

# De nieuwe horizon van het sociaal domein



rīnconsult

# De reis van Jeugdbescherming Brabant



Wij hebben voor JBB een aanpak ontwikkeld die leidt tot een gedragen, duurzame organisatie – en cultuurontwikkeling. Lees in deze casus hoe deze organisatie werkt aan een nieuwe professionele cultuur met focus op besluitvaardigheid, eigenaarschap en uitvoeringskracht. Het resultaat tot nu toe? Verhoogd bewustzijn en inspirerende bottom-up initiatieven. Het traject bij JBB is er één van beweging en groei.

Jeugdbescherming Brabant (JBB) beschermt kinderen die in hun veiligheid en ontwikkeling bedreigd worden. JBB zorgt het liefst samen met het gezin en het netwerk rond het kind voor een leefsituatie waarin kinderen veilig kunnen opgroeien. Hiervoor is onder meer een goed functionerende organisatie noodzakelijk. De afgelopen periode zijn er ontwikkelingen op diverse onderdelen geweest, zowel intern als extern, zoals:

- Een veranderende vraag vanuit gemeenten
- Innovatie in producten en problemen in levering
- Robotisering interne processen
- Gesprekken over rollen, taken en verantwoordelijkheden in het primaire proces
- Vraagstuk beschikbaarheid voldoende medewerkers
- Verbeteren sturingsinformatie

Daarnaast zijn er diverse initiatieven die werken aan het verbeteren van producten, bedrijfsvoering, financiën en HR-vraagstukken.

Om integraal te kunnen werken aan organisatieontwikkeling is het wenselijk te starten met een diagnose, waarin inzicht wordt gegeven in wat goed gaat en wat de noodzakelijke ontwikkelpunten zijn voor JBB.

## **VRAAGSTELLING**

- Welke organisatieontwikkeling zou JBB door moeten maken om flexibel en effectief haar ambities waar te kunnen maken in een speelveld van toenemende interne en externe complexiteit?
- Welke stappen moeten worden gezet met welke prioritering om tot de gewenste doorontwikkeling te komen?
- Hoe zorgen we voor stappen die bijdragen aan een duurzame ontwikkeling die gedragen wordt door de mensen in de organisatie?
- Begeleid een werkgroep Cultuur met de ingezette cultuur- en leider-schapsverandering naar een nieuwe professionele cultuur, waarmee JBB besluitvaardiger wordt, eigenaarschap neemt, en de betrokkenheid bij JBB wordt verhoogd.

## **AANPAK**

In een aantal werksessies is er samen met de projectgroep gewerkt aan een diagnose en aanpak voor een organisatie-ontwikkeltraject. Hier is een aantal prioriteiten uit voort gekomen en is een aantal initiatieven opgestart. In 2022 heeft JBB als eerste een wijziging in inrichting en structuur opgestart. Daar hebben we de begeleiding



van één van de werkgroepen gedaan, dat resulteerde in een voorstel bestuursfilosofie, managementstructuur en staf. Vervolgens is er een kernteam geformeerd om de doorontwikkeling te vertalen in cultuurelementen en houding & gedrag, en zijn wij gevraagd om vanuit Rijnconsult deze werkgroep cultuur te begeleiden.

In onze aanpak bij het begeleiden van cultuurverandering werken wij graag met een team van vertegenwoordigers vanuit meerdere afdelingen en teams van JBB, zodat de hele organisatie vertegenwoordigd is. Met dit team werken we aan een Cultuurcanvas, een overzicht van wat we willen bereiken met de organisatie, vertaald in cultuurthema's en initiatieven. Dit vertalen we in een routeplaat. Een routeplaat waarin we de initiatieven een plek geven. Het hoofddoel is: gebruik maken van de kennis en het denkvermogen van medewerkers en

leidinggevend van JBB. *Voordoen, samen doen en zelf doen.* Gedurende het proces transformeren we naar een lerende organisatie die resultaatgericht aan een nieuwe cultuur werkt.

In de aanpak is aandacht voor verschillende hefboomen om cultuur te beïnvloeden. Zoals successen vieren, communicatie rondom de cultuurverandering, nieuwe ervaringen creëren in samenwerken en besluitvorming. Een belangrijke hefboom is 'de leidinggevende in zijn voorbeeldrol'. Bij de start van de nieuwe structuur hebben we het nieuwe MT begeleid, met behulp van organisatie opstellingen en diverse andere werkvormen, het nieuwe samenwerken en de onderlinge samenhang geoefend en geëxpliciteerd. Daarbij ontstaan nieuwe leidende principes om effectiever met elkaar samen te werken én bewustzijn op dynamiek en patronen in de teams.

## RESULTAAT

Er is een betrokken en enthousiast team dat de Werkgroep Cultuur vormt. We monitoren gezamenlijk de stappen die gemaakt worden in een Dashboard met "soft controls". Overall constateren we dat er sprake is van meer beweging binnen JBB.

Door specifiek aandacht te besteden aan de start van het nieuwe MT en de onderlinge verhoudingen, is er meer bewustzijn over de eigen rol van leidinggevende (van oud naar nieuw) en hoe een team werkt.

Er vinden bottom-up initiatieven plaats om ruimte en tijd te geven aan professionalisering en eigen ontwikkeling. En, er zijn op het gebied van intervisie, inspiratiesessies opgestart voor intervisiebegeleiders, een belangrijk en effectief leermiddel om je professioneel te ontwikkelen. Ten slotte is de opkomst bij personeelsbijeenkomsten aanzienlijk verhoogd. Al met al mooie stappen!

rīnconsult