gezamenlijke financiering, bestuurlijke dekking, optredens in de media, etc.

Aantoonbare *good practices* voor spelregels met een relationele kwaliteit:

- We delen onze zorgen
- We plaatsen elkaar niet voor verrassingen
- Alle belangen en 'moetens' doen ertoe
- Niemand heeft doorzettingsmacht
- Opgeven is geen optie





Wat maakte opschaling mogelijk?

Royaal in kennis delen:

- Reisverslag met eigen ervaringen delen en bespreken met professionals elders
- Congressen, workshops, leergang actieonderzoek, etc.
- Niet alleen praten over, maar ook laten meekijken in de spreekkamer





Verdieping – Verspreiding - Verankering?

Verdieping en verspreiding is (goeddeels) gelukt:
meer kennis, meer gemeenten, meer professionals, meer casuïstiek

Verankering is niet echt gelukt:

- Financieren op gezinsniveau is nog steeds lastig
- Financieren op langdurig onderhoud is nog steeds moeizaam
- Beleidsmatige aandacht van het ministerie, de VNG is nog steeds kwetsbaar





Verankering is moeilijk:

Van pragmatiek naar beleidsregels, kaders, financieringsvoorwaarden, etc.

- ‘onteigening van geleefde praktijken’
- statuswisseling

Van bevlogen visie als uitzondering naar ‘een nieuwe norm’

Deze vorm van opschalen stelt vrijwel altijd de bestaande structuren ter discussie





Hoeveel ruimte is er in de gevestigde orde?

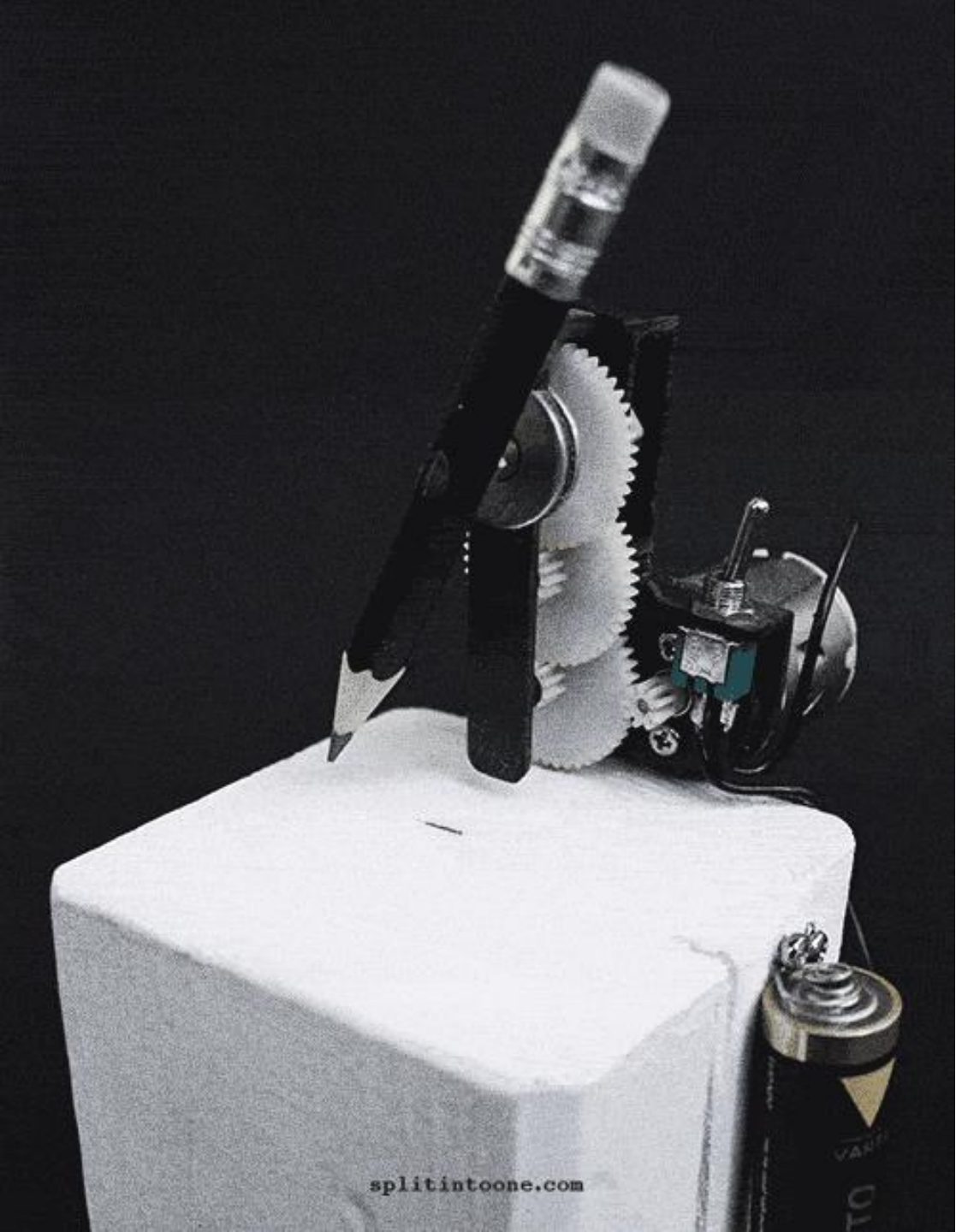




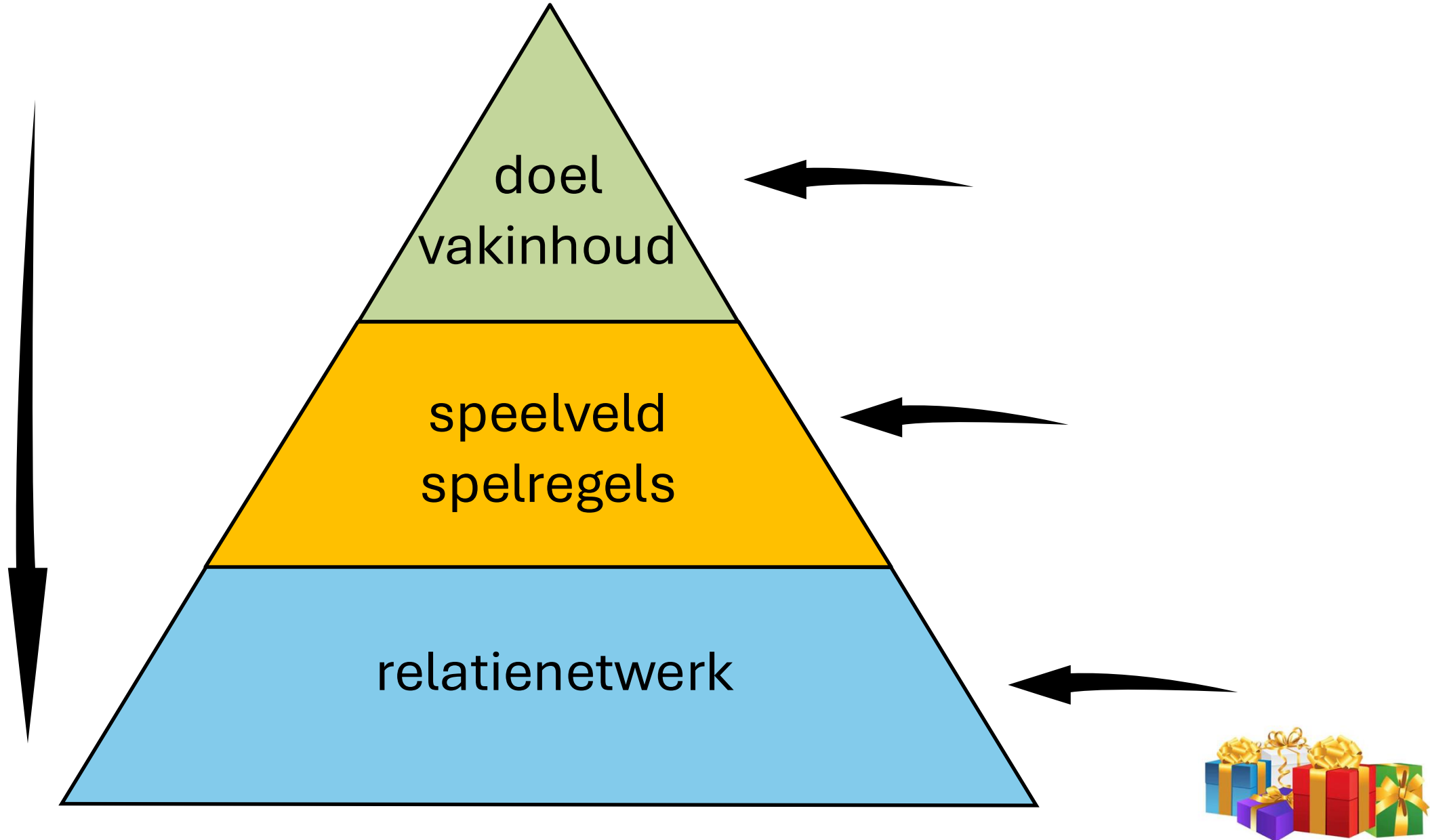
Kernvragen

1. Welke soort schalen heeft prioriteit? Verdieping, verankering of verspreiding?
2. Wat is nodig om het experiment te openen voor anderen zodat meer mensen mee gaan doen?
3. Hoe behoud je energie van de start of breng je nieuwe energie in?
4. Hoe voorkom je dat het al te snel 'gejat' wordt en een eigen leven gaat leiden?





A





Hoe schaalbaar is de driehoek als methode om het gesprek te voeren over opschalen?

Oogst van de workshop:

De driehoek biedt een behulpzame kapstok om het gesprek over opschalen te kunnen voeren, met daarbij de volgende aanvullingen:

Bij doel en inhoud:

- maak heel duidelijk wat je precies wilt schalen en waarom?
- zorg voor commitment vanuit de top;
- wees royaal in communicatie;
- let op de haalbaarheid van de doelen bij opschalen: als er b.v. minder middelen zijn dan tijdens het experiment, wat is dan nog een haalbaar doel?

Bij speelveld en spelregels:

- hoe wordt de ontvangende partij samenwerkingspartner in het schalingsvraagstuk?
- als er sprake is van 'verdunning' bij de opschaling (minder hoge ambities, minder geld, etc.), bouw dan een monitor in die de ondergrens bewaakt: wanneer doet het nog steeds recht aan de kerngedachte van het experiment?
- speel met tijd en momentum: soms kun je niet wachten en moet het moment verzilverd worden om te kunnen opschalen.

Bij het relatienetwerk:

- benut opleiding/actieonderzoek als vehikel voor het bouwen van netwerken;
- heb aandacht voor verlies, b.v. als het gaat om werkwijzen en routines die moeten worden losgelaten.

